

# **MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN PYMES DEL SECTOR BPO BAJO UN ENFOQUE DE INNOVACIÓN ABIERTA**

**Nombres y Apellidos**

**JOSE VICENTE VERGARA BELTRÁN**  
Código Estudiantil: 2022120143600

**ORLY DEL CARMEN VIDES SUÁREZ**  
Código Estudiantil: 2022120143697

**Trabajo de Investigación del Programa  
Maestría en Administración de Empresas e Innovación**

**Tutor(es):**

**GLORIA NARANJO AFRICANO**  
**JOSÉ RAMOS CAMARGO**

## RESUMEN

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Colombia cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la economía, compitiendo de forma constante entre ellas e incluso con las grandes empresas, lo que ha generado la necesidad de adaptarse a los cambios y encontrar formas creativas para mejorar sus procesos, productos y servicios. A medida que el entorno empresarial se vuelve cada vez más competitivo y dinámico. En el caso de las PYMEs del sector de Externalización de Procesos de Negocio (BPO) estas enfrentan una serie de retos de cara al futuro, algunos de los cuales son: el trabajo remoto, la automatización de procesos, la ciberseguridad y la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la cual ha transformado la manera en que las empresas administran sus operaciones

Es por ello que surge la necesidad de utilizar la innovación como herramienta que permita garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas. Para que esto sea posible es necesario que el proceso de innovación sea estructurado y sistemático para poder identificar oportunidades de innovación en áreas específicas de la empresa, permitiendo enfocar los esfuerzos hacia donde realmente se necesitan.

Por lo que se plantea como objetivo principal la propuesta de un modelo de gestión estratégico de la innovación en PYMEs del sector BPO de Barranquilla, usando un enfoque de innovación abierta, a fin de fortalecer su competitividad en el mercado, para ello se trabajó en identificar tanto los factores internos, como también los externos que ejercen influencia sobre la capacidad de estas empresas para adoptar y gestionar la innovación, además, se buscó establecer las barreras que enfrentan actualmente estas PYMEs para la innovación.

Este diagnóstico se realizó bajo una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con una muestra de 6 PYMEs del sector BPO de Barranquilla. Como instrumentos se aplicaron cuestionarios sobre factores y barreras que influyen en la innovación y se realizaron entrevistas a los gerentes de estas empresas con el fin de obtener una perspectiva más cercana sobre la innovación al interior de estas. Entre los hallazgos se encontraron los factores que influyen en la innovación de estas PYMEs, entre ellos: la falta de cultura organizacional, la flexibilidad ante nuevas ideas y el liderazgo tradicional.

Adicionalmente, las barreras que enfrentan estas PYMEs incluyen la falta de recursos propios para innovar, la falta de conocimiento sobre los procesos de gestión de la innovación y el acceso limitado a financiamiento externo, entre otras.

Con base en los resultados del diagnóstico se definieron las principales condiciones que son requeridas para la gestión de la innovación desde una perspectiva de innovación abierta a fin de fortalecer el ecosistema colaborativo de la empresa en el ámbito de la innovación en las pequeñas y medianas empresas BPO ubicadas en Barranquilla.

Finalmente, se propuso un modelo de gestión estratégico de la innovación para las PYMEs del sector BPO ubicadas en Barranquilla, usando un enfoque de innovación abierta, basado en cuatro pilares fundamentales que son: la cultura organizacional de innovación, la implementación de herramientas de innovación, el acceso a nuevas tecnologías y en el diseño de nuevas estrategias de innovación.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, Innovación, PYMEs, BPO, Innovación abierta, Factores, Barreras

## ABSTRACT

Currently, small and medium-sized companies (SMEs) in Colombia play a fundamental role in the development of the economy, constantly competing among themselves and even with large companies, which has generated the need to adapt to changes and find creative ways to improve your processes, products and services. As the business environment becomes increasingly competitive and dynamic. In the case of SMEs in the Business Process Outsourcing (BPO) sector, they face a series of challenges for the future, some of which are: remote work, process automation, cybersecurity and the adoption of technologies. emerging technologies such as artificial intelligence, which has transformed the way companies manage their operations.

This is why the need arises to use innovation as a tool to guarantee the sustainability and growth of these companies. For this to be possible, it is necessary that the innovation process be structured and systematic to be able to identify innovation opportunities in specific areas of the company, allowing efforts to be focused on where they are really needed.

Therefore, the main objective is to propose a strategic management model for innovation in SMEs in the BPO sector of Barranquilla, using an open innovation approach, in order to strengthen their competitiveness in the market, for which we worked to identify both internal and external factors that influence the ability of these companies to adopt and manage innovation, in addition, we sought to establish the barriers that these SMEs currently face for innovation.

This diagnosis was carried out under a descriptive quantitative approach methodology with a sample of 6 SMEs from the BPO sector in Barranquilla. As instruments, questionnaires were applied on factors and barriers that influence innovation and interviews were conducted with the managers of these companies in order to obtain a closer perspective on innovation within them. Among the findings were the factors that influence the innovation of these SMEs, including: the lack of organizational culture, flexibility in the face of new ideas and traditional leadership.

Additionally, the barriers that these SMEs face include the lack of their own resources to innovate, the lack of knowledge about innovation management processes and limited access to external financing, among others.

Based on the results of the diagnosis, the main conditions that are required for the management of innovation from an open innovation perspective were defined in order to strengthen the collaborative ecosystem of the company in the field of innovation in small and medium-sized BPO companies. located in Barranquilla.

Finally, a strategic innovation management model was proposed for SMEs in the BPO sector located in Barranquilla, using an open innovation approach, based on four fundamental pillars that are: the organizational culture of innovation, the implementation of innovation tools, access to new technologies and in the design of new innovation strategies.

Keywords: Management model, Innovation, SMEs, BPO, Open innovation, Factors, Barriers

## REFERENCIAS

1. Aenor (2006). UNE 166002:2006: Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i. Madrid. <https://www.aenor.com/certificacion/idi/gestion-idi>
2. Agudelo Cáceres, L., & Hernández, J. A. (2021). Capacidades de innovación de la empresa Promociones y Cobranzas Beta SA. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.5419>
3. Alfonso Sánchez, A. (2022). Propuesta para disminuir el nivel de rotación de personal en Colombian Outsourcing Solutions (COS). Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.57998/bdigital/handle.001.298>
4. Arzola, M., Tablante, G. y D`Armas, M. (2012). Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales. Editores y compiladores Zorelys Romero y Ángel Custodio. Memorias de las X jornadas de investigación. (pp 205-214 ) Venezuela: UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz. Página consultada en Enero 2015 de <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/I107.%20ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LOS%20MODELOS%20DE%20GESTION%20PARA%20LA%20INNOVACION.pdf>
5. Asociación Colombiana de BPO - BPrO (2023). El sector BPO en Colombia <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
6. Barros, M. B., Avendaño, J. R. Y., & Díaz, M. A. M. Diseño de una metodología de innovación abierta para micro y pequeñas empresas del sector de alimentos procesados en Bucaramanga y su área metropolitana. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18364/2019bornacellymarinelly.pdf;jsessionid=79DD1256D4B3E82CC7F8E137F4132675?sequence=1>
7. Benavides Pupiales, L. E., & Bolaños Delgado, S. L. (2020). Barreras de innovación en PYMES: una aproximación a través de una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, 21(1), 221–237. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.134>
8. Burgos Pereira, Y. (2015). Factores determinantes de innovación en las pymes metalmecánicas de Cartagena-Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/1686>
9. ButkitBPO, (2023). Innovación en BPO el papel crucial de la inteligencia artificial. <https://www.bukitbpo.com/2023/09/01/innovacion-en-bpo-el-pape-l-crucial-de-la-inteligencia-artificial/>
10. Cabrera-Flores, M.; López-Leyva, J.; Peris-Ortiz, M.; Orozco-Moreno, A.; Francisco-Sánchez, J.; Meza-Arballo, O. (2020). A framework of penta-helix model to improve the sustainable competitiveness of the wine industry in Baja California based on innovative natural resource management. *E3S Web of Conferences*, 167, 06005. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016706005>

11. Calle, M., Cobos, S., González, M. J., & Vera-Reino, J. (2021). Propuesta de un modelo de innovación abierta a un sector de las Pymes de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Uda akadem*, (8), 342-373. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.447>
12. Cámara de Comercio de Barranquilla. (2019). Impacto económico del sector BPO en Barranquilla [Informe]. [https://www.camarabaq.org.co/documentos/investigaciones/Informe\\_BPO\\_baja.pdf](https://www.camarabaq.org.co/documentos/investigaciones/Informe_BPO_baja.pdf)
13. Cardona-Quintero, W. y Cárdenas-González, D. (2017) La gestión de la propiedad intelectual en el marco de los proyectos de innovación abierta realizados por los grupos de investigación clasificados en A1, A y B de la Universidad de Antioquia (Tesis de maestría). Universidad de Antioquia. Disponible en: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/16992>
14. Carrasco Carvajal, O. (2021). Determinantes de la innovación abierta en la pyme y su impacto en el rendimiento: un estudio empírico en Chile. <http://dx.doi.org/10.31428/10317/10415>
15. Cidem (2002): Guia per gestionar la innovació. Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Dpto. de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat de Cataluña. [En línea: <http://www.cidem.com>].
16. Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press. [https://www.researchgate.net/publication/280211463\\_Open\\_Innovation\\_The\\_New\\_Imperative\\_for\\_Creating\\_and\\_Profitting\\_from\\_Technology20041Henry\\_W\\_Chesbrough\\_Open\\_Innovation\\_The\\_New\\_Imperative\\_for\\_Creating\\_and\\_Profitting\\_from\\_Technology\\_Boston\\_MA\\_Harvard\\_Bus](https://www.researchgate.net/publication/280211463_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology20041Henry_W_Chesbrough_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology_Boston_MA_Harvard_Bus)
17. Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 13(2), 105-136. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320105>
18. Corena, J. E. P., & YC, C. D. I. D. (2017) propuesta de un modelo de gestion de la innovacion para fortalecer la competitividad de las pymes fabricantes de muebles de madera de la ciudad de cartagena-colombia. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073653.pdf>
19. Corzo, Erika. (2016). Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización. Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20500.12277/369>
20. Deloitte. (2021). Global Business Services: A new era of outsourcing. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-business-services-a-new-era-of-outsourcing.html>
21. Diaz Delgado, MF. (2023). Modelo multidimensional para la construcción y desarrollo de la capacidad de innovación abierta en pymes [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/193494>

22. Díaz, S. L. (2016). Cultura de la innovación abierta, en pequeñas y medianas empresas PYMES de Sudamérica. Chiclayo-Peru: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49739016/Investigacion\\_Final\\_-\\_Cultura\\_de\\_la\\_Innovacion\\_1-with-cover-pagev2.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49739016/Investigacion_Final_-_Cultura_de_la_Innovacion_1-with-cover-pagev2.pdf).
23. Echeverri-Romero, R. D., Ruano-Arcos, L., & Bolaños-Delgado, S. I. (2021). Políticas, innovación abierta e internacionalización en pymes. *Pensamiento & Gestión*, (50), 246-273. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64670809010>
24. Escorsa, P. & Valls, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. España: Universidad Politécnica de Catalunya y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7066349>
25. Ferreira, J. R. B., & Torres, E. E. P. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 387-405. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055964004/29055964004.pdf>
26. Forrest, J. (1991). Models of the process of technological innovation technology. *Technology analysis and strategy management*, 3(4). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537329108524070>
27. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (1998). *Temaguide: Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para las empresas*. Madrid. <https://docplayer.es/54234837-Pautas-metodologicas-en-gestion-de-la-tecnologia-y-de-la-innovacion-para-empresas.html>
28. Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
29. Gómez Isaza, J. A., & Molano López, I. C. Modelo de implementación del sistema de gestión de investigación, desarrollo e innovación en medianas empresas de servicios de TI. [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/87780](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/87780)
30. Global Contact Center & BPO (2022) Contact center y BPO desvelan interesantes datos. <https://www.relacioncliente.es/estudio-global-2022-contact-center-y-bpo-desvela-interesantes-datos/>
31. Gómez-Cristancho, M. A., Romero-Albarracín, L. S., & Palacios-Osma, J. I. (2021). Caracterización de las prácticas de innovación abierta en las pymes manufactureras en Bogotá. *Revista EAN*, (90), 27-46. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2931>
32. González Julio; García, Luis; Caro, Carla y Romero, Natalia (2014). “Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Prácticas para gestionar la innovación en empresas”. *Revista Pensamiento & Gestión*. No 36, Barranquilla – Colombia .Pp. 109-135. [https://www.researchgate.net/publication/264052360\\_Estrategia\\_y\\_cultura\\_de\\_innovacion\\_gestion\\_de\\_los\\_recursos\\_y\\_generacion\\_de\\_ideas\\_practicas\\_para\\_gestionar\\_la\\_innovacion\\_en\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/264052360_Estrategia_y_cultura_de_innovacion_gestion_de_los_recursos_y_generacion_de_ideas_practicas_para_gestionar_la_innovacion_en_empresas)

33. Grand View Research. (2023). Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type (Customer Services, Finance & Accounting), By End-use (IT & Telecommunication, BFSI), By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030
34. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>
35. Herrera González, Rafael (2021). Dinámica de la innovación en las empresas del sector de servicios TIC. Tesis (Doctoral), E.T.S.I. Industriales (UPM). <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.67849>.
36. Icontec (2018). Norma técnica Colombiana NTC 5801:2018 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. Bogota. [https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-ntc-5801-de-sistemas-de-gestion-para-la-investigacion-desarrollo-e-innovacion-idi/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-ntc-5801-de-sistemas-de-gestion-para-la-investigacion-desarrollo-e-innovacion-idi/)
37. Investincolombia (2023). OUTSOURCING DE SERVICIOS (BPO). <https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/outsourcing-de-servicios-bpo>
38. ISO (2019). Norma Internacional ISO 56002:2019. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:es>
39. Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth, 14, 640, 289 - 291. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2524963>
40. La República (2021). En Barranquilla se abren más de 2.500 empleos por mes en el sector BPO. <https://www.larepublica.co/economia/en-barranquilla-se-abren-mas-de-2500-empleos-por-mes-en-el-sector-bpo-3168462>
41. La República (2022). Las exportaciones de servicios BPO durante 2021 ascendieron a US\$1.475 millones. <https://www.larepublica.co/empresas/las-exportaciones-de-servicios-bpo-durante-2021-ascendieron-a-us-1-475-millones-3303864>
42. Lacity, M., Solomon, S., Yan, A. and Willcocks, L. (2011), "Business process outsourcing studies: a critical review and research directions", Journal of Information Technology, Vol. 26, pp. 221-258. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.25>
43. Malaver, F. y Vargas, M. (2011). Formas de innovar, desempeño innovador y competitividad industrial. Un Estudio a partir de la Segunda Encuesta de Innovación en la Industria de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.redalyc.org/pdf/2821/282128229008.pdf>
44. McKinsey & Company. (2019). The future of outsourcing and offshoring. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-outsourcing-and-offshoring>
45. Markard, J., & Truffer, B. (2008). Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. Research policy, 37(4), 596-615. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.004>

46. Méndez, Ricardo (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. En: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales. Vol. 28, No. 84, p. 63-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008400004>
47. Mercado Montes, C. A. (2017). Propuesta de modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las pymes del sector minero de calizas del municipio de Toluviejo-Sucre. <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3528#page=1>
48. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). La industria BPO y su impacto en la economía colombiana [Informe]. <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/servicios/noticias/2016/noviembre/la-industria-bpo-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana>
49. Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. Bosque (Valdivia), 38(1), 89-95. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-92002017000100010>
50. Moyano Hernández, F. A. Modelo basado en el ciclo PHVA para la gerencia de proyectos de inversión pública, del sector transporte, ajustado a entidades territoriales de la región Sabana Centro. <http://hdl.handle.net/10654/44869>
51. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2005), Manual de Oslo. Ed. 3ra. Editorial European Commission, Eurostat y Tragsa. Paris. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
52. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). Manual de OSLO, 4ta ed. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris, Luxembourg: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
53. Odriozola Fernández, I. J. (2020). La gestión de la innovación abierta en las pymes: Retos, tendencias y oportunidades para competir en el mercado. <http://hdl.handle.net/10803/671610>
54. Palacios, F., & Montoya, D. C. B. (2023). Diseño de un modelo de gestión aplicado a una PYME en el sector eléctrico. Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8(35), 27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8910590>
55. Ponciano, E.S. and Amaral, C.S.T. (2021), "What influences the innovation environment in BPO companies?", Business Process Management Journal, Vol. 27 No. 1, pp. 106-123. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0129>
56. Portafolio (2023). Los desafíos que deben enfrentar las empresas en tiempos inciertos. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-los-retos-ante-tiempos-de-incertidumbre-579384>
57. Prieto, C. A. (2016). Hacia un nuevo modelo de innovación en Colombia: desafíos, retos, ventajas y experiencias de innovación abierta. Puente Volumen, 10, 101-108. <http://hdl.handle.net/20500.11912/7243>

58. Ramos Almazán, L. A. (2014). Propuesta de un Modelo de Gestión de la Innovación para la Empresa TTG Mexicana. <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/14305>
59. Robledo, J., & Zapata, C. M. (2013). Propuesta de modelo de evaluación de la gestión de la innovación empresarial y aplicación experimental en una PYME colombiana. In XV Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (Vol. 15, pp. 27-31). [https://www.researchgate.net/publication/296327747\\_Propuesta\\_de\\_modelo\\_de\\_evaluacion\\_de\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_innovacion\\_empresarial\\_y\\_aplicacion\\_experimental\\_en\\_una\\_pyme\\_colombiana](https://www.researchgate.net/publication/296327747_Propuesta_de_modelo_de_evaluacion_de_la_gestion_de_la_innovacion_empresarial_y_aplicacion_experimental_en_una_pyme_colombiana)
60. Rodríguez Farelo, M. T. (2020). Factores que inciden en la innovación en empresas de servicios en Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6811>
61. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11, (1), 7-28. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
62. Salazar Hernández, B. C. (2008). Factores internos y externos que influyen en la innovación de las PYMES. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/salazar\\_hernandez\\_blanca/factores\\_internos\\_y\\_externos\\_de\\_la\\_innovacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/salazar_hernandez_blanca/factores_internos_y_externos_de_la_innovacion.pdf)
63. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4499769](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4499769)
64. Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&d Management*, 14(1), 11-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1984.tb00504.x>
65. Statista. (2023). Business Process Outsourcing - Worldwide. <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/worldwide>
66. Tholons. (2021). Tholons Services Globalization Index 2021. <https://www.tholons.com/TSI/TSIIndex.php>
67. Žižlavský, O. N. D. Ř. E. J. (2011). House of innovation—holistic diagnostic approach to practises in innovation management. *AD Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 1(1), 79-83. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0101/papers/zizlavsky.pdf>