

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2471/>

Generación y transferencia de conocimientos a través de la contratación de servicios especializados en sectores tradicionales: un estudio de caso

Autores: Graña, Fernando Manuel (fmgrana@mdp.edu.ar); Mauro, Lucía Mercedes (lmmauro@mdp.edu.ar); Barberis Bosch, Francisco (fbarberis@mdp.edu.ar).
Universidad Nacional de Mar del Plata; Centro de Investigaciones Económicas y Sociales; Grupo de Análisis Industrial.

Resumen Ejecutivo

Las firmas en actividades calificadas como industrias tradicionales o de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar innovaciones tecnológicas con poca frecuencia, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero et. al, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias (Gereffi 2000), ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado.

En esta línea, en particular en el sector textil-confecciones, las rentas innovativas provendrían principalmente de: i) la descentralización productiva y, por tanto, del control de áreas estratégicas; ii) una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas; iii) la utilización de nuevos materiales; iv) la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa; y iv) la actuación sobre los gustos de los consumidores de forma de profundizar la diferenciación y elevar las barreras a la entrada (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008). En este último punto se enmarcan las actividades vinculadas a la imagen de marca y la comunicación, tema que es abordado en el servicio intensivo en conocimiento estudiado en este trabajo.

El acceso a estos espacios de renta implica la necesidad de transitar un virtuoso sendero de acumulación de conocimiento, en el cual la contratación de servicios especializados aparece como un factor que permite acelerar los tiempos de aprendizaje organizacional (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008).

Los servicios a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) proveen insumos intensivos en conocimiento y facilitan la fusión entre el “conocimiento genérico” y el conocimiento más inmediato y tácito embebido en la empresa cliente (den Hertog 2002). Los SEIC son interactivos y requieren de la activa participación del cliente para “coproducir” los servicios, facilitando la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento (García-Reche y Mas-Verdú 2003).

El presente trabajo tiene por objetivo indagar acerca de los SEIC y su interrelación con la actividad manufacturera. Específicamente se estudia la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una empresa del sector textil-confecciones orientada a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata¹, analizando los factores que inciden en la dinámica de implementación y el impacto en la competitividad de la consultoría.

¹ Si bien en Argentina la actividad textil-confeccionista se localiza principalmente en el norte de la provincia de Buenos Aires y en el sur de Santa Fe, este sector es relevante también en Mar del Plata por su desempeño dentro de la estructura productiva local (Donato *et.al.*, 2007).

La metodología de investigación es cualitativa y se basa en información que proviene de entrevistas en profundidad a los interlocutores de un proceso de consultoría. Se trata de un caso en el cual la empresa contratante busca diferenciarse de sus competidores locales, orientados principalmente al segmento de indumentaria con un estilo relacionado al *Surf*. Este segmento es uno de los más numerosos en términos de empresas en Mar del Plata junto con el de fabricación de camperas y ropa “*outdoor*”.

Los principales resultados obtenidos a partir de abordar la dinámica de implementación de la consultoría y los factores que potencian y obstaculizan el proceso, y analizar el impacto en la competitividad de la empresa contratante, son:

- i) La existencia de una base en conocimientos común entre las partes, la experiencia del consultor, y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante operan como elementos potenciadores de la consultoría;
- ii) Resulta fundamental en los primeros encuentros una fuerte interacción entre consultora y el tomador del servicio, ya que en ellos debe identificarse claramente la necesidad de la empresa y los servicios que el consultor puede ofrecer.
- iii) La fluidez en la comunicación con diversas áreas de la organización asistida favorece la coproducción del servicio y la apropiación del producto final.
- iv) Es importante también para el éxito en la implementación de la consultoría la apertura y aceptación del cambio por parte de los directivos de la empresa.
- v) La falta de financiamiento de la firma para implementar las acciones sugeridas y desarrolladas por el consultor, la toma de decisiones difusa en las empresas, y las falencias en el seguimiento por parte del consultor, constituyen elementos que afectan negativamente a las posibilidades de implementación exitosa de los SEIC;
- vi) La contratación de SEIC tiene un importante impacto para la empresa contratante, el cual es más difuso en cuanto a la rentabilidad (al menos en el corto plazo), y sumamente claro en relación a la mejora en procesos, productos y gestión que dispara.

Estos resultados muestran que si bien, el sector textil-confecciones es una actividad clasificada como de baja intensidad tecnológica, existen espacios de innovación para las empresas, de forma de elevar su competitividad y obtener rentas diferenciales. Uno de esos espacios surge de la incorporación y apropiación de nuevos conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados.

Sin embargo, la profundización de este proceso virtuoso de incorporación de conocimientos sobre la base de la adopción de consultorías, se ve limitada por la etapa incipiente de evolución en que se encuentran las empresas del sector en Mar del Plata y por ciertas restricciones financieras. A ello se suma, con diferencias entre servicios, el escaso desarrollo de proveedores en el entorno local (Mauro *et al* 2012).

Introducción

Actualmente el conocimiento constituye un activo central de todo sistema productivo y su creación un proceso clave para sostener y aumentar la competitividad de un país o región. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Maskell y Malmberg 1999; Pinch et al. 2003). El conocimiento tácito, en particular, de difícil formalización y comunicación (Polanyi, 1966 y 1958) permite generar capacidades que son necesarias para la “decodificación” del conocimiento explícito (Ernst y Lundvall 2004). Por lo que el conocimiento tácito favorece la capacidad de absorción y acumulación de conocimiento en la organización. Esto da lugar a la conformación en la empresa de una compleja e inimitable “base de recursos”, que depende de los conocimientos acumulados previamente (Cowan, David, y Foray 1999). Ésta es inherentemente imperfecta y compleja, lo que da lugar a las diferencias de competitividad entre firmas (Giuliani, 2006; Malerba y Orsenigo, 1997).

El comportamiento innovativo y la intensidad tecnológica difiere entre los sectores productivos y también al interior de los mismos. Las firmas en actividades calificadas como industrias tradicionales o de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar con poca frecuencia innovaciones tecnológicas, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero et. al, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, como señala Gereffi (2000), dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias, ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado. Es decir, en estos sectores, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico puede compensarse a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castellacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005).

En esta línea, las rentas innovativas del sector textil-confecciones², provendrían principalmente de: i) la descentralización productiva y, por tanto, del control de áreas estratégicas; ii) una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas; iii) la utilización de nuevos materiales; iv) la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa; y iv) la actuación sobre los gustos de los consumidores de forma de profundizar la diferenciación y elevar las barreras a la entrada (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008). En este último punto se enmarcan las actividades vinculadas a la imagen de marca y la comunicación, tema que es abordado en el servicio intensivo en conocimiento estudiado en este trabajo.

El acceso a estos espacios de renta provenientes de la innovación, implica la necesidad de transitar un virtuoso sendero de acumulación de conocimiento, en el cual la contratación de servicios especializados aparece como un factor que permite acelerar los tiempos de aprendizaje organizacional (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008).

Estos servicio a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) proveen insumos intensivos en conocimiento y facilitan la fusión entre el “conocimiento genérico” (codificable, científico) y el conocimiento más inmediato y tácito embebido en la empresa cliente (den Hertog 2002). Los SEIC son interactivos y requieren de la activa participación

² El sector textil-confecciones incluye a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles (tejido de punto) y la confección de prendas de vestir –rubros 17 y 18 del código CIIU Rev. 3-, y es clasificado por la OECD como un sector de baja intensidad tecnológica.

del cliente para “coproducir” los servicios, facilitando la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento (García-Reche y Mas-Verdú 2003). Esta estrecha relación entre cliente y prestador del servicio en el curso de la especificación, desarrollo e implementación de la consultoría, es un elemento clave para comprender la naturaleza de los SEIC (Miles et al. 1995; Muller 2001; Muller y Zenker 2001).

Sin embargo, aún cuando la contratación de servicios por parte de las empresas es la tendencia global actual en la organización industrial, existen pocos estudios que analicen el proceso de implementación de estos servicios. Así, el interrogante que surge entonces es: ¿cómo es el proceso de definición e implementación de un servicio de consultoría intensivo en conocimiento? ¿cuál es el impacto de los SEIC en la competitividad de las firmas?. Estas preguntas se orientan en particular hacia el sector textil-confecciones.

En Argentina, se ha observado un importante crecimiento de la rama confecciones en los últimos años. Se trata de la tercera rama de actividad industrial con mayor tasa neta de creación de empresas entre 2006 y 2008 (6,4%), siendo una de las dos actividades que lideran el crecimiento industrial en CABA y provincia de Buenos Aires, y la que más empleo generó en el período (Rotondo y Calá, 2010). Por lo tanto, el estudio de la innovación en esta actividad puede aportar elementos relevantes para el diseño de políticas que permitan elevar la competitividad de las empresas de menor desarrollo relativo. Ello constituye una necesidad para pensar el desarrollo de las regiones en las que estas firmas se localizan, como un factor central del crecimiento de la industria argentina.

El presente trabajo tiene por objetivo indagar acerca de los SEIC y su interrelación con la actividad manufacturera. Específicamente se estudia la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una empresa del sector textil-confecciones orientada a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata³, analizando los factores que inciden en la dinámica de implementación y el impacto en la competitividad de la consultoría.

Los objetivos particulares de la investigación son: i) estudiar el proceso de incorporación de nuevo conocimiento en las firmas del sector a partir de la contratación de este tipo de servicio; ii) analizar el impacto de la utilización de servicios especializados en la competitividad de las firmas confeccionistas, identificando los factores que pueden obstaculizar o potenciar su efecto.

El diseño metodológico de la investigación es cualitativo y se basa en información primaria que proviene de entrevistas en profundidad a los interlocutores de un proceso de consultoría. Se trata de un caso en el cual la empresa contratante busca diferenciarse de sus competidores locales, orientados principalmente al segmento de indumentaria con un estilo relacionado al *Surf*. Este segmento es uno de los más numerosos en términos de empresas en Mar del Plata junto con el de fabricación de camperas y ropa “outdoor”, en el cual también se están realizando entrevistas sobre uso de consultoría pero su análisis no es incluido en este trabajo.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: primero se presenta una revisión teórica del tema, luego se detalla la metodología utilizada, posteriormente se describen los resultados, y por último se exponen a modo de conclusión las reflexiones finales.

³ Si bien en Argentina la actividad textil-confeccionista se localiza principalmente en el norte de la provincia de Buenos Aires y en el sur de Santa Fe, este sector es relevante también en Mar del Plata por su desempeño dentro de la estructura productiva local (Donato *et.al.*, 2007).

Marco Teórico

La generación y difusión de conocimientos es una de las principales formas que las empresas tienen para mejorar su competitividad y crecer, y junto con ellas lo hacen las regiones y los países. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Maskell y Malmberg 1999; Pinch et al. 2003). El cambio tecnológico es entendido hoy de una forma amplia que comprende no sólo actividades de inversión en bienes tangibles, como la incorporación de una maquinaria o la fabricación de un nuevo producto, sino también mejoras y ampliación del capital intangible de una empresa; así la innovación comprende también los cambios en comercialización y organizacionales (OCDE, 2005).

Las firmas ubicadas en industrias tradicionales tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias (Gereffi 2005), ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado. Por tanto, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico que se da en estos sectores puede ser compensada en términos de competitividad y rentabilidad a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castellacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005).

En este sentido, la contratación de servicios especializados intensivos en conocimiento (SEIC) acelera los procesos de aprendizaje organizacional y genera ventajas competitivas dinámicas para las empresas de sectores tradicionales, como el sector textil-confecciones (Graña *et al.*, 2011). Se entiende por SEIC a aquellos servicios que proveen **insumos intensivos en conocimiento** a los procesos empresariales de otras organizaciones. Ejemplos comunes son: servicios informáticos, de I+D, legales, contables y de gestión empresarial, arquitectura, ingeniería y servicios técnicos, publicidad y “marketing” (Miles, 2005).

Los SEIC tienen un importante rol en el proceso de difusión de conocimientos y, en el mismo, dan lugar a la acumulación y creación de nuevo conocimiento. Estos representan una importante fuente de diferenciación⁴, valor añadido y ventaja competitiva para las empresas manufactureras (Frambach, Wels-Lips, y Gündlach 1997; Liu 2006).

Según Lundvall y Borrás (1997), si bien estos servicios no pueden ser fuerzas dominantes en el proceso global de innovación, ciertamente influyen en él y constituyen importantes catalizadores de cambios mayores y más profundos, ya que afectan la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno.

La contratación de servicios es frecuentemente vista como más riesgoza que la compra de un bien (Mitchell 1994; Mitchell y Greatorex 1993). Existen varios factores que contribuyen a aumentar el riesgo involucrado en la decisión de contratar un servicio de consultoría. Entre ellos pueden mencionarse: las características de los servicios⁵, una inversión significativa (tiempo, dinero y personal), el posible conflicto de intereses, la duración del compromiso de compra⁶, la inexperiencia de los tomadores de decisiones⁷, el alcance de las decisiones vinculadas, entre otras (Mitchell 1994).

⁴ Al colaborar en la construcción simultánea de barreras de salida y percepciones de valor para aumentar las ventas y mantener estratégicamente a los clientes (Liu 2006, 30)

⁵ La intangibilidad, heterogeneidad (Mitchell y Greatorex 1993) y su coproducción (García-Quevedo y Mas-Verdú 2008; J. Kuusisto y Viljamaa 2006; Lehrer et al. 2012).

⁶ Una consultoría puede durar de días a varios años de acuerdo a la naturaleza de la misma (Mitchell 1994, 332).

La contratación de servicios permite el acceso a conocimiento y asesoramiento externo. Viljamaa (2011) define al asesoramiento externo como el “conocimiento o competencia, que es relativamente rara para la empresa cliente, provista por una entidad externa”.

La contratación externa de este tipo de servicios es un proceso y dicho proceso es de transferencia de conocimiento (o información), el cual requiere de modalidades de “aprendizaje recíproco, de interacción⁸, entre las competencias de los actores internos y los expertos externos” (Gadrey y Gallouj 1998, 3).

Estos servicios se caracterizan por prestarse de forma interactiva, requiriendo la activa participación del cliente para “**coproducir**” los servicios; y por generar gran impacto sobre los usuarios, ya que facilitan la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento. Es decir, este proceso de cooperación entre consultor y empresa supera a la mera transferencia de información. Más aún, según García Quevedo y Más (2006), existe una relación directa entre el grado de esta interrelación “proveedor-cliente” y los resultados, en términos de “potencial de innovación” que aporta la prestación del servicio.

La intensidad de la interacción varía⁹ de acuerdo a cada etapa por la que va atravesando el proceso de consultoría (Gadrey y Gallouj 1998):

- ✓ Etapa 1: Identificación del problema. Alto nivel de interacción.
- ✓ Etapa 2: Estudio del problema y diagnóstico. Bajo o moderado nivel de interacción.
- ✓ Etapa 3: Asesoramiento¹⁰. Moderado nivel de interacción (Excepto en el modo de contratación de alta cooperación –*sparring*– donde el nivel de interacción es alto)¹¹.
- ✓ Etapa 4: Implementación, seguimiento y evaluación. Dependiendo del formato de la consultoría puede ir desde alta interacción (*sparring*) a baja interacción (ejecución de obra –*jobbing*–).

El trabajo de Lehrer et al. (2012), realizado a nivel micro, es consistente con los resultados obtenidos por Gadrey y Gallouj (1998), encontrando no sólo que la intensidad de la interacción se modifica según la etapa de la prestación del servicio sino que, incluso en algunos casos, es necesario reducir esta interacción para obtener mejores resultados del

⁷ La inhabilidad para evaluar objetivamente la calidad del servicio implica un incremento en el riesgo por incertidumbre en el comprador (Viljamaa 2011).

⁸ García-Quevedo y Mas-Verdú (2008, 138) señalan que el término “interactivo significa coproducido”.

⁹ En este sentido Miles et al. (1995) indica también que la interacción entre el proveedor de los servicios y el cliente es susceptible de variación a través del tiempo.

¹⁰ Un término utilizado por Løwendahl (2005, 18) que permite entender mejor la actividad desarrollada en la etapa de “asesoramiento” y estaría incluida en la misma es el de “desarrollo de la solución”.

¹¹ Gadrey y Gallouj (1998, 6) toman los conceptos de *jobbing* y *sparring* del trabajo de Tordoir (1992) a partir del cual plantean dos formas opuestas de contratación de SEIC: 1) La “contratación de obra” –*jobbing*–, en la cual la empresa consultora es contratada para realizar una tarea que está definida con precisión, con muy poca interacción en el proceso de la consultoría, excepto en la supervisión realizada por expertos internos; y 2) La “contratación cooperativa” –*sparring*–, en la cual se da un máximo de interacción y donde el personal interno y los consultores trabajan juntos. Además, estos autores indican, también a partir del trabajo de Tordoir (1992), la posibilidad de otras dos formas de contratación de consultoría alternativas según ésta incluya o no incluya la implementación.

servicio¹². Las variaciones en la intensidad de las interacciones en la coproducción del servicio dependerían de una combinación de “los requisitos de la etapa del proyecto, las particularidades del cliente y las características de la tarea” (Lehrer et al. 2012, 507)¹³.

La paradoja central de la contratación de servicios según Kuusisto y Viljamaa (2005) es la aplicación de conocimientos en situaciones específicas, donde el proveedor de servicios actualiza conocimiento tácito en un contexto particular. Sin embargo, “al hacer la oferta el proveedor de servicios debe de antemano describir un proceso esencialmente tácito como un conjunto explícito de resultados. Por su parte, el cliente tiene una tarea aún más difícil que es la de elegir sobre la base de presentaciones abstractas” de los proveedores (Kuusisto y Viljamaa 2005, 287).

Cuando el mismo servicio es contratado en sucesivas oportunidades su adquisición se transforma en una rutina (Viljamaa 2011, 475), surgiendo de esta manera una relación de largo plazo donde la contratación del servicio podría ser visto no como una tarea de compra distinta, sino como un actividad más en el contexto de una relación continua (Halinen 1997, 3). Estas relaciones de largo plazo tendrían potenciales beneficios para ambas partes, desde los profesionales resulta menos costoso mantener y desarrollar la relación con el cliente actual que atraer uno nuevo y desde la empresa cliente pueden reducirse también los costos de transacción al mantener relaciones de largo plazo (Halinen 1997, 3).

Por tanto, en la identificación y uso de servicios externos también existen costos de transacción (Miles 2005), por lo que la experiencia previa en el trabajo con un proveedor de servicios es a menudo un elemento a favor de la selección de proveedores, ya que el conocimiento mutuo hace que la coproducción sea más fácil y menos arriesgada (Kuusisto y Viljamaa 2006).

Asimismo, además de la participación activa del cliente, otro elemento fundamental para asegurar el éxito en el proceso de coproducción del servicio, es la existencia de un conocimiento común entre el proveedor y la empresa. Es decir, consultor y cliente deben compartir relativamente la misma base o umbral de conocimiento. Cuanto mayores y de mejor calidad resulten los conocimientos de la empresa sobre el tema de la consultoría contratada, menores serán los problemas de "traducción" de temas específicos, y los clientes tendrán más capacidades para resolver por ellos mismos ciertos problemas que puedan aparecer durante el proceso (Miles et al. 1995).

En consecuencia, y tal como plantea Miles (2005) es importante generar por parte de la empresa contratista la suficiente capacidad de absorción para evitar que parte de los beneficios de los servicios se diluyan. En esta línea Kuusisto y Viljamaa (2006: 3) señalan que: “Sin suficiente experiencia interna aún el mejor experto externo puede fallar, debido a que el esfuerzo conjunto depende también de los aportes de los clientes”.

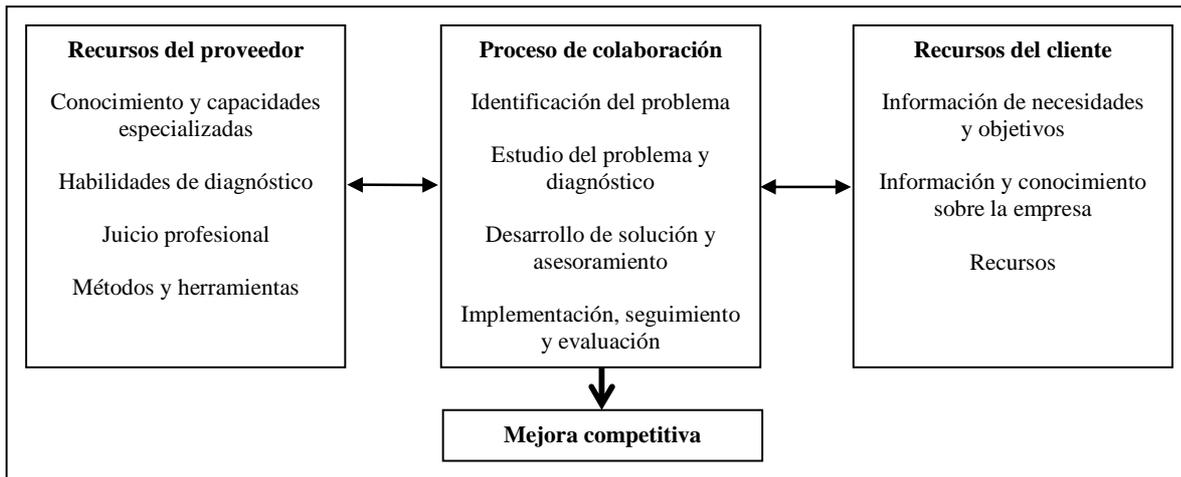
En definitiva, la prestación de estos servicios constituye un proceso de transferencia mutua de conocimientos que requiere un aprendizaje recíproco (den Hertog 2002). Según este autor, tal aprendizaje es de naturaleza acumulativa, y tiene lugar incrementalmente, no en forma de transformación repentina.

¹² Esta necesidad de limitación a la interacción surge principalmente en aquellos servicios que requieren de un mayor nivel de creatividad (Lehrer et al. 2012, 500).

¹³ Estos autores indican también que una característica distintiva del proveedor de SEIC es su capacidad para ajustar el correcto nivel de interacción de acuerdo al tipo de cliente y a las características del proyecto.

En la **figura 1** se presenta una síntesis de los recursos aportados por los SEIC y la empresa cliente y de las etapas del proceso de coproducción. Los proveedores aportan sus conocimientos profesionales especializados, capacidad crítica y métodos, mientras que los clientes contribuyen con sus conocimientos sobre necesidades, objetivos, el negocio en sí y recursos. Todas estas actividades son realizadas con el objeto de lograr una mejora competitiva de la empresa cliente.

Figura 1 Recursos en el proceso de coproducción de SEIC



Fuente: en base a Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2012, 17); Gadrey y Gallouj (1998, 3); Løwendahl (2005, 18)

Adicionalmente, según Lundvall y Borrás (1997) los SEIC constituyen importantes catalizadores de cambios profundos en las organizaciones e **impactan positivamente en su competitividad**, ya que afectan la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno. Es decir, a través de su función de intermediarios entre las bases de conocimiento de las empresas, que suelen ser idiosincráticas y tácitas (Polanyi, 1966 y 1958), desempeñan un papel cada vez más relevante como instrumentos de circulación y transferencia de tecnología. En otras palabras, los SEIC operan como un “puente” transmisor de conocimiento entre el proveedor del servicio y la empresa contratante (Miles *et al.*, 1995; Den Hertog y Bilderbeek, 1998). En particular, en el caso de las PyMEs, el aporte de los proveedores de SEIC resulta crucial por tratarse de un segmento cuyos recursos internos resultan limitados en términos de finanzas, personal y capacidades (Viljamaa 2011; Kuusisto y Viljamaa 2006; Muller y Zenker 2001)¹⁴. Por lo que Muller y Zenker (2001) rescatan dos elementos vinculados con los efectos positivos de la interacción SEIC-cliente:

1. La capacidad de combinar fuentes de conocimiento interna y externa puede ser interpretada como mejora de la “capacidad de absorción” (en términos de Cohen y Levinthal (1989)).
2. La alta interacción con los proveedores de SEIC produce una continua adaptación del servicio a las necesidades del cliente. Esta actividad reforzaría la evolución de las capacidades de innovación de los clientes, particularmente de las PYME. Todo lo cual

¹⁴ En particular Muller y Zenker (2001, 1505) mencionan como factores que limitan la capacidad innovadora de las PYME a: “(i) escases de capital; (ii) falta de calificaciones en gestión; (iii) dificultades para obtener la información y conocimientos técnicos requeridos para los proyectos de innovación”.

redundaría, según estos autores, en el desarrollo de activos complementarios¹⁵, tanto en la empresa cliente como en la prestadora de servicios.

Por tanto, de la interacción en la coproducción de los servicios resultarían beneficiados (en término de construcción de capacidades) no sólo los clientes sino también los mismos proveedores (Muller y Zenker 2001; Payne, Storbacka, y Frow 2008).

Metodología

A fin de analizar en profundidad el proceso de incorporación de nuevo conocimiento en las firmas del sector textil-confecciones a partir de la contratación de SEIC, se aplica un enfoque de investigación cualitativo. Este tipo de abordaje se caracteriza por ser flexible, y está basado generalmente en la utilización del método inductivo para la aproximación al problema de estudio. El propósito fundamental es reconstruir una realidad desde la óptica de los actores sociales involucrados en ella, es decir, el énfasis no se encuentra en medir variables implicadas en un fenómeno, sino en comprenderlo.

En este tipo de análisis la fuente de recolección de datos utilizada es la entrevista en profundidad. En este caso las mismas fueron realizadas a empresarios pertenecientes al sector textil-confecciones propietarios de firmas orientadas a la moda y el diseño, ubicadas en Mar del Plata y al consultor que presta el servicio. De esta forma, se analiza el proceso de transferencia e incorporación de conocimiento para un caso compuesto por la firma contratante y la consultora. Las entrevistas se desarrollaron en encuentros con cada entrevistado, de una duración aproximada de dos horas, y fueron grabadas para facilitar su posterior procesamiento. En el anexo 7.2 se presenta la guía de entrevista utilizada.

La selección del caso a analizar se realiza en base a información proveniente de la etapa cuantitativa de este estudio (Mauro *et al.* 2012) y responde, por un lado, al objetivo general de la investigación, y por otro, a la relevancia de la empresa seleccionada respecto de las demás firmas del sector. Es decir, dado que el fenómeno bajo estudio es la incorporación de conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados, se identificó un SEIC cuya complejidad permitiera enriquecer el análisis.

Las entrevistas fueron procesadas por medio de técnicas de análisis textual, utilizando el programa Atlas.ti, versión 5.0. Asimismo, el trabajo se realiza en dos partes interrelacionadas de forma interactiva: un nivel textual y un nivel conceptual. En el primero, la labor consiste en destacar fragmentos relevantes de cada entrevista y establecer ejes temáticos acordes a la información disponible y a los objetivos del estudio, los cuales se esquematizan en un “manual de códigos”. En el segundo, la tarea es esencialmente la de establecer relaciones entre los elementos y elaborar modelos a través de la representación gráfica de tales relaciones. Para ello, se procedió al análisis individual de las entrevistas y al estudio de las diferentes categorías y propiedades del manual de códigos para el conjunto de las entrevistas. A modo de clarificar la información que surgió de esta etapa, se confeccionó una matriz de datos para cada uno de los códigos, que permitió sistematizar los datos provenientes de las entrevistas.

¹⁵ El concepto de activo complementario fue desarrollado inicialmente por Teece (1986). Los activos complementarios son aquellos que permiten a una empresa apropiarse de la renta de una innovación, incluso si no es la única proveedora de la innovación.

La tabla 1 muestra las dimensiones finales del manual de códigos, construido en base a los ejes temáticos de la guía de entrevista que provienen de los elementos teóricos relevantes, y actualizado con las dimensiones surgidas del proceso de lectura de las entrevistas.

Tabla 1: “Manual de códigos”

Variable	Definición
Dimensión (A) Características de la empresa	
Estructura organizacional	“Organigrama” de la empresa, división del trabajo en distintas tareas y mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas
Profesionalización	Cantidad de profesionales (internos), su calificación, actualización, y aportes en el desempeño de la misma
TICs	Grado de uso de TIC´s en las distintas áreas de la empresa
Dimensión (B) Consultorías	
Cantidad	Número de Consultorías en que la empresa ha participado
Tipos	Clases y/o características de las consultorías en que ha participado (ej. en gestión, en franquicias, imagen de marca, etc.)
Experiencia en el sector	Trayectoria (años, cantidad de consultorías) en consultorías con PyMEs, y con empresas del sector textil-confecciones de Mar del Plata
Casos de éxito	Cantidad y características de las consultorías que cumplieron con los objetivos esperados, y las posibles causas de esto último
Casos de fracaso	Cantidad y características de las consultorías que no cumplieron con los objetivos esperados, y las posibles causas de esto último
Dimensión (C) Dinámica de implementación	
Reuniones	Cantidad y frecuencia (periodicidad) de reuniones realizadas durante el proceso de consultoría entre la consultora y la firma
Niveles de interacción	Niveles jerárquicos (directivos/propietarios, mandos medios, planta operativa) de ambas empresas que interactuaron durante la consultoría, tanto en reuniones como por fuera de ellas
Fluidez en la comunicación	Facilidad, entendimiento y soltura en la comunicación durante las reuniones. Posibilidad de interactuar sin “ruidos” ni barreras, realizar preguntas y obtener respuestas completas, sin filtros
Contacto entre reuniones	Interacción entre la consultora y la firma (formas, periodicidad, fluidez) durante el proceso de consultoría y por fuera de las reuniones
Coproducción	Influencia que ejerce la interacción entre la firma y la consultora en la obtención del producto final de la consultoría. Grado de participación de la firma contratante en el proceso versus trabajo unilateral de la consultora
Dimensión (D) Factores potenciadores / obstaculizadores	
Actitud frente al cambio	Influencia de la actitud frente al cambio (resistencia, aceptación, proactividad) del personal de la empresa en el resultado de la consultoría
Características del empresario	Influencia de las características del dueño o gerente de la empresa (visión estratégica, capacidad de delegar, edad, educación etc.) en el resultado de la consultoría
Profesionalización	Influencia del grado de profesionalización de la empresa (cantidad de profesionales, calificación, actualización) en el resultado de la consultoría
Estructura organizacional	Influencia de la estructura u “Organigrama” de la empresa (tareas/responsabilidades desempeñadas por cada responsable y área, delegación, esquema de toma de decisiones, etc.) en el resultado de la consultoría
Trayectoria del consultor	Influencia de la experiencia del consultor (años, cantidad de consultorías, trabajo previo en MdP, con PyMEs, en el sector textil-confecciones, etc.) en el resultado de la consultoría
Adecuación a la empresa	Influencia de la adecuación o no de los productos de la consultora (servicios) a las necesidades y características de la firma contratante, en el resultado de la consultoría
Financiamiento	Influencia de la capacidad financiera de la firma contratante para implementar los cambios y acciones que emergen de la consultoría
Dimensión (E) Impacto en la competitividad	
Mejoras en rentabilidad	Aumento en ventas o reducción en costos
Mejoras en procesos	Optimización de las rutinas o procesos de la empresa, en cualquiera de sus áreas (producción, comercialización, logística, etc.)
Mejoras en productos	Obtención de nuevos productos o productos de mayor calidad
Formalización de	Formalización/normalización/estandarización de rutinas y procesos en las distintas áreas de

procedimientos	la empresa, a través de diversos instrumentos (ej. manuales de procedimientos)
Portadores de innovación	Grado en que la consultora actúa efectivamente como “catalizador” de innovaciones, es decir, de promotor de cambios profundos en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para ampliar el estudio de impacto del SEIC contratado, se confeccionaron matrices de medición de impacto tomando como base el trabajo de Offenhenden *et al.* (2011). Dadas las complejidades del caso particular que se analiza, se realizó una adaptación a dicha escala de medición que fue concebida originalmente para evaluar el impacto de la contratación de servicios de diseño. La tabla 2 muestra las variables tomadas en el análisis. Se han establecido cuatro niveles de puntuación para indicar el impacto (o grado de aporte) del SEIC contratado en cada variable. Los niveles de puntuación son: 0 (nulo), 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto), escala determinada a partir de documentación y declaraciones aportadas por los empresarios.

Tabla 2: “Variables utilizadas en la escala de medición de impacto”

Variable	Definición
Matriz de Impacto en Comunicación	
Usabilidad	Se refiere a los aportes para que el desarrollo pueda ser utilizado con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico. La usabilidad se relaciona con la interface e interacción que se establece entre un producto y sus respectivos usuarios.
Identidad	Se refiere a los aportes en la elaboración de los rasgos propios de la empresa que la caracterizan frente a las demás. Incluye aspectos simbólicos, referidos a la elaboración de valores y significados apelativos, vinculados a la interpretación y a la apreciación subjetiva (imagen de marca, identidad corporativa, aplicación de marca, familia de productos, estilo, semántica de producto, estética, etc.).
Social	Se refiere a los aportes orientados a fortalecer el capital social del entorno local de la empresa.
Matriz de Impacto Productivo	
Optimización de mano de obra	Variación del tiempo de trabajo necesario en la producción y/o en las acciones de comunicación de la empresa
Optimización de materias primas	Optimización de materias primas: Reducción en la cantidad de materiales necesarios, o reemplazo por otros mejor adaptados a la producción.
Optimización de capital productivo	Variación del tiempo de uso de las máquinas o de la cantidad de máquinas necesarias para la producción.
Reducción de costos:	Variación en el costo unitario de producción
Organización interna de la empresa	Mejora y agilización de los procesos de trabajo y coordinación de las actividades de la empresa.
Optimización de procesos	-Variación en la cantidad de procesos implicados en la producción. -Variación en la cantidad de procesos implicados en las acciones de comunicación de la empresa.
Satisfacción de los empleados	Variación en la satisfacción de los empleados en el proceso de trabajo. En ocasiones, la satisfacción también puede ser una consecuencia de cierto orgullo que los empleados sienten por el producto fabricado o servicio prestado.
Calidad	Variación en la calidad, ya sea real o percibida, de los bienes producidos por la empresa. La calidad real se refiere a mejoras objetivas, estandarizadas y regularizadas (muchas veces asociadas a certificaciones) y la calidad percibida se refiere a mejoras en la apreciación subjetiva que hacen los consumidores.
Matriz de Impacto comercial	
Volumen de ventas	Variación de los ingresos obtenidos por la empresa a partir de las ventas realizadas, desde la implementación del logo hasta la actualidad.
Nuevos mercados	Variación en la cantidad de localidades fuera de Mar del Plata, en las que la empresa vende sus productos. Esta medición se complementa con la variable siguiente. Se entiende que vender a un nuevo destino es más difícil que vender mayor cantidad al mismo
Volumen de ventas a mercados fuera de Mdp	Variación en el volumen físico vendido fuera de Mar del Plata.
Impacto mediático	Mejora en la difusión de la empresa, medida a través de aumento en la presencia

	mediática, y de la calidad de esa presencia...
Percepción de marca	Variación en la valoración que hacen los clientes de la marca de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el análisis del proceso de incorporación de conocimiento a partir de la contratación de SEIC, considerando las dos partes intervinientes en el proceso -empresa (EMP) y consultora (CON)-. Como se señaló previamente, el caso estudiado corresponde a una consultoría en desarrollo de imagen de marca, llevado adelante durante el año 2012 por una empresa local dedicada a la fabricación de ropa informal vinculada al *surf*. Esta firma tiene un tamaño medio similar al promedio de las empresas del sector en Mar del Plata (15 personas), una antigüedad de 14 años, menor que el promedio del sector (18 años), participación institucional en la asociación empresaria local y en otras del ámbito nacional, y un alto porcentaje de ventas fuera de la ciudad a través del canal mayorista.

Por su parte, el consultor es también una empresa marplatense de tamaño pequeño, especializada en brindar servicios de identidad corporativa y diseño editorial. La selección de este caso se debió a que, por sus características y el segmento de mercado al que se dirige¹⁶, EMP resulta representativa de las firmas confeccionistas de la ciudad. Asimismo, en un trabajo previo realizado por el Grupo de Análisis Industrial¹⁷ (Mauro *et al*, 2012) se identificó este caso como uno de los más interesantes dada la temática de la consultoría y la etapa de implementación en la que se encontraba (avanzada).

A continuación se presentan los resultados para cada una de las dimensiones del manual de códigos presentado en la metodología.

A. Características de la empresa y la consultora

La tabla 3 muestra los resultados obtenidos para las variables vinculadas a las características de la empresa: estructura organizacional, profesionalización del personal, diseño y formalización de procedimientos, e intensidad en el uso de TICs.

En relación con el primer factor, EMP es propiedad de dos hermanos que comparten las decisiones y el manejo de la firma, uno de los cuales posee formación universitaria en diseño y el otro, capacitación en temas de organización empresarial. En su estructura, EMP cuenta con tres áreas además de la dirección: un sector administrativo, un área de diseño y la parte de producción. Actualmente, la firma se encuentra en un proceso de modificación de su estructura con el objetivo de minimizar la cantidad de tareas internas de producción, y orientando esfuerzos a las últimas etapas de la cadena de valor como la comercialización. Esa es una estrategia que resulta común en este tipo de sectores de baja intensidad tecnológica (Gennero, *et al.*, 2009; Von Tunzelmann y Acha, 2005; Humphrey, 2004).

Por su parte, CON es también propiedad de dos socios, ambos con formación terciaria en diseño, amplia trayectoria en asesoramiento a empresas y experiencia que

¹⁶ El segmento de ropa deportiva es el más relevante en la ciudad con una participación del 56% en el total de las empresas. Dentro de dicho segmento, la mitad de las firmas confeccionan ropa de *surf/skate* y la mitad restante prendas para actividades tipo *outdoor*, como el *sky* o el montañismo (Mauro *et al*, 2012).

¹⁷ El Grupo de Análisis Industrial tiene sede en la Universidad Nacional de Mar del Plata. El mismo registra publicaciones desde el año 1989 y tuvo su creación formal en el año 1992.

incluye períodos de trabajo en empresas afines en Europa. La estructura de la empresa es pequeña y flexible por propia decisión de sus dueños, ya que de esa forma pueden ofrecer a sus clientes atención personalizada y cumplir con los proyectos que asumen, tanto en plazos como en calidad. En consecuencia, de acuerdo al trabajo en que se involucran, contratan diseñadores, fotógrafos, programadores *web*, etc. externos a la empresa. Es decir, el consultor tiene una filosofía de negocio donde la prioridad es la calidad de trabajos realizados sobre la base de la experiencia del personal estable y de los contratados. Se supone que de esta manera, se maximiza el valor agregado, ya que este servicio más “artesanal” y de mayor calidad, permite trabajar en un rango de precios elevado.

Tabla 3: “Matriz características de la empresa”

	EMP	CON
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad: dos hermanos. Uno de ellos diseñador industrial - Etapa de achicamiento de la estructura, para pasar directamente de producción a comercialización → Tercerizan 90% de la confección y 50% de la colección mujer como producto terminado - Áreas: administración, diseño y producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad: dos socios profesionales - Contratación de profesionales (diseñadores, fotógrafos, programadores <i>web</i>) externos en caso de necesidad → trabajan en colaboración con otros consultores de renombre en posicionamiento de marca - Estructura pequeña y flexible por decisión (idea de negocio) → pueden mantener atención personalizada a los proyectos, cumplir con plazos y resultados
Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Diseñador interno y 2 externos - 1 profesional en producción - Personal de <i>marketing</i> y administración en formación - Búsqueda continua de espacios para la capacitación propia y del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Diseñadores gráficos (terciario) con experiencia en el exterior Cada uno tiene 12 años de experiencia - Antigüedad del estudio 8 años
TICs	<ul style="list-style-type: none"> - Uso intensivo de las tecnologías de punta, tanto vía <i>web</i> como telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso intensivo de las tecnologías de punta, tanto vía <i>web</i> como telefónica. Uso de <i>software</i> específicos para diseño y gráfica

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la profesionalización del personal que integra las firmas, en ambos casos, se encuentra como característica. Así, además de los propietarios, EMP ocupa a un diseñador a tiempo completo y dos diseñadores independientes (*free lance*) y ha incorporado recientemente a una profesional en el área de producción con amplia experiencia en una empresa líder del ramo a nivel internacional. Asimismo, la empresa promueve la capacitación del personal de las áreas *marketing* y administración. EMP proyecta además formar a los vendedores de los locales comerciales en cuestiones que aporten al mejor desempeño en su tarea específica. Es decir, EMP cuenta con un importante acervo de conocimientos que se amplía y potencia con las decisiones de formación y de contratación de SEIC. Como se verá más adelante, esta base de profesionales mejora la capacidad de absorción de la empresa y facilita la incorporación y apropiación de los conocimientos que provienen del proceso de consultoría.

CON cuenta con profesionales en todas las actividades que realiza. Asimismo, los propietarios del estudio tienen una amplia experiencia en consultoría y diseño adquirida tanto en el exterior como en los años que lleva la empresa instalada en Mar del Plata (8 años). Uno de los socios además, es docente en instituciones locales de formación de diseñadores y ambos han participado como disertantes en exposiciones y eventos como el

Encuentro TRImarchi¹⁸. Se entiende que esta importante trayectoria de los consultores puede facilitar la transferencia de conocimientos hacia la empresa, cuestión que se aborda más adelante.

Por último, en relación con el uso de tecnologías de la información y la comunicación, ambas empresas utilizan correo electrónico, *internet* y telefonía móvil. Ello favorece la comunicación entre el consultor y la empresa.

B. Consultorías

Con relación a la experiencia del consultor en general y en el tema específico estudiado en el caso (diseño de imagen de marca) (Tabla 4), si bien la empresa ha realizado una gran cantidad de consultorías y diseñado numerosos catálogos y libros, consideran que el crecimiento que han tenido en los últimos años no tiene un carácter cuantitativo, sino cualitativo. Es decir, por las características propias de organización del estudio, flexibilidad y tamaño reducido, los socios eligen detenidamente los trabajos a realizar y priorizan la calidad de clientes, los tipos de proyectos y de servicios que pueden brindar a la hora de aceptar ser contratados.

En cuanto a los tipos de servicios que ofrecen, estos se diferencian según el objetivo y el acuerdo comercial. De acuerdo al primer criterio, brindan servicios de diseño editorial (libros, catálogos, revistas) y de diseño de la imagen corporativa, que incluye la definición de un concepto o identidad de marca y luego, la elaboración de plataformas de *mailing*, de redes sociales, de comunicación –eventos, exposiciones- etc., de acuerdo a la identidad desarrollada previamente. Según el acuerdo comercial, el vínculo con el cliente puede ser durante un plazo más o menos prolongado con el pago de una mensualidad, o un trabajo específico acotado temporalmente con un precio de pago único. En el caso que se analiza en esta investigación, se trata de una consultoría en imagen corporativa, con una duración de un año, es decir, bajo conformación de una relación estable entre el consultor y la empresa. Estas características indican que se trata de un proceso de contratación de SEIC donde el trabajo conjunto y sincronizado es posible si se establece un estrecho lazo entre ambas partes, y no se diluye la intensidad en el tiempo. Es decir, la existencia de un acuerdo contractual de un año, puede operar como un elemento potenciador o como un obstáculo al desarrollo de la consultoría, dependiendo de la relación que puedan desarrollar las partes y de la importancia que le asignen a este trabajo conjunto.

Dados los tipos de servicios que se ofrecen, la mayor experiencia de CON está en el diseño y confección de editoriales. Asimismo, el 80% de sus clientes están localizados en la ciudad, por lo que el estudio ha adquirido conocimientos específicos sobre la dinámica, el funcionamiento y las problemáticas de las empresas pequeñas y medianas, las firmas familiares, y las relaciones entre dueños y gerentes decisores. Por el contrario, el estudio tiene menos experiencia relativa en el sector textil y el negocio de la moda. No obstante, algunos de los casos de éxito que ha tenido CON son firmas locales dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.

¹⁸ TRImarchi es un festival audiovisual latinoamericano que surge en 2002 y del que participan diseñadores y personas afines al mundo de la creatividad. La idea del festival surge de diseñadores marplatenses y se realiza en la ciudad.

Un elemento importante que surge de la experiencia del consultor está relacionado con los motivos por los que en ocasiones las consultorías fracasan. En particular, los entrevistados señalan que las consultorías muchas veces fracasan por la falta de convicción y la resistencia al cambio del cliente, la falta de fondos para implementar los cambios recomendados, los problemas legales e incluso, el incumplimiento de normativas (generalmente por negligencia, previo al inicio de la consultoría) como es el no registro de la marca.

Según se desprende del análisis realizado, CON cumple con la mayoría de las “*best practices*” identificadas por Ravasi, *et al.* (2008), a saber: atención centrada en la innovación y la parte comercial, así como en temas “estratégicos” (relación con el cliente y conocimiento de la industria de EMP), y colaboración activa e intensa con sus contrapartes de EMP. El único punto que no cumpliría del todo sería la formalidad de esas relaciones, ya que si bien se presentan *briefs* y documentos formales, también han tenido descoordinaciones de comunicación con EMP, las cuales devalúan un poco la visión que aquélla tiene de CON. Finalmente, los propietarios de CON entienden que existe un importante espacio de trabajo en la ciudad, y que éste depende de la visión de los empresarios para acertar en el profesional necesario para resolver su necesidad:

“Hay muchas empresas acá en Mar del Plata que están pidiendo cambios a gritos... también la tecla de a quien caes cuando necesitas algo muy específico, porque qué sé yo, si quiero construir una casa voy a ver a un arquitecto, eso es dar en la tecla. Hoy la gente necesita un cartel y va a un cartelista, que por ahí no se da cuenta y el cartelista tampoco le dice, bueno... ¿tenés diseñador? O, esto hay que diseñarlo hay que pensarlo... yo lo fabrico, pero hay que pensarlo.” (CON)

En el mismo sentido, ven un cambio progresivo de los empresarios de la ciudad, que se da más bien por sectores productivos, de apertura hacia el diseño y de reconocimiento de su importancia para hacer progresar una firma. En algunos casos incluso, la toma de conciencia hace que el diseño sea considerado por los empresarios como una necesidad insoslayable.

Tabla 4: “Matriz consultorías”

	CON
Cantidad	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de consultorías realizadas - Gran cantidad de catálogos y libros diseñados - Crecimiento no cuantitativo, sino cualitativo (calidad de clientes, tipos de proyectos, servicios brindados)
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> - Según el tipo de trabajo (pueden brindarse a una misma empresa): <ul style="list-style-type: none"> o Identidad corporativa: desarrollo de <i>mailing</i>, comunicación, identidad (no sólo gráfica, sino más bien temática para diseño de colección, locales, etiquetas, eventos), uso de redes sociales o Diseño editorial: libros, catálogos, revistas, bolsas plásticas - Según el acuerdo comercial: <ul style="list-style-type: none"> o Con mensualidad: trabajo más profundo o Trabajos puntuales
Experiencia en el sector	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes 80% de Mar del Plata - Mayor experiencia y conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> o editoriales o dinámica de empresas familiares o visión del dueño vs. visión del gerente o sector diseño y afines en Mar del Plata o empresas pequeñas y medianas - Poca experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> o moda / textiles: encuentran problemas técnicos relacionados con logotipos

Casos de éxito en indumentaria o vinculados	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una marca propia de indumentaria, diseño del <i>packaging</i> especial para el envío postal de los productos de la colección vendidos y posterior venta de la marca. - Asistencia a firma con marca propia de Sweaters - Imagen corporativa a balneario – vinculado a <i>Surf</i> - Otros casos de indumentaria como asociados a otro estudio de imagen corporativa.
Casos de fracaso	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollos realizados y no aplicados por el contratante por: <ul style="list-style-type: none"> o falta de convicción y resistencia, o falta de fondos, o problemas legales como la separación de la sociedad comercial, e o incumplimiento de normativas como no registro de la marca (“improvisación”)

Fuente: Elaboración propia.

C. Dinámica de implementación

Una vez caracterizadas las empresas que participan de la consultoría, se analizan el proceso y la dinámica de implementación de la misma (Tabla 5). Como ya se señaló, se trata de una consultoría de un año, con reuniones semanales durante los primeros tres meses. Según CON, los primeros encuentros son fundamentales, porque en ellos no sólo el consultor explica muchos conceptos y describe la forma de trabajo, sino que además, debe interpretar qué quiere el cliente, traducirlo en un servicio, y evaluar la corrección y factibilidad del pedido. En este sentido, Offenhenden *et al.* (2011: 168) indica que ante la demanda de la empresa, “el equipo de diseño suele generar una contrapropuesta o *contrabrief* donde presenta su diagnóstico sobre la situación de la empresa y sus alternativas para intervenir desde el diseño. En esta instancia decisiva se genera un consenso de objetivos...”. Esta descripción del proceso se ajusta al caso analizado, según se desprende de las entrevistas realizadas tanto a EMP como a CON. Es decir, los primeros encuentros y la fluidez de comunicación desarrollada en ellos, resultaron claves en el devenir posterior de la consultoría.

Así, en la primera fase de la consultoría se detectó que el principal problema de EMP era la falencia en la definición de la identidad de la empresa. Es decir, hacia dónde quiere dirigir su negocio y cuál es la idea que quiere transmitir con la marca.

“...al principio tuvimos 1 o 2 reuniones semanales, tuvimos por dos meses seguidos hasta enganchar un poquito entre ellos y nosotros. (...) nosotros ya lo vimos de golpe cual era el problema... pero para hacérselo entender a ellos que tenía una falencia en cuanto a identidad... nosotros tenemos que entender lo que la persona está pidiendo, interpretar si lo que está pidiendo está bien pedido, y reinterpretarlo para dar una respuesta. Nos ha pasado que les tenemos que decir que lo que está pidiendo no es lo que necesita, entonces ahí también es otro laburo (...) pero no es complejo ni tampoco es de choque sino, de entendimiento...”
(CON)

Tal como aparece en la literatura sobre SEIC, cuando una empresa contrata un servicio avanzado está iniciando un proceso de coproducción de conocimiento que requiere de una gran interacción entre los participantes (Kuusisto y Viljamaa, 2006; Den Hertog, 2000). Más aún, según García Quevedo y Más (2006), existe una relación directa entre el grado de esta interrelación “proveedor-cliente” y los resultados, en términos de potencial de innovación que aporta la prestación del servicio.

Para el caso que se analiza, en la primera fase de la consultoría se logró este trabajo conjunto, facilitado además por la participación en las reuniones de los equipos de trabajo internos de la empresa, los diseñadores gráficos y personal de producción. Así, se llegó a la

presentación del nuevo logo y el concepto de marca desarrollado por CON, que le permitió a EMP ampliar y redefinir el segmento de mercado al que se orienta desde el *surf* hacia el arte y la recreación como estilo de vida.

A partir de ese momento, se produjo una discontinuidad en la comunicación personal entre las partes, que para EMP perjudicó la implementación de la consultoría. Según CON ello se debe a que en la segunda fase del trabajo, y una vez identificada la necesidad del cliente y el servicio que puede ofrecer el consultor, no se requieren encuentros cara a cara, sino que la comunicación continúa mediante TICs. Se trata de un tiempo de trabajo y desarrollo del consultor, en el que según CON, en ocasiones las empresas malinterpretan lo acordado previamente sobre el alcance de la consultoría.

“... tenés que estar en el día a día hasta que te conoces, el cliente entiende para que le servís y para qué cosa no le servís, pasa un tiempo, en el medio hay tires y aflojes y cuesta acomodar las piezas” (CON)

Finalmente, se reanudaron las reuniones aunque con una menor frecuencia. Se realizaron acciones de comunicación y se organizó, a propuesta de CON, y con un gran involucramiento de EMP, el primer festival de arte de auspiciado por la empresa, lo cual contribuyó a fortalecer su capital relacional. Asimismo, se trabajó en aplicar el concepto desarrollado con la consultora para diseñar junto con ella un nuevo local, gestado además como un espacio de arte. En este multiespacio, no sólo se comercializan las prendas, sino que también se realizan exposiciones y mini recitales, en la línea del concepto de la nueva imagen de la marca.

A pesar de las diferentes acciones y cambios realizados, algunos miembros de EMP tenían mayores expectativas con relación a los productos que resultarían de la consultoría, lo cual ocurre habitualmente en los servicios empresariales donde algunos intangibles resultan difíciles de valorar por parte del empresario que contrata.

“me hubiese gustado algo más concreto por parte de ellos” (EMP)

Un elemento que sí reconoce el empresario es que la asistencia recibida fue muy valiosa en avanzar rápidamente en el desarrollo de una nueva imagen con el aporte de profesionales especializados y focalizados en estudiar el concepto que desde la empresa se quiere que transmitan sus productos:

“a mí lo que me acortó los tiempos... te acorta los tiempos y te genera un producto... no se si es el mejor, ¿cómo saberlo, hoy?... Algo tan sencillo como la pipa de Nike, que va a tener un impacto. Si creo, que el estudio que hicieron fue muy importante” (EMP)

Tabla 5: “Matriz dinámica de implementación”

	EMP	CON
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría de un año - Reuniones semanales (3 primeros meses) - Viaje de uno de los socios y al regreso se presenta el logo - Luego <i>impasse</i> - Luego reuniones con baja frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentales las primeras reuniones - Luego sin necesidad de reuniones, se trabaja por <i>internet</i> o teléfono - 1 o 2 reuniones semanales los dos primeros meses
Niveles de interacción		
Directivos / Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con uno de los socios 	

Mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas reuniones con área de diseño interna y con los diseñadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante que participen de las reuniones los equipos de trabajo internos de la empresa - Reuniones con producción - Reuniones con los ilustradores, quienes reciben el logo antes que los directivos para poder hacer sugerencias usadas en la presentación a los dueños - Es importante la participación de las reuniones del equipo de trabajo interno, no solo los directivos, porque conocen mejor determinadas cuestiones
Planta operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Los consultores debían reunirse con los empleados comerciales de locales, pero no se hizo 	
Fluidez en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación fluida: existieron problemas con la implementación que fueron resueltos luego de una reunión en la que fueron planteados - Muy buena percepción del trabajo realizado los tres primeros meses (desarrollo del logo), donde se reunieron semanalmente - Comunicación poco fluida: en la fase de implementación donde no hay reuniones sino contacto telefónico o vía <i>internet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso exitoso para ver “el” problema de la empresa: falencia de identidad - Fluidez en la comunicación en las primeras reuniones depende del cliente - El consultor debe: <ul style="list-style-type: none"> o interpretar lo que se quiere o traducir lo que se pide o evaluar si es correcto lo que se pide - En las primeras reuniones explican muchos contenidos teóricos y la forma de trabajo - A partir de las reuniones conocen la personalidad del socio, su filosofía, su estilo y eso facilita la comunicación - Tensiones: surgen porque los clientes no conocen los servicios de la consultoría (aún cuando están especificados en el convenio) o los interpretan diferente
Contacto entre reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Luego de la presentación del logo hubo un importante <i>impasse</i> con aparente falta de comunicación - En la etapa de implementación, las pocas reuniones dificultaron el trabajo → La consultoría se desvió del objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacen visitas inesperadas, para recabar información
Coproducción	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del logo: trabajo conjunto con los diseñadores internos y externos → exitoso - Limpieza de la vieja imagen: trabajo conjunto en la colección → exitoso - Divergencias entre la percepción de trabajo del socio a cargo de la consultoría, por parte del otro socio 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del principal problema de la empresa y del objetivo de la consultoría: trabajo conjunto con los socios sobre la base de la visión a futuro de la empresa - Etapa de investigación / desarrollo de la consultoría: trabajo del consultor, con poca interacción con la empresa - Traspaso de la vieja a la nueva imagen: trabajo conjunto en la dirección artística comercial y en la colección - Luego, trabajo conjunto permanente para “cuidar” que no se diluya la nueva imagen de marca - Festival de arte: trabajo conjunto en la creación y desarrollo de la idea - La consultoría finaliza cuando ya no hay interés y curiosidad del cliente, cuando ya adquirió el conocimiento que necesitaba

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, ambas partes de la consultoría coinciden en la importancia y el éxito de los primeros encuentros para identificar la necesidad de la empresa y el servicio que el consultor puede ofrecer. En particular se trató de la falta de identidad de la empresa y el

diseño de una nueva imagen de marca. El traspaso de la vieja a la nueva imagen requirió de un trabajo entre los ilustradores y diseñadores de la empresa junto con el estudio, que abarcó no solamente la gráfica y canales de comunicación de la empresa, sino también la colección. El servicio de consultoría permitió a la empresa avanzar rápidamente en la incorporación de nuevo conocimiento y en la implementación de acciones que de otra manera o no se hubieran realizado o hubieran llevado mucho más tiempo. Ello constituye un hito en la historia de la empresa, ya que la claridad en el concepto de marca se extiende a la totalidad de las actividades de la firma (de comunicación, de diseño de prendas, de producción, de vinculación con clientes y proveedores, etc.).

Si bien luego se realizaron acciones relacionadas como un festival de arte, EMP percibe que la etapa encarada con la consultora ya estaría finalizada y ahora busca nuevas acciones con su contraparte pero de carácter más puntual. Según CON esas son estrategias empresariales que permiten tener cierto impacto aún en un contexto de escasez de fondos para campañas de difusión. Esta cuestión y otras son tratadas a continuación.

D. Factores potenciadores / obstaculizadores

El proceso de transferencia de conocimiento que ocurre con la contratación de servicios avanzados, puede ser potenciado u obstaculizado por diferentes factores (Tabla 6). Uno de esos factores es la actitud frente al cambio de la organización que toma la consultoría, sobre lo cual CON sostiene que los directivos de la firma analizada tuvieron durante el proceso una actitud de aceptación hacia las propuestas que realizó el estudio. Es decir, se trata de empresarios abiertos a nuevas ideas y con ganas de asumir riesgos. Esto puede deberse en parte a la edad de los dueños de EMP, ya que como tendencia general se afirma que los más jóvenes suelen ser más receptivos y menos renuentes a los cambios (Offenhenden *et al.* 2011). Por otra parte, el trabajo conjunto con los ilustradores y el involucramiento de miembros de EMP en el proceso de desarrollo de la nueva imagen facilitó la posterior aceptación de elementos gráficos como el nuevo logo. Estas cuestiones operaron como potenciadores del proceso de cambio a partir de la consultoría.

Por otra parte, las expectativas de resultados muy elevadas de unos de los socios de la empresa que estuvo a cargo del proceso, opera como un factor obstaculizador, ya que cuando las acciones que desarrolla el estudio no responden a lo esperado, se pone en duda todo el proceso de la consultoría. En palabras del entrevistado:

"... en el medio no te acepta grises... entonces, o está perfecto o no se hace nada..." (EMP)

Asimismo, la literatura destaca la importancia de la existencia de un conocimiento común entre el proveedor y la empresa para asegurar el éxito en el proceso de coproducción del servicio (Miles *et al.*, 1995). En el caso bajo análisis, como se señala anteriormente, CON reconoce que la firma cuenta con una base previa de conocimientos que redujo los tiempos de trabajo y facilitó el mutuo entendimiento. Ello es más evidente, en las acciones llevadas a cabo en conjunto con el diseñador interno de EMP y constituye un elemento potenciador de la transferencia de conocimiento. Según Miles *et al.* (1995), cuanto mayores y de mejor calidad resulten los conocimientos de la empresa sobre el tema de la consultoría contratada, menores serán los problemas de "traducción" de temas específicos, y los

clientes tendrán más capacidades para resolver por ellos mismos ciertos inconvenientes que puedan aparecer durante el proceso. A modo de ilustración:

“...haya una persona [formada] adentro y tener buena relación con esa persona nos soluciona todas las tareas.” (CON)

Esto coincide a su vez con una de las conclusiones del análisis cualitativo de Offenhenden *et al.* (2011: 169), cuando afirma que: “Una buena gestión del diseño en la empresa es imprescindible para arribar a resultados exitosos”.

Otra cuestión que merece atención es cómo la estructura organizacional afecta la consultoría. Según EMP, los cambios que están realizando en pos de focalizarse en las últimas etapas de la cadena de valor, y subcontratar la producción, liberarían recursos para desarrollar acciones que potencien la consultoría. En contraposición, CON destaca como obstáculo, el hecho de que los socios son hermanos, y comparten las decisiones horizontalmente, por oposición a otras empresas familiares en las que hay un “padre” como decisor claro, quien resuelve algunas cuestiones de forma unilateral y sin costos en término de tiempo.

Asimismo, la amplia trayectoria del consultor tanto en el país como fuera de él, es un factor potenciador que reconocen tanto EMP como CON. Se entiende que el estudio ha adquirido en tales trabajos, la experiencia que hoy vuelca en el caso bajo análisis. Este es un elemento importante, ya que desde la percepción de muchos empresarios locales, los proveedores de servicios que tienen experiencia de trabajo con firmas grandes, generalmente radicadas en CABA, no conocen la realidad y las problemáticas específicas de las PyMEs de una localidad como Mar del Plata (Mauro *et al.* 2012). En consecuencia, en el caso analizado, no sólo el consultor es marplatense, sino que como se menciona en apartados previos, buena parte de su experiencia es en empresas familiares, pequeñas y medianas, y situadas en Mar del Plata. Ello se complementa con una importante experiencia previa en otros ámbitos que les permite decodificar y “aggiornar” un conocimiento especializado al contexto de las empresas locales.

Así, una dimensión vinculada a la anterior es la adecuación de la consultora a las características de la empresa contratante, sobre lo que CON señala haberse adaptado a las particularidades de su cliente. Una condición que favorece en gran medida esta adecuación es la adopción de una estructura pequeña y flexible por parte de CON, ya que permite contar con los profesionales idóneos para cada caso. En contraposición, EMP considera que, luego de la primera etapa del proceso, el consultor careció de las herramientas necesarias para manejar el proceso.

Finalmente, en relación con el financiamiento, aún cuando la firma tenga la capacidad de afrontar la consultoría, como ocurrió en el caso analizado, la generación de contenidos y el uso activo de redes sociales, o la incorporación de ideas comerciales innovadoras -como publicaciones o concursos- requieren contar con fondos para llevarlas a cabo y ello opera como obstaculizador de la implementación de la consultoría.

“... nos ha pasado por ejemplo con un proyecto que estaba buenísimo, una comunicación que les hicimos, les encantó y nunca tuvieron los fondos para hacerlo (...) quedó ahí en el cajón, pero nosotros lo cobramos como si lo hubieran hecho...” (CON)

Esto a su vez es consistente con la afirmación de que los honorarios del diseñador/consultor suelen representar una proporción muy pequeña de la inversión que se

requiere para implementar todo el proyecto que surja de una consultoría (Offenhenden *et al.* 2011). En este sentido y para el caso particular, EMP es dirigida por empresarios cuya filosofía es la reinversión de las ganancias en la empresa y la reticencia al endeudamiento bancario, por lo que las estrategias de *marketing* son generalmente acciones que les permitan obtener mayor impacto con bajo costo. En esta línea se insertan campañas en radios dirigidas a segmentos muy específicos de su mercado, un dinámico uso de las redes sociales, y el desarrollo de *corners* para las tiendas multimarca con las que trabajan.

“...el problema... es que no tiene fondos para hacer campaña... entonces bueno, los eventos funcionan muy bien en ese sentido” (CON)

Tabla 6: “Factores potenciadores / obstaculizadores”

	EMP	CON
Actitud frente al cambio		<ul style="list-style-type: none"> - Buena aceptación de las propuestas por parte de la empresa → potenciador - Trabajo conjunto con los ilustradores, con mucha aceptación de su parte de las propuestas → potenciador
Características empresario	<ul style="list-style-type: none"> - Un socio muy temperamental, no puede exigir a la consultora, expectativas muy elevadas → obstaculizador 	<ul style="list-style-type: none"> - Socios jóvenes → potenciador - Apertura, ganas de asumir riesgos → potenciador
Profesionalización		<ul style="list-style-type: none"> - Base previa de conocimientos de la empresa: reduce tiempos y facilita el mutuo entendimiento → potenciador - Diseñador interno: mismo lenguaje, empatía, genera contenidos que el consultor luego “formatea” → potenciador
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de modificar la estructura organizacional: menos producción y más venta, diseño y administración → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador interno: mismo lenguaje, empatía, genera contenidos que el consultor luego “formatea” → potenciador - Socios dos hermanos: no hay un decisor claro → obstaculizador
Trayectoria del consultor	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos casos de éxito con empresas locales del sector → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos casos de éxito con empresas locales del sector → potenciador - Gran trayectoria en el exterior → potenciador
Adecuación a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación en la identificación del problema de identidad y en la definición del logo → potenciador - Falta de seguimiento y de dotar de algunas herramientas para lograr implementación → obstaculizador 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por la marca → potenciador - Adecuación a la baja capacidad financiera de la empresa → potenciador - Adecuación a las dificultades de los socios para identificar claramente el problema inicial → potenciador - Adecuación a las ideas y concepto de marca del socio a cargo de la consultoría por parte de la empresa → potenciador
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios que reinvierten en la empresa → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - La generación de contenidos y el uso activo de redes sociales tienen un costo → obstaculizador - Ideas innovadoras como publicaciones o concursos que requieren contar con fondos para llevarlas a cabo → obstaculizador - La consultoría vale entre \$5 y \$12 mil mensuales, según el grado de complejidad y el tamaño del cliente → obstaculizador - El festival de arte es un desarrollo para hacer publicidad con pocos fondos → potenciador

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el proceso de consultoría y la transferencia de conocimientos que ocurre con él, se ve afectado por diferentes cuestiones. En particular, los elementos potenciadores fueron: la apertura, aceptación del cambio y de las ideas del consultor por parte de la empresa; el trabajo entre profesionales de ambas firmas con base en conocimientos comunes; la importante trayectoria y experiencia del consultor y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante. Por el contrario, algunos elementos obstaculizadores fueron: la falta de financiamiento de la firma para implementar algunas de las acciones sugeridas y desarrolladas por el estudio; y las falencias del consultor para realizar el seguimiento del trabajo.

E. Impacto en la competitividad

La última dimensión del análisis refiere al impacto en la competitividad de la empresa de la contratación del servicio (Tabla 7). Así, EMP destaca que si bien no existieron resultados concretos claramente observables en la rentabilidad, la redefinición de su identidad mejoró y continuará mejorando la competitividad de la empresa. En relación con las innovaciones en procesos, CON señala que la definición del mercado meta y el mensaje a transmitir a través de la marca permitió, a EMP dinamizar el proceso de diseño de la colección, con cambios que se observarán en su plenitud recién en algunos años. A su vez, tanto EMP como CON consideran que la consultoría ha permitido a la empresa realizar cambios en la comunicación de la marca que afectan positivamente la etapa de comercialización. Vinculado a ello, en el proceso de creación y desarrollo del nuevo logo se armaron también las estampas para las prendas textiles, mejorando sustancialmente la colección y el concepto de marca que se quiere transmitir a partir de ellas. Asimismo, otro de los resultados de la consultoría fue la confección de un manual, en el que se detallan diferentes aplicaciones del logo nuevo, y las particularidades de su uso para distintos fines.

Por último, en la teoría aparece como un elemento fundamental del impacto de los SEIC en la competitividad de las empresas, su rol en el proceso de difusión de conocimientos como catalizadores de cambios mayores y más profundos, al afectar la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno. Es decir, los servicios intensivos en conocimiento resultan cruciales para inducir el cambio organizacional en las empresas (Lundvall y Borrás, 1997). En este sentido, del caso analizado surge que aún cuando según EMP existieron algunas fallas en la implementación de la consultoría, no sé podría haber realizado la redefinición de la identidad de la empresa sin el trabajo con el estudio. Ello se debe a que los aportes de los proveedores especializados acortan tiempos y ofrecen un producto con un alto desarrollo innovativo. Para EMP el logo resultante de la consultoría tiene una gran pregnancia, además de haber generado una nueva imagen de marca con gran impacto. CON agrega que el cambio profundo de actitud dentro de la empresa es un proceso que requiere tiempo y en el cuál el aprendizaje es constante.

Tabla 7: “Matriz impacto en la competitividad”

		EMP	CON
Mejora	en	- Resultados relativos en términos de la competitividad	
Mejoras	en	- Mejora en comercialización e imagen de marca a partir del nuevo logo	- Mejoras a partir del ordenamiento previo en el manejo de colecciones, la definición de mercado meta, del mensaje a transmitir → los cambios se verán en unos años - Mejora en comercialización a partir del festival de arte
Mejoras	en	- Gran satisfacción en el trabajo con la colección	- Aplicación del logo a tramas textiles y mejoras en el concepto de la colección - Diseño de estampas para prendas
Formalización de		- Hay un manual, una serie de aplicaciones, sobre cómo usar el logo nuevo, de distintas formas	
Portadores	de	- Aún con algunos fallos en la implementación, no sé podría haber hecho ese trabajo sin la consultora - Se acortan tiempos y se obtiene un producto desarrollado - Definieron su marca y logo con gran pregnancia - Muy positivo el proceso de cambio entre del logo viejo al nuevo	- Generación de una nueva imagen de marca con gran impacto - Cambio de actitud en la empresa, proceso que toma tiempo - Aprendizaje constante: de cada cliente aprenden cuestiones técnicas y formas distintas de trabajo - Materialización en la imagen de la marca de los gustos y estilo de vida del socio de la empresa a cargo de la consultoría

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, la consultoría analizada tuvo para la empresa contratante del servicio un importante impacto, no observado directamente en términos de rentabilidad, pero sí detectable a partir de mejoras en procesos, productos y procedimientos. Así, tal como surge de la literatura, los SEIC operan como una especie de “puente” transmisor de conocimiento entre el proveedor del servicio y la empresa contratante, e influyen también en las posibilidades de generación de nuevos procesos o productos y en la competitividad de las empresas (Miles *et al.*, 1995; Den Hertog y Bilderbeek, 1998).

Para complementar el estudio del impacto de la consultoría sobre la EMP, en el gráfico 1, podemos ver una primera matriz de impacto vinculada a las acciones de comunicación implementadas. Estas tuvieron un cierto impacto social, por ejemplo a través del festival de arte que contribuyó a fortalecer el capital social del entorno local de la empresa. El mayor impacto se da en la facilidad de uso del logo, debido a que el rediseño del mismo constituyó la primera etapa de la consultoría, y a la vez es la más tangible para la empresa. Los directivos tienen algunos reparos, ya mencionados, en cuanto a la etapa de implementación del desarrollo, lo cual explica la baja calificación tanto en facilidad de uso de las estrategias de comunicación, como en lo que hace a la elaboración de la identidad de la marca.

En el gráfico 2 encontramos la matriz de impacto productivo, de la cual se desprende en primer lugar, y tal como afirman Hertog (2000), que las consecuencias de la contratación de SEIC se transmiten a diversas áreas de la empresa. Así, por ejemplo, se observa una calificación equivalente al mayor impacto en: calidad (real o percibida) de los bienes producidos por la empresa; satisfacción de los empleados de la misma; optimización de procesos en las acciones de comunicación de la compañía (eje central del SEIC contratado); y en lo que se refiere a optimización de uso de

Gráfico 2: Matriz de Impacto Productivo



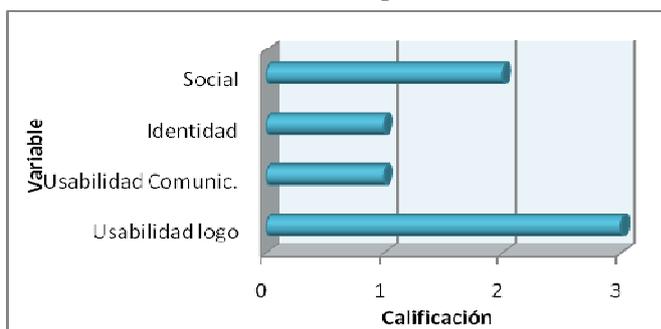
Fuente: Elaboración propia

clientes de la marca de la empresa ha mejorado sustancialmente; así como en el impacto mediático de la misma, variable fuertemente asociada a la primera (aunque no exclusivamente).

Las restantes variables registran un bajo efecto en la matriz de impacto comercial. Según los directivos de EMP, es sólo una “cuestión de tiempo” hasta que los esfuerzos realizados en conjunto con la firma contratada se traduzcan en mayores ventas, tanto en Mar del Plata como fuera de ella. Esta conclusión intuitiva resulta consistente con la teoría, y con los hallazgos de estudios cualitativos análogos (Offenhenden *et al.* 2011).

Por tanto, se identifican impactos positivos en variables diversas, muchas de ellas indirectamente relacionadas con el eje central del SEIC contratado, por lo que la incorporación de acciones vinculadas a la imagen de marca se ven acompañadas de otras

Gráfico 1: Matriz de Impacto en Comunicación

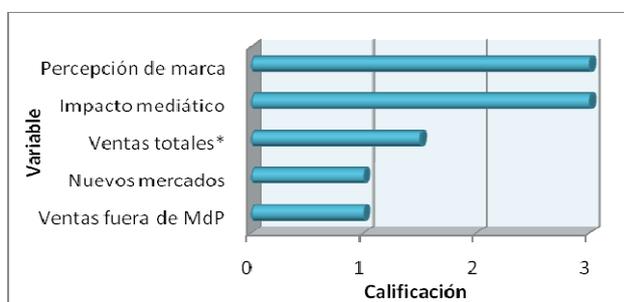


Fuente: Elaboración propia

materias primas y mano de obra producto del SEIC contratado.

Por último, y vinculado a algunos de los objetivos centrales del SEIC contratado (de corto y mediano plazo), se observa en la matriz de impacto comercial una calificación “alta” del impacto del SEIC en la percepción de marca. Es decir, la gerencia de EMP percibe que la valoración que hacen los

Gráfico 1: Matriz de Impacto Comercial



Fuente: Elaboración propia

actividades estratégicas de la empresa. Es decir, el impacto del servicio en algunos casos va más allá de lo que exclusivamente era su objeto principal.

Este tipo de análisis basado en matrices de impacto permite profundizar y complementar el análisis cualitativo de las entrevistas, funciona a la vez como mecanismo de control, importante para validar las conclusiones (Yin, 2003) y provee una forma de sistematizar resultados.

Reflexiones finales

El objetivo del trabajo es profundizar el conocimiento existente acerca de los procesos de implementación de servicios especializados en el sector industrial. Para ello se estudió la contratación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una firma del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata. Si bien claramente estos datos no son generalizables permiten realizar algunas reflexiones y plantear algunas acciones en función de la consistencia de los resultados obtenidos con los provenientes de otros estudios empíricos.

Los principales resultados obtenidos a partir de abordar la dinámica de implementación de la consultoría y los factores que potencian y obstaculizan el proceso, y analizar el impacto en la competitividad de la empresa contratante, son:

- i) La existencia de una base en conocimientos común entre las partes, la experiencia del consultor, y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante operan como elementos potenciadores de la consultoría;
- ii) Resulta fundamental en los primeros encuentros una fuerte interacción entre consultora y el tomador del servicio, ya que en ellos debe identificarse claramente la necesidad de la empresa y los servicios que el consultor puede ofrecer.
- iii) La fluidez en la comunicación con diversas áreas de la organización asistida favorece la coproducción del servicio y la apropiación del producto final.
- iv) Es requisito también para el éxito en la implementación de la consultoría la apertura y aceptación del cambio por parte de los directivos de la empresa.
- v) La falta de financiamiento de la firma para implementar las acciones sugeridas y desarrolladas por el consultor, la toma de decisiones difusa en las empresas, y las falencias en el seguimiento por parte del consultor, constituyen elementos que afectan negativamente a las posibilidades de implementación exitosa de los SEIC;
- vi) La contratación de SEIC tiene un importante impacto para la empresa contratante, el cual es más difuso en cuanto a la rentabilidad (al menos en el corto plazo), y sumamente claro en relación a la mejor en procesos, productos y gestión que dispara.

Estos resultados muestran que si bien, el sector textil-confecciones es una actividad clasificada como de baja intensidad tecnológica, existen espacios de innovación para las empresas, de forma de elevar su competitividad y obtener rentas diferenciales. Uno de esos espacios surge de la incorporación y apropiación de nuevos conocimientos a partir de la

contratación de servicios avanzados. En este sentido, las empresas de indumentaria de Mar del Plata, están transitando un camino orientado al aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Sin embargo, la profundización de este proceso virtuoso de incorporación de conocimientos sobre la base de la adopción de consultorías, se ve limitada por la etapa incipiente de evolución en que se encuentran las empresas del sector en Mar del Plata y por ciertas restricciones financieras. A ello se suma, con diferencias entre servicios, el escaso desarrollo de proveedores en el entorno local (Mauro *et al* 2012).

La generación, difusión y apropiación de conocimiento tiene un componente “natural” que depende del tiempo y excede la acción pensada y dirigida de las personas, pero también tiene un componente de carácter “intencional”. En esta línea, tanto las empresas, como las instituciones y el Estado, pueden desarrollar acciones premeditadas dirigidas a dinamizar el proceso. Ello implica actuar en pos de facilitar el acceso y la implementación de los conocimientos para las micro, pequeñas y medianas empresas, desde un abordaje conjunto entre las esferas privada y pública.

Finalmente, algunas de las acciones posibles para pensar el desarrollo de las regiones textil-confeccionistas como Mar del Plata a partir del uso de SEIC son:

- difundir la oferta calificada de proveedores de servicios especializados para reducir la incertidumbre y los costos de búsqueda de conocimiento;
- promover el crecimiento del sector terciario avanzado en el entorno local, de forma de incrementar el acervo de conocimientos del territorio;
- desarrollar y socializar canales de financiamiento para mejorar el acceso a los servicios intensivos en conocimientos, y facilitar la implementación de las nuevas acciones que surge de su contratación,
- incrementar y dotar de mayor calidad al acervo de conocimientos del entorno local, para facilitar la incorporación y aplicación de conocimientos provenientes de contratación de servicios avanzados.
- fortalecer el Sistema Regional de Innovación, para crear un contexto más favorable a la contratación de SEIC y a su mejor aprovechamiento por parte de las firmas.

Bibliografía

- ✓ Aarikka-Stenroos, L., y Jaakkola, E.(2012). “Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process”. *Industrial Marketing Management* 41 (1): 15-26.
- ✓ Calá, D. y Rotondo, S. (2012). “Dinámica Empresarial en la Industria Argentina. Un Análisis a Nivel Provincial para el Período 2003-2008”. *Realidad Económica*, 267: 138-170.
- ✓ Castellacci, F. (2008). “Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation”. *Research Policy*, 37 (6/7): 978-944.
- ✓ Cohen, W., y Levinthal, D.(1989). “Innovation and learning: the two faces of R&D”. *The economic journal* 99: 569-596.
- ✓ Cowan, R., P. David, y D. Foray. (1999). “The explicit economics of knowledge codification and tacitness”. Stanford University, Department of Economics.

- ✓ Den Hertog, P. (2002). “Co-producers of innovation: on the role of knowledge intensive business services in innovation”. En *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*, editado por J. Gadrey y F. Gallouj. Cheltenham: Edward Elgar.
- ✓ Den Hertog, P. y Bilderbeek, R. (1998). “The new knowledge infrastructure: the role of technology-based knowledge intensive business services in national innovation systems”. En: *Innovation, Innovation in Services*. Services in European Innovation Systems (SI4S), European Commission.
- ✓ Donato, V. et al. (2007). *Industria Manufacturera año 2006: Observatorio Pyme Regional General Pueyrredon y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP).
- ✓ Ernst, D., y Lundvall, B.(2004). “Information Technology in the Learning Economy: Challenges for Developing Countries”. En *Globalization, economic development and inequality: an alternative perspective*, Reinert, E., 257-287. UK: Edward Elgar.
- ✓ Frambach, R., Wels-Lips, I., y Gündlach, A.(1997). “Proactive product service strategies: an application in the European health market”. *Industrial Marketing Management* 26 (4): 341–352.
- ✓ Gadrey, J., y Gallouj, F.(1998). “The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services”. *The Service Industries Journal* 12 (2): 1-15.
- ✓ García-Quevedo J.; and Mas-Verdu, F. (2008): “Does only size matter in the use of knowledge intensive services?”. *Small Bus Econ* (2008) 31:137–146.
- ✓ García-Quevedo, J., y Más, F. (2006). “El uso de las PYMEs de servicios intensivos en conocimiento. Factores relacionados e implicaciones de política”. Document de treball 2006/6, Instituto de Economía de Barcelona, Centro de Investigación en Federalismo Fiscal y Economía Regional.
- ✓ García-Reche, A., y Mas-Verdú, F.(2003). “Los servicios y la política económica”. En *Política Económica Sectorial y Estructural*, editado por A. García-Reche, 87-107. Valencia: Tirant lo Blanch.
- ✓ Gennero, A.; Liseras, N.; Graña, F. y Calá, C. (2008). “Conductas innovativas de las firmas en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones”. *XIII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*.
- ✓ Gereffi, G. (2000). “El tratado de librecomercio de Américadel Norte en la transformación de la industria del vestido: bendición o castigo?” (No. 84). Naciones Unidas, CEPAL, Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- ✓ Gereffi, G.; Humphrey J. y Sturgeon, T. (2005). “The governance of global value chains”. *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.
- ✓ Giuliani, E. (2006). “Networks and heterogeneous performance of cluster firms”. Utrecht University. <<http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0602.pdf>>.
- ✓ Graña, F.; Gennero, A.; Liseras, N. y Barberis, F. (2011). “Aspectos relevantes en la generación de renta de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño”. *XVI Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*.
- ✓ Graña, F.; Liseras, N.; Gennero, A. y Barberis, F. (2010). “Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño”. In: Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix, 11. Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales, 4, 11-12 noviembre 2010, Paraná.

- ✓ Halinen, A. (1997). "Introducción". En *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Londres: Routledge.
- ✓ Harpaz, I. y Meshoulam, I. (2004). "Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech vs. traditional work industries". *Journal of High Technology Management Research*, 15: 163-182.
- ✓ Hirsch-Kreinsen, H. (2005). "Low-Tech industries: innovativeness and development perspectives". *PILOT Research Project*.
- ✓ Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "'Low-Tech' Innovations". *Industry and Innovation*, 15(1), 19-43.
- ✓ Kuusisto, J., y Viljamaa, A. (2006). "System competence as prerequisite of smes ability to benefit from policy instruments". En: Reporte final del proyecto JOINT (ProACT II): Influence of Public Sector Involvement on Delivery, Co-production and Outcomes of Knowledge-Intensive Services – Clients' Perspective.
- ✓ Kuusisto, J., y Viljamaa, A. (2005). "Knowledge-Intensive Business Services and Co-production of Knowledge – the Role of Public Sector?". En *Frontiers of e-business research 2004*, editado por M. Seppä, M. Hannula, y A. Jarvelin, 282-298. Tampere, Finlandia: University of Tampere.
- ✓ Lehrer, M., Ordanini, A., DeFillippi, R., y Miozzo, M. (2012). "Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services". *European Management Journal* 30 (6): 499-509.
- ✓ Liu, A. (2006). "Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management". *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (1): 30-37.
- ✓ Løwendahl, B. (2005). "*Strategic management of professional service firms*". Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- ✓ Lundvall, B. y Borrás, S. (1997). "*The globalizing learning economy: Implications for innovation policy*". Reporte para TSER programme DG XII, Commission of the European Union.
- ✓ Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997). "Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities". *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.
- ✓ Maskell, P., y A. Malmberg (1999). "Localised learning and industrial competitiveness". *Cambridge Journal of Economics* 23: 167-185.
- ✓ Mauro, L.; Graña, F.; Liseras, N., Barberis, F. y Gennero, A. (2012) "Análisis del proceso de incorporación de servicios especializados por parte de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata". *Universidad Nacional de Mar del Plata*. Mimeo.
- ✓ Miles, I. (2005). "Knowledge intensive business services: prospects and policies". *Foresight*, 7 (6): 39-63.
- ✓ Miles, I. (2012). "KIBS and knowledge dynamics in client-supplier interaction". En *Exploring knowledge intensive business Service: Knowledge management strategies*, editado por E. Di María, R. Grandinetti, y B. Di Bernardo. UK: Macmillan.
- ✓ Miles, I., Kastrino, N. Bilderbeek, R. y Den Hertog, P. (1995). "Knowledge-intensive business services: Their Roles as users, carriers and sources of innovation". *Manchester: PREST*.
- ✓ Mitchell, V. (1994). "Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services".

- Service Industries Journal* 14 (3): 315.
- ✓ Mitchell, V., y Grotto, M.(1993). "Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services". *The Service Industries Journal* 13 (4): 179-200. doi:10.1080/02642069300000068.
 - ✓ Muller, E. (2001). "*Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge and territories*". Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research. Technology, Innovation y Policy 11. Alemania: Physica-Verlag - Springer.
 - ✓ Muller, E., y Zenker A.(2001). "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems". *Codification of Knowledge*: 30 (9): 1501-1516. doi:10.1016/S0048-7333(01)00164-0.
 - ✓ OCDE y Eurostat (2005). "Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ed". Madrid: Editorial Tragsa.
 - ✓ Offenhenden, C. et al. (2011). "Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial". Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño.
 - ✓ Payne, A., Storbacka, K., y Frow P.(2008). "Managing the co-creation of value". *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0.
 - ✓ Pinch, S., N. Henry, M. Jenkins, y S. Tallman (2003). "From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations". *Journal of Economic Geography* 3: 373-388.
 - ✓ Polanyi, M. (1958). "Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy". Chicago: University of Chicago Press.
 - ✓ Polanyi, M. (1966). "*The Tacit Dimension*". New York: Anchor Day.
 - ✓ Ravasi, D., A. Marcotti, y I. Stigliani. 2008. "Conditions of success and failure in collaborations between business firms and design consultancies: The designers' perspective". DIME Working Papers on Intellectual Property Rights.
 - ✓ Rotondo, S. y Calá, D. (2010). "Dinámica empresarial en la industria argentina. Un análisis exploratorio a nivel provincial para el período 2003-2008". 2do Congreso Anual de AEDA.
 - ✓ Teece, D.J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy* 15 (6): 285-305.
 - ✓ Tordoir, P. (1992). "Le Management du Conseil en Management". En *Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, editado por J. Gadrey, F. Gallouj, F. Moulart, F. Martinelli, y P. Tordoir. Paris: Ediscience International.
 - ✓ Viljamaa, A. (2011). "Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise". *International Small Business Journal* 29 (5): 472-488.
 - ✓ Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005). "Innovation in 'low-tech' industries". En: Fagerberg, et al. (eds.) *The Oxford Handbook on Innovation*. New York: Oxford University Press.
 - ✓ Yin, R. K. (2003). "*Case Study Research. Design and methods*". 3era Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.