

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO DE DESARROLLO DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

CUDECE-PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL
DE EMPRESAS**

TEMA:

**FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA METODOLOGIA
CANVAS PARA LA EMPRESA BLOCKCHAIN BPO S.A. EN EL PERIODO 2022- 2023.**

AUTOR:

ING. JORGE ARMANDO TORREZ MIRANDA

TUTOR:

MSC. KARLA JISSEL CASTRO ALMANZA

MANAGUA, NICARAGUA DICIEMBRE 2022



“Formulación del Modelo de Negocios basado en la metodología Canvas para la empresa

Blockchain BPO S.A en el periodo 2022-2023”



i. Dedicatoria

El presente trabajo investigativo se lo dedico principalmente a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente, inspirarme y darme las fuerzas necesarias para culminar esta tesis.

A toda mi familia, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes escribo estas líneas.

A las personas que brindaron su cooperación y que me acompañaron en el recorrido laborioso de este trabajo de forma desinteresada, con mención especial a mis compañeros de trabajo y amigos Jennifer Andrade y Edward Thompson.

A mi tutora Msc. Karla Jissel Castro Almanza que con su amplia experiencia y conocimientos me orientaron al correcto desarrollo y culminación con éxito este trabajo para la obtención del título de máster en administración de empresas funcional.



“Formulación del Modelo de Negocios basado en la metodología Canvas para la empresa

Blockchain BPO S.A en el periodo 2022-2023”



ii. Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por la lluvia de bendiciones que me regala cada día, a mi familia por brindarme el apoyo y aliento constante para culminar mis estudios, así como todas las personas que de forma directa o indirecta me alentaron y contribuyeron con un granito de arena para la elaboración de esta investigación.



iii. Carta Aval Tutor

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director del departamento de PROCOMIN

Su despacho

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y artículo 101 del Reglamento de sistemas de estudios de posgrado y educación continua SEPEC – Managua, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictaminó en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: *“Formulación del Modelo de Negocios basado en la metodología Canvas para la empresa Blockchain BPO S.A en el periodo 2022-2023”* realizado por el Ingeniero, Jorge Armando Torrez Miranda como requisito para optar al título de **Maestría en Administración Funcional**, cumple con los requisitos establecidos en este Reglamento.

Como tutor de Tesis del ingeniero Miranda, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del ingeniero Miranda se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría, ya que aborda los componentes para definir un modelo de negocio para una empresa considerando sus recursos y necesidades.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 18 días de noviembre del año dos mil veintidós.

Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Tutor



iv. Resumen

El documento presente contiene una propuesta de un modelo de negocios para la empresa Blockchain BPO, S.A. utilizando la metodología Canvas en el periodo 2022- 2023.

Un modelo de negocios es una fórmula general que permite definir cómo se venderá un producto o servicio en dependencia de la necesidad del mercado. El modelo Canvas es una estructura que permite conocer los aspectos claves de las empresas. Es una herramienta analítica que proporciona un panorama general del público al que se dirige un negocio, de los pasos que se deben seguir para ofrecer sus productos, servicios y la naturaleza de sus operaciones.

Esta investigación es de carácter analítica, con enfoque mixto y para la recopilación de los datos se utilizaron las técnicas de grupo focal, entrevistas y revisión documental. Se trabajó con toda la población que en total son 30 empleados de la empresa (5 directivos y 25 colaboradores). Como resultado del modelo de negocios construido se determina que la propuesta de valor radica en incrementar el portafolio actual de clientes y en trabajar el área de recursos humanos.

La empresa solo tiene 1 cliente, los canales de venta son sitio web, plataformas como LinkedIn, Facebook, campañas de correos y mensajes de texto, los recursos claves son todos aquellos potenciales clientes que no se está considerando dentro de la propuesta de valor. Los costos están asociados principalmente por el servicio brindado al cliente, no hay una estrategia financiera que permita generar mayor utilidad. Su propuesta de valor hasta este momento está centralizada en la personalización del servicio.

PALABRAS CLAVE: Modelo de negocio, Canvas, Externalización de servicios



ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.1.1. Antecedentes teóricos	2
1.1.2. Antecedentes de campo	3
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Formulación del problema	6
1.3.1 Pregunta Toral	6
II. Objetivos	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos	7
III. Marco teórico	8
3.1 Generalidades sobre el modelo de negocios	8
3.1.1 Definiciones sobre modelo de negocios	8
3.1.2 Ventajas de tener un modelo de negocios	9



3.1.3 Metodología Canvas para modelo de negocios	10
3.2. Propuesta de Valor	12
3.2.1 Productos y servicios	13
3.2.2 Atributos de productos	16
3.2.3 Precio	16
3.2.4 Ventaja diferencial	17
3.3. Aspectos de mercado	18
3.3.1 Segmentos de cliente	18
3.3.2 Oportunidades escogidas	19
3.3.3 Canales elegidos	20
3.3.4 Socios potenciales	22
3.4. Recursos y actividades claves	22
3.4.1 Recursos humanos	23
3.4.2 Recursos materiales	24
3.4.3 Recursos intangibles	24



3.4.4 Estructura organizativa	24
3.4.5 Actividades claves	25
3.4.6 Flujos de operación	26
3.5. Aspectos financieros	26
3.5.1 Ingresos	26
3.5.2 Costes	29
3.5.3 Gastos	31
3.5.4 Utilidad	32
3.6. Gestión de Cambio	32
3.6.1 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter	33
3.6.2 Táctico	34
3.6.3 Transformacional	34
3.6.4 Revolucionario	34
3.6.5 Evolutivo	34
IV. Operacionalización de variables	35



V. Preguntas Directrices	36
5.1 Preguntas específicas	36
VI. Diseño metodológico	37
6.1 Tipo de Investigación	37
6.2 Enfoque de la Investigación	38
6.3 Población	39
6.4 Métodos y técnicas para la recolección y análisis de datos.	39
VII. Análisis de Resultados	42
7.1 Tendencias de la industria de externalización de servicios	43
7.2. Construcción de la propuesta de valor para la empresa Blockchain BPO	46
7.2.1. Productos y servicios que ofrece la empresa	48
7.2.2. Atributos de los servicios que ofrece la empresa	52
7.2.3. Precio que ofrece la empresa	53
7.2.4. Ventaja diferencial que ofrece la empresa	54
7.3. Construcción de la estrategia de mercado para la empresa Blockchain BPO	58



7.3.1. Segmentos de cliente	58
7.3.2. Oportunidades escogidas	59
7.3.3. Canales elegidos	59
7.3.4. Socios Potenciales	62
7.4. Construcción de recursos y actividades claves para la empresa Blockchain BPO	67
7.4.1. Recursos Humanos	67
7.4.2. Recursos Materiales	73
7.4.3. Recursos Intangibles	74
7.4.4. Estructura Organizativa	76
7.4.5. Actividades Claves	80
7.4.6. Flujos de Operación	83
7.5. Construcción de proyección financiera para la empresa Blockchain BPO	86
7.5.1. Ingresos	86
7.5.2. Costos	87
7.5.3. Gastos	88



“Formulación del Modelo de Negocios basado en la metodología Canvas para la empresa

Blockchain BPO S.A en el periodo 2022-2023”



7.5.4. Utilidad	88
VIII. Conclusiones	89
IX. Recomendaciones	91
X. Bibliografía	93
XI. Anexos	101



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	35
Tabla 2 Lienzo Canvas	42
Tabla 3 Competidores	45
Tabla 4 Estimación de Inversión	69
Tabla 5 Políticas de la empresa	71
Tabla 6 Manual de funciones	72
Tabla 7 Estimación de Inversión de Recursos Materiales	74



INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de negocios Canvas	12
Figura 2 Tipos y fases de canales	21
Figura 3 Mecanismos de fijación de precios	29
Figura 4 Medios por los cuales debe ser promocionada la empresa	61
Figura 5 Talento por reclutar	68
Figura 6 Capacitación para satisfacer necesidades.	71
Figura 7 Plataformas	74
Figura 8 C-Suite	77
Figura 9 Global Insights	78
Figura 10 Nearshore Operations	79
Figura 11 Facilidades de infraestructura	82
Figura 12 Dashboard Workflow	84
Figura 13 Dashboard Workflow	85



I. Introducción

El objetivo general de este documento es presentar las debilidades de Blockchain BPO y un plan estratégico para un mejoramiento continuo. La industria de Call Centers es amplia y puede presentar oportunidades de alianzas u otros clientes que no necesariamente tienen que estar en el negocio de Blockchain. La metodología consistió en recopilar información de manera primaria y secundaria. Se hizo un grupo focal a los directivos y se practicaron encuestas a los colaboradores de la empresa Blockchain BPO. Los resultados demostraron desconexión en muchos ámbitos laborales que tiende a ser un problema en las empresas en general.

Con respecto a las limitaciones en esta investigación, existió una falta de acceso a cierta información interna de la empresa, lo que ocasionó una exhaustiva investigación secundaria para poder analizar y complementar el diagnóstico.

Se ha estructurado el estudio en diez acápite, los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Se muestra la introducción, que detalla de manera general los antecedentes tanto teóricos como de campo, así como el planteamiento y formulación del problema. Acápite II. Se definen los objetivos de la investigación, los que a su vez se dividen en objetivo general y específicos. Acápite III, se presenta el marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con el tema de esta investigación. Acápite IV, se refleja la operacionalización de las variables, donde se encuentran las variables de la tesis. Acápite V, refleja las preguntas directrices. Acápite VI muestra el diseño metodológico, en el cual se proporciona los medios de recopilación de datos, así como la metodología utilizada en la investigación.

En el acápite VII, se encuentra el análisis de resultados según cada uno de los objetivos planteados en la investigación. Acápite VIII, se establecen las conclusiones que brinda la investigación mediante toda la información adquirida durante el proceso de realización de la misma. En el Acápite IX, se reflejan las recomendaciones de la investigación. Acápite X, muestra



la bibliografía, la cual presenta las diferentes fuentes primarias y secundarias y por último, el Acápite XI donde se presentan los Anexos.

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

Sieber et al. (2006) definen el BPO como “la externalización de la totalidad de procesos no estratégicos no core, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas”.

La empresa Blockchain BPO S.A. fundada en el año 2022 por inversionistas extranjeros opera como un BPO que brinda servicios integrados de atención al cliente a empresas con diferentes giros de negocios que se encuentran en rápida evolución en los EE. UU y en todo el mundo, sin contar con un modelo de negocios existente.

El mercado global de outsourcing de call center se valoró en US \$91.54 billones de dólares americanos en 2021 y se estima que crecerá a una CAGR del 5,2 % entre 2022 y 2031. Se espera que el mercado global de externalización de centros de llamadas alcance los US \$150,340 millones de dólares americanos a finales de 2031. (Transparency Market Research, s.f.).

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona, y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo de negocios busca resolver las interrogantes: “¿Cuál es nuestra misión? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Qué valora? ¿Cuáles son nuestros resultados? y ¿cuál es nuestro plan?” (Drucker, 2016).

Otra definición importante sobre modelos de negocio incluye seis elementos primordiales a conocer por la empresa, estos son: “¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? utiliza una empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos” (Mitchell & Coles, 2003).



Magretta (2002) señaló que se debe tomar en cuenta que la estrategia no es equivalente a un modelo de negocio, a pesar de que muchas personas confunden el término, el modelo de negocio describe cómo deben encajar las piezas de un negocio comprendiendo como un sistema.

El modelo de negocios Canvas es una herramienta analítica que proporciona una mirada global de las fortalezas y debilidades de forma práctica y resumida (usualmente en una hoja) de la organización en estudio.

Osterwalder (2010) desarrolló el modelo de negocios Canvas como una metodología para agregar valor a las ideas de negocio, y en la actualidad es utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

En resumen, es el modelo ideal para detectar qué áreas son vitales para una empresa y que debe considerarse para captar mayores ingresos.

1.1.2. Antecedentes de campo

A nivel nacional

Rodríguez (2022) concluye en su tesis de maestría titulada “Diseño de una propuesta de negocio de modelo de negocios Canvas del restaurante comida saludable Organic & Green en Managua, durante el año 2022”, que en aras de lograr los resultados esperados por la organización se debe “seguir estrictamente la estrategia de la metodología de negocios Canvas, debido a su estructura dinámica, ágil y adaptable para planes de negocios...”.

Flores (2020) en su tesis de maestría titulada “Efectividad del modelo de negocio, Cooperativa La Campesina, Matagalpa, 2016 - 2019”, recomienda diseñar y ejecutar un plan de sostenibilidad para estar preparados ante la finalización de financiamiento y acompañamiento por parte de organizaciones.



Blandino & Selva (2014) en su tesis de maestría titulada “Plan de Mejora en el Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad de Servicio al Cliente de Distribuidora Internacional SA. de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008”, concluyen que se tienen que establecer alianzas estratégicas con los proveedores y marcas que ayuden a la imagen corporativa de la empresa, así como adquirir sistemas de información gerencial automatizado como herramientas que permitan realizar el trabajo con mayor facilidad y en menor tiempo.

Paniagua (2020) en su tesis de maestría titulada “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Trinchera S.A, en el periodo 2021-2023”, recomienda desarrollar un proceso de formación de recurso humano, que implique un seguimiento constante, en la mejora de sus habilidades técnicas y personales. Promover un clima organizacional estable que permita la comunicación constante, confianza y respeto entre los colaboradores y directivos de la empresa.

Otro aspecto que se considera de relevante importancia es estudiar más de cerca a la competencia directa, para identificar aspectos que puedan mejorar la posición competitiva del negocio y rescatar las mejores prácticas de empresas en entornos similares a los que se viven en Nicaragua. Paniagua (2020).

A nivel internacional

Bernués (2015) al finalizar su tesis de doctorado titulada “Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: El modelo Canvas” en España, que el método Canvas es en la actualidad el paradigma de la gestión integral, y fue creado precisamente a raíz de una tesis doctoral de Osterwalder, ampliada con Maurya. El aplicar este método ha supuesto iniciar una valoración en términos de gestión y rentabilidad que puede ir ampliándose hacia las líneas de un análisis ROI.

Vásquez (2016) en su tesis de maestría titulada “Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca” en Ecuador afirma que el modelo de Canvas es una herramienta aplicable a cualquier tipo de negocio



y en la investigación se observó que continúa aplicándose en empresas de distinta naturaleza tales como telefonía móvil, comercio, banca, negocios en internet, fábricas, entre otras.

Carvajal (2018) en su tesis de maestría titulada “Implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha Cuenca” en Ecuador, afirma que la metodología Canvas permite a las empresas analizar su gestión de manera global, así mismo permite que el empresario analice los aspectos más importantes de su modelo de negocio por separado, siendo una herramienta muy útil dado que pueden priorizar las necesidades de sus empresas y actuar sobre las más urgentes.

Icaza (2016) en su tesis de maestría titulada “Plan de negocios de la cadena de cafés gourmet en Managua, Nicaragua” en Chile, afirma que es necesario tener proyección de expansión del negocio para aprovechar poder de negociación con proveedores, el “know how” y los recursos financieros.

Por consiguiente, es de suma importancia reconocer que el modelo de negocios Canvas requiere que los individuos y grupos que conforman la estructura organizacional se encuentren receptivos al cambio para lograr las metas previstas.

Todas las tesis consultadas coinciden en que es medular la evaluación económica, con el fin de determinar el punto de equilibrio, tasa interna de retorno y valores presentes netos para determinar la viabilidad económica del proyecto.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Blockchain BPO S.A, fue constituida en el año 2022 con inversión extranjera directa y se encuentra ubicada de la Rotonda el Periodista 300 metros al sur en la ciudad de Managua, Nicaragua. Actualmente emplea a 30 personas.



Es una empresa que brinda servicios integrados de atención al cliente a empresas con diferentes giros de negocio que se encuentren en rápida evolución en los EE. UU y en todo el mundo.

La organización busca aprovechar las bondades que presenta el país en cuestión de mano de obra calificada a bajo costo, sin embargo, no ha delimitado las estrategias empresariales, los recursos necesarios, ni ha definido un modelo de negocio congruente con su giro de negocio y su entorno causa que sea difícil encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para sus prospectos o clientes finales poniendo en peligro la continuidad del negocio por falta de rentabilidad y escasez de liquidez.

La aplicación del modelo Canvas se espera que brinde el insumo necesario para identificar las áreas de mejora dentro de la organización. Tomando como punto de referencia, los estudios de investigación nacionales como internacionales que abordan el modelo Canvas.

Se prevé que el modelo de negocios permita la reducción de costos operativos por medio de alianzas estratégicas con los proveedores, la innovación e implementación de los servicios de acuerdo a las necesidades particulares del segmento meta incidiendo directamente en el aumento de las ventas, expansión de los canales existentes de comunicación, personal mejor capacitado y un incremento de la rentabilidad del negocio.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Pregunta Toral

¿De qué manera la definición de un modelo de negocios Canvas a la empresa nicaragüense Blockchain BPO para el periodo 2022-2023, ayudaría a incrementar sus ventas y lograr una posición competitiva en el mercado de centros de contactos?



II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un modelo de negocios basado en Canvas de la empresa Blockchain BPO para la mejora de las directrices existentes y una eficiente consecución de los objetivos organizacionales para el periodo 2022-2023.

2.2 Objetivos Específicos

1. Definir la propuesta de valor para la empresa Blockchain BPO, S.A.
2. Formular la estrategia de mercado (canales, segmentos, oportunidades, alianzas) de la empresa Blockchain BPO, S.A.
3. Estructurar los recursos y actividades claves para la operación de la empresa Blockchain BPO, S.A.
4. Determinar la propuesta financiera de negocio para la empresa Blockchain BPO, S.A.



III. Marco teórico

3.1 Generalidades sobre el modelo de negocios

3.1.1 Definiciones sobre modelo de negocios

Existen diferentes autores que definen lo que consideran que desde su perspectiva es un modelo de negocio. Si bien el término 'modelo de negocios' ha ganado un uso generalizado en la sociedad desde principios del siglo pasado, no existe un consenso del término.

El término “modelo de negocio” se mencionó por primera vez en un artículo académico en 1957. El artículo investiga la construcción de juegos de negocios con fines formativos. El término se menciona solo una vez: “Y surgen muchos más problemas para acosarnos en la construcción de estos modelos de negocios de los que jamás haya enfrentado un ingeniero”. (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957)

En la actualidad, el término modelo de negocio se usa indistintamente para representar los aspectos centrales de un negocio, incluido el propósito, las ofertas, los clientes objetivo, las estrategias operativas, el proceso y prácticas comerciales, la infraestructura, las políticas organizacionales, el abastecimiento, y, hasta la misma cultura entre otros. (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957)

Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”.

Una revisión y análisis sistemáticos de las respuestas de los gerentes a una encuesta define los modelos de negocios como el diseño de estructuras organizacionales para representar una oportunidad comercial. (George & Bock, 2012)

Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. (Ricart, 2009)



El modelo de negocio es como un cianotipo para una estrategia que se implementará a través de estructuras organizativas, procesos y sistemas. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Un modelo de negocios es necesario definirlo porque entre otras cosas le permitirá al empresario saber que va a pasar, quien va a pagar qué y cuándo y porqué, se ha podido observar que cuando más sencillo es el modelo de negocio funciona mejor, ya que si es complejo de igual forma será difícil su implementación. (Magretta, 2002)

Un modelo de negocios es la estrategia central de una empresa para hacer negocios de manera rentable. (Kopp, 2022)

En conclusión, el modelo de negocios representa el propósito de una empresa. El principal enfoque es que la oferta, los clientes, los procesos y que la propuesta de valor sea la mejor posible con el fin de poder competir en un mercado. El modelo de negocios se diseña con las estructuras organizacionales de la empresa, para representar un valor a nivel comercial. Es de las características más relevantes dentro de un negocio, ya que es la herramienta fundamental para formar los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

3.1.2 Ventajas de tener un modelo de negocios

El diseño del modelo de negocio generalmente se refiere a la actividad de diseñar el modelo de negocio de una empresa. Es parte del proceso de desarrollo de negocios y estrategia de negocios e involucra métodos de diseño. (Massa & Tucci, 2014)

Pero ¿qué ventajas obtenemos de un modelo de negocios?

El modelo de negocio representa el aspecto central de cualquier empresa; implican "la totalidad de cómo una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las tareas que realizará ella misma y las que subcontratan, configura sus recursos, sale al mercado, crea utilidad para los clientes y obtiene beneficios". (Slywotzky, 1996)



Después de construir un modelo de negocio, una empresa debe tener una dirección más sólida sobre cómo quiere operar y cuál parece ser su futuro financiero. (Kopp, 2022)

La capacidad para comprender y describir el modelo de negocio de tu organización te permitirá discernir los elementos necesarios para triunfar, especialmente en épocas de agitación económica. Los empleados que se preocupan por el éxito de la empresa en su conjunto (y saben cómo alcanzarlo) son los más valiosos y los candidatos a puestos de mayor responsabilidad. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

El modelo de negocios brindará una radiografía del posicionamiento con respecto a la competencia, facilitándonos tomar decisiones en aras de aumentar los ingresos, expandir los canales de comunicación y ser más eficientes.

La importancia de su implementación radica en la necesidad latente de disponer directrices adecuadas que garanticen la continuidad y rentabilidad del negocio.

3.1.3 Metodología Canvas para modelo de negocios

La metodología Canvas es un lienzo de gestión estratégica que ayuda a las empresas a describir, diseñar y analizar sus modelos de negocio.

El lienzo fue propuesto por el empresario suizo Alex Osterwalder, como parte de su tesis de doctorado “The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach” en coautoría con su supervisor de posgrado Yves Pigneur, un científico informático belga en 2004.

Luego de la tesis, la metodología del lienzo fue ampliada en el libro titulado “Business Model Generation - A handbook for visionaries, game changers, and challengers” con autoría de Alex Osterwalder y Yves Pigneur publicado en 2010 y contó con las contribuciones de 470 practicantes de 45 distintos países.



La metodología de lienzo o Canvas es una representación gráfica de una estructura de negocio basado en innovación y creatividad que analiza a la organización de forma transversal y proporciona una perspectiva sistémica de cómo crear valor.

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y giran en torno a la propuesta de valor que se ofrece. (Alcalde, s.f.)

Desde entonces, nuevos lienzos para nichos más específicos han surgido.

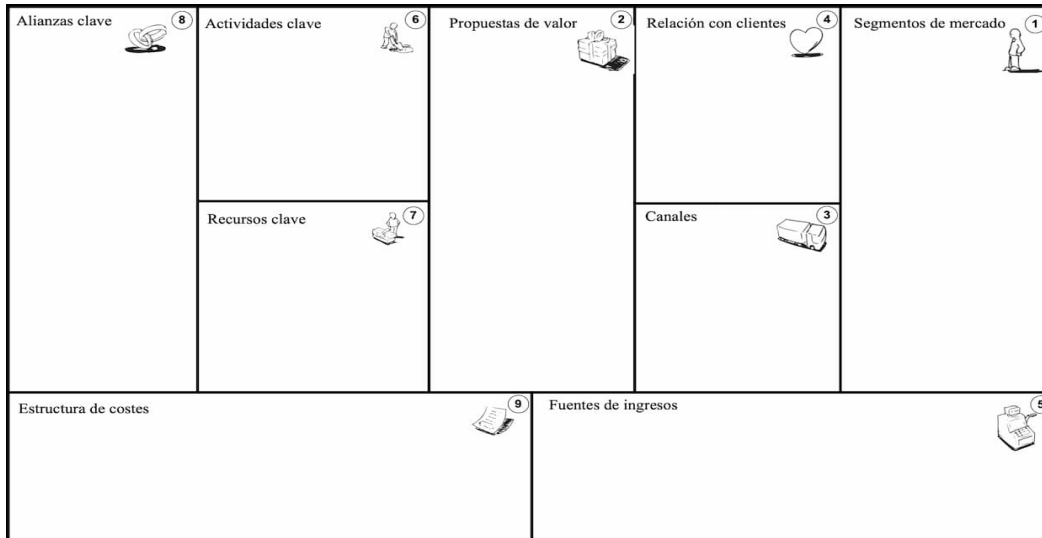
Los beneficiarios de la investigación serán todos los que tengan una relación directa o indirecta con la empresa. A grandes rasgos estos 3 grupos de clientes se segmentan en: cliente final, colaboradores y comunidad.

Específicamente, el dueño, los colaboradores, los proveedores, y más importante de todos que es el cliente final, el cual podrá gozar de un servicio de calidad a un precio competitivo.

Componentes del Modelo Canvas

(Pigneur & Osterwalder, 2010) establece nueve módulos que componen el Modelo Canvas (ver Figura n°1). Estos consisten en: Propuestas de valor, Segmentos de clientes, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costes.

Figura 1 Modelo de negocios Canvas



Nota. La figura muestra la representación del modelo de negocios Canvas. Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2. Propuesta de Valor

Un componente principal del modelo de negocio es la propuesta de valor. Esta es una descripción de los bienes o servicios que ofrece una empresa y por qué son deseables para los clientes, idealmente expresados de una manera que diferencie el producto o servicio de sus competidores. (Kopp, 2022)

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema o satisface la necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una

agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. (Pigneur & Osterwalder, 2010)



La propuesta de valor de Blockchain BPO se basa en ofrecer servicios personalizados a la necesidad de cada uno de los clientes y de manera remota, adaptándose al nuevo estilo de vida e interacción de los últimos años, trabajar especialmente con startups (que aún no tienen procesos ni procedimientos definidos, pioneros en aplicaciones IoT (Internet de las cosas) basadas en la nube para mercados industriales, servicios de aplicaciones Blockchain, además que Blockchain BPO cuenta con alcance global con ubicaciones operativas en Atlanta, Georgia; Managua, Nicaragua; Bogotá, Colombia; Medellín, Colombia; Curitiba, Brasil; y Lima, Perú.

3.2.1 Productos y servicios

Según los autores (Walker, Stanton, & Etzel, 2007) del libro "Fundamentos de Marketing", definen un producto como atributos intangibles y tangibles que contengan un precio, empaque, color, calidad y marca. El producto también puede ser considerado un servicio a una persona o incluso una idea.

Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro "Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica", consideran que el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad." (McCarthy & Perreault, 1996)

El producto o servicio que ofrece una empresa es el principal atractivo para atraer clientes. Va de la mano con la propuesta de valor y con el precio del producto. Los consumidores o clientes valoran el precio, la propuesta de valor de la empresa y el producto en general. Es sumamente importante especificar e identificar la importancia del producto y crear el modelo de negocios en base a lo que ofrece la empresa en general.

Servicios de Tercerización

Los servicios de tercerización son ofrecidos por las empresas especialistas en labores de logística y de manejo de clientes. Instituciones bancarias, empresas tecnológicas, firmas legales, agencias de mercadeo, entre otras se enfocan en el core o eje central de las actividades y contratan



a empresas de tercerización para cumplir con las labores diarias del manejo y de todo lo que tiene que ver con el servicio al cliente.

Con empresas como los BPO lo que se trata es conseguir una externalización de los servicios logísticos y de servicio al cliente para poder operar de una manera más eficaz. Las empresas que no son especialistas en este tipo de actividades de logística y servicios sacan provecho de una oportunidad con los BPO que resulta en una alianza clave para su modelo de negocios. La productividad incrementa con servicios de tercerización y el crecimiento de ambas empresas funciona de una mejor manera cuando se aplica de la manera correcta.

Los BPO se enfocan en diferentes tipos de servicios de tercerización. Estos son, servicio al cliente, servicio de desarrollo de páginas web y aplicaciones, servicios contables, servicios de cobranzas médicas, servicios de marketing digital, servicios de desarrollo de software, y servicios de soporte técnico, entre otros.

Los servicios al cliente consisten en la atención y el soporte que brindan las empresas al cliente final. Estos servicios se brindan durante todo el proceso de compra de un producto. Desde la preventa hasta la postventa. Es una de las áreas más importantes de la empresa ya que la experiencia del cliente tiende a crecer el negocio en general.

Los servicios de diseño de página web consisten en crear páginas con diferentes códigos y diferentes lenguajes de codificación para las necesidades que tenga una empresa. Estas empresas que tercerizan estos servicios tienden a crear aplicaciones con integración absoluta de las necesidades de la empresa a las que están brindando el servicio.

La tercerización de servicios contables se enfoca en la mayoría de los casos en la revisión de la contabilidad de la empresa. Las empresas que contratan a los BPO de contabilidad son aquellas que requieren de apoyo en aspectos contables fuera de las tareas a diario dentro de la empresa. Todas aquellas tareas que los contadores internos hacen son valoradas y examinadas a



profundidad. Normalmente estas empresas contratan estos servicios para tener un apoyo con las cuentas contables.

Los servicios de cobranzas médicas consisten en la recuperación de cartera de una empresa médica. Cabe recalcar que para todas las empresas es sumamente importante gestionar cobros y recuperar la cartera de clientes que tienden a no pagar sus facturas pendientes. Normalmente, los hospitales, clínicas, etc. no tienen la capacidad de estar llamando a todos los clientes que tienen cobrando lo que deben. Es cuando esos centros de salud toman la decisión de contratar a empresas de tercerización para recuperar todas las cuentas pendientes. Este tipo de servicios es uno de los pocos que requieren de licencias para poder operar en el mercado.

En cuanto a los servicios de marketing digital, las empresas contratan servicios tercerizados para optimizar el nivel de alcance que tienen en cuanto a su mercadeo. Los BPO tienen especialistas en mercadeo digital para poder brindar un servicio a estas empresas que requieren de expansión y alcance en cuanto se refiere a clientes.

Las empresas que brindan servicios para el área de IT y software son todas aquellas que requieren de servicios tercerizados que tengan desarrolladores de programas. Estas empresas tienen un personal especializado en desarrollar programas y hacer funcionar sistemas y procesos de maneras más eficientes.

Otra de las industrias que requieren de servicios tercerizados, son todas aquellas empresas que venden productos tecnológicos que requieren de un soporte técnico. Las grandes empresas creadoras o distribuidoras de productos tienden a crear un proceso en el cual tercerizan todo tipo de preguntas a expertos en los productos que ellos venden. Esta sociedad tiende a sacar el mayor provecho posible de ambos negocios. Los creadores del producto y distribuidores se dedican a vender, mientras que las empresas contratadas para dar el soporte técnico se enfocan en compartir procesos para hacer un diagnóstico completo del producto que tiene el cliente. Esto se usa muchas veces para ver si el producto vuelve a funcionar o si está defectuoso.



3.2.2 Atributos de productos

Los atributos del producto son un indicador clave al momento de realizar un modelo de negocio. (Armstrong & Kotler, 2013) plantean que el atributo de producto es el poder determinar cuál es el beneficio que le brinda a los clientes, esos beneficios igualmente pueden ser identificados de distintas maneras visuales y explicativas para el público.

3.2.3 Precio

El precio es uno de los indicadores y aspectos esenciales a definir dentro de un modelo de negocio. (Walker, Stanton, & Etzel, 2007) plantean que el precio es un indicador del monto necesario para poder adquirir cierto producto, este es lo que se paga para poder obtener ya sea un producto o servicio que satisfaga nuestras necesidades.

Por otra parte, Perez & Perez (2006) indican que el precio es el que proporciona ingresos a las empresas y organizaciones y que este requiere de otras variables como beneficios para ser comprado en el mercado. Un punto importante ya que para establecerlo se deben evaluar tanto como valor agregado, punto de equilibrio y las ganancias que se desean obtener.

Dentro del ámbito empresarial este se relaciona bastante con la demanda del servicio que se está ofreciendo. (Walker, Stanton, & Etzel, 2007) plantean que este es de suma importancia ya que establece qué tan competitiva la empresa se posiciona frente a otras compañías ya sea a nivel local o internacional.

Dentro del mercado de servicios, es importante que se tome en cuenta el servicio que se está ofreciendo y a qué tipo de cliente. Hay múltiples factores que tienen que ser tomados en cuenta cuando se establece un precio a los servicios brindados. Uno de los más importantes es la calidad del servicio que se está brindando. Si la calidad es alta, el precio es o podría de ser alto. Otros factores importantes que determinan el precio son: el tipo de servicio, el tipo de cliente, que tan único es el producto que se está ofreciendo y la tecnología que se use para dar el servicio. Es importante que cuando se está determinando el precio de un producto se establezca un margen de



ganancia. Es uno de los elementos principales para determinar un precio. La empresa tiene que encontrar el punto de equilibrio o “break even point” y desde ahí establecer márgenes de rentabilidad que permitan ser competitivos en la industria.

Si bien es cierto, los clientes buscan pagar el menor precio posible por un servicio, no es todo lo que valoran cuando contratan a una empresa de servicios. Lo más importante es que el servicio sea de calidad, se encuentre disponible y que se brinde a un precio que entre en el presupuesto del cliente. Para el cliente, es importante valorar la calidad del servicio y las necesidades que ellos tengan del servicio que se les ofrece. Los BPO en América Latina, por ejemplo, ofrecen un volumen alto de trabajo para empresas ubicadas en el primer mundo que lo necesitan, a un precio de mano de obra barato para los clientes extranjeros.

La competencia es importante cuando se habla de establecer precios. Muchas veces las empresas valoran el precio que pueden ponerle a los servicios, y dichos precios no pueden ser bajados. Cuando esto sucede, el factor diferenciador es crear una necesidad en el cliente para que considere tener el servicio y justificarlo en relación al costo-beneficio. Una vez se le crea la necesidad al cliente y se le demuestra en la propuesta las soluciones que tendrían al tener el servicio, tomarían en cuenta la opción.

3.2.4 Ventaja diferencial

La ventaja diferenciadora es parte clave dentro de cualquier empresa, ya que esta permite sobresalir entre empresas que ofrecen servicios o productos similares a los de Blockchain BPO. (Walker, Stanton, & Etzel, 2007) plantean que esta misma ayuda a las compañías a atraer clientes potenciales y en su defecto los clientes se alejan ya que no podrán identificar el por qué adquirir algún producto de una compañía A y no de la compañía B siendo ambas ofreciendo lo mismo.

En cuanto a servicios, la ventaja es determinada por la satisfacción del cliente. La ventaja diferencial es de gran importancia, ya que es en base a ella que se crea la competencia entre empresas. Para empresas en las que el producto que ofrecen en el mercado es el servicio que brinda,



es importante que haya factores únicos dentro de las compañías para poder tener un valor diferente a las otras. Para determinar el valor y la ventaja de una empresa, se deberán de tomar en cuenta algunas preguntas. ¿Por qué un cliente escogería trabajar con esta empresa y no con la competencia? ¿Cuál es el servicio que nos diferencia? Estas preguntas ayudan a formar una base de diferenciación en el mercado. Una vez la empresa está establecida, las ventajas diferenciales son expresadas por los mismos clientes.

3.3. Aspectos de mercado

3.3.1 Segmentos de cliente

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo sin clientes que generen utilidad. Es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Existen distintos parámetros para realizar la segmentación de un cliente. Esta puede incluir tanto aspectos demográficos como psicográficos, al igual que industrias, tamaños de empresas, ganancias anuales, etc. e igualmente recalcar la gran importancia de ellos para cualquier tipo de planeación estratégica ya que si se realiza de manera errónea podremos estar ubicando esfuerzos en posibles clientes que no se acoplan a las necesidades que vamos a satisfacer. (Jaramillo, Guerrero, & Garcia, 2018)



Por otra parte, el nicho de mercado hace referencia a un segmento aún más específico del segmento de mercado, igualmente con el objetivo de proporcionar los servicios para satisfacer necesidades de ese grupo. (Armstrong & Kotler, 2013)

El segmento de mercado de Blockchain BPO va enfocado a startup, tech companies que están dentro de la industria IoT (Internet de las cosas) y Blockchain (Cadena de bloques), con ubicación en Estados Unidos y Europa.

3.3.2 Oportunidades escogidas

Tareas de soporte en la generación de valor de las empresas que operan en el espacio mencionado anteriormente debido a la falta de mano de obra calificada o en su defecto al alto costo de contratar con esas habilidades y competencias en el entorno en que se encuentran.

Dificultades de que los clientes buscan evitar:

- Falta de agilidad en la respuesta en las operaciones BPO tradicionales
- Desconocimiento de los negocios en el espacio mencionado
- Falta de capacidad de escalamiento que vaya acorde al ritmo requerido de los actores de este espacio
- Precios no competitivos

Ganancias que se buscan para el cliente:

- Contar con un one-stop-shop para servicios de soporte en el backend de la operación
- Experiencia sin rival en servicios de soporte a este espacio como:
 - o Optimización de geo ubicación



- Validación de pedidos
- Activación de mineros de datos
- Recuperación de online a offline
- Mejora del desempeño de la minería de datos
- Compras y logística inversa

3.3.3 Canales elegidos

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: (Pigneur & Osterwalder, 2010)

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

Figura 2 Tipos y fases de canales

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial Ventas en internet Tiendas propias					
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios Mayorista					

Nota. La figura muestra tipos y fases de canales. Fuente: The business model ontology is a proposition in a design science approach. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 27)

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos.

Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–.

Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente



disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

3.3.4 Socios potenciales

Un socio según (Weinberger, 2009) es “Grupo de personas (naturales o jurídicas) que se unen para desarrollar o conformar una empresa u organización”

Una sociedad se busca para tener beneficios mutuos. La definición de sociedad es la alianza entre dos o más personas, grupos o empresas para salir adelante o lograr objetivos comunes. La importancia de las sociedades se basa en que las empresas pueden especializarse en sus fortalezas para ofrecer a los clientes la mejor atención posible.

La importancia de tener un socio, cuando se es una empresa nueva es tener la oportunidad de apoyar a otros que tengan demasiados clientes. En el área de BPO, hay empresas que necesitan de apoyo externo por la cantidad de empresas y necesidades que requieran. Una sociedad con menor cantidad de empleados puede apoyar a esas que requieran de su ayuda.

Para realizar este tipo de alianzas existen distintos mecanismos que se pueden evaluar según el objetivo de cada empresa. En este caso, la empresa se debe enfocar en crear alianzas que permitan maximizar la rentabilidad mutuamente, consolidar su marca, lograr un mayor alcance tanto a nivel nacional como internacional.

3.4. Recursos y actividades claves

Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.



Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Blockchain BPO cuenta con recursos claves como lo son: Equipos: Computadora, headset, plataformas: Zoho, Call tracking metrics, Slack, Zendesk, 3CX, Caspio, Skype, M. Teams, personal calificado con conocimientos técnicos y manejo avanzado del idioma inglés. Todos ellos contribuyendo esencialmente para la consolidación y ejecución de la propuesta de valor.

3.4.1 Recursos humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Dentro de toda empresa, es sumamente importante tener un departamento de recursos humanos que estén a cargo del reclutamiento, entrenamiento, y de presentar la empresa a todos aquellos que están empezando. El departamento de recursos humanos es relevante porque se requiere una persona capacitada que presente el valor de la empresa a todo aquel que sea nuevo. Sin un departamento como el mencionado anteriormente, los empleados de la empresa no tienen una guía completa del funcionamiento de la empresa, no saben su rol dentro de ella, no saben sobre la estructura organizacional de la misma, que al final viene siendo un problema general para la empresa.

Sin recursos humanos, los empleados que son contratados probablemente no tengan la capacitación necesaria. No hay un plan de entrenamiento, no existe un manual de funciones, esto lo hace un problema para la empresa. El departamento es requerido e importante por todas las empresas ya que, sin ella, es muy complicado que dentro de la empresa se tenga una idea clara de lo que se tiene o no que hacer.



3.4.2 Recursos materiales

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Según el modelo Canvas realizado, los recursos materiales son nuestras herramientas de uso diario como las computadoras y headset, al igual que el edificio donde están ubicadas las oficinas. Al igual, todo el mobiliario utilizado.

3.4.3 Recursos intangibles

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

3.4.4 Estructura organizativa

La estructura organizativa es un conjunto de especificaciones y orden dentro de una organización. (Robbins & Coulter, 2005) plantea que esta se basa en una distribución concisa que va enfocada a una cadena centralizada y formalizada que ayudará a que procesos ya establecidos permitan de mejor manera la toma de decisiones.

Este mismo tiene igual propósito dentro de la organización. Rojas (2018) plantea que este tiene como objetivos la definición de procesos, estructuraciones internas, basados en guías o métodos específicos con el fin de enfocar los esfuerzos para llegar al cumplimiento de una meta específica.



3.4.5 Actividades claves

Las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

- Resolución de problemas

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

- Plataforma/red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Las actividades claves de Blockchain BPO se consideraron las siguientes:

- Soporte técnico a dispositivos.
- Verificaciones de órdenes
- Procesamiento de tickets
- Activación de dispositivos



- Logística inversa

3.4.6 Flujos de operación

El flujo de operaciones es en sí una representación que las empresas realizan para entender cada uno de los procesos que hay en distintas áreas. Conocer razón de ser y el propósito, así mismo este ayuda a evaluar a conocer la efectividad de los procesos y si este necesita mejoras a lo largo del transcurso. (Urdininea, s.f)

3.5. Aspectos financieros

3.5.1 Ingresos

Un ingreso es toda aquella ganancia que se recibe por la venta de un bien o servicio, que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario. (Gil, s.f)

Se define los ingresos como “incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (Gobierno de España, Agencia Estatal boletín oficial del Estado, s.f)

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.



Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Venta de activos

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.

Cuota de suscripción

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.

Préstamo/alquiler/leasing

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. (Pigneur & Osterwalder, 2010)



Concesión de licencias

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

Gastos de corretaje

Esta fuente de ingresos resulta de los gastos de corretaje que se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

Ambos mecanismos van ligados a distintas variables o cambiantes en el mercadeo, se debe evaluar cuidadosamente cada uno de ellos para poder identificar cual es el apto según el giro de negocio de la empresa y los objetivos tanto generales, específicos y principalmente financieros, ya que estos ayudaran a lograr mejor dirección al momento que se esté fijando el precio a un producto o servicio.

Figura 3 Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Nota. La figura muestra ambos escenarios de fijación de precios. Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.33)

3.5.2 Costes

Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. (Sánchez, s.f)

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).



Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Características de las estructuras de costes

Costes fijos: Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

Costes variables: Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos

Economías de escala: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción.

Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. (Pigneur & Osterwalder, 2010)

El punto de equilibrio en economía se refiere al momento en el que una empresa puede cubrir sus costos fijos y variables en cuanto a sus operaciones. Es un cálculo matemático que determina cuándo es el momento en el que se logra vender todo lo que se gastó para poner un producto o servicio para el público.



La importancia del punto de equilibrio es que evalúa qué tan rentable o conveniente es un negocio en general. Este cálculo también es conveniente para tener un plazo de cuánto tiempo tomaría recuperar lo invertido. Es importante el punto de equilibrio, ya que las empresas tienen una mejor idea de la cantidad que se tiene que vender, para generar ingresos. La fórmula del punto de equilibrio contiene los siguientes factores. Costos Fijos, Precio de Venta, y Costo de venta.

$$\text{PE} = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo de venta})$$

Las empresas BPO toman en cuenta esta fórmula para poder saber el precio necesario para llegar a un punto de equilibrio en cuanto al servicio brindado. Lo primero a determinar en este tipo de casos es el costo en general. Los costos fijos y variables son los que se tienen que tomar en cuenta, y en este caso saber cuál es el punto de equilibrio para determinar el mejor precio posible. Sustituir el precio de venta con “x” para saber cuál sería el precio exacto para llegar al equilibrio.

3.5.3 Gastos

Los gastos se definen como decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (Gobierno de España, Agencia Estatal boletín oficial del Estado, s.f)

Tomando en cuenta esta definición, el gasto es una transacción de consumo que se efectúa de algún recurso que resulta en el incremento de pérdida o en su defecto la disminución de un beneficio, y que por ende ocasiona un decremento en el patrimonio neto. En la metodología Canvas, cuando discutimos sobre los costes nos referimos fundamentalmente al conjunto de gastos relacionados con los elementos claves y que son necesarios para la realización de la propuesta de valor. La captación y fidelización de clientes son las actividades que más gastos generan, lo que incluye gastos de creación de marca y marketing. (Pigneur & Osterwalder, 2010)



3.5.4 Utilidad

La utilidad es la medida de satisfacción por la cual los individuos valoran la elección de determinados bienes o servicios. En su concepto más amplio, nos referimos a la utilidad como el interés o provecho que es obtenido del disfrute o uso de un bien o servicio en particular. (Sánchez, s.f) . En el ámbito contable, la utilidad representa la ganancia o beneficio, siendo la diferencia entre los ingresos recibidos por un negocio y todos los desembolsos incurridos para el logro de dichos ingresos.

La utilidad bruta, es la desigualdad entre el total de ventas en efectivo de un producto o grupos de productos, en un espacio de tiempo establecido y el costo total del producto. La utilidad neta, es aquella que resulta luego de restar y sumar la utilidad operativa, los gastos, las ganancias no operacionales, los impuestos y la reserva legal. El cálculo tradicional de la utilidad neta se realiza por medio de un estado de ganancias y pérdidas, el cual comienza por los ingresos a los cuales se les deducirán las diferentes clasificaciones de gastos. Esta es la utilidad que es repartida entre los socios de una empresa.

3.6. Gestión de Cambio

En esta sección definiremos los términos y soluciones posibles para gestionar los cambios que necesita la empresa. Los cambios son importantes, pero los tiempos en los que estos serán hechos también. El tiempo determina también qué tipo de cambio es el más preciso para diferentes tipos de problemas dentro del área de negocios. El cambio se realiza en función del despliegue y tiempo. Los cambios cuentan con diferentes enfoques para el mejoramiento continuo o puntual de una empresa.



3.6.1 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter

John Kotter fue el desarrollador de un modelo para gestionar un cambio después de observar a numerosos ejecutivos antes, durante y después del proceso estratégico. El proceso consiste en un mejoramiento continuo de la empresa en general. Los pasos son los siguientes:

1. Crear un sentido de la urgencia: Consiste en evaluar cualquier amenaza potencial que pueda surgir en un futuro cercano o lejano.
2. Formar una coalición poderosa: Tener aliados y partes interesadas en formar parte es importante para un cambio. Los líderes y las partes claves para el cambio en la organización necesitan tener un compromiso importante con la empresa.
3. Crear una visión que respalde el cambio: Consiste en identificar los valores más importantes que deben de ser cambiados.
4. Comunicar la visión: Es importante que la visión no sea solo compartida; sino que se debe de repetir y mostrar con frecuencia con ejemplos de comportamiento para el mejoramiento general.
5. Eliminar obstáculos: Siempre que hay un cambio, hay resistencia al cambio. Este es la parte en la que se deben de eliminar todo ese tipo de obstáculos para poder salir con las nuevas ideas.
6. Lograr victorias en corto plazo: La energía debe de ser constante a la hora de tener un cambio. Para que la energía y el positivismo se mantengan, las metas deben de irse cumpliendo a corto plazo.
7. Seguir adelante con el cambio: Es importante que cuando se están mejorando las cosas no se detenga el proceso. Las victorias tienden a ser engañosas en muchos casos.
8. Anclar los cambios en la cultura corporativa: El último paso es asegurar que los cambios ya están dentro de la filosofía de la empresa para que sea efectiva en el futuro.



Los analistas actuales no consideran que los 8 pasos sean seguidos de manera secuencial. Kotter sugiere seguirlos de manera secuencial, más no es necesario hoy en día para hacer cambios dentro de las organizaciones.

3.6.2 Táctico

El cambio técnico empresarial consiste en hacer cambios específicos dentro de la organización. El fin es alcanzar una meta en particular. El cambio implica comportamientos o rutinas, generalmente van dirigidas a una unidad o a un departamento de la empresa en específico. Puede ser implementada rápidamente sin efectos más allá del sitio de implementación.

3.6.3 Transformacional

Los cambios transformacionales consisten en los cambios organizacionales conducidos por los líderes de la organización. El impacto que este cambio genera es significativo ya que utiliza una cantidad alta de recursos para gestionar dicho cambio. Viene ligado con objetivos estratégicos que en general ayuda a la empresa a largo plazo.

3.6.4 Revolucionario

El cambio revolucionario busca cómo cambiar las creencias y comportamientos, normas y estructuras que guían a la organización. Estas ideas nacen desde dentro de la organización, usualmente suele partir de un movimiento o idea en los medios o el núcleo de operaciones. Este cambio puede generar daños colaterales, especialmente si los gerentes no están de acuerdo con la revolución que se está llevando a cabo.

3.6.5 Evolutivo

El cambio evolutivo nace cuando los líderes confían en ideas que emergen de personas de mandos medios o del núcleo operativo. El líder provee recursos, remueve barreras y sirve de guía para todos aquellos que trabajan para ellos.

IV. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Obj.Especifico	Variable	Definición Conceptual	Definición	Indicadores	
Definir la propuesta de valor	Propuesta de valor	La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades. (Kotler et al, 2008)	Una propuesta que permita satisfacer a los clientes actuales	1. Productos y servicios 2. Atributos de productos 3. Precio 4. Ventaja Diferencial	Grupo Focal Encuesta Revisión Documental Investigación
Formular la estrategia de mercado para la empresa	Estrategia de mercado	“La estrategia de mercadotecnia es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas. Éstas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse.” (Vega & Espejo, 2017).	Crear una estrategia de mercado para clientes actuales y prospectos.	1. Segmentos de cliente 2. Oportunidades escogidas 3. Canales elegidos 4. Socios Potenciales	Grupo Focal Encuesta Investigación Revisión Documental
Estructurar los recursos y actividades claves para la operación de la empresa Blockchain BPO, S. A	Recursos y actividades claves	Los recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves. Las actividades claves se definen como actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos. Estas actividades se deben realizar mediante la utilización de los recursos claves para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados en función del modelo de negocio. (Ostervalder et al.2011)	Evaluar los recursos existentes y actividades claves dentro de la organización	1. Recursos Humanos 2. Recursos materiales 3. Recursos intangibles 4. Estructura organizativa 5. Actividades claves 6. Flujos de operación	Grupo Focal Encuesta Revisión Documental Investigación
Determinar la propuesta financiera de negocio para la empresa Blockchain BPO, S.A	Proyección Financiera	Son estimaciones que nos ayudan a pronosticar los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones en un periodo de tiempo y contexto determinado.	Analizar la situación financiera actual y futura de la organización	1. Ingresos 2. Costos 3. Gastos 4. Utilidad	Grupo Focal Encuesta Estados Financieros Investigación

Nota. La tabla muestra variables establecidas con definiciones e indicadores. Fuente: Elaboración Propia



V. Preguntas Directrices

5.1 Preguntas específicas

¿Cómo se distingue la empresa de la competencia?

¿Cuáles son los segmentos de mercado que la empresa debe enfocarse para lograr una ventaja competitiva?

¿Cómo interactúa la empresa por medio de sus actividades diarias con el cliente final?

¿De qué forma genera ingresos el diseño de una propuesta de valor?

¿De qué manera se promueven, venden y entregan los servicios en los diversos canales?

¿Cuáles son los recursos claves que deben analizarse en la empresa usando el modelo de negocios Canvas?

¿Qué estrategias únicas tiene la empresa para entregar su propuesta al cliente final?



VI. Diseño metodológico

6.1 Tipo de Investigación

Existen diversos tipos de investigación para la elaboración de una tesis y se determinan de acuerdo con el alcance de la misma. Entre las definiciones más comunes encontramos:

Investigación Descriptiva: Los estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Investigación Explicativa: “Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas de este. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales (‘Tipos de Investigación’, s.f)

Investigación Analítica: Según (Hurtado, 1998) “La investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis. Analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes.”

Esta tesis es de carácter analítico y aborda varios componentes que conforman una totalidad coherente. En ella se busca analizar cada componente por separado y se reintegra todos los elementos en su totalidad para brindar una perspectiva completa del panorama en estudio.

La investigación analítica juzga, crítica o profundiza sobre cada elemento para crear o no una propuesta de cambio brindando una amplitud de foco, temporalidad y usando diferentes fuentes de recolección de datos que nos permitan crear una propuesta de un modelo de negocios Canvas para la empresa Blockchain BPO, S.A.



6.2 Enfoque de la Investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Se considera dinámica, cambiante y evolutiva y se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

En el enfoque cuantitativo y cualitativo se emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. Se considera una investigación mixta aquella que incluye enfoques cuantitativos y cualitativos.

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

La presente investigación es mixta y se encuentra valorada con el estudio de variables cuantitativas y cualitativas.

El proceso formal se refiere al método empleado para hacer dicho estudio. En este caso, utilizamos el método deductivo y el método inductivo.

El método deductivo “Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.” (“Tipos de Investigación”, s.f)

El método inductivo: “Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría.” (“Tipos de Investigación”, s.f)



El tiempo en el que se efectúa esta investigación es sincrónica. Las investigaciones sincrónicas son todas aquellas que concretan el estudio en un periodo corto.

6.3 Población

El universo de esta investigación lo constituyen el total de los 30 trabajadores de la empresa Blockchain BPO S.A. ubicados en la ciudad de Managua. Se consideraron los 5 directivos, así como los 25 colaboradores de cada área.

Debido a que la población es pequeña, se estudiará en su totalidad. No será tomado como muestra; sino que será un estudio a profundidad para extraer las perspectivas personales al igual que las grupales.

6.4 Métodos y técnicas para la recolección y análisis de datos.

El grupo focal es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con la encuesta se trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (Visauta, 1989)

“La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos.” (Kitzinger, 1995). Dicha técnica es muy importante para valorar las opiniones, sensaciones, y todo aquello que provoque una pregunta. Si bien es cierto, la opinión de cada participante es sumamente importante para el análisis cualitativo y es por eso por lo que se pone en práctica. Los grupos focales consisten en una técnica que privilegia el habla, y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo. Los grupos focales se llevan a



cabo en el marco de protocolos de investigación e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y lineamientos.” (Kitzinger, 1995)

Para esta investigación se realizó una guía de discusión con una duración de 6 horas en donde tomaron parte 5 directivos cada uno representando al área de Informática, Finanzas, Marketing, Desarrollo de Negocios y Operaciones respectivamente para establecer un modelo de negocios de la empresa Blockchain BPO.

El grupo focal fue llevado a cabo en la sala de conferencia con los participantes antes mencionados y la sesión se encuentra grabada en Zoom.

La encuesta es un tipo de recolección de datos crucial en cualquier tipo de investigación. Malhotra (2008) plantea que es una serie de preguntas debidamente estructuradas dirigida a cierto grupo de individuos seleccionados previamente acorde los objetivos de estudio.

Por otra parte, (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) afirman que las encuestas de opinión son un tipo de investigación de carácter no experimental, al igual que pueden ser correlacionadas, transicionales o de distintos diseños. Todo esto va en dependencia a los objetivos de los proyectos.

En este estudio, se utilizó el instrumento encuesta destinado a todos los colaboradores de la empresa a excepción de sus directivos.

El tiempo de duración de la encuesta estimado fue entre 15 y 20 minutos por encuestado y los datos fueron recopilados utilizando Qualtrics en la nube como plataforma para obtener las respuestas de cada participante.

La revisión documental es “una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas.” (Gónima, 2012). La revisión documental consiste en todo lo que se busca en cuanto a información. Los documentos con los que se cuenta en la revisión



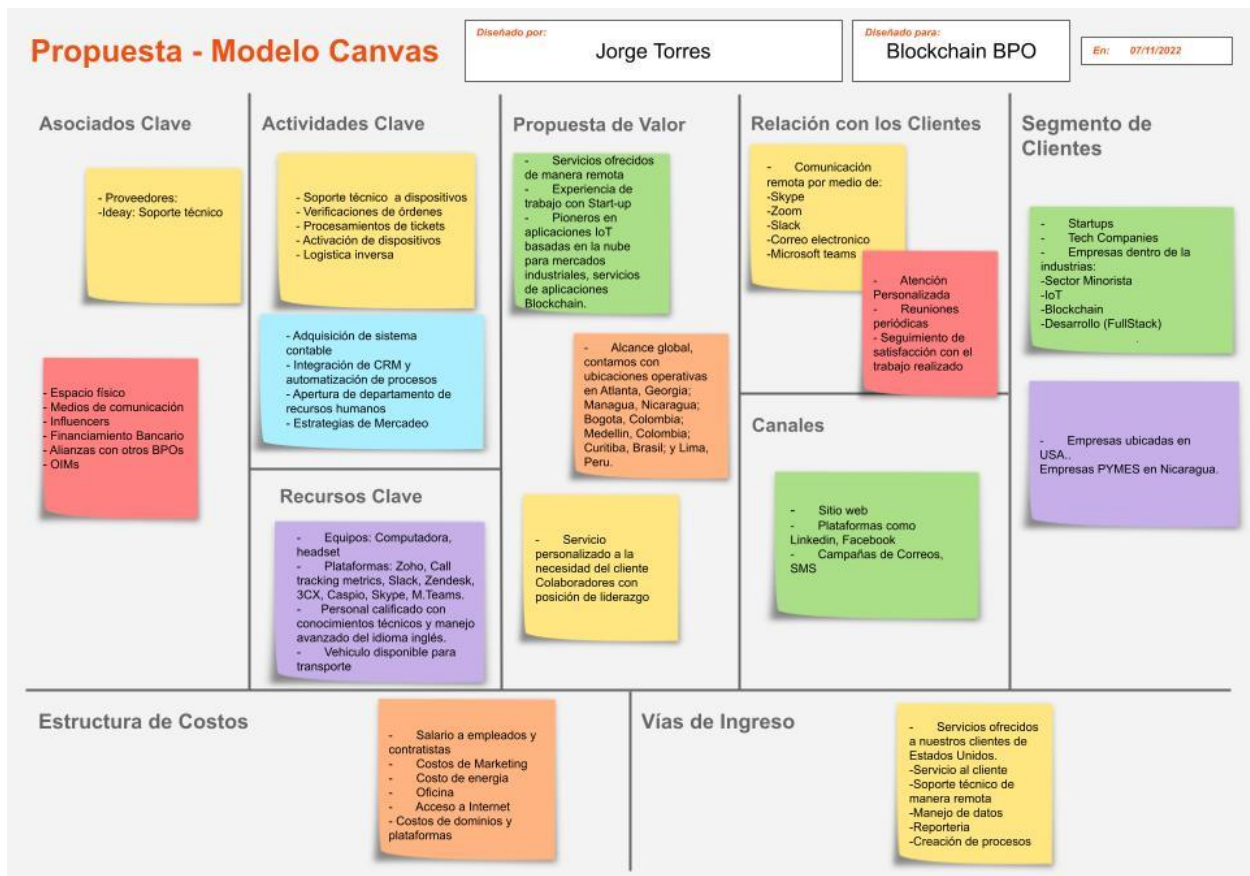
documental son las siguientes: Cartas, Actas, Planillas, Informes, Libros, Imágenes, Folletos, Manuscritos, Videos

La revisión documental es considerada una de las más importantes cuando se hace una tesis. Contienen información importante y es de las principales fuentes de información que se utilizan hoy en día.

VII. Análisis de Resultados

Estructuración del Modelo de negocios de la empresa Blockchain BPO Lienzo Canvas

Tabla 2 Lienzo Canvas



Para llegar a la construcción de este lienzo, se hizo un análisis siguiendo la metodología Canvas. A continuación, se presenta un detalle de las debilidades del modelo y las acciones a mejorar dentro de la empresa.



7.1 Tendencias de la industria de externalización de servicios

La industria de externalización de servicios (outsourcing en centros de contactos) es una de las más grandes a nivel nacional en cuanto a lo económico. Hoy en día hay más de 45 empresas donde este servicio es ofrecido a países como Estados Unidos, Canadá y Europa. Uno de los principales atractivos de Nicaragua es que se encuentra en el centro de América. La proximidad a ambos continentes lo hace un país en donde hacer negocios de “outsourcing” es atractivo.

Hay estadísticas que prueban que Estados Unidos está interesado en tener negocios con las empresas de Nicaragua. La mano de obra en Nicaragua es mucho más barata, debido a los cambios de la globalización, las empresas estadounidenses se ven interesadas en recibir servicios de Nicaragua. La mano de obra de un puesto de agente de call center oscila entre \$550 a \$900 desde hace 5 años en dependencia del tipo de soporte que se ofrece. En cuanto a servicios, en el año 2020 se exportó un aproximado de \$240 millones a diferentes países brindando este tipo de servicios. Del año 2008-2019 se invirtió \$102 millones. Esta industria cuenta con 15,000 trabajos para los nicaragüenses. (Ortiz, 2021)

Es importante mencionar que Nicaragua ofrece talento calificado con buen nivel de inglés que aporta grandemente al sector de servicio al cliente. “Además, el país tiene un valor de mercado de BPO de \$152 millones que se espera que continúe creciendo.” (“Nicaragua call center outsourcing”, 2022) (*Ver Anexo AP*).

Existen muchos beneficios de ubicar empresas de la industria de BPO en Nicaragua como lo son: La zona CST, esta permite una atención al cliente que se considera confiable para los clientes situados tanto en los Estados Unidos como en Canadá, servicio de calidad proporcionado y costos competitivos de esa mano de obra, talento bilingüe, esto se puede caracterizar como una combinación excelente para empresas que cuentan con clientes que hablan idioma inglés y/o español, garantizando que no habrá una barrera de lenguaje.



En el mundo hay distintas empresas que adquieren servicios de BPO, sin importar el tamaño de la empresa que simplemente prefieren obtener estos servicios de manera remota. La globalización ha permitido ofrecer talento humano con habilidades bilingües de forma remota aras de proveer mejor infraestructura entre las relaciones con los clientes. Por otra parte, también los BPO brindan a sus clientes accesos a los productos y servicios en línea, por medio de canales digitales. Incluso la integración de distintas aplicaciones web que han permitido acceso al contenido de manera más eficiente para los clientes.

Hay distintos aspectos claves que han logrado contribuir al crecimiento de esta industria como lo son:

- Reducción de los costos operativos
- Enfoque en competencias básicas
- Aumento de la flexibilidad
- Mejora en términos de calidad del servicio
- Impulso de la eficiencia
- Mejoras en agilidad empresarial

Sin importar si se está ofreciendo el servicio a pequeñas, medianas o grandes empresas.

En Nicaragua se estima un ahorro de costos del 40% al 60% en comparación a otros centros de contactos (call centers) ubicados en Estados Unidos. Y la capacidad de proveer soporte en distintas áreas como lo son: servicio al cliente, apoyo técnico, IoT (internet de las cosas), mesa de ayuda, televentas, digital, cobranza, entre otros.

Existen diversas empresas en BPO a nivel mundial que proporcionan servicios a múltiples sectores. Estas empresas compiten contra Blockchain BPO ya que dentro de sus servicios están



algunos de los servicios que actualmente la empresa ofrece, a continuación, se puede observar una breve muestra de algunos de los competidores en la industria: (Ver tabla 3)

Tabla 3 Competidores

Empresa	Servicios
Accenture	Servicios de estrategia empresarial Consultoría tecnológica Marketing digital y análisis servicios Servicios en la nube La seguridad como servicio Servicios de la cadena de suministro Soluciones de cadena de bloques Consultoría en gestión sanitaria
Cognizant	Inteligencia Artificial Estrategia Digital Internet de las cosas Ingeniería Digital Servicios empresariales Garantía de calidad e ingeniería Automatización inteligente de procesos
	Servicios de adquisición servicios de recursos humanos Transformación financiera Automatización grandes datos cadena de bloques Atención al cliente
Empresa	Servicios
Wipro	Soluciones de espacio de trabajo digital análisis de datos Nube cadena de bloques DevOps Industria 4.0 Ciberseguridad
Genpact	Gestión de riesgos y cumplimiento Servicios de contabilidad y finanzas Gestión de la cadena de suministro Gestión de patrimonios Rendimiento empresarial
Infosys	Subcontratación E2E consultoría Servicio al Cliente Contabilidad y Finanzas servicios de recursos humanos Consultoría y outsourcing de procesos legales Automatización Analítica Servicios Interactivos Digitales

Fuente: Las 23 mejores empresas de BPO del mundo. (2020)

Los efectos secundarios de la invasión de Rusia a Ucrania están aumentando el ritmo de la desaceleración del crecimiento económico mundial, que ahora se prevé que se reduzca al 2,9 % en 2022. La guerra está provocando un aumento de los precios de los productos básicos, lo que se



suma a las perturbaciones en los suministros; incrementando la inseguridad alimentaria y la pobreza; exacerbando la inflación; contribuyendo a condiciones financieras más restrictivas; aumentando la vulnerabilidad financiera, e intensificando la incertidumbre en materia de políticas.

Las perspectivas están sujetas a diversos riesgos de deterioro de la situación, entre ellos la intensificación de las tensiones geopolíticas, el aumento de los factores adversos que impulsan la estanflación, la creciente inestabilidad financiera, las continuas presiones sobre los suministros y el empeoramiento de la inseguridad alimentaria. Estos riesgos subrayan la importancia de implementar una respuesta de políticas macroeconómicas y estructurales contundente a nivel mundial y nacional.

Sin embargo, a pesar de los conflictos internacionales, el crecimiento mundial proyectado en los años 2022, 2023 y 2024 es de 4.0%, 4.3% y 3.8% según el Banco Mundial. (Ver Anexo AL)

En el primer trimestre de 2022, el desempeño de la economía nacional fue positivo, manteniéndose en la senda de crecimiento. El PIB del trimestre registró un crecimiento interanual de 5.8 por ciento (10.1% en el trimestre anterior). Con dicho resultado, el crecimiento promedio anual se ubicó en 10.8 por ciento; de acuerdo con la estimación preliminar en la serie de datos originales. (ver Anexo AM y Anexo AN)

7.2. Construcción de la propuesta de valor para la empresa Blockchain BPO

Para la construcción de esta propuesta, primero se expone un análisis a los diferentes componentes que la metodología Canvas propone, según datos de la empresa y posteriormente se hace la propuesta de valor más adecuada.

La empresa no cuenta con algunos procesos que podrían ser muy útiles para el desarrollo continuo. Blockchain BPO es una empresa que necesita de procesos elaborados para poder tener un orden completo de lo que se necesita hacer para cumplir con metas deseadas. Los procesos que se sugieren son los siguientes:



- Proceso de Reclutamiento: Lo primero que se necesita es la formación de un departamento de recursos humanos. El proceso de reclutamiento debe de ser uno de los más importantes ya que determina el futuro de la empresa. Con la selección de los recursos humanos necesarios, se puede formar una base estable para el futuro de la empresa. (Anexo AZ)
- Proceso para atraer clientes nuevos: Las empresas BPO funcionan con clientes que requieren de servicios de tercerización. Sin clientes, no hay negocios. Por eso es importante tener un plan estratégico para atraer nuevos clientes constantemente. A esto se le llama “Lead Generation” que consiste en hacer una investigación a profundidad sobre los potenciales clientes y cómo ofrecer el servicio en general. Un proceso ha sido propuesto para cumplir con estas funciones tan importantes de un BPO. (Anexo BA)
- Proceso de administración financiera: El proceso de administración financiera consiste en tener un flujo para la aprobación de gastos e inversiones que necesita la empresa. Hasta el momento, Blockchain BPO no cuenta con un proceso. (Anexo BB)
- Proceso de cuentas por cobrar: Uno de los principales problemas de Blockchain BPO es que la liquidez es muy baja. La cantidad de cuentas por cobrar es muy alta. La empresa necesita de un flujo completo de cómo manejar las cuentas por cobrar y como tener recordatorios con el tiempo debido. (Anexo BC)
- Proceso de mercadeo: En cuanto a mercadeo, es importante saber que el mercadeo de la empresa no estaba siendo bien manejado. Se está recomendando un flujo completo para hacer mercadeo y cómo eso podría ayudar a la empresa Blockchain BPO a atraer más clientes y ser más eficiente de ahora en adelante. (Anexo BD)



7.2.1. Productos y servicios que ofrece la empresa

Blockchain BPO ofrece servicios enfocados en proporcionar apoyo en la minería de dispositivos de la red de Helium como lo son:

- Optimización de geo ubicación (reassertions): consiste en monitorear dispositivos de minería (Blockchain) que estén ubicados en el lugar donde fue descrito al hacer la compra. Los dispositivos de minería tienen que ser registrados y aprobados para que comiencen a minar monedas cripto que en este caso solo se trabaja con HNT y IoT. Una vez estos son registrados con la ubicación geográfica, los dispositivos tienen que ser monitoreados frecuentemente. Si el dispositivo cambia de ubicación, un reporte se tiene que hacer para poder cambiar la ubicación y que la plataforma de la cripto moneda acepte el cambio propuesto. Esto necesita de mucho monitoreo y servicio para que se cumpla con los parámetros requeridos por el sistema.
- Validación de pedidos: consiste en corroborar las órdenes de compra que reciben de los clientes para garantizar la entrega de sus dispositivos en tiempo, lugar y forma. Se brinda el soporte necesario en toda la cadena de valor.
- Activación de mineros de datos: consiste en asegurar que los dispositivos que minan (mineros) se sincronicen con una red específica para generar criptomonedas de acuerdo a su uso. La empresa brinda soporte técnico a la cadena de bloques (blockchain) dentro de la red Helium y redes no asociadas. Los usuarios (host) no conocen este tipo de tecnología y requieren de servicios de soporte para activar estos mineros de la manera correcta y generar ganancias.
- Recuperación de offline a online: consiste en brindar soporte técnico a todos aquellos mineros cuando se desconectan por diversas razones entre las más comunes deficiencia de energía o acceso al internet garantizando que el dispositivo (hardware) recupere su conectividad para generar criptomonedas/ganancias. Este



proceso se lleva a cabo por medio de voice y non-voice support, apoyándose en Helium explorer, herramienta que indica el estado de los dispositivos en la red (Ver Anexo BD)

- Mejora del desempeño de la minería de datos: consiste en diagnosticar los niveles de rendimiento del dispositivo para garantizar su funcionamiento óptimo. Las unidades entre sí requieren un radio de distancia entre 300 metros hasta un máximo de 1,500 metros para su debida conexión. Existen diversos factores que limitan las ganancias obtenidas. Hay mucha información en este rubro que los consumidores desconocen. Por eso, la empresa ha encontrado un nicho de mercado en esta actividad para poder ayudar a los dueños de los dispositivos.
- Compras y logística inversa: El proceso de logística inversa consiste en todo lo que tiene que ver con el proceso de devolución de un producto. Cuando un consumidor, tiene un producto que ya no quiere, que está disfuncional o que quiere un reembolso, se aplica el proceso de logística inversa. El proceso es el siguiente: el cliente pide una devolución, se tiene que llenar un formulario y se ajusta a las políticas de devolución y reembolso, se define el tiempo de regreso, se evalúa el si el cliente tiene que pagar algo extra, se genera la etiqueta de regreso y por último el producto lo manda el cliente a la sede de la empresa.

En adición servicios adicionales como:

- Investigación de mercado: consiste en hacer un estudio a profundidad sobre el mercado y sus clientes. Conocer más de ellos, haciendo estudios cuantitativos y cualitativos para obtener un resultado general del mercado en general y definir si es o no viable un negocio.



- Apoyo de servicios administrativos: En cuanto a servicios administrativos, hay empresas que requieren de esquemas organizacionales en cuanto a los flujos de la empresa.
- Gestión de procesos: Los BPO son los principales enfocados en brindar mejores procesos para el flujo de la empresa. Los procesos son importantes y garantizan un mejor resultado al final. Las empresas que buscan un BPO para formar procesos, normalmente no tienen un proceso formulado para la organización de la empresa. Esto puede resultar en pérdidas a largo plazo.
- Limpieza de datos: La limpieza de datos consiste en verificar los datos en plataformas para tener una información más completa en general. La limpieza de datos se hace en listas, se busca información sobre lo que el cliente requiere y se hace la limpieza para tener un mejor resultado. Ya sea para contactar a los leads por llamada, mensajes o correos.
- Procesamiento de datos.
- Desarrollo de lista larga de compradores: Construcción de listas de acuerdo con target específicos.
- Identificación de adquisición de objetivos, investigación de antecedentes, clasificación
- Marketing Digital: Se proporciona a las empresas que requieren de mercadeo en plataformas como Google, Instagram, etc. Contrata a empresas de BPO para que creen planes de mercadeo digital y atraer más clientes a través de las redes sociales que son tan relevantes en estos tiempos tecnológicos.



- Tercerización del proceso de ventas: se compone en procesos de ventas consiste en crear un proceso de preventa, venta y postventa. Esto crea una conexión entre la empresa y el cliente.

En el grupo focal se pudo identificar por parte de los directivos lo esencial que son los productos ofrecidos en la industria enfocada de Blockchain BPO. La información obtenida en el grupo focal con los directores claves muestra su valor en los siguientes aspectos:

- Son vanguardistas: Esto es porque la empresa Blockchain BPO tiene una línea de negocios única. La empresa cuenta con un personal especializado en todo lo que tiene que ver con el mundo de Blockchain, criptomonedas, etc.
- Satisfacen las necesidades de los clientes: Blockchain BPO es una empresa que está alineada con las necesidades de los clientes. La propuesta de valor ofrecida es importante y relevante para un mundo en el que antes de Blockchain BPO nadie atendía. Es un nicho que está creciendo consistentemente y que necesita de apoyo como el que brinda la empresa.
- Se necesita expandir la propuesta de negocios: Si bien es cierto, el nicho de Blockchain es algo fuerte y que tiene futuro; sin embargo, es importante que la empresa no solo se enfoque en un nicho cuando el potencial que tiene es tan amplio. Se puede expandir a los negocios como el marketing digital, todo lo que tenga que ver con logística, etc.
- Incrementar en la mejora de servicio: Blockchain BPO tiene una gran oportunidad de mejora en el portafolio de servicios ofrecidos actualmente, una de las debilidades evidentes es un nicho muy reducido. Se puede abordar aún más en otras industrias y tomar ventaja que Blockchain BPO nace de una consultora y se puede aportar en distintos ámbitos. Al igual, el apoyo remoto a los clientes puede desarrollarse y ejecutarse en cualquier tipo de industria. Se debe de realizar un planteamiento sobre los servicios no potenciados



actualmente y generar un plan de acción, ya que al tener bien estructurado el proceso de ellos y el talento disponible se abre una puerta de oportunidades para nuevos negocios.

- Los servicios estrella de Blockchain BPO: son los dirigidos a la red de Helium, pero los otros servicios generales están desatendidos Servicios como Teneduría de libros y contabilidad de costos, Gestión Inmobiliaria, Gestión de recursos humanos, Facturación médica, etc. Son servicios que no se han realizado y no se ha dado el tiempo adecuado para explotarlos y empezar a conseguir talento que soporte esas áreas y así mismo conseguir clientes que requieran de esos servicios.

Las debilidades en cuanto a variedad de servicios no son en sí el servicio si no hacia la industria que se enfoca, ya que no se tiene una gama amplia de las industrias a las cuales suplir por lo tanto se vuelve más limitado el servicio a empresas muy específicas.

Por otra parte, esto viene a ser una gran fortaleza si se analiza en términos de especialización, ya que hace a la empresa experta en la industria y en los servicios personalizados y especializados.

7.2.2. Atributos de los servicios que ofrece la empresa

De acuerdo con la recopilación de información los atributos identificados son:

- Adaptabilidad: Uno de los beneficios de los servicios es la adaptabilidad de cada uno de ellos, dando como resultado una atención personalizada y al igual el soporte técnico de manera remota lo cual contribuye a que el usuario pueda ser contactado por vía telefónica, tickets, mensajes de textos o correos.
- Personalización: Este cubre el aspecto de realizar las tareas requeridas por el cliente y adaptarse a los recursos que se cuentan. La personalización se ha destacado ya que al cliente se le busca como solucionar siempre, y al tener una cartera reducida de clientes, esto permite una atención más enfocada a sus necesidades.



Parte del atributo de personalización actualmente también conlleva mucho trabajo manual, por lo tanto, desgaste físico y mental del talento humano. Y esto es soportado por colaboradores que por medio de la encuesta opinan que la empresa no cuenta con la infraestructura necesaria para cumplir con un servicio de calidad. Mucho del trabajo es manual y no es eficiente. Al no tener herramientas apropiadas los procesos conllevan más tiempo en ser ejecutados y al complacer al cliente con la personalización se toman riesgos en realizar tareas muy manuales con el fin de dar los resultados requeridos por el cliente.

Se puede sacar aún más provecho a los atributos de los servicios, realizando mejoras e inversión en tecnología y programa para entregar los resultados a los clientes aún con mayor facilidad.

7.2.3. Precio que ofrece la empresa

De acuerdo con la recopilación de información se identifica que:

El precio se ha establecido de acuerdo con experiencias con otros clientes: Se ha realizado en base al presupuesto de horas, cuántas horas se van a ocupar. Pero surge el problema cuando se encuentra con información financiera desactualizada y por lo tanto se establece en ciertas ocasiones de manera muy subjetiva.

De acuerdo con la revisión documental el precio se establece de acuerdo la complejidad de las tareas, ubicación del proyecto, industria, horario/disponibilidad del servicio, cantidad requerida de agentes o FTEs y nivel de especialización.

El precio unitario varía desde \$10 la hora hasta \$50 por FTEs o se puede establecer una cantidad fija mensual o un retainer en dependencia de las necesidades del cliente.

FTEs= 48 horas



Este precio está por debajo de la competencia. Las empresas de tercerización cobran dependiendo del proyecto en el que se trabaja. Hay empresas que tercerizan servicios que requieren de un nivel de conocimiento más especializado.

En cuanto a los competidores directos de la empresa Blockchain BPO, podemos concluir que los competidores principales cobran más por servicio y por cantidad de empleados.

Los BPO que están en el país brindando servicios de logística, son empresas ya establecidas y con un recorrido muy grande. Lo que Blockchain BPO ofrece a los clientes es un precio más bajo para un servicio similar a lo que ofrecen los competidores que tercerizan labores de logística de empresas internacionales.

7.2.4. Ventaja diferencial que ofrece la empresa

En relación con el aspecto diferencial de la empresa Blockchain BPO se identificaron:

- Talento capacitado en la industria de Blockchain: Expertos en atención al cliente y Blockchain, ofreciendo servicio de calidad e integrado, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

-Confiability y Personalización: los proyectos efectuados de manera personalizada. Esto capacita al personal en términos de pensamiento crítico, para dar un valor agregado a las empresas que necesiten de nuestro servicio. Al igual se estuvo de acuerdo que se prioriza el brindar soluciones a los clientes y buscar la manera de resolverlo.

De acuerdo con las encuestas realizadas y la revisión documental, los colaboradores opinaron que una ventaja diferenciadora es el talento que posee la compañía, consideraron que se tiene el talento humano capaz y adaptable a distintas circunstancias que con capacitación adecuada podrían desarrollar aún más sus conocimientos y brindar más aportes a la empresa o el trabajo de día a día de cara a los clientes. No se ha sacado el provecho al potencial de la ventaja diferenciadora



en servicios por medio de distintas redes sociales, no se ha vendido la empresa de esa manera a mayor escala.

Actualmente en Nicaragua, las empresas BPO se enfocan en ofrecer un servicio no tan personalizado debido a que ya existe una estructura interna de los procesos con los clientes, puede llegar hasta cierto nivel de adaptación pero no realizan cambios radicales o completos a su estructura por satisfacer alguna necesidad, en cambio Blockchain BPO está abierto a apoyar a todas aquellas empresas emergentes que no cuentan con políticas, procesos, etc. para poder brindar un servicio personalizado y la adaptabilidad que ellos buscan.

Los BPO en Nicaragua por general cuentan con personal con muy poca experiencia y se les entrena para poder brindar un servicio, mientras que en Blockchain BPO se enfoca en contratar talento con un perfil profesional en el que ya han tenido experiencia como directivos, gerentes o alguna posición de liderazgo y que vienen a brindar apoyo como consultores. Al igual, el talento actual ya cuenta con más de 2 años de experiencia en Blockchain y está familiarizado con la industria de IoT que permite lograr ser un punto diferenciador en la propuesta de valor de la empresa ya que los otros BPO no cuentan con personal capacitado en esta área.

Al igual, los BPO actuales cuentan con un portafolio de clientes más amplio y como resultado no se ofrece un servicio super dirigido y enfocado. Por otra parte, en Blockchain BPO al tener una cartera de clientes reducida permite que se pueda personalizar la atención con cada uno de los clientes y enfocarse detalladamente en sus necesidades.

De acuerdo al análisis se realizan tareas de soporte en la generación de valor de empresas que operan en el espacio de IoT (Internet de las cosas) y Blockchain (Cadena de bloques), se aprovecha el enfoque en la falta de agilidad en la respuesta en las operaciones BPO tradicionales, desconocimiento de los negocios en el espacio mencionado y al igual la falta de capacidad de escalamiento que vaya acorde al ritmo requerido de los actores de este espacio.



Después de haber realizado este análisis, se puede decir que la propuesta de valor está definida por el soporte que se les brinda a las empresas emergentes que no cuentan con procesos o procedimientos establecidos, brindando así soluciones e integraciones para llevar a cabo las tareas diarias del cliente. Por otra parte, la experiencia en el mundo de Blockchain, personal capacitado en la materia que puede brindar apoyo remoto vía telefónica, mensaje de texto, email, ticket, etc. La propuesta de valor en término general es que ofrece la empresa actualmente, no lo hace ningún otro BPO en Nicaragua siendo Blockchain BPO pioneros en la industria.

Acciones por seguir:

Es muy importante que se ejecute una reunión general con todos los directivos para analizar el giro que se le está dando a la empresa y cómo se podría mejorar. Ellos tienen que ver en base a resultados todo lo que se puede hacer para que la empresa siga a flote y dé el mejor servicio posible a los clientes en general. Se debe priorizar el alineamiento de tanto objetivos generales, misión, visión, propuesta de valor tanto como CEO y Directivos para poder tener un mejor y claro panorama de hacia dónde está dirigido Blockchain BPO, de ello va a derivar distintos procedimientos o estrategias de tantas áreas como operaciones, marketing y desarrollo de negocios.

Hacer un análisis de los servicios actuales ofrecidos en el website pero que aún la empresa no está apta para ofrecer. Como lo son servicios de medical billing, marketing digital, manejo de recursos humanos, administración de real estate. (*Ver Anexo AR*)

Realizar inversión para obtener distintas herramientas CRM o programas que puedan permitir la automatización de ciertas actividades y facilitar el trabajo del día a día de los colaboradores, el trabajo manual debe de reducirse a la medida de lo posible ya que este hace que el proceso que conlleva una actividad demore más de lo usual y puede presentar problemas futuros con los clientes.



Priorizando el área de operaciones ya que son los que tienen más contacto con los clientes y se espera pronta respuesta y resultados. Al igual, facilitar las tareas del área de finanzas con un sistema contable más robusto y poder migrar completamente la información financiera y dejar atrás el uso de Excel. Con tecnologías no automatizadas, los clientes pueden percibir que no hay transparencia ni profesionalismo por eso la gran importancia de esta inversión.

Elaborar un plan de inversión que ayude a sacar provecho a los atributos de los servicios que ofrece Blockchain BPO, y atacar las limitantes que se conocen que se posee a nivel interno. (Ver Anexo AS)

Además, se debe crear una propuesta de valor incluyente para la audiencia web 2.0 y 3.0 garantizando un servicio de soporte con mano de obra barata, ajustada a las particularidades del cliente que normalmente no cuenta con los recursos tangibles o intangibles necesarios para crear procesos de operación estandarizados y sin un claro acuerdo de nivel de servicio como lo exigen todos los proveedores de servicios de externalización. La cercanía con Estados Unidos, a dos horas de Nicaragua, ofrece una ventaja competitiva para el desplazamiento fácil de los clientes a nuestro país para auditar nuestras operaciones. Además, la empresa cuenta con la ventaja de encontrarse ubicada en punto idóneo en Managua con una infraestructura (redundancia de internet y corriente eléctrica, entre otros) acorde a los estándares de calidad internacional para brindar un servicio de calidad.

La cercanía cultural de Nicaragua con América del Norte ofrece un nivel de inglés con menos problemas de dicción y fuerte acento que hace que puedan atender sin problema el servicio requerido. Como parte de las recomendaciones se propone identificar de manera consensual el aspecto diferenciador y posteriormente ejecutar planes para divulgación de este, y hacerlo parte de la marca de Blockchain BPO. (Ver Anexo AT)



7.3. Construcción de la estrategia de mercado para la empresa Blockchain BPO

7.3.1. Segmentos de cliente

El segmento actual de clientes de Blockchain BPO son empresas emergentes o start ups, dentro de la industria de IoT (Internet of things), Blockchain (Cadena de bloques) geográficamente ubicadas en Estados Unidos.

Con relación a la expansión a nuevos segmentos de mercado se logró identificar:

Necesidad de expansión en el rubro de IOT Blockchain a nuevas industrias: Es de suma importancia diversificarse en distintas industrias, con el fin de ir solidificando la cartera de clientes con nuestro expertise de soporte.

La inmersión en distintas industrias no se debe tomar a la ligera y se debe realizar un plan detallado sobre ello, ya que los esfuerzos de marketing y desarrollo de negocios deben ser esquematizados y se conocer que se desea lograr en esa industria y como se va a ejecutar y al igual evaluar la factibilidad y viabilidad de ello.

Las características del segmento al que va dirigido:

Industria: IoT, Blockchain, Criptomonedas, Servicios de externalización en general

Ubicación: Estados Unidos y Europa

Año de fundación: Desde 2018 en adelante (Empresas consideradas como Startup)

Cantidad de empleados: Menos de 100

Actualmente se considera que se está abarcando la cuota ya que es muy específico, pero se identifica una brecha de mejoras en cuanto a expansión en industrias para poder ofrecer los servicios actualmente ofrecidos, ya que Blockchain BPO tiene la facilidad de poder adaptarse a las necesidades específicas de los clientes.



7.3.2. Oportunidades escogidas

Con respecto a las tareas de soporte que agregan valor a la empresa:

- Blockchain BPO cuenta con talento experimentado y apto para ser capacitado: El personal cuenta con ya 2 años de experiencia en Blockchain, manejando plataformas y comprendiendo a detalle el mundo de IoT y de Helium.
- Las tareas que se realizan abarcan desde procesamiento de órdenes, atención al cliente, activaciones hasta logística inversa.
- Para cumplir con las expectativas y asignaciones con los clientes, se establece cual es la tarea asignada, cuántas personas estarán asignadas, tiempo de entrega, plataformas a utilizar, tiempo a invertir y presentación de resultados. Con las bases ya establecidas, se procede a ejecutarlas de la manera más práctica posible tomando en cuenta que siempre se encuentran ciertas limitantes internas como lo es la poca automatización en procesos internos.

Se toma como oportunidad la escasez actual de empresas en el mercado de BPO que ofrezcan soporte al espacio de Blockchain, al igual que se ofrece a los start up la flexibilidad y adaptabilidad, punto a favor y diferenciador ya que muchas empresas grandes de BPO exigen documentación de políticas y procesos ya establecidos a pequeñas empresas para poder brindar el soporte solicitado.

7.3.3. Canales elegidos

Con respecto a los canales seleccionados por Blockchain BPO, son conformados por el sitio web, plataformas como LinkedIn, Facebook, Campañas de correos y mensajes de texto.



Por medio del grupo focal se identificó que:

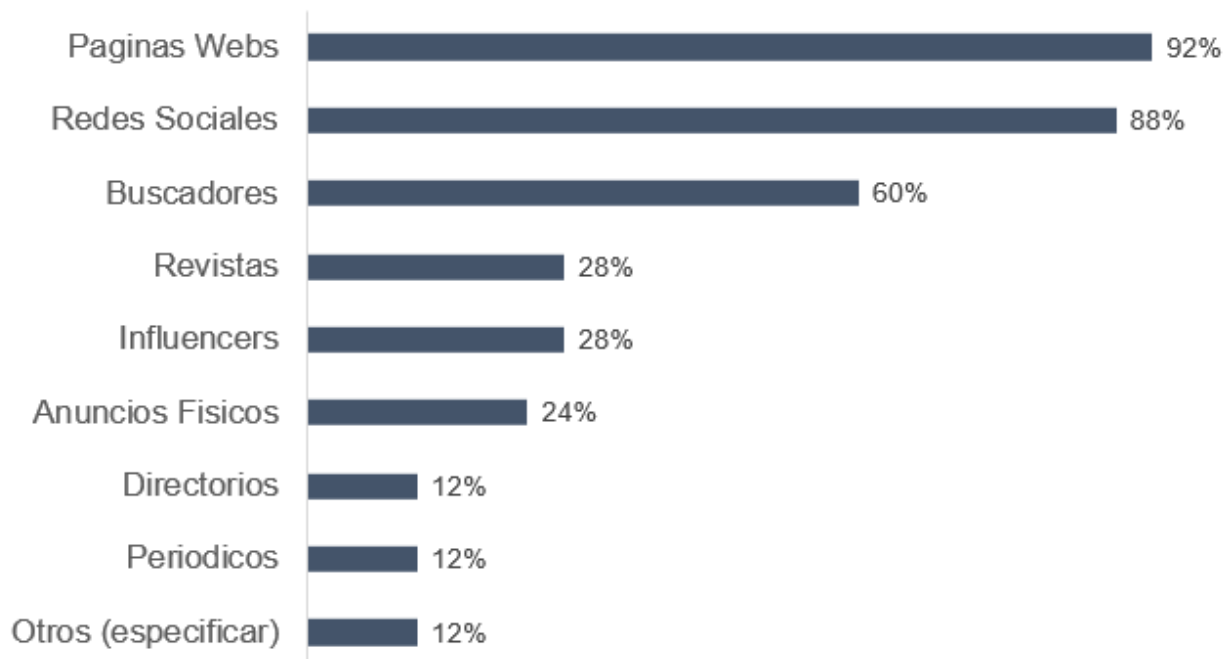
- Poco conocimiento de los canales de comunicación: Estos se conocen de manera superficial. Se dió a conocer que se ha invertido en sitio web, Google ads, PPC, SEO recientemente, aunque según el departamento de mercadeo, esto no se está haciendo de manera correcta ni consecutiva y no se está sacando provecho al utilizar palabras claves para optimizar los motores de búsqueda.

- Publicidad no acertada: La directora de Mercadeo comentó que las palabras claves no son las mejores para los futuros clientes. El mercadeo se está haciendo desde un punto muy específico para el área de IOT (Internet de las cosas) y que por eso no está dando muchos resultados.

Marketing considera que se debe comprender inicialmente cual es la propuesta de valor debido a que considera que no es clara y no la conoce. Luego de eso poder enfocarse en canales e ir probando cual se adapta mejor y está más alineada a los objetivos. Por otra parte, los encuestados indican distintos medios por los cuales la empresa podría publicitarse, un 92% indica que sería ideal enfocar los esfuerzos en la página web, adicionalmente 88% considera que se puede atacar por medio de Redes Sociales. *(ver figura 4)*

Figura 4 Medios por los cuales debe ser promocionada la empresa

Medios de Promoción



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre los distintos medios que se consideran primordiales para promocionar Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

- Se identificó que se debe reclutar a talento humano para el departamento de marketing: Ingreso de talento como *community manager*, diseñadores gráficos y puestos similares con el fin de que vengán a aportar y ejecutar planes de acción una vez establecida la estrategia de mercado ya que actualmente se ha desatendido esa área, desaprovechando la oportunidad de llegar a clientes potenciales.
- Los medios de contacto son esenciales para el momento en el que se quiera comunicar una estrategia, existen diversos tipos de ellos como publicidad, manejo de influencers, medios pagados, etc. (Ver Anexo AX).



Luego de analizar los resultados, se optaría por una estrategia en "shared media" ya que este abarca lo que es la ejecución de estrategias enfocadas a redes sociales como lo son Facebook, Instagram, LinkedIn, etc. Al igual la inclusión de partnership, que luego de haber ejecutado planes de acción que brinden estabilidad y solidificación a la empresa, se puedan establecer con otras empresas y otros BPO. Por otra parte, inclusión de influenciadores que se adapten a la estrategia establecida.

Con respecto a los canales elegidos de comunicación a nivel interno y externo se han elegidos canales tales como email, Skype, Slack, Microsoft Teams, teléfono, reuniones via Zoom, reuniones presenciales debido a que estos se acoplan al estilo de trabajo híbrido que cuenta la empresa (*Ver Anexo AY*)

Se identificó que mercadeo está siendo una de las áreas más débiles dentro de la empresa ya que no se le ha dado su respectivo tiempo para idear una estrategia de mercado, esto estará afectando grandemente a la empresa ya que de ellos deriva lo que es el desarrollo de negocios y nuevas oportunidades. Si no hay esfuerzos de marketing, comunidades activas en redes sociales, plan de acción, nunca se podrá sacar provecho al talento y servicios ofrecidos por Blockchain BPO.

7.3.4. Socios Potenciales

Actualmente Blockchain BPO cuenta con alianzas claves como:

- Proveedor de internet que incluso integra a un técnico especializado para brindar soporte.
- Oficinas donde está ubicada.

Por medio del grupo focal se logró identificar que los directivos consideran que para realizar nuevas alianzas o conseguir un socio ya meramente enfocado en el núcleo del negocio aún se necesita crecer internamente y establecer procesos. Ya que si buscan alianzas con un BPO ya



de mayor escala pueda que se solicite cumplir con ciertas características que no se van a poder soportar por lo que aún es considerada un start up.

Los directivos concuerdan que la empresa aún se encuentra en una etapa temprana en la que carece aún de documentaciones, políticas y procesos por lo que alisarse con BPO más grandes no sería lo apropiado ya que por lo general son requerimientos básicos solicitados para empresas grandes ya posicionadas en la industria.

Se logró identificar que hay muchas debilidades internas en términos de que aún Blockchain BPO es una empresa emergente y necesita evolucionar para así poder dar el paso a adentrarse a acciones claves de grandes compañías en el sector de BPO.

La estrategia de mercado consistirá en enfocar los esfuerzos de Blockchain BPO en el área de fortaleza (Blockchain), sin dejar de lado todos los servicios de tercerización en los que puede ser de apoyo para empresas extranjeras. Servicios de logística, investigación de mercados, y mercadeo en general. La empresa puede conseguir socios potenciales que hagan tercerización a empresas relacionadas a lo mencionado anteriormente.

Se sugiere realizar una evaluación de industrias y de servicios actuales que la empresa posee, se considera que es el momento de poder expandir la lista de servicios y diversificar la cartera de los clientes. Se pudo observar que hay un amplio campo de oportunidades de expansión ya que la empresa nace de una consultora y tiene la experiencia de poder tener un mayor alcance en otras ramas aun teniendo como su núcleo la industria IOT (Internet de las cosas). Esto se puede llevar a cabo junto con el dueño de la empresa y directivos para realizar una propuesta sólida y documentada y poder realizar delimitaciones en el target que se quiere alcanzar.

Adicionalmente, explorar las compañías en Nicaragua e identificar qué industria tiene más potencial para poder ofrecer los servicios, esto va ir muy de la mano de la evaluación de servicios actuales y que otros servicios se pueden incorporar, ya definido esto se recomienda realizar un estudio a nivel local e identificar las oportunidades y con base a ello poder plantear distintas



maneras de llegar a esas empresas, ya sea por mensajes de textos, Email, llamadas, o un conjunto de ellos para que conozcan quien es Blockchain BPO y qué soluciones se tienen para ellos.

Se recomienda ampliar el horizonte hacia nuevas industrias como parte de desarrollo de negocios, industrias que puedan aplicar una vez establecidos los servicios externos a la red Helium que se puedan ofrecer. (*Ver Anexo AU*)

Entre las áreas que se proponen incursionar son:

1. Servicio de atención al cliente en el sector minorista: Este sector es aquel que va enfocado a realizar comercialización de distintos productos de manera masiva

Se considera que ingresar en la industria “retail” es una gran oportunidad ya que gracias a la globalización esto contribuirá al crecimiento de este. Se proyecta que las ventas minoristas para 2025 alcancen casi \$32 billones (Unity Communications, 2022)

Ubicación: Estados Unidos y Europa

Año de fundación: Desde 2018 en adelante (Empresas consideradas como Startup)

Cantidad de empleados: Más de 10,000.

2. Servicios de desarrollo: Sacar provecho del full stack developer actual y consolidar el área con nuevos talentos y poder ofrecer servicios como:
 - Integración de software
 - Diseño de algoritmo
 - Optimización de procesos
 - Opensource



Servicios contables: Enfocado a brindar apoyo a los procesos contables dentro de las empresas.

El sector de finanzas y contabilidad en BPO es una gran oportunidad en un mercado global, se estima que para 2026 este sector podría alcanzar una tasa compuesta de crecimiento anual de un 6% (Unity Communications, 2022)

3. Servicios de Mercadeo Digital: Este va establecido para la identificación de problemas, planteamiento de objetivos y desarrollo de propuestas por medio digitales para poder potenciar una marca, atraer clientes. Servicios tales como:
 - Administración de PPC
 - Administración de SEO
 - Administración de ventas.

Ubicación: Estados Unidos y Europa

Año de fundación: Desde 2018 en adelante (Empresas consideradas como Startup)

Cantidad de empleados: Menos de 100.

4. Servicios Legales: Se propone brindar apoyo a empresas enfocadas en servicios legales, soporte tales como:
 - Asistencia administrativa
 - Servicio al cliente
 - Soporte y/o creación de procesos operacionales

Ubicación: Estados Unidos y Europa

Año de fundación: Desde 2018 en adelante (Empresas consideradas como Startup)



Cantidad de empleados: Menos de 100.

5. Servicio de logística remota: Se propone brindar apoyo con servicios tales como:

- Gestión de inventario de forma remota

Ubicación: Estados Unidos y Europa

Año de fundación: Desde 2018 en adelante (Empresas consideradas como Startup)

Cantidad de empleados: Menos de 100.

Se recomienda que ya con la propuesta de valor alineada entre directivos, el departamento de Marketing pueda elaborar una estrategia de mercadeo según objetivos. Se propone realizar estrategias de PPC (pay per click) y SEO (search engine optimization) de manera óptima y alineadas. Al igual, realizar distintas artes, post, videos, boletines informativos para que puedan ser compartidos en distintas redes sociales.

En épocas actuales la interacción con nuestra comunidad es de suma importancia, se debe tener una actualización constante en las distintas redes sociales porque al mantenerlas desactualizadas los clientes potenciales y audiencia crearán la percepción de que la empresa no está operando, que está desatendida o que simplemente no ven a su comunidad como un pilar importante.

Un ejemplo muy claro es cuando se entra en contacto con un nuevo cliente o quisiéramos adquirir un nuevo producto o servicio, lo primero que buscan son las redes sociales de la compañía y también el sitio web para poder recabar toda la información necesaria para una toma de decisión o por lo menos tener un esquema para poder realizar un análisis ya sea de compra o de crear lazos con otra empresa.

Se propone para ello realizar una calendarización de distintas publicaciones a como se mencionaba previamente que pueden ser de carácter testimoniales, informáticos, interactivos, etc.



para tener a la comunidad activa y Blockchain BPO con información actualizada tanto como en redes sociales y sitio web.

Con respecto al tema de imagen en redes sociales de los colaboradores se propone realizar sesión fotográfica para actualizar perfiles de LinkedIn y que haya cierta simetría y armonía en los miembros que componen la empresa. Esto con el fin de ir solidificando la imagen de la empresa en medios digitales. *(Ver Anexo M).*

Como parte de recomendaciones se propone realizar un plan de mercadeo digital y sacar provecho de distintas plataformas para crear una comunidad activa y lograr llegar a clientes potenciales. *(Ver Anexo AV)*

7.4. Construcción de recursos y actividades claves para la empresa Blockchain BPO

7.4.1. Recursos Humanos

El área de Recursos humanos actualmente es inexistente en la empresa: Se han designado ciertas tareas a otros departamentos que no deberían estar realizándose. La ausencia de esta área es crítica para la empresa y se ha visto reflejado en las opiniones recopiladas en los instrumentos.

Se recalcó en tanto encuestas como grupo focal, la integración oficial de un departamento de recursos humanos, se indicó la importancia de ello y que es una de las mejoras que se deben ejecutar en corto plazo. Este departamento es de vital importancia en cualquier tipo de organización, actualmente Blockchain BPO delega las tareas específicas de recursos humanos a otras áreas que no deberían estar ligadas a ello, el claro ejemplo, es la inclusión de nómina dentro del departamento de Finanzas.

Los directivos concuerdan que se necesita alguien en recursos humanos, que venga a liderar y establecer ciertas actividades meramente de recursos humanos que se han desatendido por mucho tiempo. Un 80% de los encuestados indicaron la urgencia de reclutar talento para el Área de Recursos Humanos soportando los resultados obtenidos en el grupo focal. *(ver figura 5)*

Figura 5 Talento por reclutar

Tipo de Talento necesario



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre qué talento debe ser reclutado para ciertas áreas dentro de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Actualmente no existen políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal. Por lo tanto, se surge una inversión que contemple la contratación de una empresa terciaria que acompañe el proceso interno y externo.



Tabla 4 Estimación de Inversión

Estimación de Inversión		
Recurso	Cantidad	Costo Unitario
Proceso Interno		
Encargado	1	\$347.82
Sitios web y plataformas gratuitas (Encuentra24, Craigslist, Upwork)	1	\$0.00
Plataforma de Reclutamiento	1	\$360.00
Post en LinkedIn	1	\$50.00
Total Proceso Interno		\$757.82
Proceso Externo		
Empresa externa de reclutamiento	1	\$700.00
Laptop	1	\$750.00
Headset	1	\$75.00
Cubiculo		\$150.00
Salario (Mensual) (Incluyendo aguinaldo, vacaciones y antigüedad)	1	\$2,227.5
Total Proceso Externo		\$3,902.5

Por otra parte, al hacer referencia al talento humano actual y sus capacidades actuales que incluso puede irse mejorando por medio de distintas capacitaciones: Los directivos concuerdan que el talento que ha apoyo han sido personas profesionales con experiencias previas en liderazgo que han aportado grandemente pero siempre se puede continuar entrenando y afinando las habilidades y conocimientos con el fin de aportar aún más valor a nivel personal y profesional.



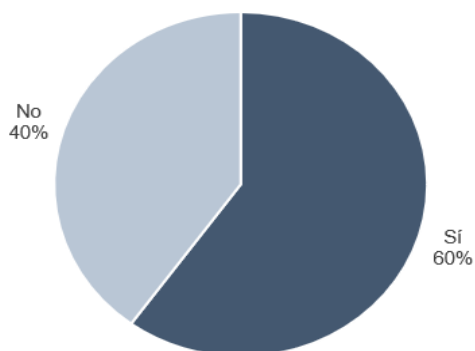
Se propone realizar capacitaciones en distintos temas que involucren y contribuyan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores, como lo son:

- Certificación en Google
- Web Press Coding
- SEO
- PPC
- PowerBI
- Project Management

Los colaboradores por medio de la encuesta indican que no hay capacitación apropiada, aspectos que pueden influir directamente en la interacción final con el cliente ya que ahí se puede ver reflejado si se tiene el suficiente conocimiento en cierto tema, los colaboradores hacen mención de solo tener la iniciativa propia para aprender y dar buenos resultados, pero una política de capacitaciones de parte de la empresa es inexistente,

“Se realizan actividades sin planificación, sin estructura, sin procesos definidos. Se ajustan las actividades en base a las necesidades inmediatas de los clientes finales.” Sin embargo, un 60% de los colaboradores encuestados indican que, si se programan capacitaciones para satisfacer las necesidades de los clientes, con esto podemos identificar que existe una discrepancia en las respuestas y que no todo el personal está siendo capacitado y que en general no existe una política de capacitación oficial. (Ver figura 6)

Figura 6 Capacitación para satisfacer necesidades.



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre si Blockchain BPO realiza capacitaciones u otras acciones hacia los colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, un 72% de los encuestados confirmaron que no existe un manual de políticas de la empresa y un 80% de los encuestados dijeron que un manual de funciones es inexistente dentro de la compañía. (Ver tabla 5 y tabla 6)

Tabla 5 Políticas de la empresa

¿Existe un manual de políticas de la empresa?	
Base	25
Si	28%
No	72%

Nota: La tabla muestra la comparación porcentual sobre si la empresa cuenta con políticas. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Manual de funciones

¿Existe un manual de funciones?	
Base	25
Sí	20%
No	80%

Nota: La tabla muestra la comparación porcentual sobre si Blockchain BPO cuenta con manual de funciones. Fuente: Elaboración Propia

Se identificó que tampoco existen planes de compensación hacia los colaboradores. Esto es muy importante destacar ya que esto puede afectar la motivación y el desempeño de los colaboradores.

La ausencia de planes de compensación, área de recursos humanos, políticas, manual de funciones afectan significativamente la gestión del talento humano, ya que no se emplean procesos adecuados para los que están ni para garantizar una efectiva contratación. Se puede decir que se requiere una mejora en los recursos humanos como:

- La creación de un departamento general de recursos humanos para la contratación de talentos y para guiar a los nuevos trabajadores.
- Un gerente de recursos humanos, encargado de los entrenamientos, contrataciones, manual de funciones y exposición de la empresa en general para que los nuevos talentos tengan una idea de lo que hace cada uno dentro de la empresa.



7.4.2. Recursos Materiales

Blockchain BPO cuenta actualmente con recursos materiales tales como herramientas de uso diario: computadoras, headset, mouse, mobiliario y oficinas.

Por medio de las encuestas se logró identificar que hay desconocimiento o no hay claridad sobre los recursos materiales que se cuentan actualmente.

Los colaboradores cuentan con dispositivos asignados que les permite realizar el trabajo de día a día, sin embargo, se logró identificar por medio de la revisión documental que algunos equipos presentan fallos que puede retrasar al usuario o bien a futuro se pueda echar a perder el equipo.

Los recursos dentro de la empresa son bastantes limitados. Las computadoras necesitan un mantenimiento exhaustivo ya que muchas de ellas presentan problemas. Los sistemas operativos de las mismas necesitan una licencia más moderna para tener los mejores sistemas instalados en las máquinas.

Aparte de las computadoras, es necesario que cada uno de los empleados tenga monitores alternos para incrementar la fluidez del trabajo. La empresa no cuenta con esos recursos y se ha quedado limitada al uso de laptops. (ver tabla 7)

Tabla 7 Estimación de Inversión de Recursos Materiales

Estimación de Inversión			
Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Monitor Alterno	30	\$180	\$5,400.00
Compra de laptops	30	\$1,200	\$36,000.00
Compra de Licencias de software			
- Antivirus	1	\$3,400	\$3,400.00
- Office 365	30	\$5	\$150.00
- Windows OS	30	\$230	\$6,900.00
Total			\$51,850.00

7.4.3. Recursos Intangibles

La empresa cuenta con plataformas que han permitido llevar a cabo ciertas tareas para con los clientes como se puede observar en la *figura 7*.

Figura 7 Plataformas



Nota: La figura muestra el paquete de plataformas con las que Blockchain BPO trabaja.

Fuente: Elaboración Propia



Por medio del grupo focal se identificó:

-Debilidad en términos de automatización: Los directivos y encuestados opinan que hay mucho esfuerzo manual de parte de ellos, que esto afecta y desgasta mentalmente por lo que los tiempos de implementación y procesos se hacen aún más extensos, y se establece la urgencia de realizar automatización para satisfacer de manera más eficientes y así mismo disminuir el input manual.

Al igual, los encuestados opinan que “Necesitamos algo automatizado para poder erradicar el error humano. Estar digitando y haciendo procesos extra, toma mucho tiempo y quema muchos recursos humanos en lugares que puede ser automatizado.” “Herramientas softwares que permitan automatizar los procesos (procesos inexistentes en la empresa) en cuyo caso permitirían al trabajador poder realizar tareas de forma concurrente optimizando los tiempos de respuestas.”

De acuerdo con la revisión documental se identificó precisamente desde una perspectiva del departamento de IT que hay tareas que deberían realizarse para facilitar el trabajo de los colaboradores con sistemas simples y automatizados, como lo son:

- Implementación de sistema de contabilidad (Quickbooks)
- Creación de base de datos de personas
- Creación de Dashboard
- Desarrollo back-end
- Desarrollo front-end
- QA
- Ejecución de la solución de software y su debida capacitación

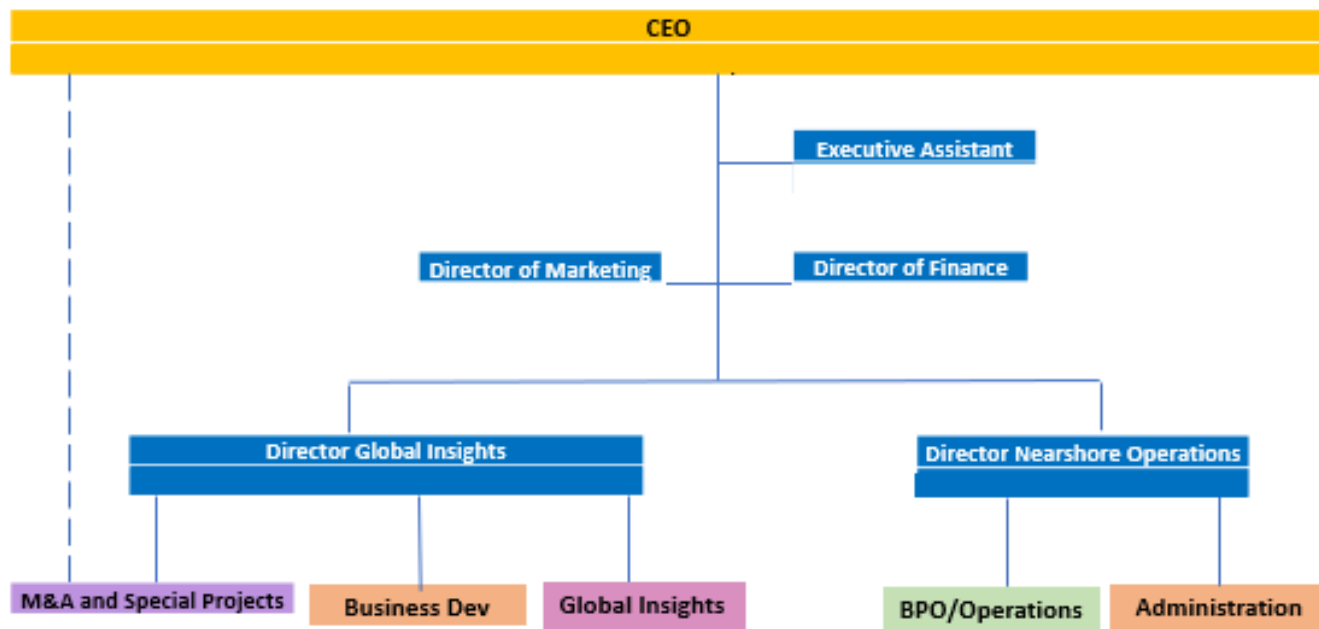


Los recursos claves que aportan valor es el personal capacitado con años de experiencia en puestos de liderazgo, al igual el conocimiento ya construido por 2 años en la industria de Blockchain, adaptabilidad a las peticiones de clientes y facilidad de ofrecer los servicios de manera remota. Los recursos claves que hacen falta y puede que estén afectando en el potencial de la empresa es las adquisiciones de plataformas que ayuden a automatizar ciertos procesos tanto como a áreas de operaciones, finanzas, mercadeo e IT, al igual este contribuiría a la agilización de tareas y así mismo la entrega de resultados con mayor rapidez.

7.4.4. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Blockchain BPO está constituida en 3 grupos: C-Suite, Global Insights & Nearshore Operations: (*Ver figura 8,9,10*)

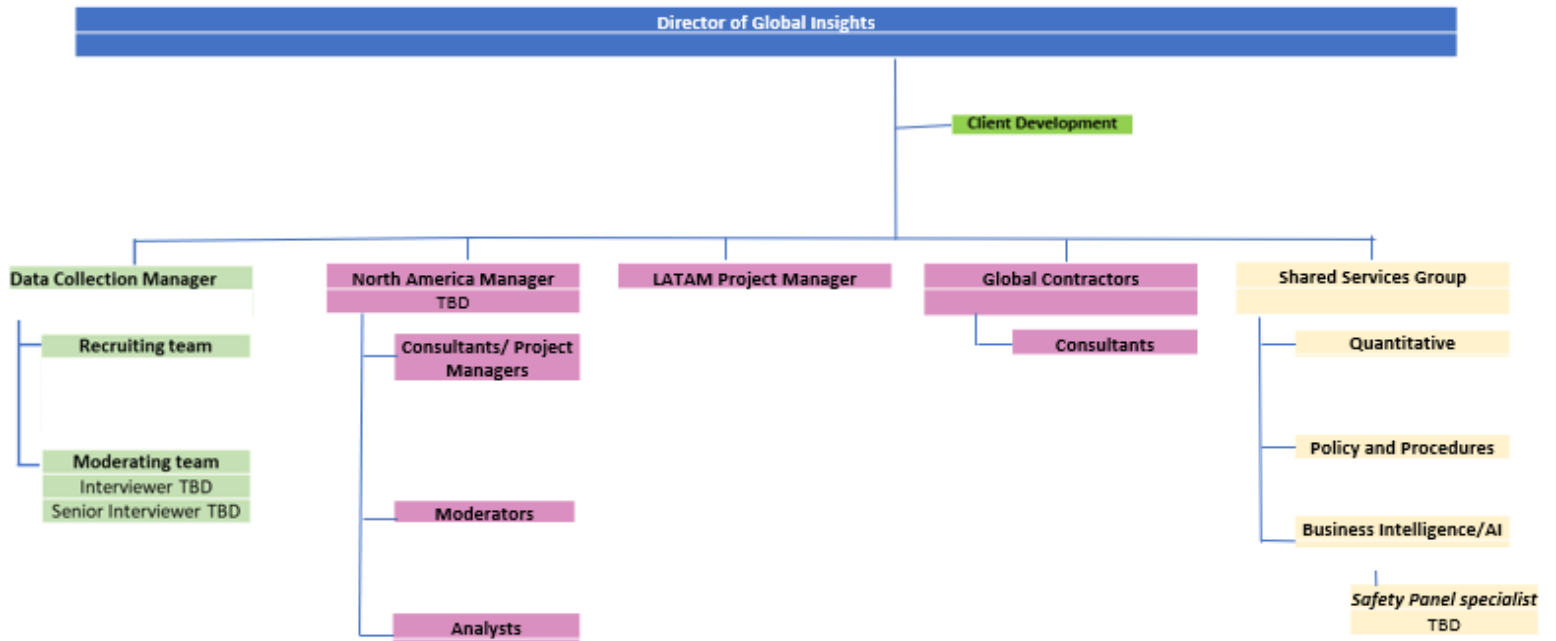
Figura 8 C-Suite



Nota: La figura muestra el primer bloque de estructura organizacional de Blockchain BPO.

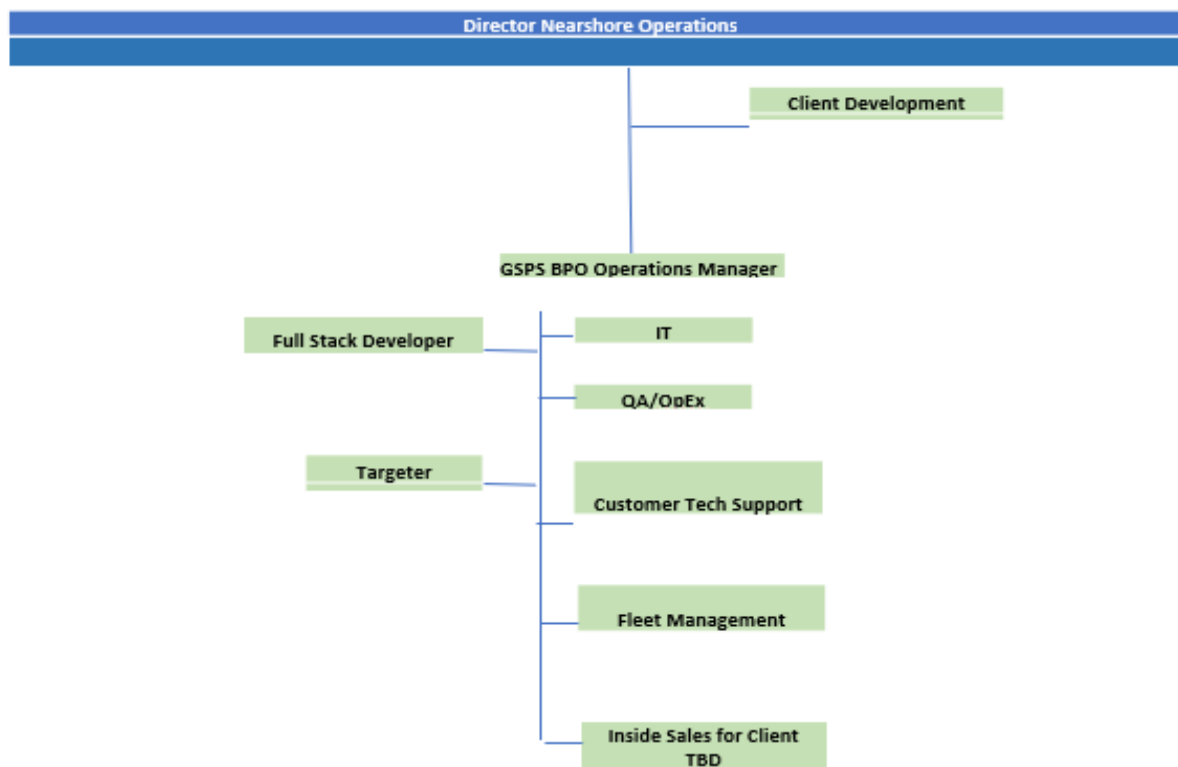
Fuente: Elaboración Propia

Figura 9 Global Insights



Nota: La figura muestra el segundo bloque de estructura organizacional de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Figura 10 Nearshore Operations



Nota: La figura muestra el tercer bloque de estructura organizacional de Blockchain BPO.

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de las encuestas en su mayoría los colaboradores conocen sus jefes inmediatos y como está desglosada la estructura organizacional de la empresa.

Existen distintos tipos de organigramas dentro de las empresas, los más comunes incluyen:

Organigrama funcional, estos tienen como objetivo "indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización." (Brume, 2019)



Organigrama estructural, estos muestran en sí de manera gráfica las unidades administrativas de una empresa y la relación entre sus órganos. (Brume, 2019)

Organigrama matricial, este es de gran beneficio ya que permite coordinación en la organización cuando se encuentran con múltiples actividades. "Los organigramas matriciales son estructuras que crean líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio. La mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto." (Brume, 2019)

Organigrama vertical, este es el organigrama formulado en un orden jerárquico dentro de la empresa, en el que se hace la división entre los rangos de cada colaborador.

El organigrama de la empresa es vertical ya que existe una jerarquía que inicia con el CEO y bajo de ellos directivos que tienen otros colaboradores a su cargo. Por otra parte, esta se fusiona con una estructura matricial ya que hay líderes en distintos equipos que permite mejores flujos de alineación.

7.4.5. Actividades Claves

Las actividades claves de Blockchain BPO están enfocadas en soporte técnico a dispositivos, verificaciones de órdenes, procesamiento de tickets, activación de dispositivos, logística inversa.

Según la interacción que realiza la empresa por medio de sus actividades diarias con el cliente final, los directivos opinan que se debe continuar periódicamente las sesiones de retroalimentación e intercambio de comentarios ya sean positivos o negativos con el fin de seguir mejorando las operaciones. Siempre venderse con el cliente, no dejar la relación solo porque ya se tiene sino de alguna manera seguir la dinámica informativa y de alcance periódicamente. Según



los directivos es de vital importancia mantener actualizados a cada uno de los clientes y ofrecer aún más soluciones que se puedan identificar. Por otra parte, hace referencia al recurso humano actual en la empresa, indicador de la variable de recursos y actividades claves.

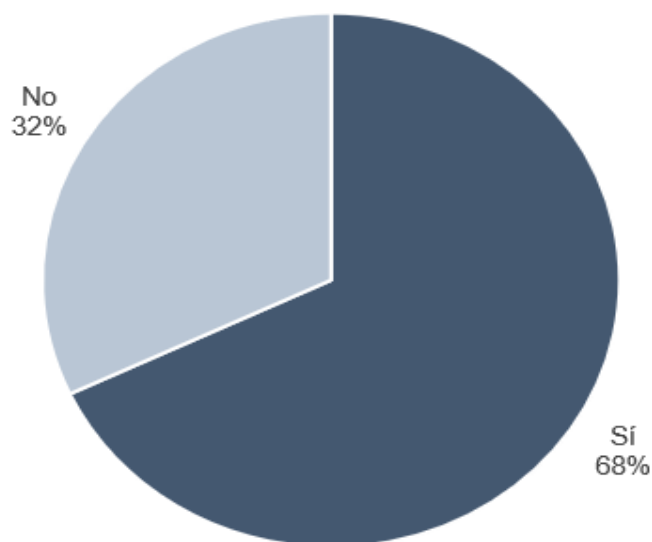
Para mejorar la relación con los clientes, hay que tomar una acción más agresiva y crear dependencia por parte de los clientes. Los directores lo ven desde el punto de crear maneras para que los clientes no dejen de trabajar con la empresa, comentaban que a veces hay empresas que dan un servicio y lo que hacen es que limitan de cierta manera a su cliente, para que no se vayan con otro que tal vez es más ágil y logran construir un punto de dependencia para que ellos estén más tiempo y la relación sea más larga. Por otro lado, los colaboradores por medio de las encuestas también indicaron la importancia del cuidado de la relación cliente-empresa dándole importancia a la transparencia entre ambas partes e involucrar más a los contratistas como puntos de contacto.

Otra actividad clave es el desarrollo de habilidades comunicativas además la constante comunicación para retroalimentación se considera importante impartir sesiones de retroalimentación, y hacer saber al cliente que no se ven como un número más dentro de la empresa, sino que importan y son valiosos. Por otra parte, los colaboradores han indicado distintos temas para mejorar la relación con los clientes como lo es temas de certificaciones de calidad, tecnología, automatizaciones, inversión, los colaboradores indican que se debe ir mejorando internamente áreas las cuales presentan dificultades y esto conlleva a mejores resultados hacia los clientes.

Con respecto a términos tecnológicos, para los directores, lo más importante es la tecnología y nos estamos quedando "en la edad de piedra". Los competidores han avanzado con sistemas tecnológicos. Se considera que se ha quedado atrás y es uno de los problemas más identificados actualmente, por la carencia de herramientas robustas que nos puedan permitir el crecimiento. Así mismo los colaboradores concuerdan con la importancia de esta, y alegan que se debe de tener un proceso más directo y mejor establecido en el que el talento pueda ser más eficiente apoyándose en las automatizaciones.

Por otra parte, los colaboradores han indicado que un 68% de ellos están de acuerdo que hay facilidades de infraestructura y equipos para brindar un servicio de calidad. Se puede observar que el 32% opina lo contrario, aspecto que es preocupante ya que un porcentaje significativo indica dificultades para poder desempeñarse y proporcionar un excelente servicio. (ver figura 11)

Figura 11 Facilidades de infraestructura



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre facilidades de infraestructura y equipos en Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, las empresas de BPO tienen potencial a nivel nacional. Los BPO tienen clientes a nivel internacional y ofrecen servicios a extranjeros. Los BPO necesitan hacer inversiones en tecnología y tener el talento humano necesario para servir en diferentes áreas. La empresa carece de softwares tecnológicos que optimicen el trabajo y la propuesta para las empresas. Un CRM (Customer Relationship Management) podría ser una propuesta para mejorar la personalización y la conexión con los clientes. Para la empresa, es importante que se revalorice la propuesta de valor y se haga un análisis con todas las áreas laborales. Los pasos que se tienen que tomar para formar una propuesta general son muy importantes y todos los directores deberían



de aportar para el mejoramiento de la empresa. Se notó también, que hay una desconexión en cuanto al equipo de trabajo, hubo directores que incluso desconocían los proyectos o áreas en las que la empresa está trabajando.

Los clientes son la parte más importante de todo negocio, que ellos sientan la necesidad del servicio que se ofrece en el BPO es relevante. Los clientes, hasta el momento han estado conformes con el trabajo hecho en el BPO; sin embargo, muchas cosas tendrían que cambiar para el mejoramiento continuo.

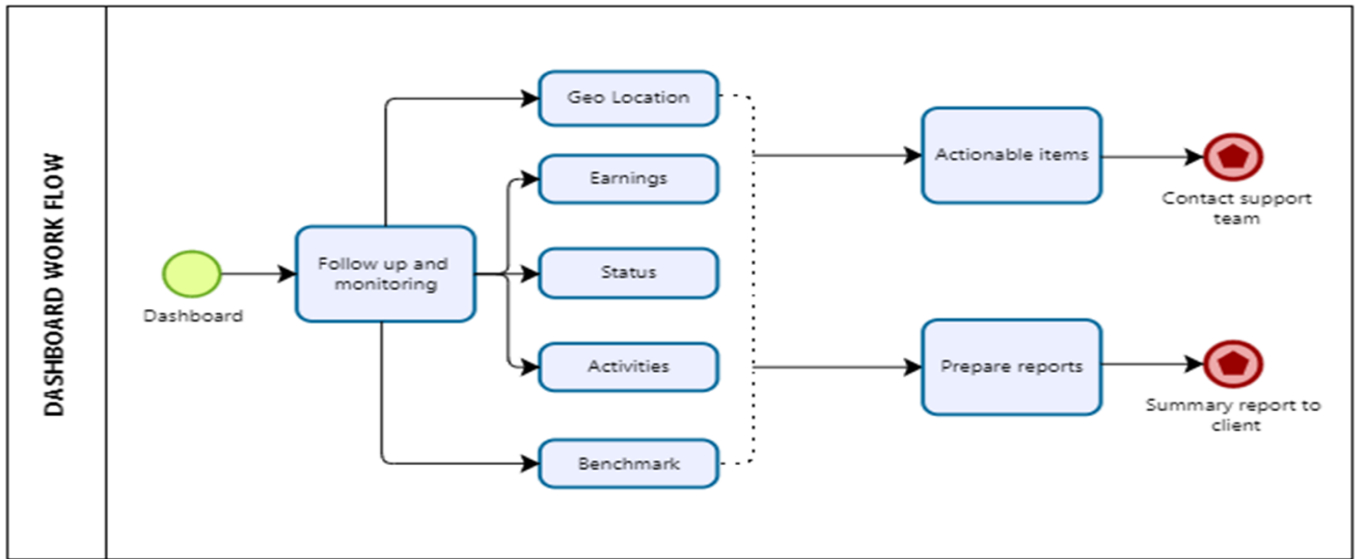
Después de brindar todos los servicios al cliente, se debería de hacer un análisis para encontrar fallas dentro del proyecto y cómo mejorarlo. Todos los resultados del estudio deberían de ser documentados. Un estudio de caso debería de ser presentado al CEO para exponer las necesidades tecnológicas y logísticas. El análisis debería de ser hecho con cuestionarios cuantitativos para los clientes y también para las personas que trabajan dentro del BPO.

El principal problema dentro de la empresa es la desconexión y desconocimiento sobre las áreas de trabajo en las que el BPO opera. Es recomendado que los directivos tengan más curiosidad y hagan más preguntas sobre las áreas de trabajo para el cumplimiento de sus tareas. ¿Sí mercadeo no conoce del BPO, como se pueden hacer campañas para atraer nuevos clientes? La comunicación es la parte más importante en una empresa. Si hay islas dentro de un negocio, no habrá progreso. Se sugiere que el CEO haga una reunión general para que la comunicación entre las partes mejore drásticamente. Sin comunicación, la empresa está en peligro de ir a la deriva y muy posiblemente quebrar. Un equipo debería luchar en conjunto para hacer crecer un negocio, pero si todos se enfocan en lo personal, es muy improbable que los problemas tengan solución.

7.4.6. Flujos de Operación

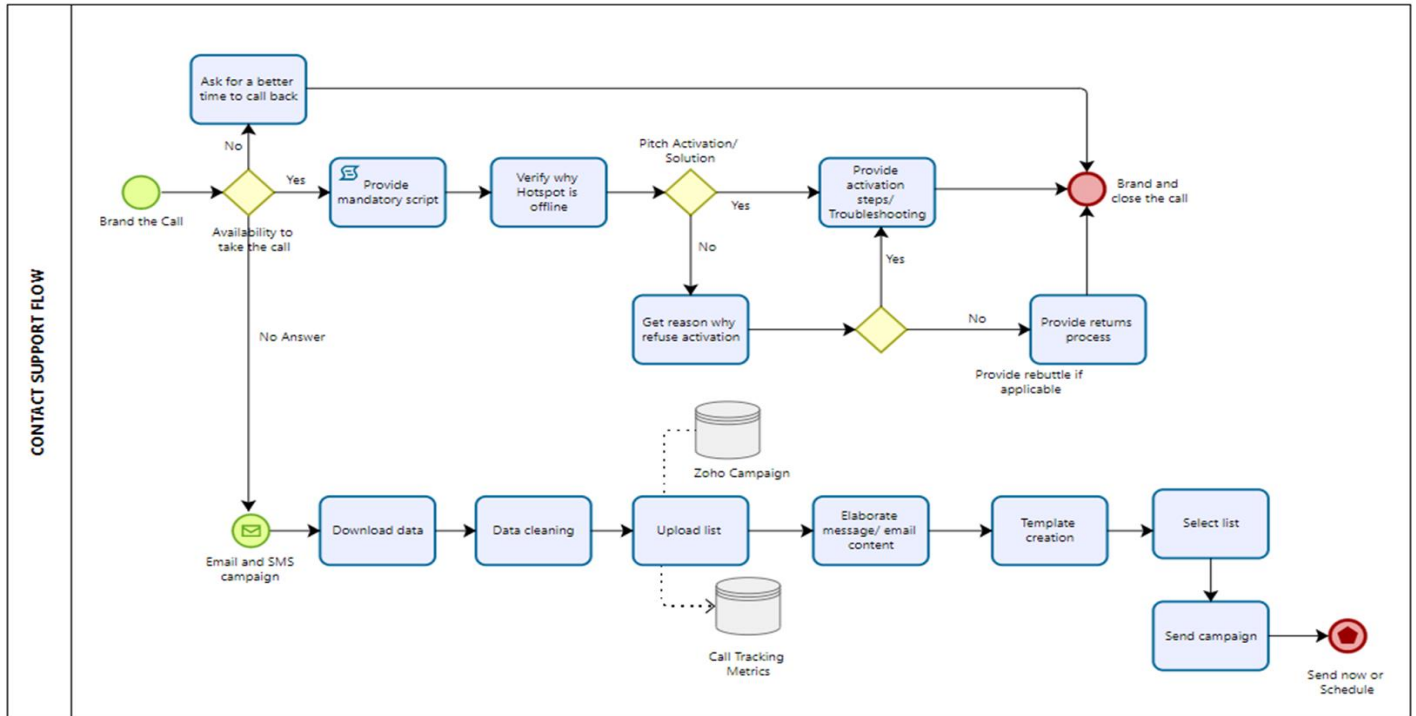
Actualmente referente a los servicios ofrecidos, se cuentan con dos procesos que pueden ser adaptables para cada cliente. (ver figura 12 y 13)

Figura 12 Dashboard Workflow



Nota: La figura muestra el flujo de trabajo de parte de los servicios de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Figura 13 Dashboard Workflow



Nota: La figura muestra el flujo de trabajo de parte de los servicios de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Se logró identificar que el proceso actual se puede modificar e incluso crear nuevos procesos para las áreas que no cuentan con un proceso inicial establecido, como son los procesos de Finanzas, IT y Marketing. En estos departamentos a pesar de que existen procesos superficiales no hay ninguno establecido ni formal, y esto puede generar conflictos una vez se esté ejecutando alguna tarea específica.



7.5. Construcción de proyección financiera para la empresa Blockchain BPO

7.5.1. Ingresos

En cuanto a los ingresos de la empresa, el director de Finanzas no expresó de manera concreta la cantidad de ingresos que Blockchain BPO genera. Se consiguió a través de revisión documental información clasificada. Los ingresos totales son de C\$127,563,217.00 al año. (Anexo AG)

En base a la revisión documental, se logra observar que la principal fuente de ingresos está basada en un solo cliente que es aproximadamente el 80% de lo que genera Blockchain BPO. En empresas de servicios como los BPO se tiene que buscar maneras para atraer a ese tipo de clientes que sea permanente para tener un flujo de caja con más liquidez.

En cuanto a los servicios que ofrece la empresa, el 90% está relacionado con la logística de “miners” dentro del mundo de “Helium”. Todo lo que tiene que ver con la preventa y logística de la flota (delivery e instalación), venta y postventa (reclamos, soporte técnico, etc) es la especialidad de Blockchain BPO. Hasta el momento, el 100% de los clientes han sido dentro de este gremio. Blockchain BPO es una empresa que nace de una consultora; por lo cual, ofrece servicios de consultoría a estos clientes que requieren de servicios de minería.

Blockchain BPO es una empresa que cuenta con una liquidez muy baja. Esto significa que las cuentas por cobrar son demasiadas altas con relación a los ingresos totales de la empresa (52.86%). Cuando se habla de liquidez, es importante recalcar que hay que hacer ratios de análisis para tener un mejor entendimiento del comportamiento de la empresa. Si se dividen los activos corrientes, entre los pasivos corrientes, se obtiene la ratio de liquidez. Cuando una empresa está en 1.0 significa que tiene todo para solventar las deudas actuales. Todo número debajo de esa cifra significa que es una empresa no líquida. El Blockchain BPO cuenta con una ratio del 0.7.

El activo corriente está compuesto por una cantidad alta de ventas de servicio al crédito (57.40%). La cantidad de cuentas por cobrar aumenta la cantidad de activos corrientes; sin



embargo, la cantidad de pasivos corrientes excede a los activos. Esto genera que la ratio esté por debajo de lo necesario para suplir la liquidez de la empresa a corto plazo. El tiempo de cuentas por cobrar deberá reducirse a futuro para que se pueda cumplir con los pagos a tiempo. La liquidez de una empresa es de las más importantes a nivel de negocio, ya que es lo que paga las cuentas pendientes a corto plazo.

7.5.2. Costos

Blockchain BPO es una empresa pequeña por lo que una de las propuestas sería cambiar las oficinas. Uno de los costos mensuales más altos es la renta del edificio en el que se emplea. Actualmente, la empresa llega dos días a la semana. Si se deja de rentar el edificio y se consigue un lugar más accesible, los costos bajarán drásticamente. El costo del servicio varía en dependencia de la dificultad de la tarea, ubicación del servicio, tecnología requerida, competencias y habilidades requeridas. El costo total de servicio de un agente que trabaja de forma remota es de \$8 la hora. Para el caso de trabajadores fijos, este monto asciende a \$13 la hora debido a los costos adicionales de infraestructura, equipos de oficina, impuestos y otros. Por lo consiguiente, se considera de equilibrio en 8 dólares americanos la hora para trabajadores remotos y 13 dólares americanos para trabajadores fijos.

Los costos están expresados en córdobas y fueron extraídos de la revisión documental de la empresa. El total de costos es de C\$(96,876,921.94). (Anexo AG)

Los costos de operación tienen que ser reducidos para generar un margen mayor en cuanto a ganancias. Los costos del servicio son de los más altos del reporte. Se sugiere que, para reducir costos, se contrate a más personas como contratistas que trabajen directamente para el cliente.

Se sugiere eliminar el costo de la oficina ya que es una suma muy alta. El costo de tener una oficina es de aproximadamente \$8,000 al mes. También se sugiere eliminar la suscripción de múltiples plataformas que en la actualidad no se utilizan. Caspio, una plataforma de base de datos no se está utilizando. El costo es de \$209 al mes.



7.5.3. Gastos

Los gastos de la empresa fueron obtenidos a través de revisión documental. El total anual de gastos fue de C\$(54,977,637.77). (Anexo AG)

Los gastos operativos requieren de un cambio. Hay gastos de la empresa que no son necesarios. Una opción en reducir costos es bajar la cantidad de bonos e incentivos que se les da a los empleados. En las cuentas, también se puede ver que hay gastos por viajes, y también por algo que se denomina bono por incapacidad. Se recomienda hacer una valoración a profundidad de los bonos e incentivos.

Los gastos administrativos también son muy altos anualmente. Para el año 2021 (Anexo AG) podemos ver que hay un total de C\$(45,703,743.69). Es de los gastos más altos que están en las cuentas de la empresa. Esto debería de bajar cuando se aplique la recomendación de que los trabajadores trabajen remoto.

De los gastos, podemos ver que de los más grandes que la empresa tiene son los gastos operativos. Con un aproximado del 60% podemos concluir que los gastos de este origen son uno de los principales motivos de que la empresa no esté generando tantas ganancias.

7.5.4. Utilidad

La utilidad de la empresa fue obtenida a través de revisión documental. El total anual de utilidad fue de C\$(7,576,402.80). (Anexo AG). La utilidad está en negativo debido a la cantidad de gastos y costos con los que la empresa cuenta. Al final del año, Blockchain BPO demuestra que necesita un cambio en cuanto a la cantidad de clientes y también a reducir costos. Una empresa que solo representa pérdidas fracasa en un lapso corto de tiempo. De acuerdo con los resultados obtenidos de tanto costos como gastos muy elevados, se recomienda realizar trabajos con contratistas, al igual que optar por una modalidad de trabajo desde casa para ahorrar los costos actuales de renta del espacio físico. Esta modalidad sería beneficiosa y se ha demostrado que se puede obtener los mismos resultados que estando desde una oficina. (Ver Anexo AW)



VIII. Conclusiones

Se concluye que los servicios actualmente ofrecidos por Blockchain BPO existen algunos que no están siendo aprovechados en su totalidad. Por otra parte, los atributos ofrecidos se pueden sacar más provecho, pero se identificó la falta de tecnología que facilite las tareas actuales realizadas. Además, se pudo concluir que la ventaja diferenciadora no está siendo potenciada ni divulgada en redes sociales por la ausencia de un plan de mercadeo.

Con respecto a la estrategia de mercadeo según los hallazgos de los instrumentos empleados, esta es inexistente. El segmento de los clientes es muy específico y no se están realizando planes o acciones a tomar para diversificar las industrias con las que se pueden trabajar con otros servicios que no necesariamente deben ser los de la red Helium.

Según los resultados, los canales actualmente elegidos se han tomado muy a la ligera por lo mismo de la ausencia de un plan de mercadeo, las redes sociales están inactivas y según los resultados los medios digitales son los primordiales y esenciales para poder dar a conocer al público sobre los servicios. y poder llegar a clientes potenciales. Por otra parte, se identificó que aun la empresa se puede considerar como emergente y carece de procesos establecidos y políticas para poder realizar alianzas sólidas con BPO a mayor escala en Nicaragua.

De acuerdo con los resultados, se logró identificar una urgencia en el tema de gestión de recursos humanos que tiene que ver con la falta de herramientas que faciliten el trabajo de los colaboradores e igualmente equipos de mayor calidad. Los procesos actuales de la empresa están únicamente esquematizados para los servicios de Helium, las áreas de mercadeo, IT, finanzas e incluso operaciones necesitan actualización y creación de procesos más eficaces. No existe una estructura adecuada de funcionamiento, y este parte inicialmente desde el CEO que no ha dado dirección clara a ninguno de los directivos de los pasos a seguir, por otra parte, existe la necesidad de inversión en tecnología, estructuración y creación de presupuesto para cada, al igual juntas con directivos para poder crear una alineación adecuada entre departamento.



Según los resultados financieros se logró identificar que existe un alto porcentaje de cuentas por cobrar (57.40%), así como un peso significativo en gastos y costos actuales son muy altos que producen pérdidas en el ejercicio. Se logró determinar que no hay planes de acción respecto a estos temas y debería ser un aspecto muy importante para evaluar la situación financiera actual del negocio.

Al hacer el análisis de la empresa, no existe actualmente un modelo Canvas a la hora de realizar negocios. Se considera que la metodología Canvas se adapta a la empresa por lo que este trabajo presenta la propuesta de modelo de negocios que fue elaborado con fuente principal de las debilidades encontradas en el análisis de resultados, tomando este como punto de partida para la realización del diseño adecuado del modelo de negocios.



IX. Recomendaciones

Se recomienda un plan de acción que conste de un cambio evolutivo dentro de la empresa. Lo ideal sería hacer un cambio rápido/sistémico con planes de acción establecidos previamente para cumplir con el objetivo general.

Para un mejoramiento continuo, es importante tomar en cuenta las recomendaciones expuestas en el análisis de resultados. Si el propósito es que la empresa tenga un mejor desarrollo en la industria, se tiene que seguir paso a paso para lograr avances significativos.

El equipo de directivos junto con el CEO debe reunirse para poder reevaluar y estructurar los servicios actualmente ofrecidos y se analice las propuestas indicadas en el presente trabajo y en un plazo de 9 semanas se puede solidificar la estructura de servicios con el fin de superar la debilidad en cuanto a servicios no explotados contribuyendo a la definición de la propuesta de valor.

La empresa debe seguir un plan para establecer aspecto diferenciador a nivel externo e interno, dando seguimiento al plan de acción presentado en este documento. Este irá ligado a una estrategia establecida por el equipo de mercadeo con el fin de atacar la debilidad encontrada sobre la ventaja diferenciadora, este puede ser ejecutado en un plazo de 14 semanas.

Se sugiere llevar a cabo el plan propuesto para el desarrollo de negocios y explorar nuevas industrias con el fin de superar debilidades en cuanto a diversificación de mercado, este abordaría una investigación detallada y ejecución de actividades como elaboración de listas de prospectos, campañas de correo, mensajes, llamadas, etc. y seguimientos. Dicho plan se podría llevar a cabo en un plazo de 8 semanas.

Las acciones de mercadeo digital son claves y se podrían ejecutar en un plazo de 10 semanas, de acuerdo con el plan propuesto en la presente tesis. Este vendría a atacar la debilidad encontrada respecto al plan de mercadeo inexistente actualmente en la empresa. La definición y ejecución del mismo involucra tanto analizar la marca como establecimiento de estrategias que



podrían contribuir al posicionamiento de la empresa en medios digitales y canales utilizados, siendo una tarea primordial que aportaría a la estructuración de la estrategia de mercado.

Se recomienda la apertura del departamento de Recursos humanos, una de las debilidades mayormente indicada por los colaboradores durante esta investigación. Se recomienda tomar en cuenta el plan de acción propuesto para que se pueda solidificar y ejecutar acciones específicamente relacionadas al área de recursos humanos. este podría ser ejecutado en un plazo de 6 semanas.

Se propone establecer un plan de proyección financiera con el fin de reducir tanto costos como gastos expuestos como propuesta en la presente tesis. Este tendría un plazo estimado de ejecución de 10 semanas.

Finalmente, se recomienda dar continuidad a la iniciativa de propuesta una vez realizado el modelo de negocio para mejorar la rentabilidad, directrices existentes y objetivos organizacionales para la empresa Blockchain BPO para el periodo de 2022 – 2023.



X. Bibliografía

Alcalde, J. (s.f.). Modelo Canvas. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-Canvas.html>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education, Inc.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Banco Central de Nicaragua. (2022). Producto Interno Bruto.

https://bcn.gob.ni/publicaciones/pib?field_fecha_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2022

2

Banco Mundial. (2022). Perspectivas Económicas Mundiales.

<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C., & Ricciardi, F. (01 de Agosto de 1957). *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*. *Operations Research*. The Institute for Operations Research and the Management Sciences:

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/opre.5.4.469>

Bernués, J. (2015) Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión



“Formulación del Modelo de Negocios basado en la metodología Canvas para la empresa

Blockchain BPO S.A en el periodo 2022-2023”



integral: El modelo Canvas [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/37969/>

Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa .

Blandino, A & Selva, M (2014) Plan de Mejora en el Sistema de Gestión de Calidad de la

Unidad de Servicio al Cliente de Distribuidora Internacional SA. de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Ingeniería
<https://drive.google.com/file/d/0B4x-udMSVfP4U3F1ZVRoMFM4bGc/view?resourcekey=0-nQ4461dodia1kibwm6HDOA>

Carvajal, C. (2018) Implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la

pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha Cuenca [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar [T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/handle/20.500.11802/12735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf)
(uasb.edu.ec)

CustomerServ. (n.d.). *Nicaragua Call Center Outsourcing & BPO: Nicaraguan Contact Center*.

CustomerServ. <https://www.customerserv.com/nicaragua-call-center>



Drucker, P. F. (2016). *Las 5 Claves de Peter Drucker: El Liderazgo que marca la diferencia*.

Flores, J. (2020) *Efectividad del modelo de negocio, Cooperativa La Campesina, Matagalpa,*

2016 - 2019 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Agraria <https://repositorio.una.edu.ni/4190/1/tne20f634e.pdf>

George, G., & Bock, A. (2012). *Models of opportunity: How entrepreneurs design firms to achieve the unexpected*. Cambridge University Press.

doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9780511984815.008>

Gil, S. (s.f). *Ingreso*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>

Gobierno de España, Agencia Estatal boletín oficial del Estado. (s.f). *Agencia Estatal boletín oficial del Estado*. Gobierno de España:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>

Gónima, C. (09 de Agosto de 2012). *Revisión Documental*. Comunicación e Investigación:

<https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>

Hamui-Sutton, Alicia, & Varela-Ruiz, Margarita (2013). *La técnica de grupos focales*.

Investigación en Educación Médica, 2(5),55-60.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>



Hurtado. (1998). *Tipos de Investigacion*. SlideShareNet:

<https://www.slideshare.net/conyas16/tipos-de-investigacion-hurtado>

Icaza, O. (2016) Plan de negocios de la una cadena de cafés gourmet en Managua, Nicaragua [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional de la Universidad de Chile

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139779/Plan-de-negocios-de-una-cadena-de-cafes-gourmet-en-Managua-Nicaragua.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jaramillo, I., Guerrero, J., & Garcia, J. (2018). Marketing aplicado en el sector empresarial. En I. Jaramillo, J. Guerrero, & J. Garcia.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14270/1/Cap.2-Segmentaci%C3%B3n%20del%20mercado.pdf>

Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing focus groups. En J. Kitzinger, *Qualitative Research: Introducing focus groups*.

Kopp, C. (2022). What is a business model with types and examples. *Investopedia*.

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard business review:

<https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Massa, L., & Tucci, C. (2014). *Business model innovation*. (M. Dodgson, D. Gann, & N. Phillips, Edits.) Oxford, Oxford University Press.



Mitchell, Dinald W. y Coles, Carol Bruckner (2003). «Building Better Business Models».

Leader to Leader, Issue 29, Summer 2003: 12-17.

McCarthy, J., & Perreault, W. (1996). *Marketing :planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. McGraw-Hill.

Nicaragua Call Center Outsourcing & BPO Services. & BPO Services. (n.d.).

<https://www.tdsgs.com/call-center-outsourcing/nicaragua>

Ortiz, A. (15 de Noviembre de 2021). *Call center anuncia 2,400 nuevos empleos para 2022*.

Vos TV: <https://www.vostv.com.ni/economia/21038-call-center-nicaragua-ofertas-laborales-empleos/>

Osterwalder, A., Pigneur, (2011). *Generación de Modelos de Negocio Un Manual Para*

visionarios, revolucionarios y retadores. Ediciones Deusto.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*

(thesis). Lausanne.

Perez, D., & Perez, I. (2006). *El Precio. Tipos y Estrategias de Fijacion*. En D. Perez, & I. Perez,

Escuela de Negocios.

<https://static.eoi.es/savia/documents/componente45108.pdf>



Paniagua, M. (2020) Propuesta de un plan estratégico para la empresa Trinchera S.A, en el periodo 2021-2023 [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio

Institucional de la Universidad Centroamericana

<http://repositorio.uca.edu.ni/5116/1/UCANI5953.pdf>

Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

PRONicaragua (2022). *Externalización de Servicios*.

<https://pronicaragua.gob.ni/es/externalizacion-servicios/>

Redacción. (31 de Enero, 2021). ¿Qué es utilidad? " Su Definición y significado [2022].

Concepto de - Definición de. <https://conceptodefinicion.de/utilidad/>

Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23),12-25.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Prentice Hall.

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Rodriguez, M. (2022). Diseño de una propuesta de negocio de modelo de negocios Canvas



del restaurante comida saludable Organic & Green en Managua, durante el año 2022
[Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua]. Repositorio
institucional de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua
<https://repositorio.unan.edu.ni/16726/>

Rojas, L. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani*.
Concepcion, Chile.

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf
f

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-
Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sánchez, J. (s.f). *Utilidad*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>

Slywotzky, A. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*.
Harvard Business Review Press.

'Tipos de Investigación'. (s.f). *Tipos de Investigación*. Tecana American University:
<https://tauniversity.org/tipos-de-investigacion>

Transparency Market Research (s.f.). Call Center Outsourcing Market

<https://www.transparencymarketresearch.com/call-center-outsourcing-market.html>



Unity Communications. (17 de Agosto de 2022). *2022 Business Process Outsourcing Guide:*

Trends To Watch out For. Unity Communications:

<https://unity-connect.com/our-resources/blog/bpo-industry/>

Urdininea, A. (s.f). Flujo de Operaciones. <https://pdfcoffee.com/flujo-de-operaciones-3-pdf-free.html>

Vásquez, A. (2016) Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12805?locale=es>

Visauta, B. (1989). *Tecnicas de Investigacion Social I: Recogida de Datos.*

Walker, B., Stanton, W., & Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing.* McGraw-Hill.
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios.* Nathan Associates Inc. Obtenido de https://issuu.com/exportares/docs/plan_de_negocios._herramienta_para_



XI. Anexos

Anexo A

Procesamiento Cuestionario a colaboradores

Blockchain BPO Modelo de negocios						
	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
PROPUESTA DE VALOR						
1. ¿Qué tan alineadas consideran nuestras propuestas de valor frente a las necesidades de clientes?	<p>1. Yo pensaria quizas que si esta bastante alineada para las necesidades porque tenemos la capacidad para darles servicios a diversos tipos de compañías o diversas industrias.</p> <p>2. Quizas tenemos mas fortalezas en los clientes de afuera porque ahí esta la mayoría de nuestra cartera y aca en Nicaragua no hay tantos como afuera, pero si pienso que esta alineado porque podemos cubrir las necesidades una vez que tenemos a los clientes.</p>	<p>1. Estamos alineados a las necesidades de nuestros clientes pero tenemos muchas limitantes, aveces alinearnos a la necesidad de nuestros clientes nos obliga a nosotros a entrar a un punto de estres empresarial en el que basandonos en herramientas que se carecen en la empresa, logramos apenas medio adaptarnos a esas necesidades de esos clientes.</p> <p>2. Para poder dar una propuesta de valor desde el punto de IT, seria mas que todo de tecnologias basicas que sean nuestra base operativa que nos permitan tener una organizacion interna para que despues esa misma organizacion interna nosotros las reflejemos a nuestros clientes.</p> <p>3. Algunos ejemplos de tecnologias basicas, serian sus servidores de datos, es necesario. Tambien servidores para servicio web y podamos tener una comunicacion internacional entonces se pueden dar servicios o proveer aplicaciones web a esos clientes que permitan que la interaccion con nosotros sea mas eficiente.</p>	<p>1. Nosotros desde operaciones creemos que ademas de las empresas en el IoT environment, iban a venir otras estrategias para capturar este tipo de clientes que tienen servicio a una escala baja.</p> <p>2. Nosotros no tenemos un proceso definido de reclutamiento, que es un problema para nosotros. Si nos viene un cliente ahorita necesitando 50 personas, estamos en problemas.</p>	<p>1. Creo que abarca tanto, que queda muy debil en muchos de los aspectos.</p> <p>2. Al menos en el sitio web, hay una mezcla de muchas cosas que al final terminan siendo muy débiles. Para alguien que tratara de contratar a la empresa, quedaria como muy "no experto" en casi nada.</p> <p>3. Tratamos de promover pequeñas empresas tecnologicas por que eso es lo que hemos puesto de palabras claves en el sitio web pero falta mas evidencia de que ese realmente es nuestro expertise.</p> <p>4. Deberiamos de describir que tipo de empresas si se acoplan a lo que verdaderamente podemos ofrecer, por que ahí hay cosas hasta de contabilidad.</p> <p>5. Cosas que estamos poniendo solo por las palabras claves que CEO queria incluir ahí, pero que mas bien confundirian a alguien que entre y que talvez seria el cliente ideal de las startups.</p> <p>6. En vez de enfocarnos tanto en las industrias, deberiamos de enfocarnos mas en los procesos.</p>	<p>1. La informacion es muy vaga, muy general. Entonces creo yo que necesitamos hacer este ejercicio. Primero, quienes somos nosotros, que podemos ofrecer, que capacidades tenemos, que historia podemos dar para soportar eso.</p> <p>2. Por que el problema de hacer iniciativas asi, es como agarrar lo que sea pero realmente estas tirando al universo pues, y de eso, que te va a caer?</p> <p>3. Mas bien, deberia de ser mas dirigido. Todo tiene que ir en concordancia. Una combinacion entre las cosas que se pueden hacer como IoT a como tambien el tipo de servicio que queremos dar.</p>	<p>- Los directores de IT y finanzas estan de acuerdo con que hay una propuesta de valor. Los de Operaciones, Marketing y Desarrollo de negocios creen que no hay propuesta de valor en la empresa. Que se necesita reestructurar toda la propuesta en baase a un BPO y no solo para el area de Blockchain in ITO. Con esto podemos concluir que hay una discrepancia entre las respuestas y opiniones de los directivos. Hay una desconexion que esta haciendo que la empresa no funcione a como deberia. Todas las areas deberian de estar alineadas en cuanto a las respuestas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
2. ¿Dónde podríamos atacar mejor las necesidades no satisfechas de los clientes?	<p>1. Quizas eficiencia en la respuesta si bien es cierto por lo menos mi respuesta fue basada en que si logramos cubrir la necesidad al final. Sin embargo, si hay limitaciones internas que permiten que el proceso sea mas engorroso, un cuello de botella que no permite que fluya sino que se necesitan muchos recursos mas para cubrir la necesidad.</p> <p>2. Hay demasiado esfuerzo humano manual en los trabajos, entonces creo pues que en ese sentido hace falta un poco efficientizar procesos, desarrollar mas herramientas, tener politicas mas claras, tener mejor entrenadas a las personas. Se depende demasiado del input manual de una persona, entonces necesitamos mas automatizaciones para satisfacer de una manera mas eficiente.</p>	<p>1. Capacitacion humana de como estan entrenados, ellos son muy buenos pero si tuviesen tecnologias que les ayude en su trabajo de dia a dia su rendimiento seria mucho mejor. Seria mucho mas eficiente.</p>	<p>1. Con el primer cliente de IoT, nos adaptabamos, las necesidades no satisfechas fueron de nosotros a nivel interno. Habian muchas cosas en las que no estabamos, como dijimos anteriormente, no estabamos preparados para ellas y sin embargo lo hicimos, pero quemamos muchos recursos humanos.</p> <p>2. En vez de tener un CRM usabamos Google Sheets. Lo cual no es bueno ni a mediano ni a largo plazo. Por que le estas pidiendo al colaborador que aplique lo que un sistema deberia de hacer. Es un proceso muy tedioso que abre espacio a cometer errores.</p> <p>3. Si tenemos un cliente a futuro como el primero, tendremos unos pegones por que una de las cosas que no vieron bien fue el "lack of transparency". Lo que quiere decir eso es que ellos no podian hacer preguntas directas a personas, sino que tenian que pasar por un filtro.</p> <p>4. Tenemos gente muy eficiente pero creemos que necesitan un poco mas de formacion en client management.</p>	N/I	<p>1. Necesitamos mejorar lo que podemos vender. No podemos vender algo que no somos. O vendernos a una empresa a la que no le vamos a funcionar.</p>	<p>- Basado en las respuestas de los directores de Operaciones, Finanzas e IT, podemos concluir que lo que mas necesitamos dentro de la empresa es tener mas automatizaciones para ofrecer un mejor servicio al cliente. Hacer trabajos manuales tiende a quemar muchos recursos humanos y a que esas personas cometan errores. Eso puede ser perjudicial para la empresa cuando se le presente un resumen o reporte al cliente.</p>
3. ¿Qué otras fricciones que no hemos explorado de los clientes podríamos satisfacer con el portafolio actual?	<p>1. Ciertamente, estamos dentro de la parte tecnologica pero las herramientas son muy limitadas, no damos visibilidad.</p> <p>2. Realmente, nuestro mercado dentro del blockchain es bien limitado. Solo lo vemos basado en las experiencias que hemos tenido con otros crypto y cierto tipo de soporte. Realmente, el mundo de blockchain es amplisimo y creo que todavia no tenemos la capacidad, el entrenamiento ni siquiera suficiente alcance en ese mercado como para explorar.</p> <p>3. Hay muchas cosas de crypto que no hemos explorado aun quizas por falta de inversion, de tiempo de recursos, en explorar el mercado, capacitacion, herramientas, etc. Creo que todavia estamos encerrados en una pequeña parte, basado en la experiencia con el cliente pasado, pero estamos quedando quizas en un 1% del 99% que es todo ese mundo, hay mucho soporte ahí que nosotros no tenemos ni idea.</p>	<p>1. No hemos explorado darle un acceso mobil a nuestros clientes, ni un acceso via computadora a nuestros clientes entonces ahí talvez ese mundo no lo hemos podido explorar así ellos no tienen una forma de conectividad a nosotros y decir, voy a acceder a esta informacion ya sea por mi laptop, mi computadora o si talvez uno de esos clientes esta en una isla haciendo negocios pero quiere acceso a ver cierta informacion, no hemos podido darle ese tipo de acceso y seria muy bonito poder dar así una herramienta basica no tan sofisticada y nos ayude a nosotros inclusive a tener una mejor imagen en el mercado.</p> <p>2. Crear nuestra propia criptomoneda, porque ya conocemos como funciona y podria ser una oportunidad muy buena y tenemos las bases que podria convertirlo en que se fuera construyendo algo mucho mas grande, crear una crypto para nosotros no seria tan complicado porque ya conocemos la parte operativa. Ya vemos como otras empresas manejan sus crypto, hotspot, coolspot, los devices basicos para generar mineria y nosotros podriamos aprovechar ese conocimiento para aplicarlo a uno nuestro.</p>	<p>1. Nosotros podríamos satisfacer al cliente actual con el talento humano. Por que tenemos personas que podemos desde operaciones podemos decir que vayan registrandolas tareas y al mismo tiempo atender a los clientes.</p> <p>2. Lo que hemos visto de las empresas es que son empresas pequeñas en terminos de empleados. Ahí vemos que ahí es donde hay mas necesidad.</p> <p>3. Yo he visto lo de la pagina web y es cierto que esta muy enfocado en cosas de IoT. Potenciales clientes pueden estar desinteresados por el enfoque que se le esta dando al negocio.</p> <p>4. Podriamos vender los procesos que hacemos, antes que las industrias que atendemos. Proveer el servicio de tech y customer service support de la comunicacion. Somos un puente para que nuestro cliente pueda ofrecer eso a sus clietes.</p>	<p>1. Yo creo que lo clave es identificar las características principales y otra cosa es que tenemos que saber que el modelo de negocio es que son para empresas de 2 años.</p> <p>2. Formar una estructura en la que sepamos que los clientes solo van a durar dos años y que hay que estar en constante busqueda de clietes.</p> <p>3. El BPO esta enfocado en empresas que estan saliendo.</p> <p>4. Yo siento que si los procesos estan bien armados y bien sistemizados, puedes poner a personas que no tienen tanta experiencia en estas areas.</p>	<p>1. Nos enfascamos en algo y no salimos de ahí. Tenemos que ser flexibles viendo el modelo de negocio y formar una estructura y un balance.</p>	<p>- Podemos concluir que no se ha explorado mas alla de los que conocemos actualmente, nuestro conocimiento como empresa abarca el 1% talvez de un mundo tan grande como es el blockchain debido a que no se ha proporcionado la inversion, capacitacion, herramientas ni recursos aun. Por otra parte, el director de IT propone crear nuestra propia criptomoneda, ya que conocemos el area operativa y no seria tan complicado adentrarnos en ello.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
<p>4. ¿Cómo ven nuestros clientes un resultado exitoso? ¿Qué puede ofrecer nuestro portafolio actual para acercarse a ese resultado?</p>	<p>1. Yo creo que basado en el mercado que están nuestros clientes, principalmente se enfocan en el tema de tener las cosas, de tener un resultado tangible. Si yo te pago cierta cantidad o un fee por hora, quiero ver este resultado. Siento que primeramente se enfocan en eso.</p> <p>2. Este cliente grande que ya conocemos, pues ellos estaban satisfechos porque tenían el resultado. El resultado, era el soporte que ellos necesitaban, los tickets, llamadas, moderaciones que se necesitaban atender, etc. Primeramente, ellos se enfocan en lo básico de necesito realizar este trabajo, sea lo que sea, un soporte o una llamada y creo que es ahí donde nosotros pudimos entregar ese resultado.</p> <p>3. Creo que en primer lugar, el cliente le importa que le hagas el trabajo pero también si queremos ampliar, toda esta conversación en buscar en como incrementar ventas e incrementar la posición, necesitamos salir de esa parte básica e irnos a lo que un cliente más demandante pidiera que ya es calidad de procesos, seguridad de información, visibilidad de la información y otro tipo de resultados que ellos quieran más allá de lo básico.</p>	<p>1. Con respecto a que podemos ofrecer nuestro portafolio actual, considero que tenemos acceso bastante limitado. Esa respuesta, creo que ahorita no podemos ofrecerle más nada.</p> <p>2. Para diversificar el portafolio actual, podríamos inclusive ayudarles a manejar sus necesidades un poquito más ágiles inclusive podemos ayudarles a ver otras necesidades que tal vez ellos no han podido lograrlas ver o servicios de expansiones que tal vez ellos pueden ser muy limitados, un ejemplo, tal vez quisieran meterse en un estado o a otro país, de ir de forma internacional y no han podido pasar esa logística a ese país, pero tal vez nosotros podríamos gestionarlos y decir miren nosotros podemos hacer que ustedes se expandan en esta zona, sudamérica, asia, etc porque tenemos los recursos para hacerlos.</p>	-	-	-	<p>- Las respuestas de los directores de IT y de Finanzas concuerdan con que lo que necesitamos es demostrar con hechos los resultados del trabajo y del cumplimiento de lo solicitado por el cliente.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
<p>5. ¿De qué manera podemos integrar mejor los servicios que ofrecemos (paquetes)? ¿Cómo podemos empaquetarlos mejor?</p>	<p>1. Yo ahí apelo bastante al tema de las herramientas, creo que como un BPO realmente se necesita en una inversión, por ejemplo softwares de manejo de datos, algo básico que creo que es un proyecto que propusimos, el tema del teléfono. Si vas a dar un soporte de telefonía, tienes que tener una plataforma que tenga métricas, si tenemos herramientas como Call tracking metrics, 3CX. Sin embargo, su uso es muy básico y si hablamos de un BPO debemos de tener un sistema muy fuerte.</p>	<p>1. Creo que ahí, como siempre lo hemos mencionado, bueno yo lo he mencionado personalmente, es crear el núcleo de la empresa. Y núcleo es, no que se necesita personal, que se necesita un manager o 3 gerentes, 10 jefes, eso no es el core. El core es, como estamos en la era digital, lo principal es la manipulación de la información y como manipulas la información? siendo dueño de esa información</p> <p>2. Inclusive se puede desarrollar algo in house que ayude converger todos eso datos, ya sea de nómina, contabilidad, cosas financieras, de los clientes también, proveer servicios de datos o como lo estábamos hablando logística.</p> <p>3. En esa parte de los paquetes, como toda empresa si nosotros podemos darle todo lo que nuestros clientes necesitan en primer, segunda y tercer necesidad, hay que ver todo eso. Aquellos se acercan a nosotros por una primer necesidad pero detrás de eso está la segunda y tercer necesidad ellos talvez lo puedan solventar pero que si nosotros nos podemos adelantar a eso, como estabas mencionando en un paquete sería mucho mas excelente, porque ya nos adelantariamos a decirle, mira ustedes tienen una necesidad de este tipo que seguramente está ligado a esto</p> <p>4. Un paquete que podríamos ofrecer es un servicio de activación pero también te ofrecemos un servicio de rastreo geográfico y pegamos esta aplicación móvil que vos le puedes dar a tus installers y puede ir chequeando como se va moviendo, si está en la bodega, si no está en la bodega de una forma mucho mas agíl. Le ofrecemos a nuestros clientes y te apuesto a que dicen, eso me gusta. Y mas si le damos en tiempo real un mapa de sus dispositivos sería mucho mas excelente.</p>	<p>1. Yo le decía a ellas que en el punto de operaciones, nuestro valor agregado puede ser presentado de manera diferente.</p> <p>2. Tenemos que visionar eso, tenemos que hablar de tiempo y de las necesidades que tiene el cliente. Viendo bundles. Lo que también comentábamos es que en cuanto a las necesidades, si viene otro cliente, se van a volver actividades no satisfechas por la falta de recursos.</p>	<p>1. Entonces pienso que podríamos ofrecer paquetes para esas empresas y podemos ver cuales son sus necesidades internas. Enfocarnos mas en los servicios. Como dijo El director de Operaciones, el cliente potencial es aquel que tiene pocos empleados sin importar la cantidad de años en el mercado.</p> <p>2. Nosotros no podemos predecir lo que el cliente va a necesitar, mas bien tenemos que prepararnos internamente para poder ofrecerle eso a las empresas. En ese momento, cuando ya tenemos al cliente podemos decirle, vos necesitas marketing? te podemos ofrecer eso.</p> <p>3. No podemos adelantarnos a sus necesidades. No podemos ser tan cuadrados con lo que ofrecemos, estar disponibles para lo que el cliente necesite. Poder adaptarnos en base a la necesidad. Tenemos que reestructurar la propuesta en general.</p>	<p>N/I</p>	<p>- Hay cierta discrepancia entre el departamento de IT y de Mercadeo. El de IT propone que veamos a futuro y propongamos paquetes, mientras que la de Mercadeo propone que esperar a que el cliente vea sus necesidades y solicite un apoyo extra por parte de la empresa. El director de Operaciones también opina que deberíamos de formar paquetes para que se ofrezca a largo plazo. Dar servicios a lo largo del proyecto, anticipándose a los hechos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
6. ¿Hay algún otro producto o servicio que podemos ofrecer de manera rápida que pueda ser un buen complemento al portafolio actual?	<p>1. La verdad, yo pienso que no conocemos tan bien el mismo universo donde le damos servicio por ejemplo ahorita vemos realmente solo la necesidad específica que damos porque es conocimiento que tenemos siento que para poder tener una buena respuesta ahí tendríamos que conocer mejor el mercado y así tener la confianza de decir la propuesta.</p> <p>2. Por lo menos yo que me relaciono con operaciones y IT no veo como decirle mira te ofrezco esto si con costo el trabajo que tenemos es una tarea muy básica.</p> <p>3. Creo que deberíamos tener una estrategia así inmersivo, conocer más el mercado sin miedo a invertir en las herramientas que necesitamos para nosotros darnos cuenta también de eso, hacer investigación de otros competidores, y conocer que es lo que hacen adicional a lo de nosotros. Pero eso requiere una estrategia fuerte, estaríamos expandiéndonos de una tarea muy básica que es lo que hacemos nosotros a algo más serio y eso implica tecnología, conocimiento del mercado, horas de investigación en el mercado y competidores.</p>	<p>1. Nosotros podríamos apoyarles en estos momentos, incluso con las limitantes en sus ventas. Las ventas de dispositivos porque tenemos la capacidad de acceder a los clientes y la capacidad de disponer de esos dispositivos. En que consiste, que podemos poner, mira un installer que vaya a recoger o gestionamos el envío de un dispositivo y lo podemos instalar ahí nomás y eso lo podemos agregar como un servicio y así ayudar en sus ventas y ayudarles a expandirse.</p>				<p>El departamento de IT, podríamos apoyar con limitantes relacionadas a ventas de nuestros clientes. Debido a que considera que si tenemos la capacidad de llegar a ese punto, podríamos ir más allá e involucrarnos incluso en logística y agregarlo como un servicio.</p>
7. ¿Qué otras necesidades de los clientes podemos satisfacer?	N/I	<p>1. En la primeras necesidades que ya tienen identificadas que las necesidades secundarias no piensan que nosotros las podemos resolver. Considero que no hay.</p>				N/I

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
8. ¿Qué complementos o extensiones son posibles en nuestra propuesta de valor?	N/I	-				N/I
9. ¿En qué otras tareas podemos apoyar a nuestros clientes?	N/I	-				N/I
10. ¿Qué oportunidades existen de complementar nuestros servicios con el portafolio de otro socio? Hacer un mapeo de socios claves o aliados claves	<p>1. Se puede, ese sería un tema de tercerizar. Por lo menos a como decía al inicio siento que no conocemos quienes son nuestros competidores aquí. Para aliarnos con alguien, creo que se necesita más conocimiento y tecnología.</p> <p>2. Recomendaría que se hicieran líneas adicionales del negocio, podría ser de cualquier línea de outsourcing, pueden ser servicios de soporte de atención al cliente por ejemplo, que eso es lo más básico. Podría ser ciertos procesos más especializados, atención al cliente local, podría ser en español también o en inglés.</p>	<p>1. No estamos aprovechando el acceso a la información que tenemos por ejemplo, si trabajamos con instaladores tipo cuadrilla que ocupen instalación de torres, tipo de esas, nosotros tenemos conocimiento por ejemplo de que operadores existen en esa zona y podríamos ayudarnos a que ellos mismos nos ayuden a movilizar estos dispositivos local y al igual a lo externo.</p> <p>2. Ahorita, lo que se me ocurre son los trailers, los que ocupan los bitcoin pero necesitamos aun la empresa más madura, podríamos aliarnos con uno de esos proveedores para mover dinero, para hacer cambios, comprar y eso. Porque también tenemos la capacidad de poder meternos a ese mundo.</p> <p>3. Se necesita madurar la BPO siempre en esa línea porque es la más inmediata y ya a largo plazo podríamos meternos a un grupo de logística, importar productos que la gente compra en ebay, amazon. Son cosas que por lo menos para Nicaragua, es un mercado que está creciendo.</p>	<p>1. Podría ser una oportunidad, es difícil ver afuera cuando desde adentro necesitamos cosas para trabajar.</p> <p>2. Por que si queremos operar así, necesitamos primero, recursos humanos. Si se puede hacer pero va a ocupar tiempo y espacio por el tiempo de entrenamiento.</p> <p>3. Necesitamos recursos humanos que podamos llevar a otras áreas de la empresa. Pero lo miro simple a nivel interno primero y después ver al horizonte y ver los grades BPO. Por que ellos no van a dar campañas de 10 personas por que sería una pérdida.</p>	<p>1. Pues podría ser pero como son empresas pequeñas, no se si perderías. Propuesta de valor por que si nos vendemos a empresas pequeñas no valdría la pena juntarse con alguien. A menos que nos ofrezcamos con clientes grandes, y atendamos una parte de lo que necesita el cliente.</p> <p>2. También yo pienso que deberíamos de empezar a especializarnos en algo por que lo que también he escuchado que tenes a mucha gente haciendo de todo y al final no tenes especialistas en nada.</p> <p>3. Si queremos partner con alguien para ofrecer apoyo, tenemos que poder decir decir lo que ofrecemos. Aunque sean poquitas, una lista pequeña puede ser que en base a eso podemos ofrecer lo que los BPO's necesitan.</p>	<p>1. El CEO quería que nos pusieramos en contacto con los grandes BPO para ser socios y que nos asignen una campaña. Pero para eso es importante que veamos primero cual es la propuesta de valor que podemos ofrecer.</p> <p>2. La cosa es que los BPO's tienen certifications que nosotros no tenemos en el momento.</p> <p>3. Si nosotros fuéramos y ofreciéramos apoyo, van a necesitar que seamos compliant y seguir normas. Antes que pensar en algo externo, hay que ver donde somos buenos y donde no tenemos que sacrificarnos, cuales son las fortalezas.</p>	<p>- El director de IT opina que nosotros deberíamos asociarnos con las empresas de Bitcoin para poder aprovechar el mercado que está creciendo con rapidez. Los gerentes de Operaciones, Mercadeo y Desarrollo de Negocios opinan que lo primero que tenemos que hacer es solucionar los problemas internos, y luego buscar socios claves. La persona de mercadeo opina que "deberíamos de empezar a especializarnos en algo por que lo que también he escuchado que tenes a mucha gente haciendo de todo y al final no tenes especialistas en nada." Por otro lado, el de finanzas también sugiere agregar líneas adicionales al negocio y tener socios a nivel local.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

Fuente: Elaboración Propia

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
CLIENTES						
1. ¿Cuál es la satisfacción, recompra y recomendación de nuestros clientes actuales?	<p>1. Considero que si, nuestros clientes pueden volver a nosotros. Del conocimiento que tengo del proyecto grande que tuvimos, es cierto que si internamente tuvimos muchas limitaciones, demasiadas, si me pregunta. Pero, si logramos dar un resultado.</p> <p>2. Si, siento que pueden dar una recomendacion positiva pero no somos competitivos. Damos el servicio, lo hacemos, pero el precio no esta competitivo como otros grandes en esto, ya que que ellos pueden dar mejor precio, ya que tienen mejor tecnologia, soporte, son compañías mas maduras en BPO.</p>	<p>1. Un punto a favor a nosotros es que le hemos resuelto, hemos cumplido con sus demandas pero si nos llegasen a buscar como todo buen cliente quiere ver lo que tenes, y tenemos lo mismo. Entonces van a decir, okay me fui y no veo ni siquiera un cambio elemental y eso puede ser algo negativo a nosotros.</p> <p>2. Si nosotros ya en primer instancia ampliamos ese portafolio y explicamos que ahora tenemos nuevas formas de operar que van unidas entonces podría ser mas atractiva esa recompra para nuestros servicios.</p>	<p>1. Nosotros hemos tenido exito con los clientes anteriores y creo que igual tenemos que considerar el como hemos llegado a la satisfaccion.</p> <p>2. Seria bueno empezar a medir la satisfaccion del cliente. Podría ser una encuesta de salida y agregarla en los contratos.</p>	<p>1. El cliente que buscamos y hemos tenido o los que hemos tenido, son clientes que solo necesitan dos años de servicio.</p> <p>2. Las empresas que dejan de trabajar con nosotros es por que no nos necesitan ya, por que crecieron lo suficiente.</p> <p>3. El exito es que crecio y se fue. Hay que saber que probablemente los clientes no nos recontratan por el hecho de que ellos ya crecieron y no necesitan mas de nuestra ayuda.</p>		<p>- Los gerentes estan de acuerdo que todos los clientes se han ido satisfechos. La empresa ha cumplido con el trabajo que necesitan los clientes. Los recursos humanos que tenemos actualmente se han adaptado de la mejor manera posible para cumplir las necesidades de los clientes.</p>
2. ¿Qué podemos mejorar para incrementar los clientes asegurados?	N/I	<p>1. Eso es muy sencillo, primero creando e implementando procesos, invirtiendo en tecnologías que en primer lugar siempre se mira como un gasto debido a que la tecnología como no produce, todas las empresas cuando ven que van a comprar tecnología piensan que estan muy caras, que es un gasto innecesario o que no se debe hacer esa compra o esa inversion, pero cuando uno ya automatiza mas en nuestros tiempos, la atencion de muchos clientes es mas agil.</p> <p>2. En resumen, Inversion, tecnología, automatizar procesos y luego de eso queda buscar clientes.</p>	<p>1. Lack of transparency. Si lo vemos de la perspectiva del cliente es importante que estemos preparados para un cliente asi.</p> <p>2. Si uno de los dos no esta, es perjudicial y creo que no podemos poner a nadie a una llamada. Que pensaria nuestro cliente actual si nos dice eso. Hemos tenido el talento humano pero ahorita es una debilidad para presentarnos al cliente.</p> <p>3. Tener la libertad de poder poner a alguien a atender al cliente directamente.</p> <p>4. Hace mucho una de las cosas que vi que hacia un BPO era un commercial que vendian el hecho que podian ofrecer a una persona que podia estar contestando y mandando correos. Seria bueno vender eso por que tener un punto de contacto para soporte a empresas pequenas, seria bueno.</p>	<p>1. Creo que en este caso, deberiamos de ir aprendiendo esos procesos para actuar mas rapido en cuanto a las llamadas con los clientes.</p> <p>2. Antes era a como dicen ustedes, un poco mas desordenado pero creo que el flujo de trabajo puede ir mejorando. Replicar lo de la comunicacion y los procesos con los clientes.</p> <p>3. Lo que dice El director de Operaciones del contacto de referencia para mandar emails es importante por ahi se solucionaria tambien lo de la transparencia que le decia el primer cliente.</p>	N/I	<p>- El director de IT considera que mientras haya mas tecnología en la empresa, tendremos a mas clientes asegurados. A las empresas les gusta que la tecnología y automatizacion sean las mas relevantes en los procesos aplicados. Para el director de Operaciones, es importante que haya transparencia para el cliente. Que los procesos sean mas claros y directos al punto para un mejor manejo en general de la empresa.</p>

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
3. ¿Cómo podemos mejorar el relacionamiento con los clientes actuales? ¿Cómo estrechar las relaciones con los clientes?	<p>1. Si, pienso que hay que tomar una posicion mas agresiva. Creo que el BPO ha sido una iniciativa muy buena pero no ha tenido un soporte real, de decir vamos a hacer esto, vamos a invertir en esto. Creo que todo negocio requiere una decision mas clara y mas respaldada con hechos.</p> <p>2. Con respecto a la relacion con el cliente, desde finanzas al momento solo ha sido facturacion. Creo que no es algo mas alla de eso. Desde finanzas no lo vemos directo con el cliente. En finanzas, es la forma basica la actual de acercarse con el cliente pero hasta el momento solo ha sido facturacion, cobro. Y cobro pues es cuando el cliente sale duro, hay que utilizar otras tecnicas de recuperacion de cartera. Esas tecnicas, que llegasen a afectar de manera negativa la relacion del cliente, depende en si del cliente. Hay ciertos clientes que definitivamente no trabajariamos mas por ese tema, hay otros clientes que hemos decidido no ser tan picky en la recuperacion porque precisamente queremos una relacion a largo plazo.</p>	<p>1. Podriamos crear puntos para que ellos se queden con nosotros pero tampoco dejando que se ahoguen en el proceso porque eso es lo que pasa, aveces hay empresas que dan un servicio y lo que hacen es que limitan a su cliente, para que no se vayan con otro que talvez es mas agil, entonces nosotros podriamos hacer eso. Crear un punto de dependencia para que ellos esten mas tiempo con nosotros pero que ellos tambien vean que los hacemos crecer.</p>				<p>- Para mejorar la relacion con los clientes, hay que tomar una accion mas agresiva y crear dependencia por parte de los clientes. Ambos directores (IT y Finanzas) lo ven desde el punto de crear maneras para que los clientes no dejen de trabajar con la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
4. ¿Qué debemos hacer para ingresar a nuevos segmentos de cliente? ¿Refinar la segmentación?	<p>1. A corto plazo, quisiera proponer la consultoria porque si bien es cierto esta enfocado en Blockchain si bien es un servicio, entonces se pueden dar servicios en otras areas.</p> <p>2. Podriamos dar soporte empresarial por ejemplo, te desarrollamos tu politica contable, operativa, etc. Pero eso implica, con la decision de invertir en publicidad, darte a conocer localmente aunque tengas el mismo equipo de core, y con la mentalidad de que al primer mes, no hay cliente, no vayas a despedir a esa persona. Esto implica inversion a largo plazo, luego a los meses primer cliente y luego ir avanzando. Consultaria es un buen negocio pero hay que meterse.</p>	<p>1. El problema esta en que nosotros no nos permitimos en entrar en esos nuevos segmentos. Por lo menos un ejemplo, si nosotros vinieramos y digamos que tenemos un departamento de tecnologia enfocado en crear mineria con arduino, que son placas , microchips que se pueden poner a minar. Nosotros podriamos crear un dispositivo que mine a un precio mucho mas bajo aun competitivo en el mercado y perfectamente a como habia dicho anteriormente. Crear nuestra propia moneda o darle a una empresa que talvez quiera meterse a eso y decirles mira nosotros creamos los dispositivos, los distribuimos, nos encargamos de toda la logistica, vos solo danos la inversion y vos creas tu criptomoneda.</p> <p>2. Otro segmento o negocio que podemos meternos rapidamente, es el desarrollo de software. Creamos un departamento de desarrollo de software y perfectamente empezamos a vender soluciones de software, podriamos empezar con nuestros mismos clientes inclusive, creandoles sus aplicaciones y despues nos vamos expandiendo a otros clientes.</p> <p>3. administracion de plataformas de microsoft office por ejemplo lo que es office 365, muchas empresas buscan servicios de ese tipo y es algo sencillo, porque se maneja en nube y solo necesitas una capacitacion a personas puntuales que sepan de este tipo de integraciones y funciones y practicamente podemos dar un servicio de esos.</p>	<p>1. Lo que podemos hacer es que despues de un ano, ofrecer soluciones a problemas a futuro.</p>	<p>1. Es que el proceso es el que tiene que cambiar para filtrar las industrias con los procesos. Siempre seria por industrias o por procesos.</p> <p>2. El target no es gente que se vaya a quedar. Tenemos que asumir que si hacemos el trabajo bien, el cliente se va a ir. Necesitamos clientes pequenos por que no podemos competir con Sitel.</p> <p>3. Siendo eficientes y proactivos, la empresa no creceria.</p> <p>4. Se puede vender como propuesta de valor tambien, somos una firma que te ayuda a tomar decisiones.</p>	<p>1. Nosotros nos convertiriamos en una incubadora.</p> <p>2. En una empresa que ayuda a empresas pequenas a mejorar sus procesos para el futuro. Cuando las empresas crecen, se van y pueden que busquen algo mas grande.</p>	<p>- Para mejorar la inclusion de clientes se necesita expandir el rubro de IOT Blockchain a otras areas. Es importante tambien que sepamos que si hacemos bien el trabajo, es muy relevante senalar que es probable que el cliente automatice procesos y luego no nos necesite.</p>
5. ¿Cómo podríamos dar un servicio más personalizado?	-	1. Mas personalizado que el que tenemos actualmente, no creo.				-La empresa ha llegado al punto mas personalizado posible.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
6. ¿Cómo aumentamos el costo para el cliente de dejar el servicio?	-	1. Primero dándole el reflejo del retorno de nuestra operatividad, por ejemplo si nos enfocamos en la parte de IOT, minería. Mas que todo decirle mira vos estas con nosotros, pero sabes, ahí tendríamos que agregar un servicio que es la parte de administración de los dispositivos, decirle todos se mantienen al 100% pero si te vas de nosotros sabes que ese 100% va a caer porque no va generar ingresos ni la capacidad que nosotros estamos ofreciendo e incluso generar datos por ejemplo de que del 100% de tu inventario nosotros te garantizamos un 80% fijo, activo, sin ningún problema. Incluso darle la prueba, si quieren hacer una pausa y que ellos observen. Y ahí crear la codependencia.				
7. ¿Cómo determinamos qué clientes son buenos y qué clientes son malos?	<p>1. Actualmente, la manera en que lo hemos hecho es basado en la rentabilidad del proyecto. Aquel cliente bueno es aquel que te da buen volumen de trabajo, puedes subcontratar varios de los procesos y tener una buena rentabilidad.</p> <p>2. los clientes malos han sido aquellos que simplemente, o no pagan o pagan tarde o bien el proyecto es tan costoso que incluso puedes perder.</p> <p>3. Deberíamos de poder mejorar nuestros procesos para hacerlo mas eficiente y rentable, mejorar en tecnologías, etc. Si hay otras características que no sea rentabilidad, creo que nosotros las hemos obviado.</p>	<p>1. Todos los clientes son muy buenos y todo depende de como nosotros visionemos y principalmente de nuestras bases. Porque si nosotros tenemos una base vamos a tener una distinción de que si el cliente no se ajusta a lo de nosotros, lo vamos a percibir como malo. Pero si somos al reves y nos adaptamos completamente a ese cliente, te apuesto a que siempre lo vamos a ver como bueno.</p> <p>2. Si solo nos enfocamos solo en medir nuestro cliente por rentabilidad entonces vamos a tener esas oscilaciones, altos y bajos, y ahí sería un problema porque nuestro servicio lo estamos basando en demanda no en una cuota fija. Y no es que el cliente sea malo si no que nosotros gestionamos mal el mercado como tal enfocado en ese cliente en particular.</p>	<p>1. Para operaciones un buen cliente es aquel que se pueda apegar a un proceso operacional. Estabilidad e historial. La carga de trabajo para los proximos meses.</p> <p>2. Malo es aquel que no tenga definida la carga de trabajo, eso le va a dificultar las cosas y también a apegarse al proceso operacional.</p> <p>3. Un buen cliente sería uno que no tenga procesos definidos y nosotros poder hacerlos para ellos.</p>	<p>1. Para Marketing, un buen cliente sería un cliente que nos paga mejor, y decir, fuimos quienes le ayudamos a esta empresa. A quienes podamos explotar y aprovechar al maximo.</p> <p>2. Un mal cliente sería una empresa con mala reputacion. Un buen cliente sería una empresa pequeña a la que nos podríamos adaptar y que nos paguen.</p>	<p>1. Que sus empleados tengan las capacidades. Que tenes que correr pero saber que lo que necesitan es posible.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
8. ¿Necesitamos automatizar alguna relación de cliente?	1. Seria bueno tener un acceso, con graficas, etc. mas alla que una base de excel. Y si el cliente desea descargarlo que pueda hacerlo. Live hasta cierto rango, pero esa es una manera. Solo proveer el acceso al cliente y pueda ingresar con usuario a sus reportes.	1. Generalmente, lo que se automatiza con los clientes es la informacion , por ejemplo los reportes del día a día, que les lleguen a sus correos o que les lleguen a una aplicacion movil, reportes semanales, mensuales. Mas alla del acceso live, creo que podria ser ofrecer lo movil, en una aplicacion. Que desde el celular pueda ver como va en el día sus activaciones, retornos, ganancias, perdidas.		1. Eso que decia El director de Operaciones de asignar una persona. Y asignar los protocolos, con los horarios y las personas que van a participar. Definir los momentos de interaccion.		-Para los clientes, lo mas importante es que se pueda automatizar las graficas y reporterias segun el de IT y de Finanzas. En cuanto a la directora de Marketing, lo que se tiene que hacer para automatizar la relacion con el cliente es que ofrecer un servicio personal a un cliente que sea su unico punto de contact.
MERCADO Y COMPETENCIA						
1. ¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado?	1. Hasta el momento creo que tenemos una buena impresion, en base a la experiencia que hemos tenido con los clientes y el feedback que nos han dado. 2. He escuchado del area operativo les ha gustado a los clientes el desempeño y el trabajo que ofrecemos. Porque si no estuvieran felices te dijeran. Diferentes son las limitaciones internas, pero si hemos generado una buena impresion.	1. Considero que nos ven como vanguardista, ya que literal es un mundo nuevo y nosotros tenemos ese servicio que ellos necesitan, ven eso y dicen wow, aqui esta mi respuesta.	1. La impresion no fue de gran escala por que solo hemos tenido 3 clientes.	1. Lo que pude ver en la feria es que no saben lo que es un BPO entonces es algo que hay que retroceder un poco y ver los conceptos mas generales y empezar desde ahí, por que si nos vamos al nicho, la propuesta se pierde. 2. Ellos llegaron por recomendacion por que de la nada, no pueden saber las empresas lo que les falta. 3. Hay que educar un poco en esa parte y ofrecer de la manera mas basica y tambien explicar los procesos.	1. Depende de la audiencia, si le decis a alguien en Nicaragua, lo impresionas, es una historia de exito bonita.	- Para los directores de IT y Finanzas el producto ha sido bien vendido por que somos los primeros en ofrecer este servicio en un area en la que antes no se estaba ofreciendo; sin embargo, los directores de Operaciones, IT y Desarrollo de Negocios consideran que no ha sido tan positivo por que el alcance es bajo, hay mucho desconocimiento sobre el tema y es considerada como una historia de "exito" hasta el momento.
2. ¿Qué fuerzas disruptivas podríamos estar enfrentando en cuanto a competencia o tecnología?	1. El tema de oportunidades, la falta de herramientas. Que es un tema muy fuerte, ya que es una de las disruptivas que estamos enfrentando ya que contamos con herramientas muy basicas, y necesitamos salir de eso y permitir el crecimiento.	1. Considero que en esa parte nos hemos estado quedando como en la edad de piedra, mientras otros competidores ya estan en la edad moderna y digital haciendo un monton de cosas.				- Para nuestros directores, lo mas importante es la tecnologia y nos estamos quedando "en la edad de piedra". Los competidores han avanzado con sistemas tecnologicos. Nosotros nos hemos quedado atras.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
3. ¿Cuál es la posibilidad de que nuestro mercado se sature?	1. No creo que se sature, ya que nosotros vemos un pequeño porcentaje de un mundo. Así que creo que es imposible a como estamos ahora.	1. Eso va en perspectiva y es relativo. Porque si nosotros como tenemos acceso a la información de este mundo podríamos hacer que no se sature, en el aspecto que podemos hacer que nuestros clientes creen sus propias criptomonedas, sus propios modelos de negocio y nosotros ser los impulsores y ser el combustible. De esa manera, que se sature el mercado como tal no creo.		1. El BPO para empresas pequeñas no creo que se sature. Pero también es algo que ver si siempre nos vamos a quedar ahí o si vamos a crecer en general. Empresas pueden requerir servicios de múltiples industrias.	1. Nuestro offering no debería de ser en base a servicios, si no industrias. 2. Que es lo que hacemos en la consultora que tenemos experiencia en muchas áreas, pero lo importante son los servicios. La industria no importa, lo importante son los servicios. Es el servicio lo que hay que vender.	- Todos los directivos concuerdan con que el mercado no se va a saturar. Es un BPO que va creciendo y es una industria que no se ha atendido anteriormente. El BPO para empresas pequeñas es algo primordial para esos clientes que no tienen procesos formados. Hubo clientes con más de 7000 órdenes y el número de empleados de ellos era solo de 6 personas. Ellos necesitan del servicio.
4. ¿Cuales consideras que son nuestros competidores directos e indirectos?	1. Como BPO, todos los proveedores de outsourcing. Lo que aquí en Nicaragua como los conocemos call centers como Concentrix, Sitel, IBEX. Son BPO a nivel mundial, y tienen otras ramas de servicios que tal vez nosotros no conocemos. 2. Competencia indirecta considero que son empresas igual que van creciendo en el anonimato	1. Si hablamos de competidor directo, considero que serían nuestros mismos clientes porque como este mercado es multimillonario, una vez que ellos encuentran la madurez en sus operaciones ya después no necesitan tener tercerizados sus servicios. 2. Los competidores indirectos podrían ser empresas que están creciendo igual que nosotros y que aún no están nombradas y que posiblemente tengan acceso a empresas de minerías, IOT y que tal vez nosotros no tenemos aún identificadas.	1. Los directos son los BPO's, competimos con ellos. 2. Las empresas a las que le damos servicios también son competidores. Ellos también están outsourcing. Una empresa que trabaja con BPO y hacen el outsourcing. 3. Esa mismas empresas son competidores. Por lo del outsourcing. Tenemos que ver la experiencia con BPO, su red de contacto para outsource people.		1. Vos les vas a enseñar procesos y pueden que se conviertan en competidores también.	- Los directores concluyeron que nuestro principal competidor serían nuestros propios clientes y los BPO. Empresas como IBEX, Sitel que son los mejores posicionados a nivel nacional son los principales; sin embargo, los clientes que ya generan procesos y logran hacer el outsource por sus cuentas se convierten en los principales competidores por que tienen el conocimiento en la industria y la madurez para generar procesos.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
5. ¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?	1. Creo que actualmente, es un tema de Marketing. Vendemos confiabilidad, eficiencia, experiencia. Son el core de cualquier campaña de marketing que tenemos. Ya en la realidad, es mas la personalizacion, estar hand-to-hand y estar pendiente.	1. Creo que en esa parte, un punto muy a favor de nosotros es la personalizacion. Dar la solucion de las necesidades de cada cliente, ya que cuando uno trata con cariño a un cliente y le dice mira vos tenes este problema y nosotros decirles que se va solucionar de una forma pero segun tu gusto.	1. Flexible, adaptable and scalable.	1. Somos pequenos, adaptables. Nos podemos adaptar a la empresas y suplir sus necesidades. La experiencia de estrategia donde podemos implementar la parte de market research.		- "Vendemos confiabilidad, eficiencia, experiencia. Son el core de cualquier campaña de marketing que tenemos. Ya en la realidad, es mas la personalizacion, estar hand-to-hand y estar pendiente." Es importante saber que lo que ofrecemos es que hacemos los proyectos de manera personalizada y que tratamos de hacer lo que nos piden con pensamiento critico. Somos una empresa que nace de una consultora y eso nos capacita para dar un valor agregado a las empresas que necesitan de nuestro servicio.
6. ¿En que se basa tu éxito?	1. Creo que mucha parte de ello es el branding. Este es importante porque causa cierto impacto, aunque no se ha explotado 2. A veces, por tema de burocracia no pueden dar un servicio tan personalizado. Así venimos nosotros con el tema vanguardista y dar resultados, servicio personalizado y un poquito de branding.	-	1. El éxito de la empresa, desde operaciones se basa en el talento que hemos tenido y que hemos dado a los clientes. 2. Las personas que hemos tenido han sido profesionales y además de lo obvio, las herramientas y la capacidad, podemos ser exitoso, pero el talento humano es lo mas importante.		1. En tener clientes y poder atender sus necesidades.	- El éxito, según nuestros directores se basa en atender las necesidades de los clientes, en el talento humano que tenemos y en el branding. Esto es importante por que es también un factor diferenciador con respecto a los otros BPO's.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
RECURSOS Y ACTIVIDADES						
1. ¿Existe alguna disrupción potencial que debamos tener en cuenta sobre nuestros recursos o nuestras actividades? ¿Cuáles serían?	<p>1. Si, la verdad que somos considerados y seguimos funcionando como un start-up, que no tiene estructura, politica. Hemos tenido propuestas de politicas, pero como el tema de que no hay estructura, no han sido aprobadas.</p> <p>2. Por dificultades de reportes, muchas veces el equipo de finanzas se enfoca en reparar errores del pasado y no en realmente eficientar reporteria, innovacion, porque se pierde mucho tiempo en operativo por lo que no hay estructura.</p> <p>3. No hay descriptores de puesto, la delegacion de funciones no se da apropiadamente, carecemos de una estructura realmente seria.</p> <p>4. Hay prejuicios en temas de informacion, el tema de la isla es por temor a que la informacion fluya cuando en realidad es mas que necesario, obviamente con limites pero tiene que fluir.</p>	<p>1. Si, la principal es que carecemos de los principales recursos.</p> <p>2. No tenemos descriptores de puestos, vision especifica por area no esta estructurada. No podemos disponer de una organizacion y decir este recurso, estas personas o este grupo de personas va estar dedicado a esto con estos recursos x disponibles. Como no tenemos eso, es un problema.</p> <p>3. Informatica no sabe cuantas laptops se van a comprar, si tienen servidores, que insumos de teclados, headsets, etc. La otra parte, que si necesitan contractors, empleados nuevos, que esten en la oficina., entonces todo eso como es una isla no se puede hacer un cuerpo completo.</p>	<p>1. Hablando de recursos, herramientas. Call tracking metrics, CRM, para interaccion con clientes.</p> <p>2. Actividades como sesiones de QA, de desempeno, por que eso me va a acercar a una eficiencia o efectividad.</p>	<p>1. Marketing para el BPO necesitamos un CRM para ver los clientes y las oportunidades.</p> <p>2. Para marketing digital necesitamos recursos humanos para mejorar todas las redes sociales.</p> <p>3. Que haya una pagina donde la gente se quiera subscribir.</p>	<p>1. Ahorita, necesito tiempo. Un equipo para que me apoye . Necesito tener listas hechas para potenciales clientes. Para comenzar.</p>	<p>El departamento de IT, Finanzas, Operaciones y marketing. Concuerdan con que no hay descriptores de puestos, herramientas CRM, plasmar guias de QA, organizacion, etc. Esto crea ciertas limitantes y un trabajo mas manual y lento. Igualmente, eficientar procesos, reporterias.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
2. ¿Qué actividades podemos estandarizar?	<p>1. Creo que deberiamos empezar desde cero, no tenemos nada estandarizado. Deberiamos de comenzar con los puestos que existen, estandarizar descriptores de puestos y obviamente de ahí sale un analisis de conflictos de puestos, lineas de autoridad, canales de comunicacion.</p> <p>2. Empezando por el descriptor, lineas de autoridad, presupuesto, asignacion de informacion financiera y contable a cada area que se necesita, herramientas, porque actualmente no tenemos un sistema contable, tenemos un sistema contable que no es robusto, es gratuito, no podemos estar así. Necesitamos una licencia formal, una herramienta formal para recursos humanos. - Contabilidad: Con su sistema contable - Nomina: Con su sistema de nomina independiente - Contrataciones.</p>	<p>1. Ahí también va ligado la parte de los insumos, no hay un estandar de decir mira se van a comprar este tipo de laptops, de este precio, marca, color o se compra así de la más barata, nos funciona? si, compremla. si se va despreciar o no, va rendir o no, si se va fregar rapido</p> <p>2. Hay que estandarizar que correos se van a usar, son estandares operativos que ocupan tecnologia por lo menos hoy en dia se ocupan gmail, google drive personales, es una brecha de seguridad, va ligado a que no tenemos un estandar en esa parte. no hay antivirus, si a cualquier persona se le roban la laptop ahí va toda la data, nada esta encriptado.</p>	<p>1. Depende de los recursos humanos de operaciones, por que en QA lo podemos atender con todos los clientes.</p> <p>2. Lo tenemos hecho pero no lo tenemos en manual. Las normas que yo tengo para operar con clientes nuevos. Eso es algo que tenemos que hacer más formal.</p>	-	-	<p>Finanzas indica que se debe estandarizar contabilidad y nomina. Poseer un sistema contable robusto y no la licencia gratuita que se tiene. Al igual estandarizar descriptores de puestos.</p> <p>IT considera que hay que estandarizar correos que se van a usar, ya que por ejemplo para poder acceder a ciertos archivos se solicita una cuenta gmail personal.</p> <p>Operaciones se enfoca más en establecer de manera formal las normas que se tienen para poder iniciar operaciones con clientes nuevos.</p>
3. ¿Que tipo de talento es necesario reclutar para garantizar nuestra propuesta de valor?	<p>1. Alguien en Recurso humanos, personas que estén dispuestas a entender que este es un start up todavía y que no solo venga delegar. Se necesitan cabezas de areas que estén dispuestas a bajarse y hacer cosas también para hacer un avance y poder delegar a otra persona.</p> <p>2. Talento para el area de nomina ya que están en finanzas pero no debería ser así. Nomina debería estar en Recursos Humanos. Finanzas debe solo estar enterado, no debería estar involucrado en nomina, contractors, etc.</p>	<p>1. Buscar talento humano que sea capacitable, se pueda capacitar si vemos que tiene potencial porque eso es algo muy importante</p> <p>2. Si esa persona tiene debilidades, que mira necesitas un curso de excel, power BI, hay que hacer también planes de eso. Los talentos humanos de tienen que capacitar e ir actualizando en todas las herramientas que van saliendo día a día o sino igual nos vamos quedando en la edad de piedra y cuando miremos no vamos a poder dar uso de tecnologia que nos puedan permitir un trabajo más eficiente.</p>	<p>1. Las nuevas personas tienen que hablar ingles</p> <p>2. Tiene que ser joven, la adaptación es más difícil con los mayores.</p> <p>3. Lo ideal es que sea algo permanente para esa persona. Un side job es una desventaja.</p> <p>4. Una de las cosas que nos puede ayudar a nosotros en cuanto a personal es vender estabilidad. Pero la estadía acá es de 8-12 meses, es muy difícil ser un atractivo para el personal. Hemos estado en situaciones donde tenemos que hacer cosas nosotros de reclutamiento para más personas por que no podemos ir a Insights a pedir ayuda.</p>	1. Cuando venga un cliente nuevo nuestro principal challenge va a ser contratar gente nueva y enseñarle todo lo que necesitan saber.	-	<p>Todos los directivos concuerdan que se necesita ingresar una persona en RRHH debido a que está desatendida esa area. Igualmente, poder separar el area de nomina de la de RRHH. Cabe recalcar, buscar personal que sea capacitable, personal que maneje el idioma ingles, jóvenes, y que deseen estabilidad y poder ofrecerlos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
4. ¿En qué actividades claves van a estar involucradas estos recursos y cuáles serán sus funciones?	<p>1. En mi perspectiva, considero que es el area mas inmediata RRHH y la segunda la parte de IT necesita apoyo, para responder rapido. Actualmente hasta tercerizamos a alguien que no esta en el pais, yo cambie de computadora y la persona de soporte esta en EEUU y dijo que su schedule estaba muy lleno, te puedo dar el lunes soporte. Osea, si yo no hubiera agilizado herramientas como mi correo, yo aca. Porque tengo usuario y contraseña yo no tuviera correo.</p> <p>2. Se necesita a alguien que apoye en IT</p> <p>3. Con respecto a traer a alguien para RRHH, considero que debería ser alguien interno porque son temas muy delicados, porque para confiar a una persona para un servicio tan privado que vas a ver debilidades de la empresa, confidencialidad, contratos y todo creo que mejor interna.</p>	<p>1. Por lo menos, la parte de IT. Alguien de soporte, encargado de redes, desarrollador y el respectivo jefe de area de IT que se va encargar de ver las necesidades de cada area, administrar recursos, presupuesto del area como tal. Y hacer la platica con diferentes areas con el personal interno para dar soluciones de IT</p>	-	<p>1. Necesitamos tambien recursos, por que yo podria hacer 5 posts a la semana pero no tenemos los recursos. Lo que sería lo mas efectivo.</p>	-	<p>Segun los directivos, las areas de IT, RRRH y Marketing. Enfocados en tareas especificas como manejo de nomina, contratos, contrataciones. IT en soporte y Marketing en diseños y elaboraciones de post.</p>
5. ¿ Cuales considera que son los recursos materiales indispensables que necesitan? ¿Por qué?	<p>1. Actualmente, todos. Mas bien necesitamos mas. Ni siquiera tenemos la base bien estructurada, creo que tenemos operaciones y finanzas estan bien. IT y RRHH necesitamos mas gente. En recursos materiales, creo que muchas de las cosas que tenemos ya estan mas eficientes por ejemplo no compramos una oficina propia de ahi hay cierta eficiencia.</p> <p>2. En general, respecto que a BPO creo que no esta subutilizando nada.</p>	<p>1. Realmente, compramos lo que necesitamos en el momento. No nos ahorraríamos costos, nuestros costos salen de necesidades en el dia y en el momento. En el area de BPO estamos al minimo. Para ver como ahorrar gastos, vamos al tema que somos una isla, habria que hacer una union.. que area paga ads en FB, google, zoho, licencia de caspio anual. Los dominios, cuanto estoy pagando por los de la empresa y por el BPO.</p> <p>2. Si queremos ahorrar costos podemos hacer perfectamente una integracion , un servidor en la nube que perfectamente cumple con todos los requerimientos para nosotros poder instalar codigo open source o hacerlo desde cero y perfectamente quitar esas herramientas que se estan pagando y hacer la integracion. Nos ahorramos licencias, pagos de accesos. Entonces se pueden hacer ahorros en esa parte de IT y la capacidad de disponer de administracion esos recursos.</p>	-	-	-	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
6. ¿Cómo considera la gestión de capacitación de la empresa para el personal en las tareas diarias que desempeña?	-	N/I	1. Es importante tener a la gente capacitada para atender el negocio. Para nosotros ha sido mas challenge por que no hemos tenido capacitación. Todo ha sido empirica. La capacitación es lo que hemos aprendido. A nosotros no nos da chance de entrar a reuniones de los viernes, estamos con clientes u otras cosas. Pero si creo que hay maneras mas diplomaticas para hacer eso. Asi como se tiene a alguien de recursos humanos que este para capacitaciones.	1. Yo pienso que mas que la sesion de los viernes es interesante que me hizo entender que aprender sola. Hace falta entrenamiento basico. Tuve que aprender cosas sola, hay procesos sistematizados para orientar y facilitar todo para los demas. En marketing tiene que ser distinto tambien los procesos y lo que es requerido para el puesto. Los que ya estan aca tiene que ser documentado para la gente nueva.	1. En el area de consultora, tenemos la sesion de los viernes que ayuda bastante. En el area de la consultora el CEO aprobo para que la gente aplique a capacitaciones. Pero no ha pasado.	Los directivos concuerdan que no se cuenta con una capacitacion adecuada, lo que se ha aprendido es por adaptarse a la situacion de cada cliente. Y esto complica las cosas porque se necesita tener un equipo altamente capacitado y que puedan adaptarse facilmente sin mucho esfuerzo ya que tienen el aprendizaje.
7. ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con tus consumidores/clientes?	1. Parte de la personalizacion que damos es eso, llamadas con los clientes. 2. No se cual es la profundidad de las reuniones que se dan cada semana, pero yo creo que si seria importante tener feedback, que podemos mejorar. Por ejemplo las grandes compañías sacan sus innovaciones, del cliente, les preguntan que puedo mejorar en una encuesta y se ponen a averiguar que piensa el cliente. Es bueno preguntar de manera de feedback, en escuesta o llamada mira decime que tal, que te parecio el servicio, que podriamos mejorar. Y darnos cuenta, porque aveces los clientes por seguir en el negocio no te quieren perder tampoco, ya tiene una relacion pero no quiere que te vayas.	1. Venderse, venderse a si misma. Creo que es importante nosotros como proveedores de servicios por lo menos hacer una actividad al mes con nuestros clientes para recordarles porque ellos estan con nosotros. 2. Mantener actualizados a nuestros clientes es muy importante y talvez la continua mejora con ellos, decirle mira tenemos esta solucion que ahora es parte de nuestros servicios y que va tambien ligado a que nosotros podamos inclusive cobrarles mas aunque sea un costo mas elevadito pero vas a tener esto.	-	-	-	El departamento de Finanzas y de IT consideran que actividades clave para mantener la buena relacion con el cliente es ofreciendo la personalizacion, continuar periodicamente las sesiones de feedback e intercambio de comentarios ya sean positivos o negativos con el fin de seguir mejorando nuestras operaciones. Siempre venderse con el cliente, no dejar la relacion solo porque ya lo tenemos sino de alguna manera seguir la dinamica informativa y de alcance periodicamente.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
ASPECTOS FINANCIEROS						
1. ¿Hay alguna fuente de ingreso de la que podamos depender menos? ¿Cuál y cómo?	1. Pensaría que no, podemos decir que como grupo tenemos 2 fuentes de ingreso, el BPO y la consultaría. Realmente no, mas bien tenemos un potencial de ingreso que son los locales que no estamos explotando al 100 no hay ninguna presencia local son como un poco significativos con la comparacion de ingresos de clientes externos mas bien necesitamos desarrollar esa parte.	Nil	1. Podemos depender menos de los clientes IOT, si se puede hacer. Pero tendríamos que crear una dependencia en otra. Nosotros debemos de enfocarnos en los servicios que nosotros damos porque ahí cuando nosotros hacemos eso que ofrecemos customer support, customer engagement, nosotros podemos identificar que la industria sería algo segundo que va. 2. Al hacer eso, podemos crear dependencia de otras industria. Siempre hay una dependencia de los cliente, por ejemplo. Si a Sitel se le va Capital One que es la campaña mas grande que tienen y ahí tienen 1,200 personas, ahí se tendrían que mover de ese edificio porque no sería rentable seguir pagando ahí. Lo que tenemos que hacer es empezar a diversificar y no depender de un solo cliente.	1. Yo creo que la cosa no es crear dependencia en ningún cliente, un cliente no debería ser tan importante que si se va se destruye todo lo demás. Se debe crear una cartera un poco mas diversificada que te pueda permitir sobrevivir independientemente lo que vaya a pasar.	-	El departamento de Finanzas aporta de que solo se cuenta con 2 fuentes de ingresos y dependemos de ellos, se debería buscar nuevos clientes a nivel local porque están siendo menos explotados y puede haber potenciales clientes. Marketing y Operaciones concuerdan de no depender de un solo cliente y buscar maneras de diversificarse a nuevas industrias y no solo el enfoque en IOT.
2. ¿Cómo hacer que los ingresos del modelo actual sean más recurrentes? ¿Cómo generar más ventas cruzadas?	1. Desde el BPO, sería expandir las líneas de negocios. Porque actualmente solo tiene ingresos de clientes externos fuera de Nicaragua. Tendría que hacer mas esfuerzos para conseguir mas clientes, ya es mas tema de operacion. 2. Yo pienso que los que actualmente se brindan dentro del BPO no podrían darse de la misma manera localmente, por el giro de negocio y la economía pero ya sería expandirse a Nicaragua con otros nuevos servicios como se hizo en años anteriores que son todos los potenciales servicios, esos podríamos expandirlo. 3. Con respecto venta cruzadas, primero hay que expandir los servicios ya que solo tenemos soporte tecnico de crypto pero aca local no tenemos, pero para expandirnos tambien volvemos al tema que hay que invertir en una estructura.	1. Si hablamos del tema de tecnologia, ni siquiera podríamos ofrecerle una expansion a otros servicios porque ni siquiera tenemos una base tecnologica como tal. Si se pudiese la opcion de expandir, pero tambien vendria de la mano contratar personal para que haga trabajo manual. Ahora, si se hace la inversion para que todos esos procesos manuales se automatizen y se tenga una base tecnologica si vamos a poder tener la opcion de podernos ampliar.	-	-	-	IT y Finanzas consideran la expansion a nueva líneas de negocio, pero primeramente llegar a la adaptacion tecnologicas. Expandir el negocio y el servicio mas alla del soporte tecnico a lo crypto.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
3. ¿De qué manera se fija el precio del producto y que factores toma en cuenta?	1. Se ha hecho de una manera en base al presupuesto de horas, cuantas horas se van a ocupar. Pero por motivos de que la informacion financiera anteriormente no estaba actualizada se estaba haciendo de una manera bastante subjetiva solo a criterio de la persona que estaba negociando con el cliente.	N/I	-	-	-	Finanzas indica que se ha realizado es por criterio de la persona que hace directamente la negociacion con el cliente, al igual se trabaja segun el presupuesto de horas.
4. ¿Considera que el precio esta de acuerdo al mercado internacional? ¿Varia para cada segmento de cliente y para cada mercado?	1. No necesariamente, creo que debido que se ha hecho de una manera subjetivo asi sin datos especificos, quizas se ha realizado un poco mas alto y hay ciertas lineas de negocio que se hicieron a un precio un poco alto considerando que no somos de los grandes proveedores de la parte de servicios. Siento que en ese sentido nos hace falta un poco de competitividad.	N/I	-	-	-	Finanzas considero que se ha realizado muy deliberadamente y sin datos reales para poder acordar al precio. Y esto ha indicado poca competitividad en precio de parte de la empresa.
5. ¿Cuáles otros flujos de ingreso podemos generar con los recursos que contamos?	1. Potencialmente seria consultoria con temas empresariales, asesorias o cosas que conozcamos. Y aun asi arriesgandome que se dejen hacer ciertas funciones para poder darle cavidad a eso. Pero el resto de servicios se necesita una inversion de recursos tecnologicos, etc.	1. Creo que podriamos ofrecer servicio de crear procesos para las empresas, no necesitan herramientas puntuales de tecnologia, de invertir nada. Podriamos ofrecerles a las empresas mira nosotros te creamos los procesos, te los documentamos y despues un plus seria nosotros crearles un programa o algo tecnico.	-	-	-	Creacion de proceso para empresas y consultoria en temas empresariales.
6. ¿De que manera o con que herramienta (si existe) controla todos los gastos, costos e ingresos de la empresa?	1. Actualmente contamos con un sistema contable, que es una licencia gratuita con esto controlamos los registros. Aunque no es un sistema contable nos apoyamos de excel ya que ahi llevamos el control de muchos records celdas de activos fijos, consolidaciones de gastos, conciliacion fiscal. 2. Utilizamos bastante el correo electronico para temas de compra, ahi documentamos autorizaciones para las compras, gastos, etc.	N/I	-	-	-	Se utiliza un sistema contable con licencia gratuita, documentos de excel que nos ha sido de soporte a pesar de que no es un sistema contable y el correo electronico como apoyo de documentacion y registro.
7. ¿Podemos usar recursos menos costosos para llegar al mismo resultado? ¿Cuáles están subexplotados?	1. La verdad no, porque tenemos recursos mas que basicos, elementales y con eso hacemos mucho.	1. Opensource, necesitaria la decision corporativa y que toda la empresa este de acuerdo de los riesgos, contras y pros de lanzarse a ese mundo. Ahi ya no pagariamos ciertas plataformas que actualmente pagamos. Es legal y muchas empresas optan por eso cuando estan creciendo porque no tienen claro si pagar una licencia o no en alguna plataforma. buscan primero como funciona el opensource que es gratis y se ajusta a es tipo de programas. La inversion para esto, necesitaria capital humano y tiempo. El tiempo iria en dependencia de cada area y acceso a informacion. Igual, depende del volumen de la empresa. Con acceso sin limites, con recurso de capital humano, podria hacerse en 1 mes.	1. En operaciones, creo que explotado no es el termino. Pero si que han sido sobre utilizados.	1. Hay mas cosas para hacer de lo que hay mas gente para hacerlas. Hay mil cosas que pudieramos estar haciendo, mil estrategias que podriamos escribir lindas.	1. Que, menos de los que ya tenemos, no.	Los directivos coinciden que no podemos llegar al mismo resultado con menos de lo que ya se tiene debido a que estamos muy justos en personal y mas bien se esta sobre utilizando. IT considera que se puede adentrar al mundo de opensource y que sea de manera unanime de los directivos ya que esto reduciria gastos ya que es gratis y se adapta a distintos tipos de programas.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
8. ¿De que manera se han considerado provisiones para las contingencias? (demoras, incumplimiento, riesgos cambiarios, etc)	<p>1. Para demoras no tenemos realmente un seguro para contingencia. Tuvimos en un tiempo pero de todos los clientes talvez se utilizaba con 1 pero ya no se hace.</p> <p>2. Con respecto al riesgo cambiario nos protegemos utilizando nuestra moneda funcional de la compañía en dolar. No existe una proteccion por incumplimiento, no tenemos una cobertura. Hay una proteccion basica con documentos legales y tambien se hace un proceso de collections cada vez que no llega un pago y se documenta en correo. El siguiente nivel, seria tener un asesor legal.</p>	N/I	-	-	-	Finanzas indica que no hay seguro para contingencia, con respecto al riesgo cambiario se protegen con la moneda del dolar pero en incumplimiento de pagos hay un proceso de collections.
9. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que tiene la empresa?	<p>1. Actualmente no utilizamos financiamiento. Es mas que todo reinversion. Como financiero, no considero correcto no utilizar financiamiento, ya que no podemos pasar todo el tiempo con recursos propios estamos desperdiciando el apalancamiento. Pero eso es algo que va directamente relacionado a la junta directiva.</p>	-	-	-	-	El directivo financiero indica que no hay ningun tipo de fuente de financiamiento y lo que se ha realizado es reinversion. Aspecto que considera que no es lo correcto en terminos financieros.
VENTAS Y CANALES						
1. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para dar a conocer sus servicios?	<p>1. Que yo tanga conocimiento, se invirtio en el diseño de pagina web</p> <p>2. Hay un canal interno de inquiries, esa consulta cae en el correo del propietario y el le da seguimiento.</p> <p>3. Otro que se ha hecho es google campaigns, se contrato a un especialista para campañas de google ads.</p> <p>4. Tuve conocimiento de una feria que se estuvo presente de crypto, tambien business development que se elabora lista de clientes potenciales. Debe darse seguimiento.</p> <p>5. En publicidad, es poca, si hay branding pero no mucha publicidad.</p>	-	-	<p>1. Sitio web, google ads, PPC, SEO. Pero, no lo estamos haciendo bien. Hay que hacer un monton de ajustes basandonos en la propuesta de valor que hay que reconstruir.</p> <p>2. Hay que seguir actualizando en el website, ver eventos que podamos participar.</p>	-	- Nuestro director de Finanzas tiene conocimiento de que se invirtio en una pagina Web para el desarrollo de esta empresa y para darnos a conocer. Nuestra directora de Mercadeo dice que usamos PPC, SEO pero que no lo estamos haciendo bien hasta el momento. Que las palabras claves no son las mejores para nuestros futuros clientes. El mercadeo se esta haciendo desde un punto muy especifico para el area de IOT y que por eso no esta dando muchos resultados.
2. ¿De qué manera mantiene su comunicación con los clientes para generar información de valor?	<p>1. Mi area no se comunica con clientes, salvo en ciertas ocasiones. Tengo entendido que operaciones se comunica semanal a travez de llamadas, correo electronico donde comparten progresos y como va el trabajo.</p>	<p>1. Por nuestro lado, la comunicacion es directa siempre se hacen llamadas, reuniones.</p>	-	<p>1. De ninguna, bueno redes sociales pero no somos tan activos. Posteamos en Redes Sociales, una vez cada dos meses. Pero solo tenemos 4 post entonces si los subo se me acaban, a menos que tengan uno ahi guardadito me lo manden y lo subo pero testimoniales.</p> <p>2. Me gustaria tener una herramienta para hacer videos asi rapiditos que dilataran 1 minuto, y que fueran informativos.</p>	-	- Finanzas e IT saben que nos comunicamos con los clientes todos los dias a travez de llamadas. Del lado de marketing, las redes sociales se usan muy poco. Hacemos un post cada 4 meses debido a la poca cantidad de recursos para publicar con los que contamos. No hay herramientas para hacer videos pequenos, educando a la audiencia.

Fuente: Elaboración Propia

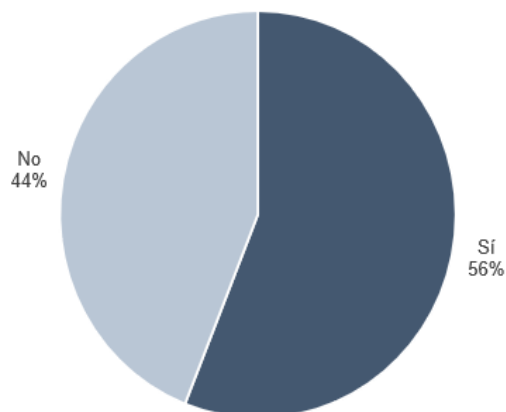
Anexo A. Continuación

	Directivo #1 - Director de Finanzas	Directivo #2 - Director de IT	Directivo #3 - Director de Operaciones	Directivo #4 - Directora de Marketing	Directivo #5 - Gerente de desarrollo de negocios	Analisis por pregunta
3. ¿Qué estrategias de marketing son usuales en la industria para comunicarse con sus clientes?	1. Si nos comparamos con BPO locales, ellos tienen campañas locales. Aparecen en vallas, comerciales, se les ve en revistas, ads en internet, redes sociales activas como facebook, linkedin. De la parte internacional, hay que ir mas a fondo.	1. Redes sociales, hoy en dia es un mundo muy importante para darse a conocer. La mayoría tienen las redes principales, y usan esas plataformas para su publicidad	-	1. Utilizan bastante en RRSS pero es bastante enfocados en reclutamiento, no esta enfocado en buscar clientes. Esa parte es por recomendaciones. Pero las estrategias de marketing estan enfocados en reclutamiento. Sitel paga hasta anuncios en la television, radio, rotulos en la calle, y ademas un monton de campañas digitales.	-	Los directivos coinciden que en la industria de BPO se enfocan bastantes en RRSS, manteniendose activos y tratar de llegar a la audiencia. La directora de Marketing indica igual que sus esfuerzos publicitarios estan mas inclinadas a reclutamiento.
4. ¿Qué oportunidades tenemos de asociarnos para incrementar las ventas?	1. Si logramos con un proveedor que nos de un servicio y nos asociamos. Pero para hacer una conveniencia con otra compañía creo que aun la empresa no tiene la madurez ni recurso ni experiencia para trabajar esa manera. Socios, como terceros pero partnerships no.	1. Pienso que para asociarnos en el mercado local, no tenemos ahorita. Al menos, que hagamos un estudio de mercado a ver si alguna empresa hace nuestras actividades o se ajuste. Igualmente hacer en el mercado internacional, el cual creo que tendríamos mas chance porque estarían un poco mas maduras pero localmente no tenemos todavía chance.	-	-	-	IT y Finanzas concuerdan que la empresa necesita llegar a una etapa de madurez para poder encontrar socios, debido a que no se tienen los recursos ni la experiencia.
5. ¿Cómo podemos mejorar nuestra eficiencia de canales?	N/I	1. Eficiencia hablando del area de IT, haciendo uso de los recursos que actualmente tenemos creo que deberíamos empezar con los procesos. Para que ya cuando vengan clientes nuevos ya observamos cual es el margen, porque ya hoy por hoy no podríamos decir mira vamos a mejorar esta forma de solo en lo basico, como manejamos Google Sheets, no podríamos decir que lo manejamos mal porque usamos correos personales. 2. Hablando de Marketing, vos quieres hacer una campaña X, nosotros te recomendamos que la hagas con Google Ads o con Facebook Ads o cual es menos cara, que servicios quieres que los clientes vean en tu catalogo, cosas que podemos dejar saber a esa area para que potencialice lo que quiere hacer en su proceso de Marketing. Si va hacer Marketing debe haber una persona de diseño, etc.	-	1. Ser mas activos y poder estar mas constante de forma ordenada. 2. Se necesita mas recurso humano para estar mas activo, un equipo para poder tener esos canales super activado. 3. Se puede automatizar todo lo post que se quieren realizar y dejarlos programados.	-	IT considera que podrían dar guía al area de mercadeo de distintas herramientas para la eficiencia en canales y para identificar cuales son las opciones menos caras. Marketing opina que se deben de ser mas activos y de manera ordenadas y poner lograr un calendario de post y programación de los mismos.
6. ¿De qué forma podemos integrar mejor nuestros canales o hallar canales complementarios?	1. Eso es con la practica, las compañías somos como los seres humanos nosotros empezamos a hacer una actividad que no sabemos y luego con la practica aprendemos. Conocer a profundidad es llevarlo a cabo, en el camino la experiencia te va dando los pros y los cons.	N/I	-	1. Ahorita, el problema no es el canal. Sino, entender la propuesta de valor. 2. Aunque usemos el mejor canal y gastemos el monton de dinero. No le llegaría ese mensaje. Hay que rediseñar eso y probemos con algo nuevo, hay que ir probando. Una vez establecida la propuesta de valor, probar los canales.	1. Llevabamos un calendario en la pagina de latam y ellas venían con una planificación de unos 3 meses y yo se los aprobaba. videos, arte, etc. llevaba todo un trabajo detras de eso. Y ponerse de acuerdo como se iban a dividir y la pagina estaba activa. Asi como estamos es difícil.	Marketing considera que se debe comprender inicialmente cual es la propuesta de valor debido a que considera que no es clara y no la conoce. Luego de eso poder enfocarse en canales e ir probando cual se adapta mejor y esta mas alineada a los objetivos.
7. ¿Cómo alineamos mejor nuestros canales a nuestra base de clientes?	N/I	1. Pienso que los canales estan muy bien pero lo que podríamos hacer solo es pulirlo un poco, los procesos son muy buenos como tal pero terminar de complementarlo. No se si llegamos al nivel de tocar la puerta del cliente ofreciendo nuestros servicios.	-	-	-	IT considera que los canales estan bien solo necesitan cierto tipo de cambios para poder ir mas alla de ello. Y que fueran mas directos al clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo B

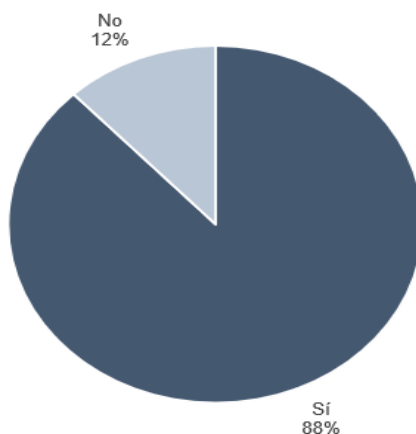
Gráficos sobre Conocimiento de organigrama organizacional



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores sobre el organigrama organizacional de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo C

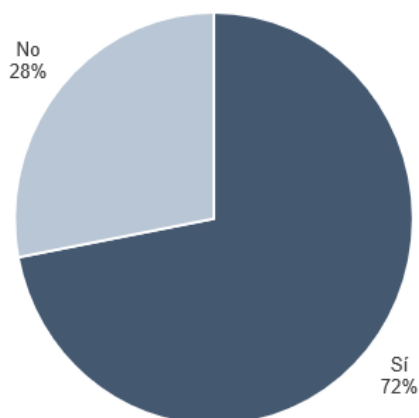
Conocimiento de Jefe Inmediato



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores sobre al jefe a quien debe reportar. Fuente: Elaboración Propia

Anexo D

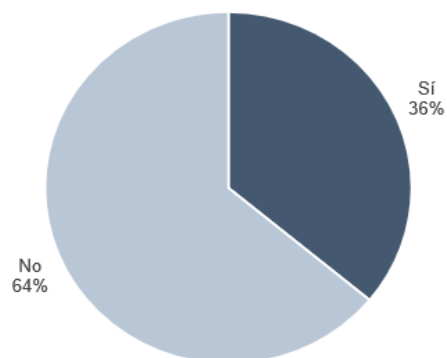
Niveles de dirección



Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores de Blockchain BPO sobre los niveles de dirección. Fuente: Elaboración Propia

Anexo E

Competencias Requeridas

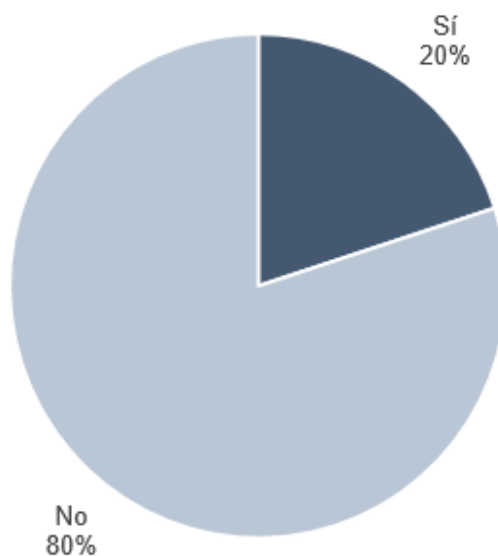


Nota: La figura muestra comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores acerca de las competencias requeridas para cada tipo de trabajo. Fuente: Elaboración Propia



Anexo F

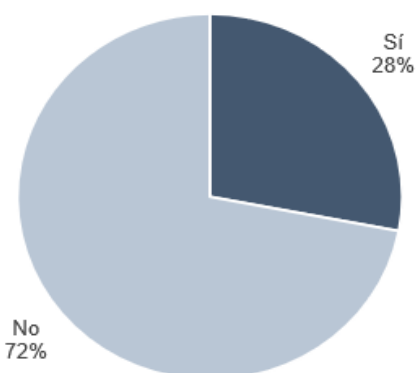
Manual de funciones



Nota: La figura muestra una comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores acerca de la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Anexo G

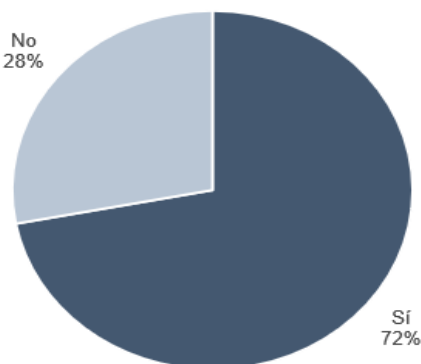
Manual de políticas



Nota: La figura muestra una comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores acerca de la existencia de un manual de políticas dentro de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Anexo H

Importancia de sus actividades



Nota: La figura muestra una comparación porcentual sobre el conocimiento de los colaboradores acerca de la importancia de sus actividades Fuente: Elaboración Propia

Anexo I

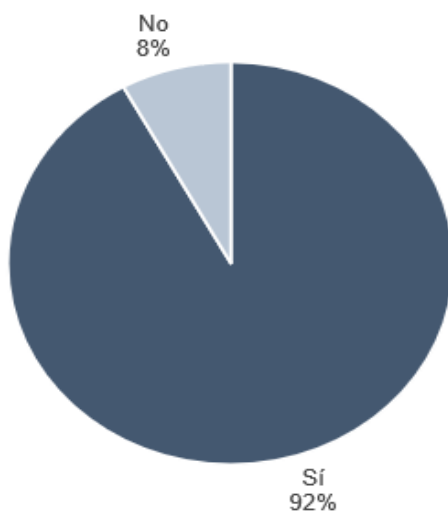
Gestión de tareas desempeñadas



Nota: La figura muestra una comparación porcentual la gestión de tareas desempeñadas en una evaluación de escala del 1 al 10. Fuente: Elaboración Propia

Anexo J

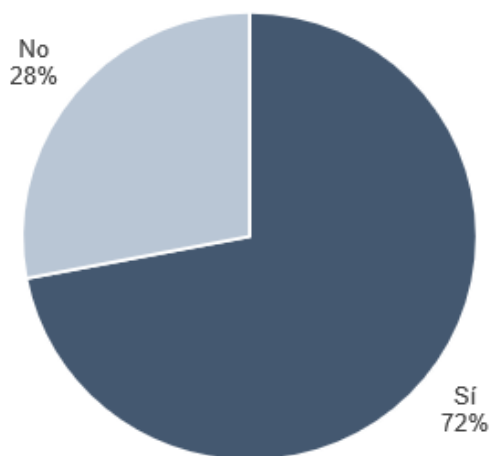
Talento Humano



Nota: La figura muestra una comparación porcentual acerca de si la empresa cuenta con el talento necesario para ser competitiva. Fuente: Elaboración Propia

Anexo K

Ambiente de trabajo

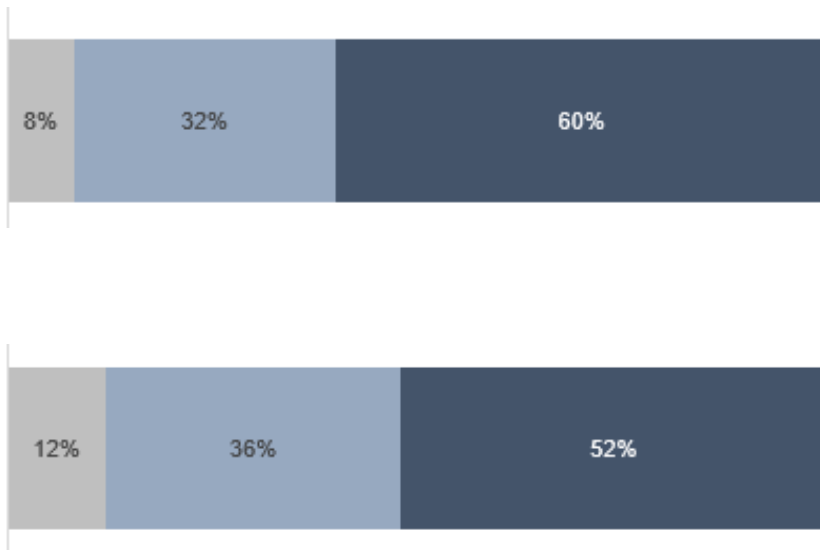


Nota: La figura muestra una comparación porcentual acerca del ambiente de trabajo para brindar un buen servicio. Fuente: Elaboración Propia



Anexo L

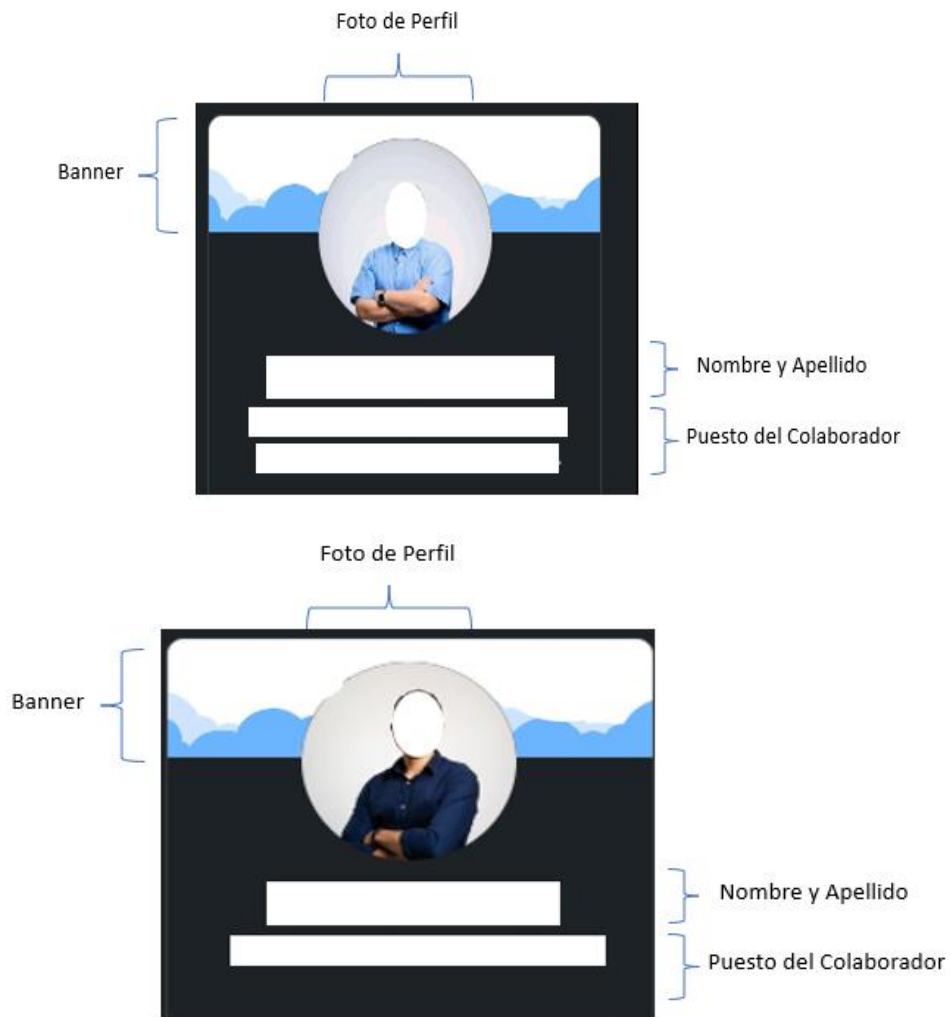
Satisfacción de Colaboradores & Clima Organizacional



Nota: La figura muestra una comparación porcentual acerca de clima en la organización y satisfacción de los colaboradores de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo M

Armonía en Perfiles de LinkedIn de Colaboradores



Nota: La figura muestra un ejemplo de la plataforma LinkedIn sobre la simetría en los perfiles de los colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo N

Encuesta a Colaboradores

¿La empresa le ha dado conocer el organigrama organizacional?	
Base	25
Sí	56%
No	44%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia

Anexo O

Encuesta a Colaboradores

¿Tiene claro qué persona es su jefe inmediato?	
Base	25
Sí	88%
No	12%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia



Anexo P

Encuesta a Colaboradores

¿Conoce quienes componen los niveles de dirección?	
Base	25
Sí	72%
No	28%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo Q

Encuesta a Colaboradores

¿Sabe si la organización ha determinado las competencias requeridas para cada tipo de trabajo?	
Base	25
Sí	36%
No	64%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo R

Encuesta a Colaboradores

¿Existe un manual de funciones?	
Base	25
Sí	20%
No	80%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia

Anexo S

Encuesta a Colaboradores

¿Cómo se enteró de sus funciones?	
Base	20
Verbal	50%
Contrato	50%
Viendo a otros	0%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia



Anexo T

Encuesta a Colaboradores

¿Esto le ha complicado su trabajo?	
Base	20
Sí	55%
No	45%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia

Anexo U

Encuesta a Colaboradores

¿Existe un manual de políticas de la empresa?	
Base	25
Sí	28%
No	72%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia



Anexo V

Encuesta a Colaboradores

¿La organización asegura que los empleados están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades?

Base	25
Sí	72%
No	28%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo W

Encuesta a Colaboradores

¿Se programa capacitación u otras acciones para satisfacer las necesidades del cliente final?

Base	25
Sí	60%
No	40%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo X

Encuesta a Colaboradores

Del 1 al 10, donde 1= pésimo y 10=Excelente ¿cómo considera la gestión de la empresa para el personal en las tareas que desempeña?	
Base	24
1	0%
2	4%
3	8%
4	0%
5	17%
6	8%
7	17%
8	25%
9	13%
10	8%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia

Anexo Y

Encuesta a Colaboradores

En su opinión, ¿entiende que Blockchain BPO cuenta con las facilidades de infraestructura y equipos para brindar un servicio de calidad?	
Base	25
Sí	68%
No	32%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:
Elaboración Propia

Anexo Z

Encuesta a Colaboradores

¿Cuenta la empresa con el talento necesario para ser competitiva?	
Base	25
Sí	92%
No	8%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AA

Encuesta a Colaboradores

Tipo de Talento necesario	
Base	25
Otro (especificar)	12%
Tecnologías de la Información	52%
Marketing	56%
Desarrollo de Clientes	60%
Operaciones	72%
Recursos Humanos	80%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AB

Encuesta a Colaboradores

¿Considera que se mantiene un ambiente de trabajo idóneo para lograr brindar el mejor servicio posible a nuestro cliente final?	
Base	25
Sí	72%
No	28%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:

Elaboración Propia

Anexo AC

Encuesta a Colaboradores

Del 1 al 10, donde 1= muy insatisfecho y 10=muy satisfecho, ¿cuán satisfecho se encuentra con Blockchain BPO?	
Base	25
1	0%
2	4%
3	4%
4	0%
5	20%
6	4%
7	8%
8	28%
9	20%
10	12%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente:

Elaboración Propia

Anexo AD

Encuesta a Colaboradores

En la escala del 1 al 10, donde 1 = pésimo y 10 = excelente, ¿cómo considera el clima de la organización?

Base	25
1	12%
2	0%
3	0%
4	0%
5	4%
6	4%
7	28%
8	4%
9	24%
10	24%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AE

Encuesta a Colaboradores

Medios de Promoción

Base	25
Periodicos	12%
Directorios	12%
Otros (especificar)	12%
Anuncios Fisicos	24%
Influencers	28%
Revistas	28%
Buscadores	60%
Redes Sociales	88%
Paginas Webs	92%

Nota: La tabla muestra resultados de encuestas realizadas a 25 colaboradores. Fuente: Elaboración Propia



Anexo AF

Balance General

Hoja de Balance Blockchain BPO

	C\$	%		C\$	%
Activo Corriente			Pasivo		
Efectivo y equivalente de efectivo	C\$42,839,341.06	26.92%	Pasivo Corriente		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas	C\$67,431,402.50	42.38%	Cuentas comerciales por pagar y otras cuentaas	C\$153,254,610.52	96.31%
Otros activos corrientes	C\$7,186,101.64	4.52%	Beneficio a empleados	C\$10,255,070.93	6.44%
Total Activos Corrientes	C\$117,456,845.20	73.81%	Pasivo corriente arrendamientos	C\$631,397.76	0.40%
Activos no corrientes			Pasivo por impuestos corrientes	C\$2,510,649.93	1.58%
Derecho de uso de activos	C\$1,368,230.36	0.86%	Total pasivos corrientes	C\$166,651,729.14	104.73%
Depreciacion acumulada de derecho de uso de activo	-C\$793,619.92	-0.50%	Patrimonio		
Propiedad y equipos	C\$45,080,341.87	28.33%	Capital emitido	C\$50,000.00	0.03%
Depreciacion acumulada de Propiedad y equipos	-C\$3,986,471.17	-2.51%	Resultados del periodo	-C\$7,576,402.80	-4.76%
Total Activos No Corrientes	C\$41,668,481.14	26.19%	Total Patrimonio	-C\$7,526,402.80	-4.73%
Total	C\$159,125,326.34	100.00%	Total	C\$159,125,326.34	100.00%

Nota: La tabla muestra el balance general de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO



Anexo AG

Estado de Resultados

Blockchain BPO, S.A.		Blockchain BPO, SA		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		Estado de Resultados Integral		
AL 31 DE DICIEMBRE 2021		Al 31 de Diciembre 2021		
(Expresado en Córdobas)				
			C\$	%
Ingresos	127,563,217.00	Ingresos	C\$127,563,217.00	100.00%
Provisión ingresos	21,390,048.92	Provision ingresos	C\$21,390,048.92	16.77%
Costos de Venta	<u>(96,876,921.94)</u>	Costos de Venta	-C\$96,876,921.94	-75.94%
Margen Bruto	52,076,343.98	Margen Bruto	C\$52,076,343.98	40.82%
Gastos administrativos	(45,703,743.69)	Gastos administrativos	-C\$45,703,743.69	-35.83%
Depreciaciones y amortizaciones	(4,781,497.86)	Depreciaciones y Amortizaciones	-C\$4,781,497.86	-3.75%
Gastos financieros	(9,220,974.20)	Gastos financieros	-C\$9,220,974.30	-7.23%
Gastos no deducibles	(52,919.88)	Gastos no deducibles	C\$52,919.88	0.04%
Otros Ingresos	106,388.85	Otros Ingresos	C\$106,388.85	0.08%
Utilidad antes de impuestos	<u>(7,576,402.80)</u>	Utilidad antes de impuestos	-C\$7,576,402.80	
Impuesto sobre la renta	<u>-</u>	Impuesto sobre la renta	C\$0.00	
Utilidad (Pérdida) neta	<u>C\$ (7,576,402.80)</u>	Utilidad (Perdida) neta	-C\$7,576,402.80	-5.94%

Nota: La tabla muestra el balance general de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH

Balanza de comprobación

Blockchain BPO					
BALANZA DE COMPROBACIÓN					
A DICIEMBRE 2021					
Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
1110_1010	Caja Chica Moneda local	50,000.00	-	-	50,000.00
1110_1020	Caja Chica Moneda Extranjera	7,092.26	11.94	-	7,104.20
1110_2108	BAC - Córdobas Cuenta	949,038.34	5,500,000.00	5,483,553.39	965,484.95
1110_2109	BAC - Dólares Cuenta	70,246,111.16	14,019,403.60	42,448,762.85	41,816,751.91
1120_1200	Cientes Extranjeros	17,813,667.74	16,692,077.23	29,986,855.35	4,518,889.62
1120_1400	Cientes Intercompañía extranjera	39,281,534.50	9,783,467.70	7,543,931.64	41,521,070.56
1120_2200	Cientes Extranjeros - No facturado	-	31,435,815.43	16,838,832.74	14,596,982.69
1120_2400	Cientes Intercompañía extranjera - No Facturado	-	16,518,925.34	9,725,859.11	6,793,066.23
1140_1001	Impuesto sobre la renta acreditable	802,327.88	209,235.76	-	1,011,563.64
1140_1007	Crédito salarial por cobrar	1,393.40	-	-	1,393.40
1150_2005	IVA 15% acreditable	3,897,042.16	2,004,241.15	29.69	5,901,253.62
1160_1010	Alquiler prepago - Edificio	91,086.51	45,555.68	-	136,642.19
1160_2101	Anticipos / viajes	-	26,542.88	26,542.88	-
1195_3010	Depósitos / Alquiler moneda local	91,086.51	45,555.68	-	136,642.19
1210_1010	Mejoras a propiedad arrendada	-	9,962,502.30	9,962,502.31	-
1210_1100	Activo arrendamiento financiero - IFRS 16	987,394.61	380,835.75	-	1,368,230.36
1210_1200	Depreciación arrendamiento financiero IFRS16	-	502,915.68	290,704.24	-
1210_4101	Equipo de cómputo/Producción comprada	35,150,371.25	26,628,392.12	17,706,943.36	44,071,820.01
1210_4102	Depreciación Equipo informático/Producto adquirido	-	2,981,733.80	976,627.00	-
1210_4150	Equipo de cómputo/Administración comprada	-	67,489.90	40,493.94	-
1210_6101	Equipos de oficina/Producción comprada	42,250.02	-	-	42,250.02
1210_6102	Depreciación Equipo de oficina/Producción comprada	-	5,364.37	1,173.00	-
1210_7101	Mobiliario y accesorios/Producción comprada	436,189.34	941,743.90	438,657.35	939,275.89
1210_7102	Depreciación mobiliario y equipo/Producción comprada	-	7,274.00	14,299.00	-
2110_1100	Pasivo cte. Arrendamientos Financieros IFRS 16	-	381,822.70	137,402.17	-
				386,977.23	631,397.76

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH. Continuación

Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
2130_1100	Cuentas por pagar comerciales/moneda local	- 15,382,949.84	16,101,784.20	16,550,927.42	- 15,832,093.06
2130_1200	Cuentas por pagar comerciales/ Moneda extranjera	- 298,300.45	298,332.43	429,409.83	- 429,377.85
2130_1220	Cuentas por pagar comerciales de Intercompañía	- 128,984,512.06	3,226,963.03	5,233,066.84	- 130,990,615.87
2130_2110	Cuentas comerciales por pagar-Factura no recibida/Nac	- 2,003,705.81	17,537,195.48	15,925,605.99	- 392,116.32
2130_2210	Cuentas comerciales por pagar-Factura no recibida/Ext	-	688,657.48	688,657.49	- 0.01
2130_2230	Filiales trade accounts payable - Bill Not Received Forein	-	44,660.36	44,660.36	-
2130_2500	Sueldos por pagar	- 420,515.79	20,862,391.18	20,937,762.45	- 495,887.06
2130_3018	Aporte Seguridad INSS	- 3,534,292.57	3,534,936.22	4,785,983.02	- 4,785,339.37
2130_3019	Aporte INATEC	- 238,989.36	239,085.23	323,960.58	- 323,864.71
2130_5501	ISPT /ISR de retención de empleados	- 1,323,215.03	3,087,947.14	3,523,269.03	- 1,758,536.92
2130_5538	Retención en la fuente 2%	- 67,457.13	67,457.13	281,539.21	- 281,539.21
2130_5539	Retención definitiva 20% no residentes	-	-	470,573.80	- 470,573.80
2130_5542	Impuestos Municipales	-	750.00	750.00	-
2130_9101	Otras cuentas por pagar	- 1,951.14	72,513.50	75,878.63	- 5,316.27
2130_9999	Cuenta Puente Seguridad Social	-	5,109,204.08	5,109,204.08	-
2140_1000	Impuestos por pagar	-	1,597,751.36	1,597,751.36	-
2150_1001	Vacaciones acumuladas	- 3,764,623.19	970,203.58	1,336,006.06	- 4,130,425.67
2150_1003	Provisión de aguinaldo	- 3,576,584.56	4,673,979.53	2,317,941.11	- 1,220,546.14
2175_1000	Responsabilidad por arrendamiento no corriente	-	380,835.75	380,835.75	-
2180_5001	Indemnizaciones	- 4,108,886.79	524,055.88	1,319,268.21	- 4,904,099.12
3110_1100	Capital social fijo	- 50,000.00	-	-	- 50,000.00
4110_3111	Servicio de Call Center en Moneda Extranjera	- 101,156,364.32	-	26,406,852.68	- 127,563,217.00
4110_4109	Prov Serv Call Center M. Extranjera	- 23,954,023.75	50,518,715.60	47,954,740.77	- 21,390,048.92
4230_1001	Otros ingresos	- 93,297.15	-	13,091.70	- 106,388.85
5110_1101	Tiempo regular	42,233,651.85	11,478,958.31	9,987.83	53,702,622.33
5110_1102	Horas extraordinarias	2,322,326.04	1,084,737.03	-	3,407,063.07
5110_1104	Vacaciones pagadas	3,812,694.78	1,018,725.79	109,149.04	4,722,271.53
5110_1105	Indemnizaciones	3,723,433.43	1,001,988.30	60,381.66	4,665,040.07
5110_1113	Provisión de aguinaldo	3,938,648.90	1,898,530.80	-	5,837,179.70

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH. Continuación

Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
5110_1116	Comisión de ventas	561.26	-	-	561.26
5110_1117	Compensación extraordinaria	451,625.58	-	-	451,625.58
5123_1003	Mantenimiento de equipos informáticos	1,530,155.25	772,374.44	-	2,362,529.69
5210_1005	Bono de Rendimiento	1,936,532.80	583,069.09	-	2,519,601.89
5210_1131	Ayuda de Internet	2,360,310.16	660,303.43	1,205.64	3,019,407.95
5210_1134	Bono por incapacidad	254,913.94	33,542.07	-	288,456.01
5220_1210	Seguridad Patronal (INSS)	11,116,346.92	3,116,558.99	3,896.53	14,229,009.38
5220_1211	Aportes INATEC	982,234.89	276,398.99	211.23	1,258,422.65
5230_1104	Otros seguros sin retención	-	461.70	461.70	-
5310_5006	Exámenes Médicos y Antecedentes	-	137,976.55	137,976.55	-
5410_1102	Telefonía - Servicio Local	46.30	-	-	46.30
5430_1007	Internet	910.26	-	-	910.26
5450_1002	Entrega Privada	47,711.79	706,437.40	406,602.28	347,546.91
5710_1004	Relaciones personales	-	63,927.36	-	63,927.36
5710_1008	QPS Transportation	700.00	-	-	700.00
6101_1101	Salarios - Tiempo regular	12,241,039.35	2,028,890.17	3,971.44	14,265,958.08
6101_1102	Horas extraordinarias	908,371.43	201,917.67	-	1,110,289.10
6101_1104	Vacaciones pagadas	1,060,291.62	176,299.84	18,015.83	1,218,575.63
6101_1105	Indemnizaciones	1,060,766.73	176,299.84	9,966.43	1,227,100.14
6101_1114	Provisión de aguinaldo	925,690.94	278,429.88	-	1,204,120.82
6102_1005	Bono por rendimiento	714,446.67	7,100.91	-	721,547.58
6102_1121	Bono de transporte	4,619.47	-	-	4,619.47
6102_1131	Ayuda de Internet	211,613.98	38,380.44	106.38	249,888.04
6102_1132	Bono de comida	7,480.15	-	-	7,480.15
6102_1133	Bono por incapacidad	60,517.89	-	-	60,517.89
6103_1014	Seguridad Patronal (INSS)	3,242,964.43	537,444.39	-	3,780,408.82
6103_1015	Aportes INATEC	287,991.63	47,772.82	-	335,764.45
6104_1102	Seguro médico	644,779.58	-	-	644,779.58
6104_1105	Seguro de riesgos laborales	85,601.96	-	-	85,601.96

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH. Continuación

Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
6107_1001	Contratación de personal	-	2,321,989.72	1,534,299.97	787,689.75
6107_1004	Otros gastos de contratación	-	429,307.74	429,307.74	-
6107_1005	Publicidad	2,836,032.30	1,831,803.52	527,933.45	4,139,902.37
6108_1001	Gastos de consultor Sin retención	-	72,362.22	72,362.22	-
6108_1003	Costos de consultores	141,766.66	11,366.36	-	153,133.02
6109_1002	Telefonía - Servicio Local	5,460.52	2,466.50	-	7,927.02
6109_1004	Celular	57,959.75	640.61	-	58,600.36
6109_1012	Telefonia Movil	133,381.61	25,699.94	-	159,081.55
6111_1008	Internet	81,963.17	17,753.39	-	99,716.56
6112_1004	Comidas	7,866.89	-	-	7,866.89
6112_1008	Otros gastos de viajes y entretenimiento	-	13,840.23	13,840.23	-
6115_1001	Material de oficina	238,708.39	7,185.69	1,554.15	244,339.93
6115_1002	Papelería	68,657.17	-	-	68,657.17
6115_1003	Tóner	-	813,607.58	797,644.82	15,962.76
6116_1001	Mensajería	70,502.87	125,025.62	1,578.02	193,950.47
6116_1003	Otros servicios correo	-	1,225.28	1,225.28	-
6117_1001	Honorarios de regalías	3,227,060.99	2,009,004.70	1,294,863.77	3,941,201.92
6118_1000	Tarifas entre empresas	-	2,009,004.70	2,009,004.70	-
6118_1006	Tasas de transferencia	1,960,117.35	1,608,984.71	831,951.31	2,737,150.75
6118_1008	Comisión BD	790,632.64	333,176.11	339,426.15	784,442.60
6123_1003	Mantenimiento de equipos informáticos	307,206.14	10,301.09	-	317,507.23
6123_1009	Otros-contratos de mantenimiento de equipos	-	180,461.61	180,461.60	0.01
6123_1011	Acuerdos de mantenimiento de equipos	-	44,624.02	-	44,624.02
6124_1000	Gastos por proceso de nómina subcontratado	-	1,303,362.87	651,805.14	651,557.73
6125_1001	Publicidad	710,181.19	-	-	710,181.19
6125_1004	Otros gastos de publicidad	-	123,548.50	123,548.50	-
6125_1005	De empresa a empresa	579,276.02	-	579,276.02	-
6126_1011	Alquiler de oficinas / alquileres contingentes	136,460.60	-	-	136,460.60
6126_1013	Otros-Renta oficina	-	274,988.05	274,988.05	-

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH. Continuación

Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
6127_1001	Agua	1,682.90	428.00	-	2,110.90
6127_1002	Energía	100,604.93	93,393.72	-	193,998.65
6129_1004	Mejoras a propiedad arrendada	-	106,437.24	53,218.62	53,218.62
6131_1001	Servicios de limpieza	45,981.21	29,876.60	15,155.39	60,702.42
6131_1002	Artículos de limpieza	2,869.73	967.39	-	3,837.12
6131_1003	Suministros de cafetería	7,077.20	2,042.50	-	9,119.70
6133_1001	Alquiler de fotocopiadoras	-	15,981.84	15,981.84	-
6137_1001	Honorarios de auditoría habituales	-	51,497.04	51,497.04	-
6138_1001	Comercial	320,498.10	8,481.92	8,481.70	320,498.32
6138_1002	Honorario legal/Laboral	571,914.76	212,866.15	72,252.40	712,528.51
6138_1003	Fiscal	380,960.05	51,421.64	-	432,381.69
6140_1002	Seguro de edificio y equipamiento	67,276.71	-	-	67,276.71
6140_1006	Responsabilidad de seguros	85,601.96	-	-	85,601.96
6142_1000	Otros impuestos	2,254.13	-	2,156.56	97.57
6143_1003	Accesorios	3,223.91	26,991.55	26,991.55	3,223.91
6143_1004	Suscripciones y cuotas	92,782.58	-	-	92,782.58
6143_1006	Relaciones con el personal	1,947,656.48	2,282,864.53	1,150,141.73	3,080,379.28
6143_1007	Relaciones con Clientes	-	5,027.81	5,027.81	-
6143_1009	Eventos Corporativos	13,066.74	39,843.98	52,910.72	-
6143_1011	Otro / Caja chica	-	2,031.80	2,031.80	-
6143_1012	Gastos no deducibles	-	52,920.14	0.26	52,919.88
6143_1018	Servicio transporte (Taxi)	21,681.95	1,000.00	-	22,681.95
6143_1019	Combustible y lubricante	1,900.00	1,001.80	-	2,901.80
6143_1020	Gastos Médicos	257,249.54	152,131.74	30,159.84	379,221.44
7500_1004	Equipo informático	2,981,733.80	976,627.00	-	3,958,360.80
7500_1006	Equipo de oficina	5,364.37	1,173.00	-	6,537.37
7500_1007	Mobiliario y accesorios	7,274.00	14,299.00	-	21,573.00
7500_1101	Depreciación en contratos de arrendamiento	504,322.45	290,704.24	-	795,026.69
8100_6001	Ganancia cambiaria	-	-	7,517.38	- 7,517.38

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AH. Continuación

Cuenta	Nombre	Saldo de apertura	Débito	Crédito	Saldo de cierre
8100_6002	Actualización del tipo de cambio	- 829,008.34	-	62,286.01	- 891,294.35
8200_1001	Gastos intereses de Intercompañía	7,232,527.94	1,020,618.06	-	8,253,146.00
8200_1101	Intereses en los contratos de arrendamiento	9,285.02	6,141.48	-	15,426.50
8200_4001	Comisiones bancarias	121,097.82	26,647.67	-	147,745.49
8200_7001	Pérdida de divisas	1,449,214.40	19,019.54	-	1,468,233.94
8200_7002	Actualización del tipo de cambio	-	235,233.78	-	235,233.78
8200_9001	Otros gastos financieros	0.23	0.02	0.03	0.22
9100_1011	Impuestos municipales	3,825.00	1,499.95	750.00	4,574.95
9999_0004	Activo fijo	-	991,846.34	991,846.34	-
Sumas iguales		-C\$ 0.00	C\$ 310,555,892.13	C\$ 310,555,892.13	-C\$ 0.00

Nota: La tabla muestra balanza de comprobación de Blockchain BPO. Fuente: Blockchain BPO

Anexo AI.

Planificación IT

Tarea	Descripción	Acción	Dueños	Horas invertidas	Periodo de tiempo	Terminado
Implementar sistema de Contabilidad (QuickBooks)	Establecer una solución de software para la contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un proceso contable interno 2. Validar y certificar los procesos de contabilidad interna. 3. Instalar una plataforma web o de escritorio 4. Hacer una validación de los datos migrados a la plataforma 5. Lanzamiento de la plataforma 	Desarrollador, Financiero, Contador, Gerente	380	1-2 meses	Pendiente
Creación de base de datos del personal	Crear e implementar un software para tener la información del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un proceso 2. Determinar las actividades (en la solución de software) 3. Crear o implementar el software. 4. Hacer una validación de datos 5. Lanzamiento de la plataforma 	Desarrollador, Gerente de "insights"	380	1-2 meses	Pendiente
Creación de base de datos	Crear una entidad relacional para integrar diferentes recursos de datos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un proceso 2. Creación de pseudo-diagramas E-R 3. Creación de tablas 4. Normalización de base de datos 5. Creación de guiones SQL 6. Lanzamiento de plataforma 	Desarrollador, con acceso a los clientes	760	3-4 meses	Pendiente
Desarrollo Back End	Desarrollar en C# para conectarse a la base de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. DAL (acceso a datos) 2. Homologar patrones DAL 3. Creación de la función API 4. Lanzamiento de la plataforma 	Desarrollador, con acceso a los clientes	760	3-4 meses	Pendiente
Interfaz de desarrollo	Desarrollar en C# una conexión e interacción con UI.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de maqueta (para funcionalidad) 2. Dibujo de UI para diseño 3. UI Coding 4. UI unir con con el back-end 5. Prueba rápida 6. Lanzamiento de plataforma 	Desarrollador, con acceso a los clientes	760	3-4 meses	Pendiente
Control de calidad	Revisar la calidad y actuación del nuevo sistema operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación 2. Reexaminar 3. Cambiar código y mejoramiento 4. Revisión de funcionalidad 5. Lanzamiento de la plataforma 	Desarrollador, con acceso a los clientes	190	1 mes	Pendiente
Implementación	Ejecución del nuevo software.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migración de datos 2. Configurando los datos 3. Lanzamiento de la plataforma 	Desarrollador, con acceso a los clientes	380	1-2 meses	Pendiente
Entrenamiento	Entrenar a los diferentes usuarios como manejar y usar el nuevo software	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamiento operativo 2. Entrenamiento a administradores 3. Entrenamiento técnico 	Desarrollador, con acceso a los clientes	380	1-2 meses	Pendiente

Nota: La tabla muestra la propuesta de planificación de IT. Fuente: Elaboración Propia



Anexo AJ.

Control de Ausencias – Septiembre 2022

Scheduled Hours	Agent Absences	Excused Absences	Unplanned OOC	HR Protected Leaves/Absenteeism	Attrition within the Week	Voluntary Time Off	Lost Hours	Agent Absence %	Excused Absence %	Unplanned Out of Center %	Comments	Current Corrective action	Supervisor Actions
32.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%			
26.55	0.13	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50%	0.00%	0.50%			
26.55	8.85	0.00	8.85	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33%	0.00%	33.33%	Agent took his vacation as he thought that this was approved. He also reported himself sick with stomachache		He was given a written warning
26.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%			
26.55	0.95	0.00	0.95	0.00	0.00	0.00	0.00	3.58%	0.00%	3.58%			
26.55	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.88%	0.00%	1.88%			
26.55	0.02	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06%	0.00%	0.06%			
26.55	0.23	0.00	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.88%	0.00%	0.88%			
28.55	0.03	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12%	0.00%	0.12%			
26.55	4.62	0.00	4.62	0.00	0.00	0.00	0.00	17.39%	0.00%	17.39%	Agent missed to work on weekend, no documentation provided		Agent already has a final warning, TM iriana will proceed with a suspension.
26.55	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.94%	0.00%	0.94%			
37.40	0.27	0.00	0.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.71%	0.00%	0.71%			
36.40	1.68	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	4.62%	0.00%	4.62%			
35.40	0.02	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05%	0.00%	0.05%			
26.55	22.80	0.00	22.80	0.00	0.00	0.00	0.00	85.88%	0.00%	85.88%	She is constantly getting sick, she got medical leave twice, she missed a total of 3 days, she brought proper documentation.		
28.55	0.05	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18%	0.00%	0.18%			

Nota: La tabla control de Ausencias de Septiembre 2022 de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AK.

Control de Ausencias por la línea de negocio

Scheduled Hours	Agent Absences	Excused Absences	Unplanned OOC	HR Protected Leaves/Absenteeism	Attrition within the Week	Voluntary Time Off	Lost Hours	Agent Absence %	Excused Absence %	Unplanned Out of Center %
496.15	40.45	0.00	40.45	0.00	0.00	0.00	0.00	8.15%	0.00%	8.15%
448.35	42.48	0.00	42.48	0.00	0.00	0.00	0.00	9.48%	0.00%	9.48%
487.25	39.33	0.00	39.33	0.00	0.00	0.00	0.00	8.07%	0.00%	8.07%
462.35	3.27	0.00	3.27	9.63	0.00	0.00	0.00	0.71%	0.00%	2.79%
366.85	26.02	0.00	26.02	10.17	0.00	0.00	0.28	7.09%	0.00%	9.94%
395.60	14.43	0.00	14.43	29.03	0.00	0.00	0.00	3.65%	0.00%	10.99%
291.90	13.87	0.00	13.87	0.88	0.00	0.00	0.00	4.75%	0.00%	5.05%
334.95	25.83	0.00	25.83	4.87	0.00	0.00	0.00	7.71%	0.00%	9.17%
420.40	26.40	0.00	26.40	44.25	0.00	0.00	0.00	6.28%	0.00%	16.81%
370.25	19.02	0.00	19.02	26.55	0.00	0.00	0.00	5.14%	0.00%	12.31%
481.15	45.67	0.00	45.67	1.27	0.00	0.00	0.00	9.49%	0.00%	9.75%
489.15	82.78	0.00	82.78	0.00	0.00	0.00	0.82	16.92%	0.00%	17.09%
5227.20	425.17	0.00	425.17	126.65	43.05	0.00	1.10	8.13%	0.00%	11.40%

Nota: La tabla control de Ausencias por la línea de negocio de Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AL.

Volumen de comercio mundial

PIB real							Diferencias de puntos porcentuales con respecto a las proyecciones de de enero	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2022f	2023f
Volumen de comercio mundial	1.4	-8.0	10.3	4.0	4.3	3.8	-1.8	-0.4

Fuente: Banco Mundial.

* e = estimación; f = pronóstico. MEED = mercados emergentes y economías en desarrollo. EM7 = Brasil, China, India, Indonesia, México, Federación Rusa, y Turquía. Las previsiones del Banco Mundial se actualizan frecuentemente con base en nueva información y en circunstancias mundiales cambiantes. En consecuencia, las proyecciones aquí presentadas pueden diferir de las contenidas en otros documentos del Banco, aunque las evaluaciones básicas de las perspectivas de los países no difieran significativamente en un momento dado. Las tasas de crecimiento agregadas se calculan utilizando ponderaciones del PIB en dólares estadounidenses constantes de 2010.

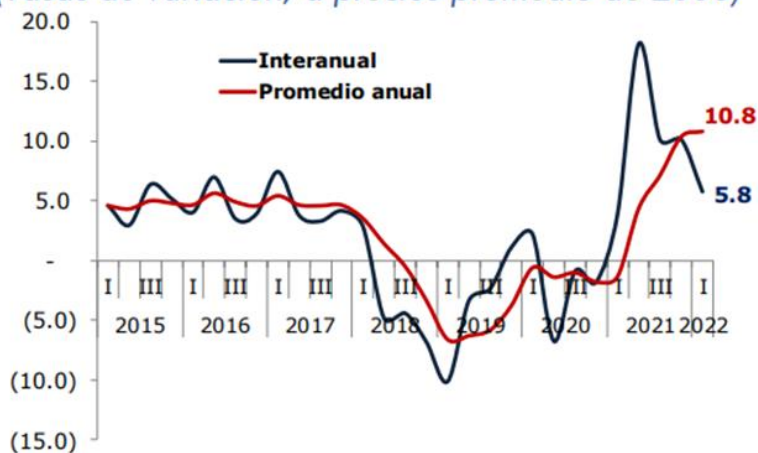
	2019	2020	2021e	2022f	2023f	2024f
Mundo	2.6	-3.3	5.7	2.9	3.0	3.0
Economías avanzadas	1.7	-4.6	5.1	2.6	2.2	1.9
Economías emergentes y en desarrollo	3.8	-1.6	6.6	3.4	4.2	4.4
Asia oriental y el Pacífico	5.8	1.2	7.2	4.4	5.2	5.1
Europa y Asia central	2.7	-1.9	6.5	-2.9	1.5	3.3
América Latina y el Caribe	0.8	-6.4	6.7	2.5	1.9	2.4
Oriente Medio y Norte de África	0.9	-3.7	3.4	5.3	3.6	3.2
Asia meridional	4.1	-4.5	7.6	6.8	5.8	6.5
África al sur del Sahara	2.6	-2.0	4.2	3.7	3.8	4.0

Nota. Datos tomados de Perspectivas económicas mundiales (2022)

Anexo AM.

Producto Interno Bruto (PIB)

Producto interno bruto trimestral²
(Tasas de variación, a precios promedio de 2006)



Fuente: BCN

Nota. La figura muestra las cifras del Informe trimestral del Producto Interno Bruto Primer trimestre de 2022. Fuente: PIB Banco Central de Nicaragua (2022).

Anexo AN

Proyección Económica Global

Proyección Económica Global	Estimados y proyecciones anuales						Crecimiento trimestral					
	2019	2020	2021e	2022f	2023f	2024f	20Q4	21Q1	21Q2	21Q3	21Q4	22Q1e
PIB réel (%) ¹												
Mundo	2.6	-3.3	5.7	2.9	3.0	3.0	-0.9	3.2	12.1	4.7
Economías avanzadas	1.7	-4.6	5.1	2.6	2.2	1.9	-2.7	-0.2	12.6	4.2	4.6	..
Estados Unidos	2.3	-3.4	5.7	2.5	2.4	2.0	-2.3	0.5	12.2	4.9	5.5	3.5
Zona Euro	1.6	-6.4	5.4	2.5	1.9	1.9	-4.3	-0.9	14.6	4.1	4.7	5.1
Japón	-0.2	-4.6	1.7	1.7	1.3	0.6	-0.9	-1.7	7.4	1.2	0.4	0.5
Economías emergentes y en desarrollo	3.8	-1.6	6.6	3.4	4.2	4.4	2.0	8.5	11.3	5.4
Asia oriental y el Pacífico (EAP)	5.8	1.2	7.2	4.4	5.2	5.1	4.9	15.3	8.1	4.3	4.1	4.8
Europa y Asia central (ECA)	2.7	-1.9	6.5	-2.9	1.5	3.3	0.0	1.2	13.5	5.6
América Latina y el Caribe (LAC)	0.8	-6.4	6.7	2.5	1.9	2.4	-15.4	-6.9	-2.6	-0.1	4.0	..
Argentina	-2.0	-9.9	10.3	4.5	2.5	2.5	-4.3	2.9	17.9	11.9	8.6	..
Barbados	-1.3	-13.7	1.4	11.2	4.9	3.0
Bahamas	0.7	-14.5	5.6	6.0	4.1	3.0
Belice	2.0	-16.7	9.8	5.7	3.4	2.0	-16.2	-8.3	23.6	13.8	14.8	..
Bolivia	2.2	-8.7	6.1	3.9	2.8	2.7	1.0	-0.6	23.1	5.5	0.2	..
Brasil	1.2	-3.9	4.6	1.5	0.8	2.0	-0.9	1.3	12.3	4.0	1.6	1.7
Chile	0.8	-6.0	11.7	1.7	0.8	2.0	0.4	0.0	18.9	17.2	12.0	7.2
Colombia	3.2	-7.0	10.6	5.4	3.2	3.3	-3.6	0.9	18.3	13.7	10.8	8.5
Costa Rica	2.4	-4.1	7.6	3.4	3.2	3.2	-3.1	-0.7	10.4	12.8	9.3	6.0
Dominica	5.5	-11.0	3.7	6.8	5.0	4.6
Ecuador	0.0	-7.8	4.4	3.7	3.1	2.9	-6.4	-4.1	11.6	5.5	4.9	..
El Salvador	2.6	-8.0	10.7	2.7	1.9	2.0	-2.2	2.5	26.5	11.6	3.7	..
Granada	0.7	-13.8	5.3	3.8	3.4	3.1
Guatemala	4.0	-1.8	8.0	3.4	3.4	3.5	2.1	4.5	15.4	8.1	4.7	..
Guyana	5.4	43.5	19.9	47.9	34.3	3.8
Haití	-1.7	-3.3	-1.8	-0.4	1.4	2.0
Honduras	2.7	-9.0	12.5	3.1	3.6	3.7	-7.8	1.9	27.2	12.8	11.2	..
Jamaica	0.9	-10.0	4.6	3.2	2.3	1.2	-8.3	-6.6	14.2	5.9	6.7	..
México	-0.2	-8.2	4.8	1.7	1.9	2.0	-4.3	-3.8	19.9	4.5	1.1	1.8
Nicaragua	-3.8	-1.8	10.3	2.9	2.3	2.5	-1.6	4.2	17.7	10.2	10.1	..
Panamá	3.0	-17.9	15.3	6.3	5.0	5.0	-11.2	-8.4	40.0	25.5	16.4	..
Paraguay	-0.4	-0.8	4.2	0.7	4.7	3.8	1.1	0.7	13.9	2.9	0.6	..
Perú	2.2	-11.0	13.3	3.1	2.9	3.0	-1.6	4.5	41.8	11.4	3.2	3.8
República Dominicana	5.1	-6.7	12.3	5.0	5.0	5.0	-2.9	3.1	25.4	11.5	11.2	..
San Vicente y las Granadinas	0.4	-5.3	-2.8	3.7	6.4	3.2
Santa Lucía	-0.1	-20.4	6.6	6.4	5.2	3.3
Suriname	1.1	-15.9	-3.5	1.8	2.1	2.7
Uruguay	0.4	-6.1	4.4	3.3	2.6	2.5	-2.9	-4.3	10.2	6.2	5.9	..
Oriente Medio y Norte de África (MNA)	0.9	-3.7	3.4	5.3	3.6	3.2	-2.8	-0.9	5.2	6.7	6.2	..
Asia meridional (SAR)	4.1	-4.5	7.6	6.8	5.8	6.5	0.7	2.6	19.9	8.2	5.3	..
África al sur del Sahara (SSA)	2.6	-2.0	4.2	3.7	3.8	4.0	-1.1	-0.1	11.5	4.3

Fuente: Banco Mundial.

* e = estimación; f = pronóstico. Las proyecciones del Banco Mundial se actualizan frecuentemente con base en nueva información y circunstancias mundiales cambiantes. En consecuencia, las proyecciones aquí presentadas pueden diferir de las contenidas en otros documentos del Banco, aunque las evaluaciones básicas de las perspectivas de los países no difieran significativamente en un momento dado.

Las tasas de crecimiento agregadas se calculan utilizando ponderaciones del PIB en dólares estadounidenses constantes de 2010.

Nota. Datos tomados de Perspectivas económicas mundiales (2022)



Anexo AO

Empresas de externalización de servicios

Empresas de Externalización de Servicios



SITEL →



Concentrix →



IBEX



Geo Strategy Partners



One Link



SPI Global



INSPIRO



People Walking



Accedo



White Shark Media

Nota. La figura muestra los principales competidores en BPO de Nicaragua. Fuente: PRONicaragua (2022).

Anexo AP

Operaciones “call centers” Nicaragua

Empresas atendidas	750+
Agentes Globales	100,000+
Países	30+
Puntuación de satisfacción del cliente	95%

Fuente: Nicaragua call center outsourcing (2022)



Anexo AQ

Cronograma de Tutoría de tesis

CRONOGRAMA DE TUTORÍA DE TESIS

Nombre del tutor: Karla Jissel Castro Almanza

Nombre del maestrando: Jorge Armando Torres Miranda

N°	Actividades																				
		8-Sep-22	15-Sep-22	22-Sep-22	29-Sep-22	6-Oct-22	13-Oct-22	20-Oct-22	27-Oct-22	3-Nov-22	10-Nov-22	17-Nov-22									
1	Delimitación del tema	E	E																		
2	Planteamiento y formulación del problema		E	E																	
3	Creación de los objetivos (General y					E	E														
4	Antecedentes del problema (Teóricos y de					E	E														
5	Justificación					E															
6	3. Marco teórico - Bosquejo																				
7	3.1. Marco teórico - Perfil de la entidad								E												
8	3.2. Marco teórico - Generalidades de la								E												
9	3.3. Marco teórico - Objetivo 1.								E												
#	3.4. Marco teórico - Objetivo 2								E												
11	3.5. Marco teórico - Objetivo 3									E											
#	3.6. Marco teórico - Objetivo 4									E											
#	Operacionalización de variables				E																
#	Diseño metodológico								E												
#	Diseño y aplicación de instrumentos									E											
#	Análisis de resultados										E										
#	Propuesta de valor - último objetivo											E									
#	Conclusiones											E									
#	Recomendaciones											E									
#	Resumen												E								
#	Introducción													E							
#	Entrega del primer borrador														E						
#	Entrega del documento final																E				

Estudiante
Tutor
Estudiante y tutor

Firma del/la maestrando: _____
Firma del/la tutor(a): _____
Firma del/la coordinador(a) de programa: _____

Nota. La figura cronograma de tutoría de tesis. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AR

Propuesta de Plan de acción - Propuesta de valor

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION															
Tarea	Descripción	Semanas													
Variable #1: Propuesta de Valor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Estructurar los servicios ofrecidos por Blockchain BPO	1.1 Definir servicios que si tenemos la capacidad actual de ofrecer y cuales no														
	1.2 Descartar servicios que no deberian ser ofertados e identificar servicios que no estan siendo explotados														
	1.3 Elaborar plan para capacitación, ingreso de talento apto y desarrollo de negocios para los servicios no explotados														
	1.4 Ejecución y planeación de procesos para los servicios fuera de Helium														

Nota: La tabla muestra la primera fase de Plan de acción para propuesta de valor para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AS

Propuesta de Plan de acción - Propuesta de valor

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION															
Tarea	Descripción	Semanas													
Variable #1: Propuesta de Valor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2. Elaborar plan de inversión para potenciar los atributos de los servicios ofrecidos	2.1 Realizar reunión con directivos de area para establecer detalladamente y de manera escrita los recursos necesarios por area.														
	2.2 Realizar cotizaciones y el presupuesto a contar para inversion														
	2.3 Presentar propuesta al CEO y esperar aprobacion														

Nota: La tabla muestra la segunda fase de Plan de acción para propuesta de valor para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AT

Propuesta de Plan de acción - Propuesta de valor

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION															
Tarea	Descripción	Semanas													
Variable #1: Propuesta de Valor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3. Establecer aspecto diferenciador a nivel interno y externo	3.1 Identificación de ventaja diferencial junto con colaboradores y directivos														
	3.2 Realización de estrategia por parte del departamento de mercadeo para la inclusion de la ventaja diferenciadora en el plan a ejecutar														
	3.3 Actualización de sitio web y redes, informando del punto diferenciador de los servicios														

Nota: La tabla muestra la tercera fase de Plan de acción para propuesta de valor para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AU

Propuesta de Plan de acción - Estrategia de Mercado

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION														
Tarea	Descripción	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Variable #2: Estrategia de mercado														
1. Ingreso a nuevas industrias como parte de desarrollo de negocios	1.1 Realizar estudio de industrias tanto a nivel nacional como internacional que sean factibles para ofrecer nuestros servicios													
	1.2 Realizar listas de empresas potenciales y sus respectivos puntos de contactos													
	1.3 Ejecucion de campañas de correo, mensaje de texto, mensajes via linkedin y llamadas telefonicas para lograr establecer reunion con prospectos y presentar Blockchain BPO y las soluciones que podemos ofrecer													
	1.4 Establecer terminos de los servicios a ofrecer una vez consolidada la negociacion.													
	1.5 Realizar seguimiento a aquellos contactos que no brindaron respuesta a los esfuerzos de contacto.													

Nota: La tabla muestra la primera fase de Plan de acción para estrategia de mercado para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AV

Propuesta de Plan de acción - Estrategia de Mercado

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION		Semanas													
Tarea	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		2. Plan de mercadeo digital	2.1 Analizar la marca												
2.2 Establecer cuales son los objetivos															
2.3 Definir segmento a alcanzar															
2.4 Definir estrategias: - Establecer metodos a utilizar (RRSS, PPC, SEO, Generación de prospectos etc); - Realizar calendarización de esfuerzos de marketing															
2.5 Establecer presupuesto															
2.6 Ejecucion															

Nota: La tabla muestra la segunda fase de Plan de acción para estrategia de mercado para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AW

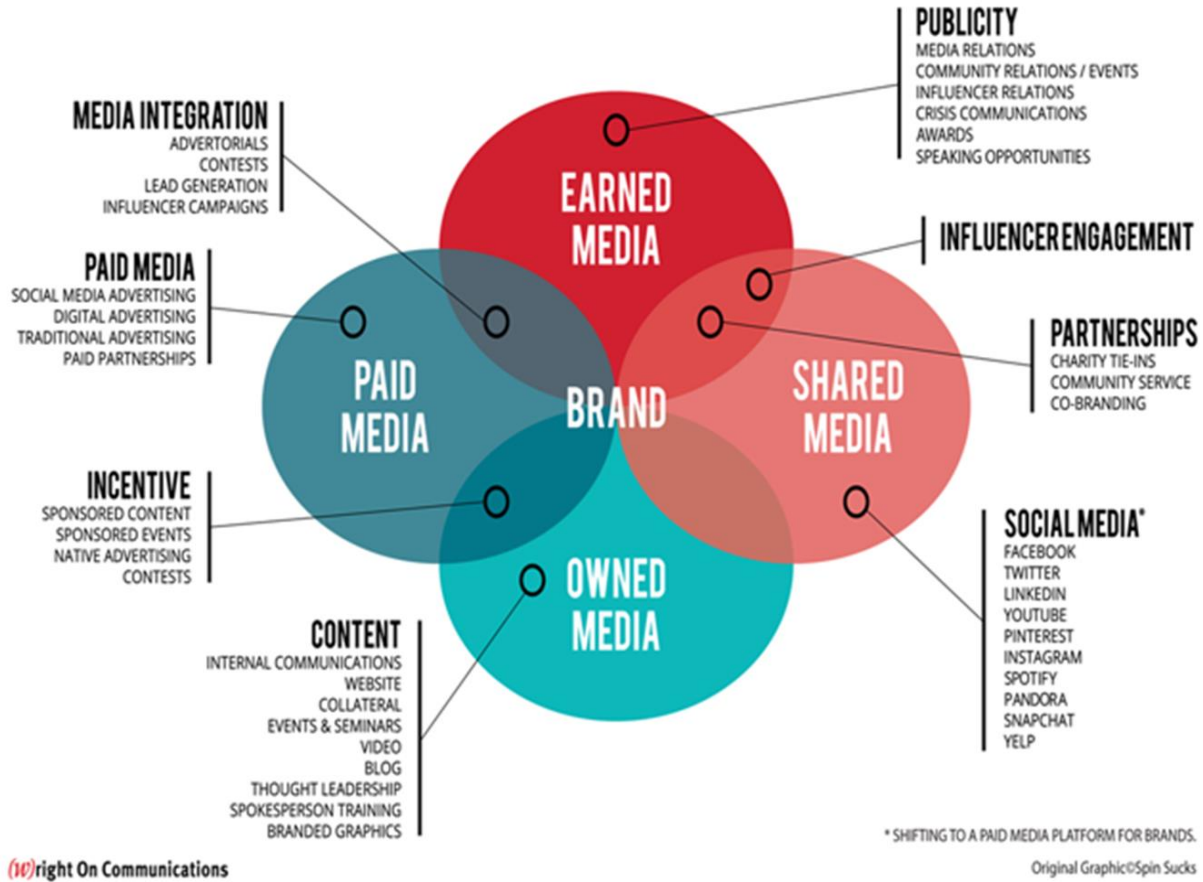
Propuesta de Plan de acción - Proyección financiera

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION		Semanas													
Tarea	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		Variable #4: Proyección Financiera													
1. Proyección Financiera	1.1 Identificación de problemas y mejoras a las finanzas actuales de la empresa														
	1.2 Elaboración de plan para reducir costos actuales														
	1.3 Elaboración de plan para reducir gastos actuales														
	1.4 Elaboración de un plan integral para elevar la rentabilidad de la empresa														
	1.5 Presentación de propuesta al CEO														
	1.6 Implementación de plan y evaluacion de resultados														

Nota: La tabla muestra el plan de acción de proyección financiera para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo AX

Medios de contacto

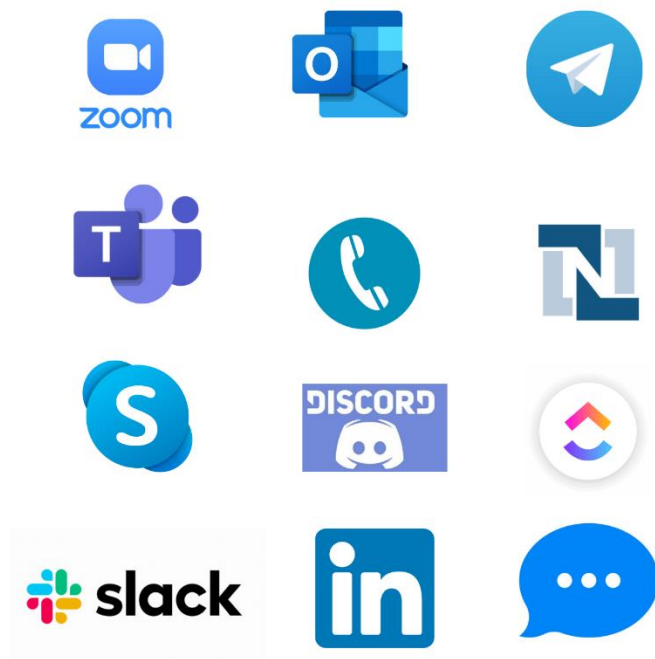


Nota: La figura muestra distintos tipos de medios de contacto. Fuente: Right On Communications.

Anexo AY

Canales de comunicación

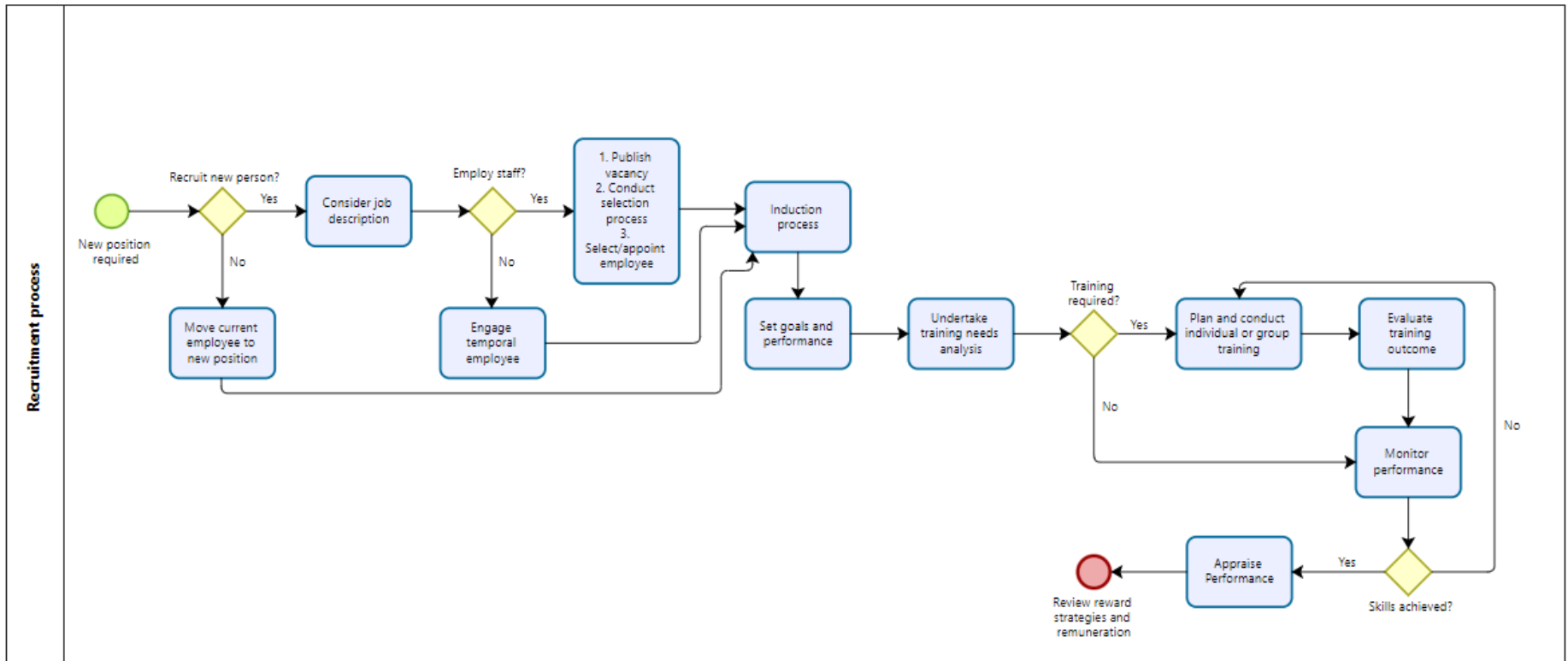
TIPOS DE CANALES DE COMUNICACION



Nota: La figura muestra canales de comunicación elegidos. Fuente: Elaboración Propia

Anexo AZ

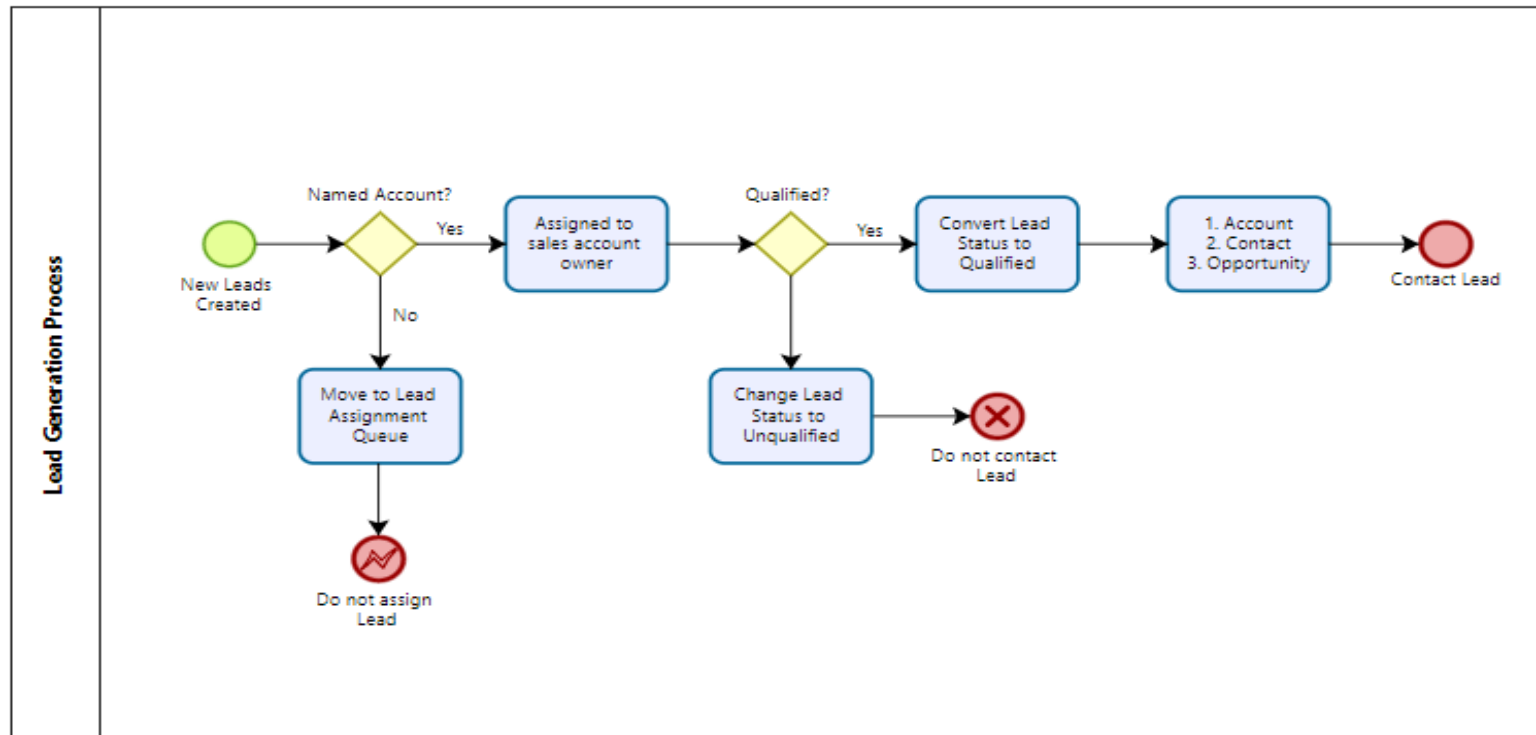
Propuesta de Proceso de reclutamiento de personal



Nota: La figura muestra una propuesta de proceso de reclutamiento de personal para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo BA

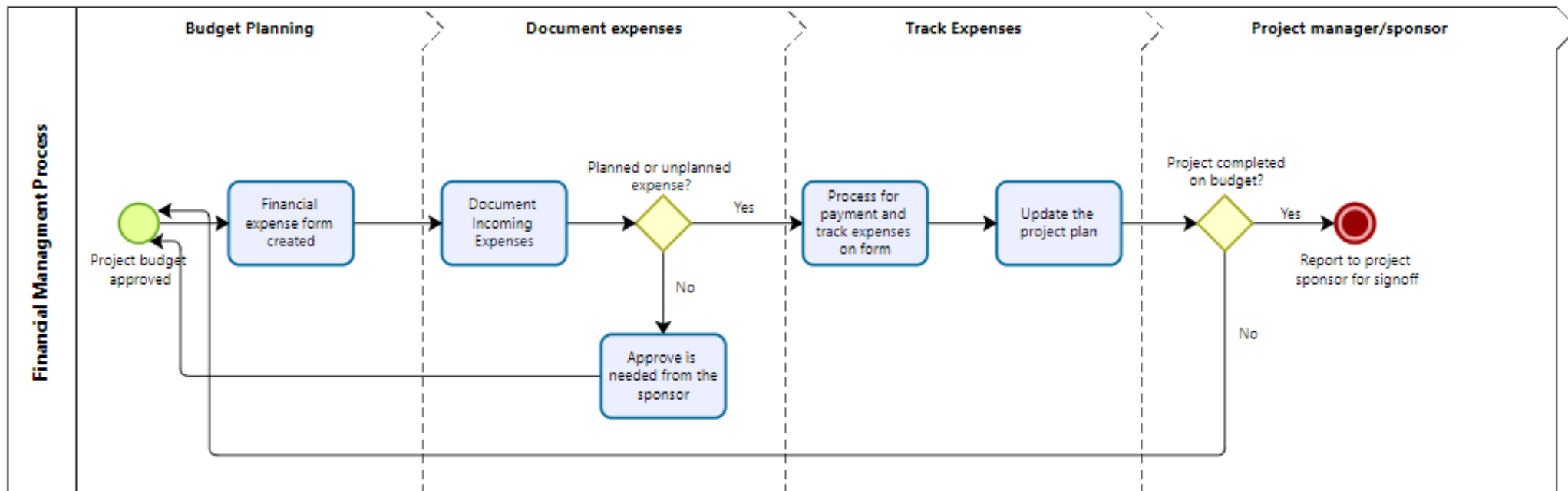
Propuesta de Proceso de generación de leads



Nota: La figura muestra una propuesta de proceso de generación de leads para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo BB

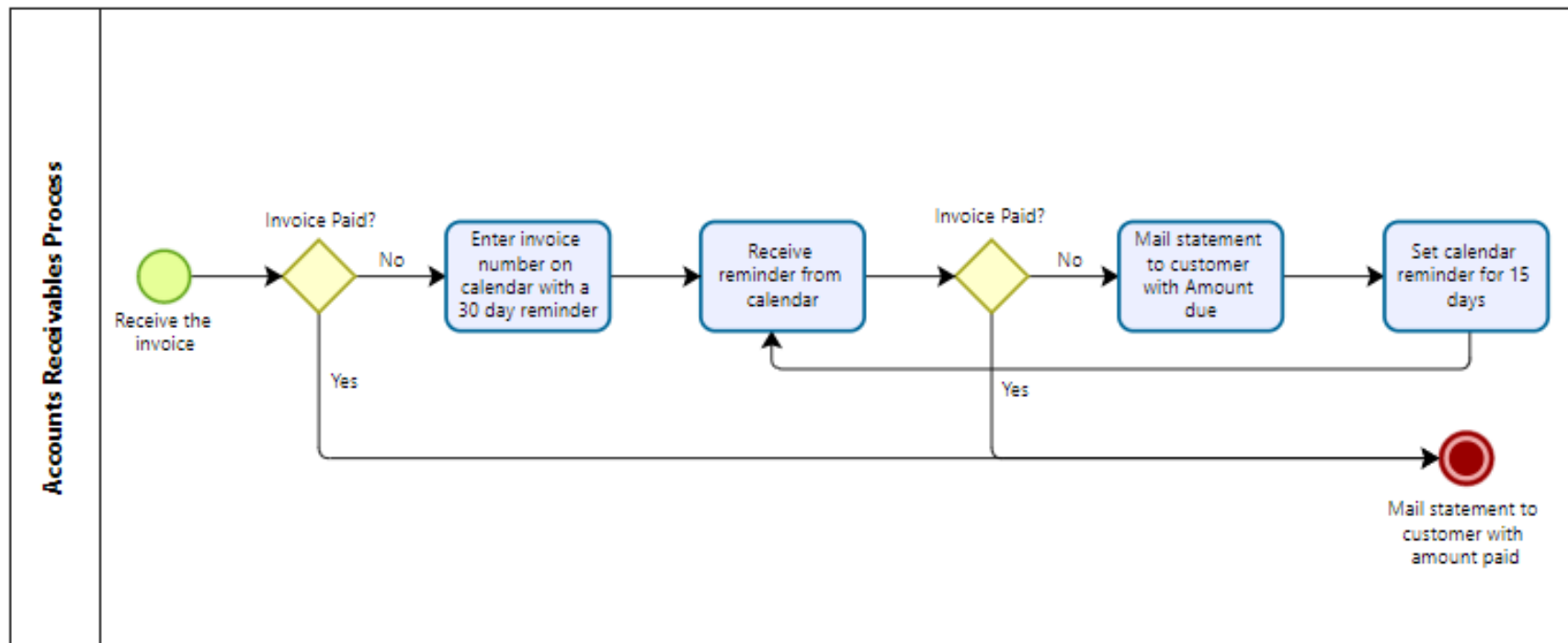
Propuesta de Proceso de administración de finanzas



Nota: La figura muestra una propuesta de administración de finanzas para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo BC

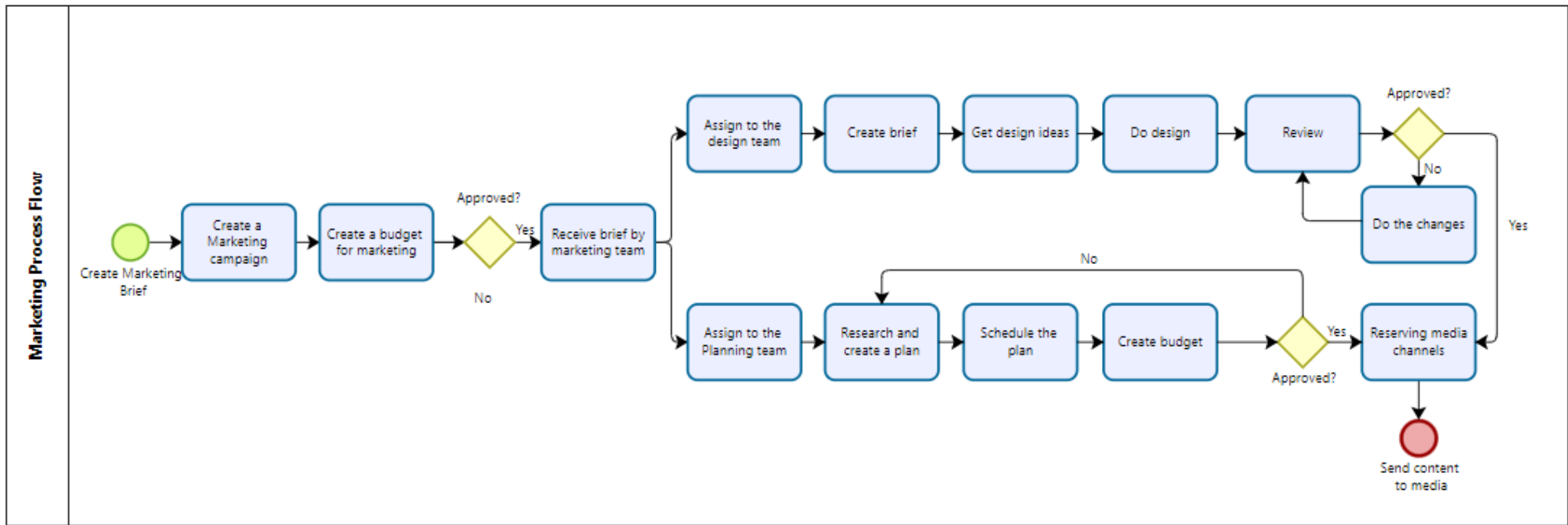
Propuesta de Proceso de Contabilidad



Nota: La figura muestra una propuesta de proceso del área contable para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo BD

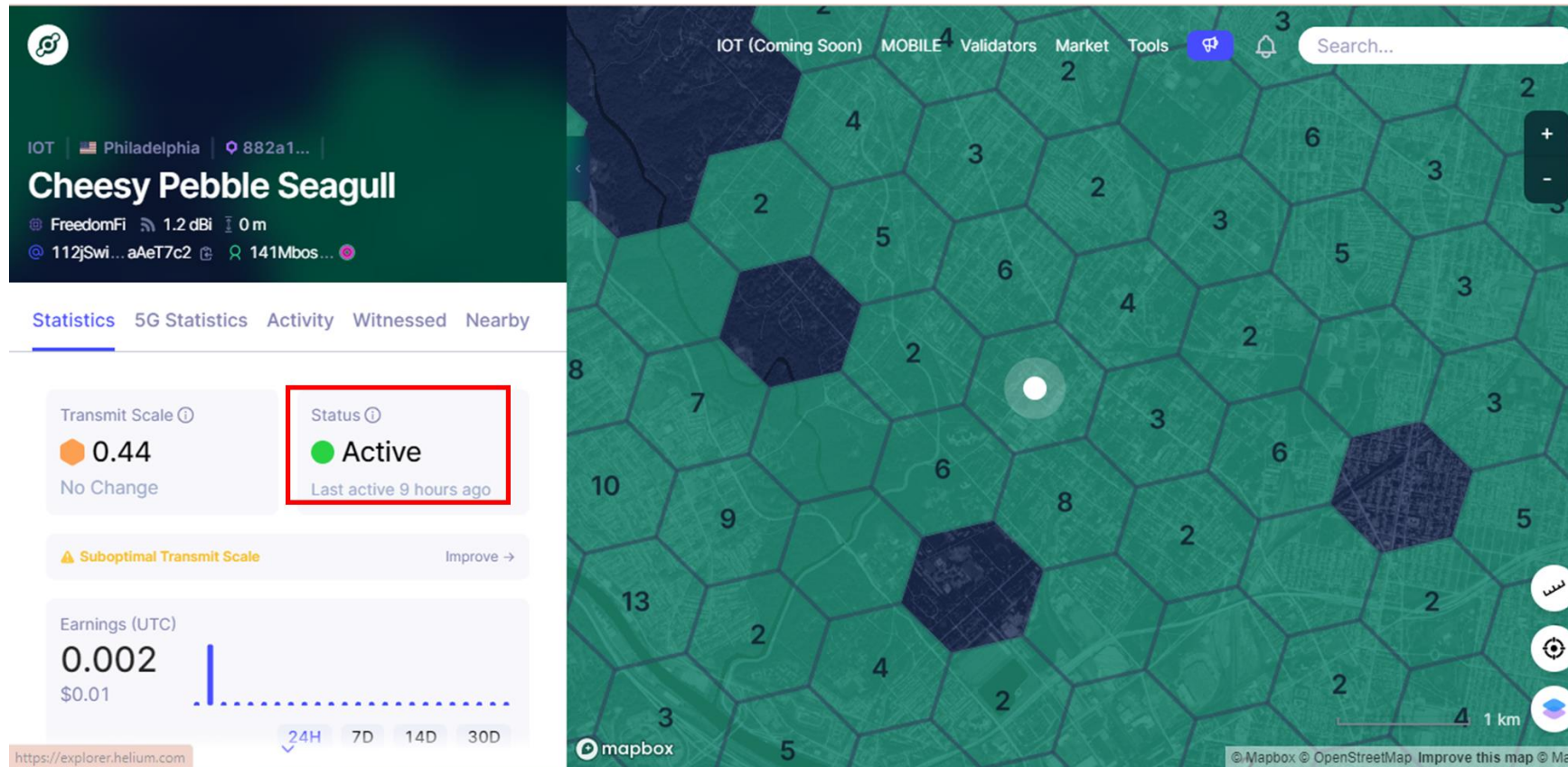
Propuesta de Proceso de Marketing



Nota: La figura muestra una propuesta de proceso del área de mercadeo para Blockchain BPO. Fuente: Elaboración Propia

Anexo BD

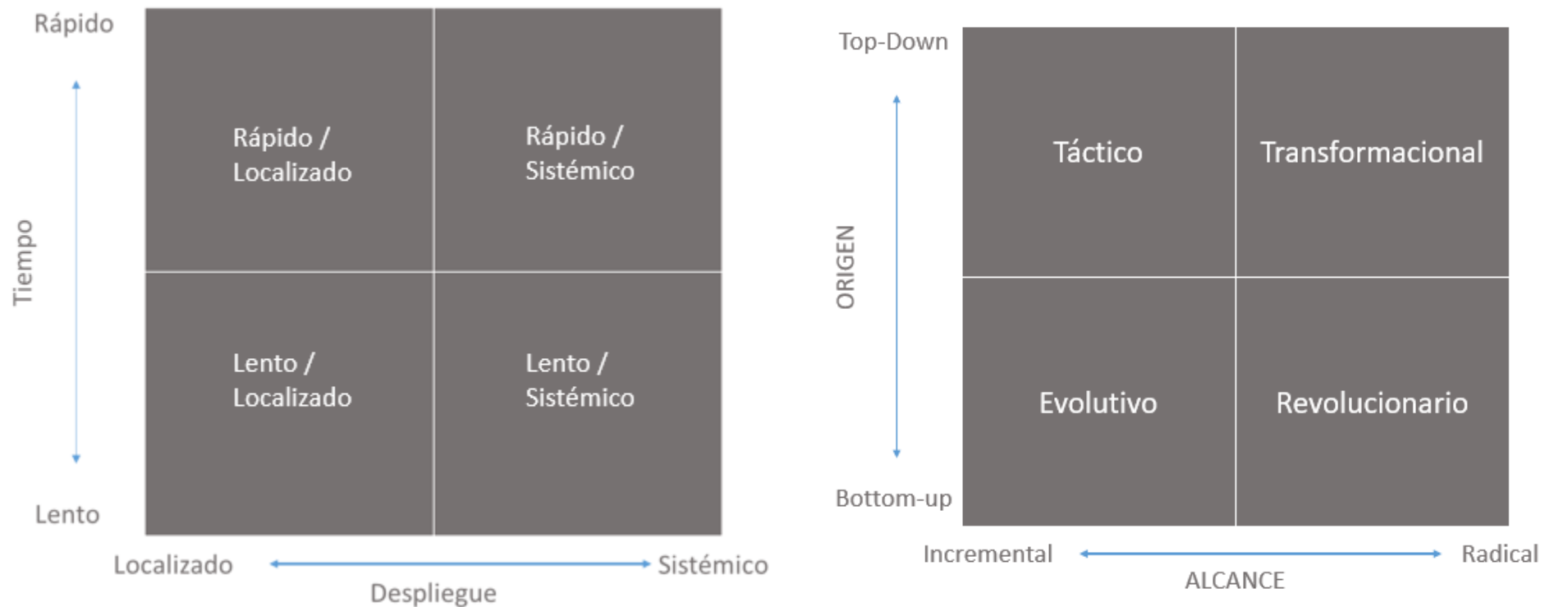
Herramienta de Helium



Nota: La figura muestra la herramienta que se utiliza para verificación de actividad de dispositivos. Fuente: Helium Explorer

Anexo BE

Tipos de Cambios



Nota: La figura muestra los tipos de cambio Fuente: Presentación KU-CM

Anexo BF

8 Pasos del Cambio de John Kotter



Nota: La figura muestra los 8 Pasos del Cambio de John Kotter. Fuente: Academy Leadership.