

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA OFRECER
TRANSFORMACIÓN DIGITAL A LA INDUSTRIA BPO EN COLOMBIA**

Juan Carlos Acevedo Maldonado

juan.acevedo.m@hotmail.com

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: Beatriz Eugenia Bedoya Velásquez, DI y MSc.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	18
4. METODOLOGÍA	31
4.1. VERSIÓN 1 DEL CANVAS PARA APPSPOT	32
4.1.1. PROPUESTA DE VALOR	32
4.1.2. SEGMENTO DE MERCADO	35
4.1.3. ACTIVIDADES CLAVE	36
4.1.4. RECURSOS CLAVE	38
4.1.5. ASOCIACIONES CLAVE.....	41
4.1.6. CANALES	42
4.1.7. RELACIÓN CON CLIENTES	43
4.1.8. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	44
4.1.9. FUENTES DE INGRESOS.....	45
4.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL LIENZO	51
4.3. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DEL MODELO DE NEGOCIO 53	
4.4. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	59
4.5. TRABAJO DE CAMPO	59
4.6. RESULTADOS, ANÁLISIS Y AJUSTE DE LA VERSIÓN 1 DEL MODELO DE NEGOCIO.....	60
5. CONCLUSIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

Lista de ilustraciones

Ilustración 111
Ilustración 212
Ilustración 320
Ilustración 421
Ilustración 523
Ilustración 652
Ilustración 776

Resumen

Este trabajo de grado considera la formulación de un modelo de negocio basado en la propuesta metodológica de Osterwalder y Pigneur, para un emprendimiento llamado Appspot, que fue concebido para ofrecerle transformación digital a la industria BPO en Colombia. El modelo comprende un portafolio mixto de servicios de consultoría alrededor de la transformación digital y de productos tecnológicos que apoyen las propuestas de transformación que se desprendan del acompañamiento a las empresas pyme del sector BPO en Colombia. En el planteamiento del problema se presenta un análisis de la industria BPO en el país, donde se identifican las oportunidades y las necesidades que tiene este sector para volverse una industria de primer nivel en Colombia, orientada al mercado local e internacional. Luego se analizan los bloques constitutivos del modelo canvas, de Osterwalder y Pigneur. A continuación se hace una primera formulación del modelo de negocio, que se sometió a una validación a través de entrevistas estructuradas formuladas a un grupo de personas de gran experiencia en el sector. Con base en la realimentación de las postulaciones que el autor definió para validar, se ajustó el modelo inicial y se definió una segunda versión con mejoras relevantes frente a la versión inicial en varios de los bloques constitutivos del modelo de negocios. Los hallazgos del ejercicio de validación permitieron identificar la necesidad de ofrecer soluciones integrales (de punta a punta) en procesos particulares de la industria, con base en tecnologías digitales, y se identificó como fundamental el uso de medios digitales para promocionar y posicionar la marca Appspot.

Palabras clave: transformación digital, modelo canvas, emprendimiento, tecnologías digitales, *business process outsourcing*, innovación

Abstract

This graduate work considers the formulation of a business model based on the methodological proposal of Osterwalder and Pigneur, for a venture called Appspot, which was conceived to offer digital transformation to the BPO industry in Colombia. The model includes a mixed portfolio of consulting services around digital transformation and technological products that support transformation proposals that emerge from accompanying SMB companies in the BPO sector in Colombia. In the exposition of the problem an analysis of the BPO industry in the country is presented, where the opportunities and the needs for this sector to become a first level industry in Colombia, oriented to the local and international market, are identified. Then the building blocks of the canvas (Osterwalder and Pigneur's model) are analyzed. Next, a first formulation of the business model is made, which was validated through structured interviews with a group of people with extensive experience in the sector. Based on the feedback of the issues that the author defined to validate, the initial model was adjusted, and a second version was defined with relevant improvements compared to the initial version in several of the building blocks of the business model. The findings of the validation exercise identified the need to offer comprehensive solutions (end to end) industry processes, based on digital technologies, and the use of digital media to promote and position the Appspot brand was identified as essential.

Keywords: digital transformation, canvas model, entrepreneurship, digital technologies, business process outsourcing, innovation

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, el sector de la tercerización nacional e internacional de servicios (BPO, por sus siglas en inglés *business process outsourcing*)¹ encara un reto para mantener en dos dígitos las tasas de crecimiento en el mercado local, y así convertirse en una primera opción para ser contratados por empresas de todo el mundo, al transformarse en una alternativa relevante para el desarrollo de los negocios, proveyendo una mano de obra accesible en costo, y con el nivel de competencia necesario para el desarrollo adecuado de operaciones. Colombia misma, mediante estrategias de apoyo desde diferentes oficinas gubernamentales (particularmente desde el Programa de Transformación Productiva [2012, 2016] del gobierno Santos, hoy acogido por el gobierno Duque bajo los lineamientos de Colombia Productiva), ha identificado este sector de la tercerización como una industria relevante que permitiría impulsar el país en la nueva sociedad del conocimiento, y evolucionar hacia una oferta de productos y servicios de mayor valor agregado. Sin embargo, este apoyo y esta decisión gubernamental representan un reto para lograr una mayor competitividad, basada sobre todo en el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, llamadas comúnmente tecnologías digitales o de cuarta generación.

Una vez considerados los elementos antes descritos, el autor encuentra una oportunidad de emprendimiento para satisfacer tales necesidades de mejora en competitividad, que fue validada mediante el presente trabajo de grado del programa de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Eafit.

El presente trabajo formula un modelo de negocio para un emprendimiento basado en el modelo canvas, que permita apoyar fundamentalmente a las empresas pequeñas y medianas del sector BPO en Colombia mediante el ofertamiento de servicios de consultoría en transformación digital y de herramientas tecnológicas. La propuesta del modelo de negocio fue validada mediante entrevistas estructuradas con actores relevantes de la

¹ El BPO consiste en la subcontratación de procesos que son externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones, así como la suscripción de contratos de outsourcing de manera permanente (Programa de Transformación Productiva, 2012, p. 17).

industria, por medio de las cuales se verificaron los elementos que, a criterio del autor, debían ser asegurados en el modelo formulado, para luego proponerle al mercado un modelo de negocio más maduro al momento en que se vaya a iniciar el emprendimiento.

Así, el objetivo general de este trabajo de grado es definir un modelo de negocio para ofrecerle servicios de base tecnológica a la industria de tercerización de procesos de negocio en Colombia.

Los objetivos específicos de este proceso de investigación son los siguientes:

- Identificar los mayores problemas de la industria BPO en Colombia y, por ende, las oportunidades para darles solución a través de un emprendimiento de base tecnológica.
- Desarrollar el modelo de negocios canvas como base para desarrollar la propuesta de valor.
- Validar con actores de la industria el modelo formulado inicialmente, para asegurar un mejor estado de madurez del emprendimiento deseado.

El desarrollo del trabajo se basó en las consideraciones presentadas en el planteamiento del problema, donde se describen las causas que motivan esta propuesta, con base en las condiciones de la industria BPO en Colombia alrededor de la búsqueda de mayor competitividad y desarrollo empresarial. Luego, se hizo una revisión de las posibles maneras de gestionar la idea del emprendimiento en el marco de referencia conceptual. Finalmente, se ejecutó la metodología del modelo canvas y se procedió a formular una versión inicial del modelo, a validarla y a formular la versión final del modelo, la versión 2, que considera los ajustes posteriores al trabajo de campo. El presente documento da cuenta ordenada de estas etapas del proceso.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el artículo “Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia” (Dinero, 2017), a mediados del 2017 la industria de BPO en Colombia movilizaba más de \$6 billones al año y representaba el 1,2% del producto interno bruto (PIB). Esta información evidencia que el sector viene atendiendo una demanda creciente de servicios alrededor de la tercerización de diversos procesos de negocio. De hecho, el Programa de Transformación Productiva (2016) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo estima que para el 2032

los sectores de BPO, externalización de procesos de conocimiento (KPO, por sus siglas en inglés *knowledge process outsourcing*) y tercerización de servicios de tecnología de la información (ITO, por sus siglas en inglés *information technology outsourcing*) lograrán ventas del orden de \$48,9 billones, generarán más de 580.000 empleos directos y alcanzarán exportaciones por US\$2.500 millones. Para lograr estos objetivos, el gobierno y el sector han definido una serie de iniciativas y planes de desarrollo en alianza con las agremiaciones y empresas del sector, que han denominado Plan de Acción Sector BPO, ITO y KPO (Programa de Transformación Productiva, 2016). Esto por cuanto la industria del sector BPO a nivel global seguirá creciendo, tal y como lo enuncia McKinsey Global Institute (2015) cuando afirma que del 2014 al 2030 se espera un crecimiento continuo del 3,5% (tasa anual compuesta de crecimiento), hasta llegar a niveles del orden de USD\$263 billones en el 2030. Sin embargo, es fundamental mejorar las capacidades empresariales con base en la inserción de nuevas tecnologías que apoyen los procesos de negocio, como bien lo menciona el *Informe de Vigilancia y Prospectiva Tecnológica para la industria BPO&O* (Programa de Transformación Productiva, 2016):

La incorporación de tecnología es una de las claves para la provisión de servicios competitivos en mercados internacionales. Por lo anterior, es indispensable el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, permitiendo a la industria BPO&O aumentar la eficiencia de los procesos, incrementar la calidad del servicio y reducir los precios, en definitiva, incrementar la competitividad en los mercados internacionales y responder a los mayores requisitos medioambientales en materia de sostenibilidad y eficiencia energética. (p. 57).

El Programa de Transformación Productiva de Colombia (IDC, 2013) definió y delimitó así los subsectores BPO, KPO e ITO.

BPO (IDC, 2013):

Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. (p. 4).

El BPO (IDC, 2013) se divide en:

a. Procesos de *front office*: todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como *contact center* en español y bilingües.

b. Procesos de *back office*: todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y Gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés *customer relationship management*)². (p. 4).

ITO (IDC, 2013):

Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios de IT prestados desde la “nube” o *cloud computing*, tercerización de la gerencia, manejo de centros de datos (data centers) y servicios de *testing* de software. Dado que SaaS, IaaS y PaaS son parte de *cloud computing*, en el subsector de *cloud computing* se registrarán las operaciones que integran diversos servicios *cloud*, en las que no sea posible desagregarlos. (p. 4).

KPO (IDC, 2013):

Entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota. (p. 5).

Habiéndose ya planteado unas definiciones que aterrizan y establecen una línea base para entender conceptualmente cuál es el alcance de los negocios enmarcados en los conceptos de BPO, ITO y KPO según IDC (2013), fue importante luego entender de donde surgió o, mejor, qué condiciones económicas y sociales llevaron, y en qué momento, a qué se

² El KPO es una estrategia de *marketing* cuyo objetivo es trabajar por y para el cliente, gestionando todos los inputs de entrada y salida de datos, a través de plataformas o software integrados con los sistemas de marketing y de gestión de la empresa. Para mayor información, ver Manuel (s. f.).

considerará la alternativa de tercerizar procesos de negocio que hacen parte de la cadena de valor de la empresa.

Tal como lo mencionan Grossman y Rossi-Hansberg (2006) citados por Rocha (2013):

Desde finales del siglo pasado, gracias a la irrupción de las tecnologías de la información y de la comunicación, la especialización productiva ha podido ser alcanzada sin la concentración geográfica del pasado, gracias al creciente número de procesos productivos que son susceptibles de ser sistematizados y tercerizados de manera remota. (p. 5).

Se identifican entonces dos elementos fundamentales en la ejecución de la tercerización de procesos de negocio: las tecnologías de información y comunicaciones, como grandes facilitadoras del proceso de tercerización, y un componente social relacionado con la mayor capacidad de las personas para interactuar con los procesos de negocio mediante el soporte de las tecnologías informáticas (Duening & Click, 2005). Si bien esos dos elementos caracterizan lo que hoy conforma la industria BPO, no es posible que esta opere bien si alguno de los factores tiene presencia débil, pues, tal como le mencionan Duening y Click (2005): “El BPO es una innovación de negocios socio-técnica que provee una nueva fuente de ventaja competitiva. Por socio-técnica se quiere decir que el BPO requiere una gestión hábil de las personas y de la tecnología (hardware y software)” (p. 7).

En este sentido, el Programa de Transformación Productiva (2016) formuló el plan de acción para los sectores BPO, KPO e ITO en Colombia. En dicho plan, la apuesta hasta el 2020 es por un crecimiento de dos dígitos a nivel de ingresos operacionales, considerando solo las ventas por la exportación de los servicios (ilustración 1).

Ilustración 1

Indicadores de la industria BPO

Indicadores de actividad		Valor Base (2013-2016)		Metas		
				Corto	Medio	Largo
Indicador		Valor	Año	2018	2020	2032
Producción Bruta BPO&O (Billones de COP)	Valor	15,6	2014	20,9	23,8	48,0
	TACC (%)	-		7,6%	6,8%	6,0%
Ventas BPO&O (Billones de COP)	Valor	15,9	2014	21,3	24,3	48,9
	TACC (%)	-		7,6%	6,8%	6,0%
Valor Agregado BPO&O (Billones de COP)	Valor	8,9	2013	13	15	35
	TACC (%)	-		7,9%	7,4%	7,3%
Participación en PIB de Colombia (%)	Valor	1,3%	2013	1,5%	1,7%	3,2%
	TACC (%)	-		3,6%	6,5%	5,4%
Empleo (Miles de Empleados)	Valor	217,1	2014	280,0	325,0	580,0
	TACC (%)	-		6,6%	7,7%	4,9%

Indicadores empresariales		Valor Base (2013-2016)		Metas		
				Corto	Medio	Largo
Indicador		Valor	Año	2018	2020	2032
Ingresos Operacionales (Millones de COP\$)	Valor	1.949,8	2014	3.500,0	4.700,0	13.000,0
	TACC (%)	-		15,7%	15,9%	8,8%
Utilidad Operacional (Millones de COP\$)	Valor	252,7	2014	420,0	520,0	1.450,0
	TACC (%)	-		13,5%	11,3%	8,9%
EBITDA (Millones de COP\$)	Valor	290,6	2014	550,0	760,0	2.600,0
	TACC (%)	-		17,3%	17,6%	10,8%

Nota: tomado de Programa de Transformación Productiva (2016, p. 7).

Allí mismo se formulan los objetivos de crecimiento de la industria colombiana de BPO (Programa de Transformación Productiva, 2016):

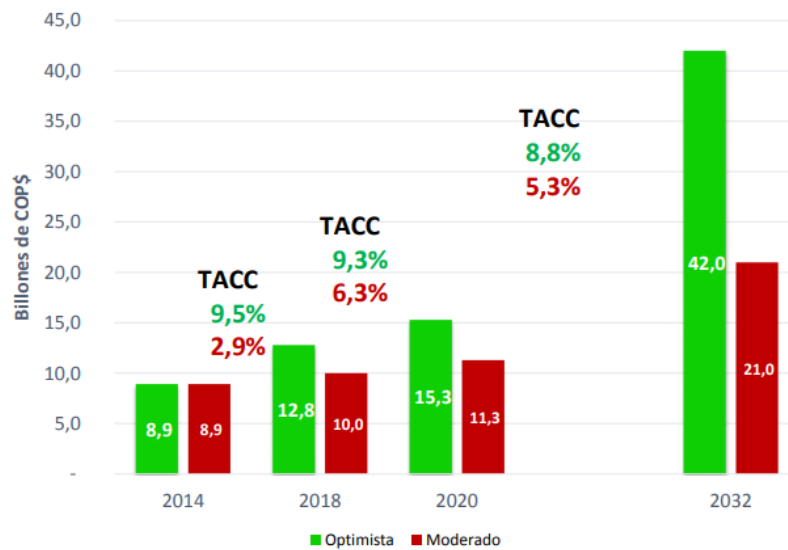
Posicionar a Colombia como uno de los 25 principales proveedores de servicios BPO&O de alto valor agregado a nivel internacional en 2032, para alcanzar una participación en el PIB del 3,4%, exportaciones por US\$ 2,500 millones, generando 580 mil empleos de alta calidad gracias a nuestro talento y a la incorporación de tecnología (p. 19).

En la misma línea se plantean unos ingresos relevantes con visión 2032, que se observan en la ilustración 2.

Ilustración 2

Plan de ingresos industria BPO Colombia 2032

El sector de BPO&O tiene el potencial para aumentar su valor agregado más del 13% a corto plazo y 15% a mediano plazo, si cualifica y retiene su talento humano



Nota: tomado de Programa de Transformación Productiva (2016, p. 20).

Finalmente, dentro del plan de acción en referencia se considera relevante fortalecer las tecnologías de información de las empresas prestadoras del servicio de *outsourcing* (Programa de Transformación Productiva, 2016):

La incorporación de tecnología es una de las claves para la provisión de servicios competitivos en mercados internacionales. Por lo anterior, es indispensable el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, permitiendo a la industria BPO&O aumentar la eficiencia de los procesos, incrementar la calidad del servicio y reducir los precios, en definitiva, incrementar la competitividad en los mercados internacionales y responder a los mayores requisitos medioambientales en materia de sostenibilidad y eficiencia energética (p. 57).

Estos elementos evidencian la apuesta del Estado colombiano por fortalecer esta industria como iniciativa fundamental para la generación de empleo calificado, además de posibilitar

la migración de la economía hacia el fortalecimiento de sectores económicos basados en conocimiento, tal como lo es en particular la industria de BPO.

Información del 2019 publicada por la Asociación Colombiana de BPO (BPro) indicaba que ese año la industria de BPO le aportó un 2,9% al crecimiento del PIB, y que mientras que en el 2017 generó ingresos de unos US\$700 millones por exportación de servicios, en el 2018 las ventas habrían crecido un 8%, desde US\$2.969 millones (El Tiempo, 2019).

La información presentada hasta ahora en esta sección habla en general de las empresas del sector BPO en Colombia; sin embargo, es importante comprender mejor cómo se clasifican estas empresas, para determinar qué segmentos pueden requerir mayor apoyo en el desarrollo competitivo requerido y planteado como objetivo.

Según la *Ley 590 de 2000* (Congreso de Colombia, 2000) y sus modificaciones (*Ley 905 de 2004*), (Congreso de Colombia, 2004), para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, las empresas en Colombia se clasifican así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (art. 2º). Para el año 2020, corresponden a \$439.779.303. El salario mínimo legal vigente (SMLV) para 2020 es de \$877.803.

Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores o iguales a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (art. 2º). Es decir, para el 2020, activos en un rango entre \$439.779.303 y \$4.389.892.803.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (art. 2º). Es decir, para el 2020, activos en un rango entre \$4.389.892.803 y \$26.334.090.000.

Gran Empresa³: Es aquella con más de 200 trabajadores y con unos activos totales mayores a 30.000 salarios mínimos legales vigentes. Así, para el año 2020, con unos activos valorados en más de \$26.334.090.000.

Proceder a clasificar a la empresa BPO con base en los anteriores lineamientos no podría darse en un marco estricto, pues, por la experiencia del autor⁴, es muy probable que un alto

³ Bancóldex (2018).

⁴ El autor es Ingeniero Electrónico de la Universidad Pontificia Bolivariana (1995), Especialista en Gestión de la Innovación Tecnológica de la UPB (2017). Tiene más de 24 años de experiencia en gestión de tecnologías de información y comunicaciones en roles de liderazgo en empresas de consultoría y ejerciendo la dirección

número de empresas con más de 200 trabajadores no tengan más de 30.000 SMMLV⁵ como activos totales. Recordemos que esta industria es un empleador intensivo de mano de obra, y no necesariamente ha incorporado gran cantidad de activos en sus capacidades empresariales. El asunto es identificar realmente las empresas que tienen la visión y la intención de lograr la mayor competitividad requerida.

El Programa de Transformación Productiva (2016) identifica las siguientes tendencias tecnológicas como fuentes de mayor capacidad empresarial y mayor competitividad para el sector. Tecnologías requeridas a corto plazo: *big data*, procesos de automatización robotizada, computación en la nube, herramientas globales y ciberseguridad; a mediano plazo: internet de las cosas, *crowdsourcing* y ciberseguridad; y a largo plazo: inteligencia artificial y ciberseguridad.

Por lo anterior, podríamos hablar de los segmentos Mediana y Gran empresa, que, en general, serán el mercado con mayor interés y recursos para desarrollar capacidades en pro de la mayor competitividad mencionada. A través de las tecnologías incluidas en el párrafo anterior y de las adecuadas prácticas organizacionales para implementarlas, se podrá lograr una conexión con las necesidades de las empresas y asegurar un mejor uso de las herramientas, lo cual se considera dentro del alcance del proceso necesario de la transformación digital.

El World Economic Forum (2018) define la transformación digital como: “Un impulsor clave de un cambio radical en el mundo, que mejora la vida de las personas y crea un mundo más conectado. También abre nuevas oportunidades para que las empresas crezcan y creen valor” (p. 3). La transformación digital requiere del uso intensivo, bien liderado, de tecnologías digitales que le permitan a la empresa y a sus colaboradores lograr una destreza importante y, ojalá, diferenciada. Puede ser, ya sea alcanzando eficiencias operacionales, llevando a cabo iniciativas en pro de mejorar la experiencia de los clientes para generar fidelización y rentabilizar mejor a los clientes, o logrando una maestría digital.

Así lo expresan Westerman, Bonnet y McAfee (2014) cuando enuncian:

tecnológica en empresas del sector BPO (Konecra, Nexarte, Arus), además como gerente de tecnología en empresa Retail de Venta Directa (Línea Directa). Ha sido gerente de empresas de software (Softland Colombia) y de seguridad de la información (PersonalData.co). Ha sido emprendedor con PersonalData.co, con Innovation Factory S.A.S. Actualmente es Director de Tecnología en Microsyslabs y Director general de GesInnTec.

⁵ Salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La empresa que logra la maestría digital tiene la capacidad para tomar el torrente de datos que viene de sus operaciones, sus negocios, sus clientes, y el ecosistema en general, combinarlo con las últimas innovaciones en inteligencia artificial, máquinas que aprenden y visualizan; y usar los resultados obtenidos para hacer decisiones más inteligentes, ver el futuro con mayor claridad, eliminar ineficiencias, y tener un mejor entendimiento de sus clientes (p. 5).

Incursionar en un proceso de transformación digital, en la búsqueda de la maestría digital que mencionan Westerman y otros (2014), le significa a la empresa el que deba desarrollar, de manera al menos sobresaliente, dos capacidades fundamentales: “Capacidades digitales al repensar y mejorar sus procesos de negocio, las relaciones con los clientes y sus modelos de negocios (...) y capacidades de liderazgo para generar visión y conducir a la transformación” (p. 6). Por lo mismo, y como lo indican estos autores, dicha visión diferenciada en el uso de las capacidades digitales le permite a las empresas que han logrado la maestría digital sobresalir: “En dos dimensiones críticas, el Qué de las tecnologías (lo que llaman capacidades digitales) y el Cómo de liderar el cambio (lo que llaman capacidades de liderazgo)” (p. 13).

Considerando los campos de acción relevantes de la transformación digital, Westerman y otros (2014) enuncian en particular el de la eficiencia operacional (que sería el recomendado para conectar tanto la necesidad de mayor competitividad de las empresa BPO como para iniciar la aplicación de la transformación digital), para considerar que se trata de generar la excelencia operacional a través de la estrategia de maestría digital. Esto implica acciones tendientes a la automatización de los procesos internos, que cambien la manera como los empleados trabajan, que brinden transparencia en el actuar, en tiempo real, o que posibiliten la toma de decisiones más inteligentes gracias a la gestión de la data operacional consolidada a través de modelos analíticos. Como mencionan Westerman y otros (2014), se trata de ver la tecnología como un posibilitador para darse a la tarea de repensar la forma de hacer negocios, que permiten libertades de concepciones preestablecidas que crecieron a partir de las restricciones de las viejas tecnologías.

Para crear ventajas operacionales con base en las tecnologías, Westerman y otros (2014) recomiendan considerar las restricciones que ha vivido por años el cliente en su operación, restricciones que inclusive suelen considerarse infranqueables, pues, aunque se sustentan en un solo conocimiento común, son elementos que se han vuelto verdades por tradición.

Nos debemos preguntar: ¿son las concepciones detrás de las restricciones aún verdaderas?, ¿o pueden las nuevas tecnologías permitir trabajar de forma radicalmente diferente? Allí es donde uno puede encontrar las mejores oportunidades. La transformación digital de las operaciones requiere una visión que se extiende más allá de las mejoras incrementales. La transformación requiere buenos datos, disponibles en tiempo real, para las personas y los sistemas que lo requieran.

Con base en la información anterior, y contando con una experiencia de más de 15 años laborando en dicha industria, el autor ha identificado que no hay una oferta amplia y profunda en soluciones tecnológicas preestablecidas (productos), con adecuadas relaciones de costo-beneficio, para atender a los diversos procesos de negocio que se ofrecen en la tercerización para enfrentar los retos que el futuro de la industria plantea. Para BPO tradicionales, tales como la industria de los *contact center*, es posible contar con las herramientas tecnológicas, provistas por diversos proveedores de tecnologías, para gestionar la prestación del servicio. Esto se hace posible en particular para dicho segmento de los BPO, por la naturaleza misma del servicio ofrecido, en los que, considerando la gestión de los canales telefónicos como componente principal, se incluyen los elementos de gestión a través de tecnología necesarios para el seguimiento al servicio que apoyado. Sin embargo, para la gran mayoría de los procesos de la industria, al ser intensivos en actividades no apoyadas en tecnologías tradicionales, se hace una tarea difícil identificar herramientas tecnológicas que les permitan llevar a cabo iniciativas de mejora en sus procesos de negocio. Es así como procesos tales como: (i) el de la gestión documental, relacionada con recepción, digitalización, almacenamiento y recuperación, indexación y, en general, con el manejo de documentos en la empresa; (ii) la gestión de procesos de venta y cobranza por diversos canales de interacción con clientes (distintos a los de telefonía tradicionales); (iii) la labor de seguimiento a la implementación de campañas de *trade marketing*, y el respaldo a procesos internos del BPO tales como el aseguramiento y la calidad del servicio (relacionados con la manera y con su ajuste al objetivo de desempeño cuando se lleva a cabo la interacción entre el agente del *call center* o el personal del BPO y el usuario con el que estableció el contacto); (iv) la analítica de negocios, relacionada con el conocimiento y las tecnologías necesarios para llevar a cabo procesos de análisis masivo de datos y para poder llevar a cabo un análisis descriptivo del proceso de negocio, y luego, inclusive poder plantear análisis predictivos con base en comportamientos históricos y en la definición de diferentes variables y su relación con los resultados deseados. Son estos procesos, entre otros, los que no cuentan con oferta amplia de herramientas tecnológicas

de apoyo o soporte, y menos entonces con la capacidad de llevarle un control automatizado al proceso. Por esto es que se ha identificado la oportunidad de apoyar con tecnología informática los procesos de negocio que, de manera creciente e innovadora, se plantean para ser tercerizados en los BPO.

Es necesario asegurar que las empresas de BPO puedan apropiarse adecuadamente de las nuevas tecnologías, por medio de la incorporación de prácticas y procesos que, en la búsqueda de las mayores eficiencias y de una mayor productividad, le permitan transformar sus operaciones con base en dichas tecnologías. Las capacidades requeridas para lograr dicha transformación con base en las tecnologías no se encuentran plenamente identificadas, ni disponibles ni incorporadas en las empresas; por lo tanto, existe la necesidad de guía y acompañamiento para la inserción de las nuevas capacidades requeridas. Esta guía y este acompañamiento pueden proveerse mediante metodologías y actividades que posibiliten la creación de nuevos procesos de gestión en la organización.

Iniciativas enmarcadas dentro de una estrategia de transformación digital pueden darle respuesta a la necesidad de mayor competitividad del sector BPO&O, evidenciando claramente retornos posibles a dicha estrategia, tal y como lo menciona el World Economic Forum (2018) en su estudio cuantitativo sobre el retorno de las inversiones digitales efectuadas por más de 16.000 empresas de 14 países, con cuatro hallazgos clave:

1. El retorno de la inversión en nuevas tecnologías es positivo en general. El aumento de productividad es tres veces mayor cuando las tecnologías se implementan en combinación.
 2. El rendimiento de las inversiones digitales varía según la industria, y los líderes de la industria logran un mayor aumento de la productividad de las inversiones en nuevas tecnologías que los seguidores (70% frente a 30%). Los líderes en la mayoría de las industrias tienden a ser compañías más grandes por ingresos.
 3. Las industrias más robustas en activos obtienen más valor de la robótica; Las industrias de activos ligeros obtienen un mayor valor de las redes móviles / sociales, principalmente lideradas por oportunidades impulsadas por la eficiencia.
 4. Mientras que los líderes de la industria obtienen un mayor rendimiento general de la robótica y las inversiones móviles / sociales, los seguidores han ganado más de IoT y tecnologías cognitivas (inteligencia artificial y análisis de *big data*).
- (p. 4).

De igual forma, el estudio de World Economic Forum (2018) identifica cinco habilitadores clave para maximizar el retorno de inversiones digitales:

1. Liderazgo ágil y experto digital: mantener una visión estratégica, propósito, habilidades, intención y alineación en todos los niveles de gestión para garantizar un proceso ágil de toma de decisiones sobre innovación.
2. Agenda de habilidades con visión de futuro: infundir una mentalidad digital en la fuerza laboral al hacer de la innovación el foco de los programas de capacitación y contratación.
3. Acceso y gestión de datos: Impulsando la competitividad a través de una fuerte capacidad de almacenamiento de infraestructura de datos combinada con las herramientas correctas de análisis y comunicación.
4. Disponibilidad de infraestructura tecnológica: creación de la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar capacidades sólidas en la nube, la ciberseguridad y la interoperabilidad. (p. 4).

Gracias a estos elementos se identifica una oportunidad para la definición de un modelo de negocio para una empresa que se encargue de formular, construir y proveer soluciones tecnológicas al sector del BPO&O en Colombia, que, con el nombre de APPSPOT, se pueda establecer como emprendimiento de base tecnológica.

3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

El proceso de creación de un negocio como tarea asociada a la labor de emprendimiento ha sido ampliamente estudiado por varios autores. El concepto mismo de emprender puede ser considerado desde diferentes ópticas, e inclusive ha sido definido por diversos autores sin que haya plenitud de acuerdo en el alcance de tal expresión; sin embargo, es adecuado entender el significado de dicha expresión, y para ello es necesario mencionar al menos las raíces del concepto, basado en la etimología de la palabra. El vocablo *emprendedor*, tal como lo menciona Luna (2016), se deriva del latín *imprendere*, que significa lo mismo en latín y en francés: “Tomar decisiones de hacer una tarea difícil”, que refleja en su expresión la complejidad que se asume al decidir emprender. Como la propuesta de este trabajo es desarrollar un emprendimiento, es necesario poder acotar una forma idónea para el

adecuado desarrollo de esta tarea. Para ello se identificaron distintas aproximaciones conceptuales, para definir qué marco se ajusta de mejor manera al nivel de madurez que tiene el autor en relación con la idea de negocio que aquí se desarrolla, y se determinó el mejor camino para configurar la idea para su posterior materialización.

Inicialmente se consideró formular un plan de negocio. En este sentido, Velasco (2007) establece: “Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial” (p. 11); sin embargo, al considerar el desarrollo del plan de negocio, el autor debía darse a la tarea de formular de manera integral la unidad de negocios, partiendo de un análisis de escenarios posibles en donde se debía dar casi que por establecido que el producto o servicio ofrecido definitivamente iba a ser consumido y(o) adquirido con regularidad, y el plan debería considerar entonces estructurar adecuadamente los procesos empresariales para asegurar la venta de los productos que, se daban por hecho, iban a ser demandados por los clientes.

El plan de negocios es un ejercicio integral de análisis de posibilidades futuras, tal como lo establece Condusef citado por Prieto (2017):

El plan de negocios muestra en un documento los escenarios futuros más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). (p. 241).

En la medida en que fue evidente que, aun a pesar de la robustez con que se hiciese el plan de negocios, no era posible asegurar las estimaciones de ventas con el conocimiento que se tenía al inicio de este trabajo, se encontró necesario proceder a identificar con mayor claridad cuál era realmente la propuesta de valor que el emprendedor estaba formulando, y en ella, si los productos o servicios realmente satisfacen necesidades de los clientes, hasta el punto en que los clientes estuviesen dispuestos a invertir en estos.

Por lo anterior fue necesario recurrir a nuevos marcos conceptuales que permitieran explorar de mejor manera la modelación del negocio y la formulación y validación de una propuesta de valor. Al respecto, Osterwalder y Pigneur (2010) señalan: “Un modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (p. 14). La formulación de un modelo de negocio considera de alta relevancia el desarrollo de una propuesta de valor mediante la cual se identifiquen las necesidades del cliente, para proceder, en un ejercicio de perfilación del cliente, con la mejor caracterización de la

realidad de este, tal como lo mencionan Osterwalder y otros (2014), para luego desplegar en cuatro etapas (canvas, diseñar, probar y evolucionar) el proceso de diseño de la propuesta de valor, y mediante un proceso de búsqueda iterativo identificar adecuadamente y proveer lo que los clientes requieren.

Tal como lo sugieren Osterwalder y otros (2014), llevar a cabo el ejercicio del perfil de cliente consiste en identificar las actividades que este ejecuta hoy en el proceso de negocios objeto de la intervención (trabajos del cliente), y enlistar en la ejecución de dichas tareas tanto los dolores actuales o frustraciones como las alegrías y ganancias que tiene en la ejecución de tales actividades, o que desea lograr en la ejecución de las actividades (ilustración 3).

Ilustración 3

Perfil del cliente



Nota: tomado de Osterwalder y otros (2014, p. 9).

A continuación, Osterwalder y otros (2014) proponen identificar los atributos de valor de la oferta, y cómo estos atienden y resuelven tanto las frustraciones o dolores actuales como las alegrías o ganancias que esta otorga, para plantear posibles oportunidades de mejora

al portafolio de productos y servicios y definir una hoja de ruta para buscar la satisfacción de las necesidades del cliente con el portafolio (ilustración 4).

Ilustración 4

Mapa de valor



Nota: tomado de Osterwalder y otros (2014, p. 8).

En algunos casos es posible que la formulación de la propuesta de valor sea de mucha complejidad debido a la incertidumbre del emprendedor acerca de quiénes son exactamente sus clientes y qué proponerle al mercado para que estos opten por su propuesta. En estas situaciones proceder con las propuestas de diseño del modelo de negocios, tal como lo proponen Osterwalder y Pigneur (2010), podría significar un camino inadecuado. En estos casos, alternativas tales como desarrollar el concepto de *lean startup*

(Ries, 2012) les ayudan a los emprendedores a aterrizar de mejor manera la concreción de un producto mínimo viable que les permita identificar mejor a los posibles clientes, para entrar a validar la pertinencia de la propuesta que se les hace del producto. Los conceptos de *lean startup* ayudan a construir, medir y aprender en relación con la formulación inicial de la propuesta de valor, y son también un apoyo fundamental para determinar si esta tendría o no gran acogida entre los clientes que se han identificado como ancla, al considerar la *startup* como producto sin terminación, tal como lo menciona la Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León (Execyl, 2014): “Una StartUp se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el de ganar dinero” (diap. 7); es decir, su fin fundamental es encontrarles realmente una propuesta de valor a unos clientes por determinar.

Evaluados los conceptos mencionados, y partiendo del hecho de que el autor de este trabajo tiene una amplia experiencia en la industria de BPO en Colombia, que ha debido trabajar en la atención de las necesidades de automatización y mejoramiento de los procesos de negocio y que conoce las necesidades y dolores de los clientes del sector, se definió como propósito de este trabajo presentar el desarrollo de un modelo de negocio que permita caracterizar una propuesta de valor que sustente el emprendimiento con el cual se busca darle respuesta a la problemática identificada, que es la de alcanzar mayor competitividad para la industria *BPO* en Colombia.

El diseño de la propuesta de valor de Osterwalder y otros (2014) considera un levantamiento de información clara de los clientes frente a sus necesidades, dolores y ganancias, en el que se desarrolla el ejercicio de perfil del cliente. La propuesta de valor se caracteriza considerando las referencias de modelos de negocio que proponen Osterwalder y Pigneur (2010), al interpretar las distintas maneras de hacer negocios en patrones claramente identificables.

De hecho, Osterwalder y Pigneur (2010) consideran:

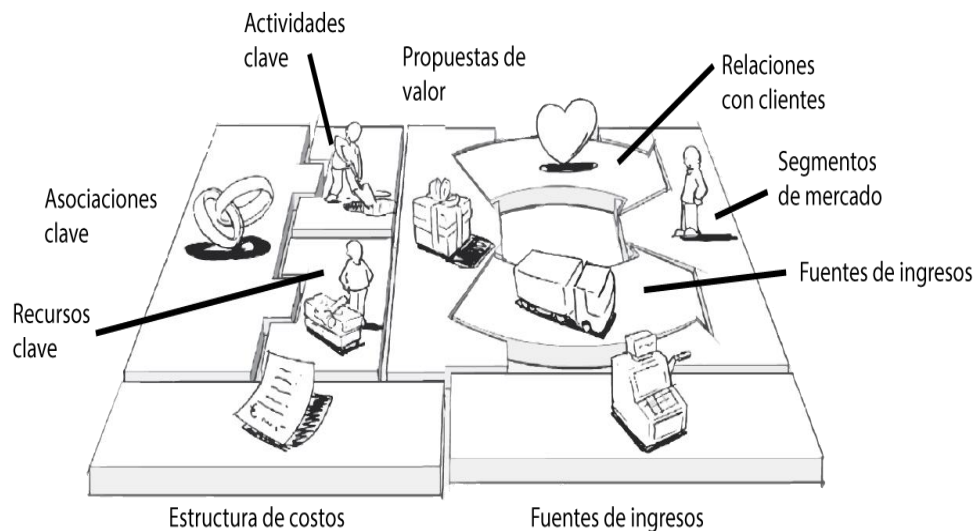
Definir y describir estos patrones de modelos de negocio es volver a emitir conceptos de negocio conocidos en un formato estandarizado, el Lienzo del Modelo de Negocio, para que sean inmediatamente útiles en su trabajo en torno al diseño o la invención del modelo de negocio. (p. 61).

Es decir, se trata de buscar hacer entendible y comparable el modelo de negocio que se vaya a formular.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010) enmarca el concepto de modelo de negocio en nueve bloques estructurales fundamentales: segmento de clientes, propuestas de valor, canales, relacionamiento con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, relaciones clave, estructura de costos, que se presentan a continuación en la ilustración 5.

Ilustración 5

Los nueve bloques del lienzo



Nota: tomado de Osterwalder y Pigneur (2010, pp. 18-19).

Osterwalder y Pigneur (2010) establecen una relación interesante entre los bloques constructivos del modelo y las conclusiones existentes, en relación con los hemisferios cerebrales. Así, vemos que los bloques izquierdos del mapa canvas se asocian con la parte izquierda del cerebro, asociada al pensamiento lógico y matemático. Estos bloques son los de asociaciones clave, actividades y recursos o activos clave y estructura de costos. Son los bloques asociados a la eficiencia. Los bloques de la derecha, por su parte, se relacionarían con la parte del cerebro asociada a las emociones. Estos bloques son los de segmentos de beneficiados y clientes, canales, relaciones o gestión de clientes y flujos de ingresos, y tienen que ver con el valor. En el medio, relacionado con la eficiencia y el valor, está el bloque de la propuesta de valor. Esta relación, de alguna manera, establece una visión integral sobre la gestión del negocio en la empresa.

La propuesta establece los elementos según los cuales la empresa podrá lograr los recursos económicos y la estabilidad para mantener en operación su negocio, pues cubre cuatro áreas fundamentales de la gestión empresarial: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estos elementos conforman las estructuras organizativas, los procesos y los sistemas requeridos para operar el negocio. Por esto, es necesario conocer mejor la descripción de los nueve bloques que conforman el modelo canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), tal como se presenta a continuación.

El bloque de construcción de segmentos de clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y atender. Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en segmentos distintos, ya sea con necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos.

Los grupos de clientes representan segmentos separados cuando:

- Sus necesidades requieren y justifican un servicio distinto.
- Se alcanzan a través de diferentes canales de distribución.
- Requieren diferentes tipos de relaciones.
- Tienen características diferentes sustanciales.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Es necesario entonces identificar con plena claridad quiénes son o serán los clientes que harán rentable el negocio, considerando, inclusive, que una organización podría atender dos o más segmentos interdependientes de clientes, por ejemplo, las franquicias de tarjetas de crédito atienden necesidades de los tarjeta habientes, al mismo tiempo que a los establecimientos se les facilita la venta al permitir el pago con la tarjeta.

Sobre las propuestas de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010), se trata de describir: “El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico” (p. 22).

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla distinta de elementos que se adaptan a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente).

Algunos elementos que pueden contribuir a la lista de creación de valor para los clientes son:

- Novedad: lo que hizo en el mercado la industria de telefonía móvil al presentar servicios de telecomunicaciones, de voz primero, y luego de datos desde el mismo dispositivo, totalmente novedosos.
- Desempeño: tradicionalmente el mejoramiento del desempeño de un producto o servicio ha sido una manera común de crear valor; sin embargo, al llegar a límites naturales, la propuesta puede no ser diferenciada o valorada por los clientes; por ejemplo, en el caso del mercado de los equipos de cómputo personales.
- Personalización: consiste en entender y desarrollar la capacidad de adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas ya sea de clientes individuales o de segmentos de clientes, para crear valor (Osterwalder y Pigneur, p. 23). Este aspecto en particular toma cada día más fuerza, pues es un atributo fundamental que fortalece la experiencia del cliente, aspecto de gran relevancia para sustentar de mejor manera iniciativas de fidelización y rentabilización de clientes. Para Osterwalder y Pigneur (2010): “En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y co-creación de clientes han ganado importancia. Este enfoque permite productos y servicios personalizados, sin dejar de aprovechar las economías de escala” (p. 23).

Otras maneras de sustentar una propuesta de valor, según Osterwalder y Pigneur (2010) consisten en:

- Hacer que el trabajo se haga; es decir, se garantiza que lo que haya que hacer se hace de manera adecuada y conforme a lo ofrecido. En consultoría, este es un atributo fundamental que ofrecer.
- Llevar a cabo un diseño de primer nivel.
- Posicionar marca/estatus.
- Precio.
- Reducción de costos.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad. Se trata de lograr que los productos y servicios se encuentren disponibles para los clientes que anteriormente no tenían acceso a ellos. Este logro se puede dar gracias a un esfuerzo en la innovación del modelo de negocio, a las nuevas tecnologías o a una combinación de ambos elementos.
- Conveniencia/usabilidad, al hacer más fácil y conveniente el uso de un producto o servicio por los clientes.

Sobre los canales, la mejor descripción de este bloque se toma de lo que definen claramente Osterwalder y Pigneur (2010):

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales cumplen varias funciones, entre las que se incluyen: Sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa. Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos. Ofrecer una propuesta de valor a los clientes. Proporcionar asistencia al cliente posterior a la compra (p. 26).

La adecuada identificación de los canales de comunicación es entonces un elemento fundamental en el modelo planteado por Osterwalder y Pigneur (2010). El uso de canales digitales para lograr un punto de contacto unificado, que apoye la estrategia de experiencia de cliente es una iniciativa fundamental en una empresa basada en el conocimiento y con productos de fundamento tecnológico. Para ellas, el canal de internet y los canales digitales sean los canales fundamentales de comunicación, distribución y soporte y apoyo a los clientes.

Sobre el relacionamiento con los clientes, es fundamental que la empresa defina claramente qué relación va a llevar con los segmentos de cliente objetivo. Las relaciones, según describen Osterwalder y Pigneur (2010) pueden ser:

- Asistencia personal: se basa en la interacción entre las personas; es decir, entre el cliente y los representantes del servicio.
- Asistencia personal exclusiva: se da una relación directa, exclusiva, personal entre un representante de servicio y un cliente en particular que se le asigna.
- Autoservicio: no se mantiene una relación directa con los clientes, sino que se proveen los medios y canales para que el cliente se autoatienda en primer nivel, de modo que permita que en otros niveles haya otros mecanismos de interacción.
- Servicios automáticos: se basa en el autoservicio, pero considera procesos automatizados basados en tecnologías, que facilitan la autoatención de los clientes.
- Comunidades: las empresas han ido comprendiendo que hacer común con sus usuarios la experiencia de compra y de consumo de sus marcas a través de comunidades les permite tener un acercamiento y un relacionamiento beneficiosos para ambas partes.

- Creación colectiva: es la creación de una relación bidireccional, donde el cliente juega un papel preponderante en el posicionamiento de la marca y de los productos del oferente, en la que ayuda o evidencia posibles debilidades.

La relación con los clientes debe estar motivada por alguno de los siguientes propósitos: adquisición de clientes, retención de clientes, incremento de ventas (ventas adicionales). Debe siempre tenerse presente que las maneras que se definan para llevar a cabo este relacionamiento con los clientes influyen de manera preponderante en la experiencia que tendrá el cliente, un aspecto, nuevamente, de gran cuidado.

Sobre los flujos de ingresos: cada flujo de ingresos puede estar sustentado en diferentes formas para llevar a cabo la venta de los productos o servicios ofrecidos a los clientes; pero, sobre todo, en considerar la asignación de precio, para lo cual se contemplan estrategias tales como: listas fijas de precios, precios por negociación, subasta, dependiente de mercado, dependiente del volumen, o fijar el precio por gestión del rendimiento.

Otros mecanismos de asignación de precios pueden ser:

- Menú fijo de precios: los precios son predefinidos y están basados en variables estáticas: lista de precios, dependiente de las características del producto, dependiente del segmento de cliente, dependiente del volumen.
- Precio dinámico: los precios cambian con base en las condiciones del mercado; es decir, negociación, por gestión del rendimiento, por seguimiento al mercado en tiempo real, por subastas.

Algunas de las actividades a tener en cuenta en la generación de flujos de ingresos tendrán que ver con:

- Venta de activos: consiste en la manera tradicional de generar flujo de caja, por la venta de productos propios o de terceros.
- Tarifar el uso del servicio: corresponde al pago por el derecho de uso de un servicio.
- Cobrar una cuota de suscripción: cuando el consumo del servicio es persistente en el tiempo.
- Préstamo, alquiler, arrendamiento, licenciamiento y por honorarios de corretaje (intermediación).
- Gastos de corretaje: la intermediación como fuente de ingresos.
- Publicidad.

La buena o inadecuada fijación de los precios de los productos o servicios, obviando consideraciones clave del mercado, por ejemplo relacionadas con determinar si este es del tipo monopólico, oligopólico, de competencia monopolística o de competencia perfecta (Universidad de la Punta, s. f.), puede derribar fácilmente el escenario de generación de ingresos y, por ende, derrumbar un aspecto fundamental del modelo de negocios.

Sobre los recursos clave: este bloque describe los más importantes activos requeridos para hacer que el modelo de negocios funcione, y permite la entrega de la propuesta de valor, el relacionamiento con los clientes, la requerida distribución de los productos y(o) la entrega de los servicios demandados.

Los recursos clave pueden ser diversos y, según Osterwalder y Pigneur (2010), entre estos se deben considerar:

- Físicos: incluyendo todos los activos físicos posibles.
- Intelectuales: tales como las marcas, las patentes, los derechos de autor, las agremiaciones y las bases de datos de clientes.
- Humanos: considerando las competencias y la experiencia requerida para sacar adelante y mantener competitivo el negocio.
- Financieros: incluyendo dinero en efectivo, líneas de crédito y opciones sobre acciones para contratar empleados clave.

De nuevo, en empresas basadas en conocimiento, es fundamental identificar los recursos clave del tipo intelectual y humano, que tienen casi el mismo peso, o aún más, que recursos tradicionales como los financieros y los físicos. En dicho tipo de negocios es necesario desarrollar iniciativas estructuradas para identificar y fortalecer los recursos intelectuales y los humanos.

Sobre las actividades clave: este bloque de construcción describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para lograr que su modelo de negocio funcione.

Las actividades clave pueden ser categorizadas, según Osterwalder y Pigneur (2010), como sigue:

- De producción: relacionadas con el diseño, la manufactura y la entrega de un producto en cantidades substanciales y(o) en calidades.

- Resolución de problemas: actividad clave para las firmas de consultoría, hospitales y otras empresas de servicios. Debe considerar actividades tales como la gestión del conocimiento y el entrenamiento continuo.
- Plataforma/red: tales como redes, plataformas de emparejamiento, etc. Empresas como *Ebay*, *Visa* y *Microsoft*, para lograr su interoperabilidad con otras plataformas requieren actividades relacionadas con gestión de plataformas, servicios de aprovisionamiento y promociones de plataforma.

La empresa del siglo XXI deberá considerar el desarrollo y la ejecución de las capacidades requeridas para lograr la óptima ejecución de sus actividades clave, considerando que hoy es necesario lograr capacidades sobresalientes en varias, si no en todas, de las categorías de actividades clave antes mencionadas.

Sobre las relaciones clave. Acorde con Osterwalder y Pigneur (2010), las compañías crean alianzas para optimizar su modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Por ello, se plantean cuatro tipos de asociaciones clave:

- Alianzas estratégicas entre no competidores.
- Coopetencia: asociaciones estratégicas entre competidores.
- *Joint ventures*: para desarrollar nuevos negocios.
- Asociaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables.

Así mismo, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que se pueden plantear tres motivaciones para crear las asociaciones:

- Optimización y economías de escala: buscando generar eficiencias y(o) delegar en especialistas actividades no claves. Se establecen en forma rutinaria para reducir costes, considerando una infraestructura o recursos de terceros.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre: llegando inclusive a hacer asociaciones con competidores y a aliarse con estos en algunas iniciativas clave. Todo para minimizar los riesgos frente a los altos grados de incertidumbre en el entorno competitivo.
- Adquisición de recursos particulares y actividades: cuando es de su interés hacerse a una tecnología, producto o servicio provisto por un tercero, en lugar de invertir en su desarrollo de manera propia.

Se considera fundamental el poder identificar un escenario de actores relevantes en el ecosistema del negocio que se esté analizando, y determinar, sobre los actores clave, si es

posible establecer relaciones especiales, más allá de la típica relación de compra y provisión de bienes y servicios.

Sobre la estructura de costos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), aquí se deben describir todos los costos clave en que se incurrirá para operar el modelo de negocio. Una vez se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave, los costos de operar el negocio se pueden formular de modo más fácil. Por ello, se pueden plantear dos clases de estructuras de costos para los modelos de negocio:

- Impulsadas por los costos: donde el empeño está en minimizar los costos de la operación al máximo, para ofrecer precios muy bajos a los clientes.
- Impulsadas por el valor: donde el interés es formular propuestas *premium* de valor y un alto grado de personalización en el servicio ofrecido.

Acorde con Osterwalder y Pigneur (2010), la estructura de costos puede tener las siguientes características:

- Costos fijos: independientes del volumen de bienes y servicios producidos.
- Costos variables: los costos varían en proporción con el volumen de los bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: en referencia a las ventajas que se obtienen al crecer la producción del bien y lograr economías de escala.
- Economías de alcance: ventajas de costo que un negocio disfruta debido a un mayor alcance de la operación.

Una adecuada identificación de los costos del modelo sumada a la definición y gestión de los conductores de costo son sustento fundamental para el alcance de los logros deseados en el modelo.

Finalmente, para apoyar la concepción de nuevos modelos de negocio, Westerman y otros (2014, pp. 78-92) plantean cinco arquetipos de la reinención de modelos de negocio conducidos por las tecnologías digitales:

- a. Reinventando industrias. Se trata de reconfigurar la estructura de una industria. Por ejemplo, la incorporación de modelos de negocios basados en compartir activos

está reconfigurando algunas industrias, tal como está sucediendo con el alquiler de autos (*ZipCar* y *Car2go*) y la hotelería (*Airbnb*, *Marriot*).

- b. Sustituyendo productos o servicios. Cuando los productos o servicios principales se convierten en reemplazables de manera directa por un nuevo formato digital.
- c. Creando nuevos negocios digitales. Cuando se involucra la creación de nuevos productos y servicios que habrán de generar ingresos adicionales.
- d. Reconfigurando los modelos de entrega de valor. Significa recombinar productos, servicios y datos para cambiar la manera como la empresa juega en la cadena de valor.
- e. Repensando proposiciones de valor. Usando nuevas capacidades digitales para apuntarle a necesidades insatisfechas de clientes actuales o venideros.

Como afirman Westerman y otros (2014), para hacer que tenga sentido la transformación de los modelos de negocios, es necesario considerar que las oportunidades de negocio o los retos competitivos pueden ser el catalizador de los cambios. Para proceder, recomiendan no comenzar con la tecnología. Hay que comenzar por preguntarse cómo se les puede entregar mayor valor a los clientes y por pensar en cómo se puede entregar este valor operacionalmente como una utilidad. Luego considerar cómo explotar las posibilidades ofrecidas por las tecnologías digitales para hacerlo de forma más inteligente, más barata y más rápida. El factor clave es analizar cómo otras industrias han resuelto problemas similares o han tomado ventaja de oportunidades similares.

4. METODOLOGÍA

Como ya se ha ilustrado, el objetivo de este trabajo es definir un modelo de negocio para la empresa Appspot. Habiéndose considerado los marcos conceptuales ya analizados, se optó por seguir la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), sustentada en la experiencia del autor en la industria BPO, como consultor en temas de gestión de tecnologías y de innovación tecnológica. Esta experiencia ha sido lograda no solo en la provisión de las tecnologías requeridas para sustentar el portafolio de los productos y servicios de varios BPO en el país, sino también en la presentación de ofertas comerciales a los clientes de los BPO, e inclusive de otras industrias, que demandaban propuestas para evaluar la tercerización de sus servicios. A lo largo de esta experiencia fueron identificados atributos de valor para los clientes de los BPO, y otras consideraciones relevantes de negocio que

indudablemente sirvieron para la formulación de la primera versión del modelo. La anterior experiencia descrita fue la fuente primaria de partida en este ejercicio de investigación (Romanos de Tiratel, 2000, p. 7). Así mismo, y considerando la investigación hecha al buscar identificar el problema objeto del presente trabajo, se pudieron establecer las asociaciones requeridas entre las necesidades de mayor competitividad en la industria BPO, las conclusiones y propuestas de acción que se formulaban y el modelo de negocio inicial, lo cual, según Romanos de Tiratel (2000), igual constituye fuentes primarias y secundarias de investigación. Se elaboró, entonces, una versión inicial del canvas (versión 1), en la cual se identificaron premisas que aún no estaban resultas, las cuales fueron posteriormente validadas mediante entrevistas formuladas a personas que ocupan roles de operación, gestión y contratación de servicios en empresas del sector BPO. Los resultados de esa validación contribuyeron a configurar una segunda versión (versión 2) del modelo de negocio propuesto, lo que también constituye el uso de fuentes primarias de investigación (Romanos de Tiratel, 2000, p. 7).

De este modo, la segunda versión se configura como el entregable final de este trabajo, más no como un punto final para el desarrollo del modelo. Esta práctica se justifica en la misma propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), de buscar la adecuada adaptación y el ajuste constantes del modelo de negocio en el tiempo, evaluando para ello las reacciones del mercado, de manera que al final se cuente con un modelo que, tras haberse formulado con base en el criterio inicial experto del autor, se pudo reconfigurar tomando los insumos de los posibles clientes del negocio.

A continuación, se detalla y explica la configuración de los nueve bloques del modelo canvas, para la primera versión del modelo de negocio de Appspot.

4.1. VERSIÓN 1 DEL CANVAS PARA APPSPOT

4.1.1. PROPUESTA DE VALOR

Un concepto fundamental para la formulación de la oferta de valor que se materializó para Appspot es el de la transformación digital. Tal y como lo enuncia Prising, Presidente y Director Ejecutivo de ManpowerGroup (World Economic Forum y Accenture, 2018), la transformación digital se sustenta en el uso optimizado de las nuevas tecnologías digitales,

permitiendo que las mismas: “Sean un motor clave del cambio radical en el mundo, mejorando la vida de las personas y creando un mundo más conectado. También abre nuevas oportunidades para que las empresas crezcan y creen valor” (p. 3). La maestría digital, que resulta de la adecuada incorporación de prácticas y modelos de negocios asociados a la transformación digital posibilitan el mejor desempeño de las empresas y de las industrias. Westerman y otros (2014) enuncian con claridad que las empresas: “Maestras en lo digital son un 26% más rentables que el promedio de los competidores de la industria y generan un 9% más de ingresos con sus capacidades físicas existentes” (p. 28), pues dichas capacidades conducen a una mayor eficiencia en la gestión de los productos y procesos.

Considerando los atributos de la transformación digital, la oferta de valor debe direccionarse en tres áreas fundamentales, tal y como lo sugieren Westerman y otros (2014): en la experiencia de clientes, en los procesos operacionales y en los modelos de negocios. De hecho, tanto los conceptos ya mencionados de la propuesta de Osterwalder y otros (2014) como lo planteado por Westerman y otros (2014) consideran al cliente como la fuente fundamental para concebir de forma adecuada la solución requerida, y por ello toma validez la recomendación de Westerman y otros (2014) de transformar la ecuación de valor de los clientes considerando la suma de cuatro factores relevantes:

- a. “Los maestros digitales gastan tiempo entendiendo el comportamiento de los clientes y diseñando la experiencia del cliente de afuera hacia adentro” (p. 34); es decir, desde la percepción del cliente sobre el producto o servicio, hasta la conceptualización. Lo hacen identificando qué hacen los clientes, por qué, dónde y cómo lo hacen, y así luego la compañía trabaja en cómo y dónde la experiencia del cliente puede ser digitalmente mejorada a lo largo de los canales de interacción.
- b. Usan tecnologías digitales para incrementar el alcance de los servicios y el compromiso, a través de inversiones inteligentes en nuevos canales digitales.
- c. Las empresas maestras digitales ponen la data del cliente en el corazón de la plena experiencia del cliente.
- d. “Los maestros digitales trabajan para mezclar adecuadamente las experiencias físicas y digitales, sin reemplazar la vieja con la nueva, pero sí usando las tecnologías digitales para mejorar la experiencia de los clientes al incrementar el valor a los activos actuales” (p. 34).

Se planteó entonces la propuesta de valor que se presenta a continuación.

- **Propuesta de valor para Appspot**

“Mediante una experiencia personalizada, Appspot les ayuda a sus clientes de la industria BPO a transformarse digitalmente, con tecnologías desarrolladas a la medida que les permitan monitorear e intervenir diversos procesos operativos.”

Para desplegar esta propuesta de valor se consideró el ofertamiento de servicios de consultoría para encarar la transformación digital en las empresas cliente, y el ofertamiento de productos de base tecnológica que resuelvan las necesidades ya identificadas, de automatización, eliminación del error por la intervención de las personas y de mayor productividad de los procesos operacionales. Se busca diversificar la oferta, pues habrá productos tangibles, tales como las soluciones de *software* (que deberán estar disponibles en un corto plazo tras iniciar la empresa), mientras que la consultoría será intangible y diversa, pues, si bien el método de análisis y creación está planteado, las situaciones y la información de cada empresa será particular.

En particular, el hecho de haber considerado en la propuesta de valor de Appspot no solo la disposición de productos de *software*, sino también de servicios de consultoría que ayuden o aseguren el usufructo esperado de la tecnología en pro del desempeño del proceso de negocio intervenido, es de por sí una propuesta que busca ser diferenciadora. Se formuló, además, como premisa de valor, el asegurar que Appspot logre solucionar los problemas de eficiencia y de baja productividad de sus clientes con base en las tecnologías de información. Habrá que asegurar en el equipo competencias que así lo permitan.

La oferta del portafolio de servicios deberá considerar, además de las tradicionales cuatro P del mercadeo: *producto, precio, plaza y promoción*, mencionadas en años los 60 por Mccarthy (1964), las tres P siguientes: *personas, procesos y evidencia física* (en inglés *physical evidence*), propuestas por Grande (2000). Las *personas* no se pueden separar de los servicios ofrecidos. Pueden llegar a ser inclusive un factor diferenciador y de posicionamiento del servicio. Los *procesos*, tales como procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación del servicio que van en línea con el aseguramiento de la calidad definida, son necesarios, pues su ausencia puede afectar el logro de la calidad ofrecida.

Finalmente, la *evidencia física*, considerando el hecho de que una empresa de servicios debería adoptar el principio de empresa orientada al consumidor. En la atención al consumidor habrá que cuidar y atender la necesidad del cliente de obtener pruebas del servicio ofrecido. Por ello, hay que ofrecer pruebas de la idoneidad, la calidad y la satisfacción alcanzadas por otros tras adquirir el servicio.

Para adelantar exitosamente el proceso de consultoría, se ha considerado el desarrollo de al menos dos capacidades fundamentales en las empresas que desean obtener su *maestría digital*. La primera, capacidad para repensar y mejorar sus procesos de negocio, las relaciones con los clientes e incluso sus modelos de negocio, con base en las tecnologías; la segunda, fuertes capacidades de liderazgo que les permitan mantener el proceso de transformación que se formule, consolidando un liderazgo que les posibilite a los clientes generar visión y conducir exitosamente la organización a través de la transformación.

4.1.2. SEGMENTO DE MERCADO

Para desarrollar este emprendimiento con base en la información recolectada en la definición del problema, el autor planteó como nicho objetivo de la propuesta planteada en este modelo el sector enmarcado dentro de las pequeñas y medianas empresas, o pymes, de la industria BPO en Colombia, donde las necesidades de incrementar la competitividad son imperiosas, a la vez que los recursos y las capacidades para acceder a herramientas tecnológicas mediante inversión son más reducidas, lo cual podría facilitar que haya apertura a modelos de negocio basados en el pago por el uso por demanda de servicios tecnológicos. Dicho gasto se podría convertir entonces en variable ajustado a ingresos, de modo que esta posibilidad se convierta en una opción importante para ser considerada por este nicho. Sin embargo, y en la medida en que se identifiquen oportunidades y el portafolio de servicios se vaya robusteciendo, se considerarán también como empresas objetivo las ubicadas en el segmento de gran empresa.

El autor ha evidenciado en su labor profesional que las pymes tienden a considerar la evaluación de ofertas tecnológicas locales en función de sus capacidades de inversión, de su nivel de madurez empresarial y de los objetivos estratégicos organizacionales. En ese orden de ideas, la apuesta de Appspot es ofrecer una propuesta que le dé sentido a este

nicho, considerando la adecuada relación costo-beneficio, las capacidades técnicas y la experiencia para resolver de manera efectiva las necesidades de mejor desempeño.

4.1.3. ACTIVIDADES CLAVE

La formulación de las actividades clave se hizo considerando un ejercicio reflexivo del autor, donde se preguntó qué actividades son fundamentales para llevar a cabo la propuesta de modelo de negocio deseada, y considerando además la información de diagnóstico y plan de acción del sector BPO (Programa de Transformación Productiva, 2016). A partir de este análisis, se consideraron como clave las siguientes actividades en pro de asegurar el logro de la propuesta de valor formulada:

- a. Diagnóstico empresarial. Es necesario poder lograr un diagnóstico de la empresa BPO cuando sea requerido el proceso de asesoría. Diagnóstico con alcance operativo, tecnológico y estratégico, de manera que sea posible identificar ya sea la situación o situaciones problemáticas, y cómo desde la transformación digital se les podrá dar solución a dichos problemas partiendo del entendimiento claro de la estrategia organizacional vigente.
- b. Análisis estratégico y tecnológico. La oferta de valor de Appspot considera la transformación de procesos y de tecnologías empresariales en pro de lograr un mejor desempeño organizacional. Por ello, es tarea fundamental llevar a cabo el adecuado análisis de la estrategia en curso por la empresa cliente, y entender cómo las tecnologías de la empresa permiten o deben permitir lograr la estrategia formulada.
- c. Defensa de la propiedad intelectual. Es necesario desarrollar actividades en pro de asegurar que la propiedad intelectual asociada a las prácticas de asesoría, el *software* que se vaya a desarrollar y los demás elementos sustento de la oferta estén adecuadamente cubiertos por la normatividad vigente de propiedad intelectual.
- d. Gestión del ciclo de vida del cliente, considerando la prospección, adquisición, mantenimiento, fidelización y rentabilización de clientes. Es una actividad fundamental. Hay que conseguir clientes, conocerlos, identificar sus necesidades y encontrar las maneras para brindarles desde el portafolio de productos y servicios respuestas costo-efectivas a las necesidades planteadas.
- e. Definición e implementación de contenidos y canales de autoatención. Para tener un adecuado relacionamiento por internet, mediante el autoservicio y la atención

automatizada, hay que desarrollar los medios y los contenidos que no solo permitan brindar la autoatención, sino diseñar e implementar adecuadamente los canales electrónicos de contacto para facilitarla.

- f. Procesos de innovación empresarial y transformación digital. El desarrollo de procesos de innovación y transformación con base en tecnologías digitales, considerando el conocimiento de las prácticas que lideran el estado del arte, son parte del sustento principal del portafolio de servicios que se vaya a ofrecer desde Appspot.
- g. Desarrollo de *software*. Otra tarea fundamental que sustentará la oferta de productos es lograr, por medio de un *software*, automatizar procesos organizacionales que se hayan identificado como ineficientes, con alta asistencia de personas (lo que incrementa la probabilidad de error) o que no permiten establecer diferenciación alguna en la provisión de un producto o servicio. Aquí también se considera la posibilidad de desarrollar la página web de Appspot como mecanismo fundamental de promoción y venta.
- h. Construcción ágil de prototipos. Appspot debe poder evidenciar, con elementos muy claros en su actuar, las ventajas que suponen las buenas prácticas de innovación y transformación digital, de modo que, frente a la identificación de oportunidades de mejora de los procesos, sea posible desarrollar prototipos que puedan mostrar si la solución planteada será o no será efectiva y puedan ajustarse los elementos requeridos, controlando así de manera efectiva los costos que dichos cambios puedan significar en la solución del problema.
- i. Analítica de negocios. Los datos son un insumo vital para encarar de manera adecuada los procesos de transformación digital. El posibilitar tanto la captura masiva de datos como su posterior análisis para describir adecuadamente el proceso en evaluación, y luego modelarlos con el fin de hacer un análisis predictivo son parte fundamental de la transformación de los negocios, que permiten las tecnologías 4.0.
- j. Automatización de tareas. Saber llevar a cabo las adecuadas actividades de automatización de tareas usando tecnologías disponibles en el mercado, tales como las de automatización de procesos mediante robótica (RPA, por sus siglas en inglés *robotic process automation*), hacen parte indudable de las posibilidades de transformación ofrecidas. Habrá que aplicarlas de la mejor manera para hacer valer la propuesta de valor planteada.

4.1.4. RECURSOS CLAVE

La experiencia previa del autor como emprendedor le permitió identificar los recursos que normalmente se deben considerar al desarrollar emprendimientos de base tecnológica, tales como Appspot. Por ello, se consideraron los siguientes recursos clave como parte del modelo de negocios:

a. Recursos físicos

Oficina en la ciudad de Medellín, como sede operativa, comercial y administrativa. En la oficina deberán ubicarse las personas de los roles definidos para el arranque inicial, y ojalá contar con capacidad inmediata para respaldar el crecimiento de personal hasta un 50%. Esta oficina debe contar con infraestructura de cableado para soportar las telecomunicaciones de alta velocidad, y conexión redundante a internet con dos proveedores, con enlaces de banda ancha inicialmente.

Como recurso físico se considera además el *data center*, que se contratará con un tercero para proveer desde allí las aplicaciones basadas en *software*, en modelos SaaS (*software as a service*). Es importante considerar que un sistema SaaS es un modelo de negocio que posibilita tanto el uso como la distribución de *software* a los clientes, considerando que tanto el *software* como los datos manejados son centralizados y alojados en servidores externos a la empresa (Goikolea, 2014).

A nivel tecnológico, se ha considerado entonces implementar la solución en los *data center* de Microsoft Azure, considerando las definiciones de los servicios ofrecidos por Microsoft. Como plataforma de *software*, se ha considerado un *framework*, o marco de trabajo, para el desarrollo de aplicaciones basado en lenguaje PHP que, con principios de portabilidad, funcionalidad y productividad (disposición y soporte de componentes, objetos y código para ser accedido), permitan ser utilizados para la construcción efectiva de soluciones web accesibles desde dispositivos móviles sin restricción, y el enriquecimiento gráfico para la capa de presentación, la integración con posibles sistemas y fuentes de datos de las empresas contratantes.

Se considera internet como un recurso fundamental para ser utilizado. Se debe considerar una página web de la empresa que permita informar sobre la propuesta de valor, sobre quiénes son los responsables de ejecutarla, los medios ofrecidos para desplegarla, la descripción detallada de los productos y servicios ofrecidos y la posibilidad de hacer uso de los productos en modalidad de demostración.

b. Recursos intelectuales

Son relevantes en este negocio. Se ha considerado incorporar y desarrollar los conocimientos necesarios para resolver problemas operacionales, así como los conocimientos y la experiencia alrededor de las tecnologías sustento de la oferta (digitales, analítica, automatización, desarrollo de aplicaciones web y móviles, etc.). Es necesario, además, poder garantizar la defensa de la propiedad intelectual alrededor de las tecnologías que serán desarrolladas y ofertadas en el negocio.

c. Recursos humanos

Se habrá de requerir en los cargos clave personas con experiencia en la industria, que puedan realmente entender las necesidades de los clientes e identificar, con base en los servicios y productos ofrecidos, alternativas de solución; con habilidad para el relacionamiento con prospectos y clientes, y en la gestión de las tecnologías de información y en los saberes alrededor de la innovación tecnológica.

Se consideró conformar un equipo que tenga a cargo el ofertamiento del portafolio de productos y servicios, y su respaldo para la adecuada provisión de los servicios y productos inicialmente contratados por los nuevos clientes. Este equipo estará integrado por:

- Gerente General: a cargo del direccionamiento integral del negocio. Se considera que el gerente general tenga a su cargo la gestión comercial de manera directa, incluyendo en esta la búsqueda de prospectos y todo el proceso de ofertamiento del portafolio comercial hasta llegar a la venta.
- Ejecutivo Comercial: a cargo de acompañar a la gerencia general en la labor de preventa y venta de los productos y servicios, así como de acompañar a los clientes durante la experiencia de uso de los productos adquiridos.
- Gerente Técnico: que acompañe la atención de preventa y que lidere luego la implementación y el soporte de los productos tecnológicos que se vayan vendiendo, considerando tanto los servicios como las herramientas de *software*.

- Consultor de Servicios: que apoye los procesos de consultoría que se vayan vendiendo.
- Analista Funcional y de Soporte: que apoye la implementación de las herramientas que se le vayan vendiendo al mercado.
- Analista Administrativo: que asuma la gestión de tareas administrativas de apoyo, incluyendo pagos de nómina y de obligaciones con terceros.

Se plantearon tres niveles de consultores que habrán de desarrollar la tarea de asesoría. La clasificación de los niveles se fundamenta en la formación del consultor, pero, sobre todo, en la experiencia de este en la labor profesional que respalda a la oferta de valor. A continuación, se presenta la clasificación.

- Consultor Senior de Transformación: profesional con más de 15 años de experiencia en labores de gestión de tecnologías de información, direccionamiento de áreas de tecnología o de proyectos de transferencia de tecnologías, con estudios de posgrado en gerencia de proyectos, o innovación, o maestría en ingeniería, *software* o administración de negocios, entre otras relacionadas. Este rol lo ejercerían inicialmente los Gerentes Generales y Técnicos.
- Consultor de Transformación: profesional con experiencia de entre 1 y 15 años en labores de gestión de tecnologías de información, direccionamiento de áreas de tecnología o de proyectos de transferencia de tecnologías, con estudios de posgrado en gerencia de proyectos, administración de empresas o innovación.
- Consultor Junior: profesional con menos de un año de experiencia en labores de gestión de tecnologías de información, de proyectos de transferencia de tecnologías. Sin estudios de posgrado en gerencia de proyectos, administración de empresas o innovación. Desempeña, sobre todo, labores de apoyo al equipo de consultores. En los primeros 6 meses no se contaría con este rol, a menos que se disparen los negocios de consultoría y sea requerido este apoyo.

d. Recursos financieros

Son requeridos para poder llevar a cabo la contratación del talento humano que ayuda en el desarrollo de prototipos iniciales de las herramientas de software y en el proceso de ofertamiento y venta de éstos desde la nube. Recursos económicos además para llevar a cabo las iniciativas en torno al marketing digital necesario para la promoción y venta de los productos y servicios.

Se requiere además capital económico para invertir en el proceso de construcción y ofertamiento de las versiones iniciales de los productos de software, así como en las labores de puesta en producción en la nube de internet, y el soporte técnico correspondiente. Así mismo, para iniciar la actividad comercial de ofertamiento de los productos y servicios del portafolio, y la gestión administrativa correspondiente a la cobertura de gastos de personal, de infraestructura física y obligaciones tributarias que se desprendan del inicio del ejercicio operacional.

4.1.5. ASOCIACIONES CLAVE

El autor, habiendo identificado ya las actividades clave, determinó que no ejecutará de manera directa algunas de ellas, y que optará por desarrollar mediante alianzas algunas de esas actividades. Por ello, se plantearon las siguientes asociaciones para sustentar el modelo de negocio.

- a. Con una empresa que se dedique a fabricar *software*. Este socio deberá aportar capacidades en desarrollo en PHP y agilismo, y contar con certificación en desarrollo de *software* CMMI nivel 3 o superior. Tendrá a su cargo la labor de desarrollar el *software* de la empresa: desde la página web, hasta los productos que se les ofrecerán a los clientes.
- b. Asociación colombiana de BPO. La vinculación con el gremio de la industria es fundamental para darse a conocer y lograr la entrada inicial a los jugadores de la industria.

Se identifica como necesario establecer una relación especial con los siguientes proveedores clave:

- a. Microsoft Azure. Plataforma de servicios en la nube, donde se implementarán y ofrecerán como servicio las herramientas desarrolladas.
- b. Un proveedor en servicios de *marketing* y publicidad, para definir y desarrollar la estrategia de promoción, el posicionamiento de la marca y la venta fundamentalmente a través de internet.

4.1.6. CANALES

Tras considerar que Appspot será un emprendimiento de base tecnológica que impulsará la transformación digital, se consideró que el autor de la presente investigación debería hacer evidente su maestría en el entorno digital, representada en su experiencia liderando la provisión de soluciones tecnológicas a diferentes empresas y ejerciendo diferentes roles, Por dichas razones se definió ese entorno como la plataforma fundamental para llegar a los prospectos y clientes y para comunicarse con ellos. Así mismo, se consideró relevante que en cabeza del mismo gerente general se gestionen los canales de venta, apalancándose en el relacionamiento ya alcanzado con personas de la industria. A continuación, se presenta la descripción de los canales que se plantearon.

a. Canales de distribución y venta

Se estableció el uso de canales directos de venta para comunicar la oferta de valor, vender los productos y servicios y acompañar al cliente en la atención y satisfacción de sus necesidades. La gestión comercial directa está a cargo de la Gerencia General en primera instancia, con el apoyo de un ejecutivo comercial.

Toda gestión comercial deberá ser documentada según procedimientos que respalden la estrategia de gestión del ciclo de vida de los clientes; es decir, que permitan identificar y gestionar adecuadamente los prospectos y hacerles el seguimiento hasta concretarlos como clientes de los servicios.

b. Canales de promoción

El ofertamiento de los productos y servicios de Appspot debe considerar el implementar una estrategia de promoción que permita llevar a cabo su posicionamiento como solución a las necesidades de automatización y optimización de los procesos de negocio de la industria BPO, pero sin limitarse únicamente a esa estrategia. Como lo menciona Mogollón (2014): “La estrategia de promoción es un proceso donde se seleccionan los canales de comunicación, que permitirán traer a la audiencia del buen prospecto” (p. 77).

Tal como recomienda Mogollón (2014), se plantea identificar canales en tres categorías:

- a. Creación de redes de contacto (*offline*). Se trata de conformar una red de amigos, colegas, colaboradores y proveedores que, de una u otra manera, han conocido del

trabajo profesional realizado, y pueden ser promotores, clientes y colaboradores del emprendimiento.

- b. Publicidad. Se deben considerar los medios tradicionales y digitales para promover la marca, los servicios y los productos.
- c. Promoción *online*. Considera las acciones y las herramientas que habrán de permitir llevar prospectos a la página web de Appspot, de manera que estos puedan informarse sobre el portafolio de productos, las experiencias en la prestación de los servicios y la visión y el enfoque diferenciado en la prestación de los servicios.

Acerca de la estrategia, Mogollón (2014) afirma:

Una buena estrategia de promoción debe incluir el uso de redes de contactos para tener la oportunidad de conocer nuevos prospectos y mantener a los clientes ganados. Así mismo, debe considerar el uso de la publicidad para ayudar a construir reputación, reconocimiento y ofrecer sus servicios dentro (*On line*) y fuera (*Off line*) de internet. (p. 78).

Por lo anterior, se considera fundamental desarrollar una estrategia de posicionamiento de la marca y divulgación de los productos y servicios a través de internet. Se considera básica una página web con este propósito; además, como portal de entrada a la oferta de productos como SaaS. También es necesario establecer campañas de *adwords* que promuevan la divulgación de la marca y el posicionamiento requerido.

c. Canales de comunicación y contacto

Se considerarán los medios electrónicos para posibilitar la comunicación general con los clientes. Medios como el correo electrónico, el chat de WhatsApp y el chat por la página web serán incorporados en la estrategia de comunicación. Se ofrecerá un número telefónico fijo de acceso y de comunicación, para los interesados y los demás actores que requieran comunicarse con la empresa. Este número será atendido en la oficina de Medellín.

4.1.7. RELACIÓN CON CLIENTES

Nuevamente, y considerando a Appspot como una iniciativa de base tecnológica que debería evidenciar maestría en lo digital, se formuló llevar a cabo el relacionamiento con los clientes usando canales electrónicos y automatizados en lo posible, como gran premisa. Por lo tanto, se propuso llevar a cabo un relacionamiento con los clientes en varios niveles,

según el momento del ciclo de vida del cliente. Así, pues, se le dio relevancia a la autoatención y automatización en el proceso inicial de prospección y adquisición de clientes, todo por internet y por canales electrónicos. La información de los productos de *software* se colocará en la página web de la compañía, con información descriptiva del alcance de las funcionalidades ofrecidas y de los beneficios que podrá alcanzar el cliente con la utilización de la solución de interés, tal como lo hacen los oferentes importantes de soluciones tipo SaaS⁶ para las empresas de la industria BPO en el mercado. Se podrá ofrecer la visualización de demostraciones en el uso del producto, y acceder a una prueba gratuita de la herramienta seleccionada, previo consentimiento de las políticas, el alcance y los riesgos sobre el uso de las demostraciones gratuitas. De esta manera se busca brindarle información suficiente a un interesado calificado, en la búsqueda de la solución a un problema de negocio, que podría además visualizar demostraciones del uso, y acceder a una prueba del producto. Una vez el prospecto haya hecho pruebas de los productos mediante la autoatención y manifieste su intención concreta de contratar servicios comienza la atención personalizada, a través de los responsables de la gestión comercial en la empresa. Posteriormente, cuando el cliente está usando los productos o en proceso de asesoría, habrá una mezcla de autoatención, automatización y servicio personalizado. Inclusive, con los clientes que tengan en común herramientas y procesos de transformación se podrán establecer comunidades que permitan la interacción y el enriquecimiento de la experiencia de servicio, así como el soporte adecuado a situaciones que generen discusión en la comunidad. Esta comunidad se habilitará por medio de internet.

Se propuso, así mismo, llevar a cabo procesos de co-creación con clientes clave que permitan mejorar el portafolio de productos y servicios, donde se considere una permanente realimentación de necesidades, posibilidades de mejora y nuevas dinámicas de las operaciones de los clientes.

4.1.8. ESTRUCTURA DE COSTOS

El autor, con base en su experiencia en el desarrollo de emprendimientos anteriores, formuló la estructura de costos enfocada a lograr que un gran porcentaje de dichos

⁶ Se referencian empresas líderes en tecnologías para la industria BPO, tales como <https://www.niceincontact.com/>, <https://www.five9.com/> y <https://www.genesys.com/es-mx/platform/genesys-cloud>

componentes sean costos variables. Estos elementos, a criterios del autor, facilitarán la mayor duración del capital de trabajo, proveniente de un aporte inicial de capital y de los ingresos por la venta de los productos y servicios. Así, entonces, el planteamiento es de un modelo ligero en costos, con los mínimos para lograr pronto punto de equilibrio considerando el aporte inicial de un capital de trabajo estimado en \$100 millones.

Por lo anterior, se identificaron los conductores de costo para ser gestionados que se describen a continuación.

a. Costos fijos

La oficina en Medellín y la infraestructura para la conectividad a internet. También se consideran dentro de los costos fijos los de personal, incluyendo los gerentes, el salario base del vendedor, los de los consultores y el personal administrativo y de apoyo funcional.

Se busca que los costos fijos se establezcan asociados a menores tarifas de las tecnologías, en la medida en se logren mayores volúmenes de contratación.

b. Costos variables

Se plantean como costos variables aquellos asociados a la demanda de los productos y servicios, incluyendo la labor de desarrollo de *software*, los servicios en la nube, considerando la infraestructura que los soporta y el equipamiento tecnológico de oficina, consistente en equipos de cómputo, herramienta colaborativa de oficina (correo electrónico, agenda, reuniones, etc.), que se pagarían en modalidad de arriendo.

La gestión comercial (comisiones) y las labores de mercadeo digital, incluyendo publicidad, motores de búsqueda y desarrollo de artefactos de contenido para la página web.

Se considera labor fundamental de gestión de los costos ajustar los costos considerando que los precios de los productos y servicios serán definidos con base en las condiciones del mercado, por lo que los costos deben estar limitados, para sustentar el precio necesario para competir en el mercado.

4.1.9. FUENTES DE INGRESOS

El servicio de consultoría para lograr la transformación digital de las operaciones de los BPO habrá de consistir en guiar y llevar a la empresa contratante en el diseño e

implementación de los cambios que le permitan alcanzar el escenario de desempeño deseado en la organización, para eliminar ineficiencias, lograr la retención de clientes actuales y la adquisición de nuevos clientes, todo con base en las tecnologías disponibles en el mercado, pero, fundamentalmente, mediante la apropiación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la analítica de datos. La justificación fundamental del proceso es lograr generarles mayor valor a los accionistas.

Ahora bien, para el ofertamiento de los servicios de transformación digital y de los servicios de consultoría debemos considerar el hecho intrínseco de la prestación de servicios. Kotler, Bloom y Hayes (2004) caracterizan el servicio como un acto esencialmente intangible y que no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Este servicio, por lo intangible y por las condiciones mismas de la prestación de servicios, que, si bien se fundamentan en modelos, prácticas, experiencias y referencias, puede cambiar al momento mismo de prestar el servicio debido a las condiciones de quien lo recibe y a las condiciones de quien lo está proveyendo (así provenga de la empresa contratada para proveerlo), etc. Por ello, la formulación de la oferta debe considerar el hecho de que el mercadeo en las empresas de servicios desempeña un papel muy distinto del que tienen en las organizaciones que ofrecen bienes puros.

El proceso de ofertamiento del servicio dependerá inexorablemente de las variables particulares del momento o la transacción. Según Pérez y Molina (2007), la correcta definición de los atributos del servicio, considerando la calidad, el precio y el alcance de este, se verá afectada por quien preste el servicio y por las condiciones particulares acerca de quién, cómo, cuándo y dónde se reciba el servicio. Por esto, los servicios de consultoría deben ser configurados y ofrecidos cuidando con sumo cuidado las definiciones de la calidad y la adecuada formación de las personas encargadas de la venta y prestación de los servicios.

Con base en lo anterior, se proponen entonces las siguientes siete fuentes de ingreso para Appspot:

4.1.9.1 Asesoría para descubrir las necesidades del cliente, para llevar a cabo la transformación digital

Considera la interpretación correcta del entorno en el que se encuentra la empresa, de sus condiciones actuales y de su visión de desarrollo organizacional. La oferta de servicios y productos considera, por lo tanto, descubrir la situación particular de cada empresa que

desea ser sujeto de intervención, de manera que pueda plantearse el mejor camino de transformación de sus operaciones y procesos de negocio con base en la oferta de soluciones de *software* y en las maneras de plantear la transferencia de dichas tecnologías hacia el interior de la organización, siempre con el propósito de lograr el mejor usufructo y la transformación positiva de tales procesos objeto de intervención.

Para este diagnóstico, hacer en las empresas objetivo ejercicios de levantamiento del perfil del cliente, tales como el sugerido por Osterwalder y otros (2014), que permiten identificar las actividades actuales que ejecutan alrededor del proceso de negocio y los dolores que tienen en la ejecución de dichas actividades, al igual que las ganancias que han logrado obtener en pro de una ejecución optimizada de dichas actividades, que son insumos que permiten caracterizar la situación actual del cliente e identificar las oportunidades para proveer un valor que sea reconocible por el cliente. Así mismo, desarrollar talleres basados en ejercicios de *design thinking*, o como el de *insights* de oportunidades, del Global Innovation Management Institute (GIMIInstitute, 2013), ayudarán en la identificación de las variables que deben ser consideradas en Appspot, en el análisis para determinar las acciones de gestión requeridas en el mercado, en la entrega del producto o servicio, en la oferta, la producción y los modelos de negocio que habrán de caracterizar tanto la oferta de valor actual de Appspot como la oferta requerida.

4.1.9.2 Procesos de transferencia de tecnología diferenciada y con propósito de generación de valor

Considerar la realidad de la empresa objeto de la transferencia de las soluciones, de manera que se pueda lograr la mejor adopción del sistema de información y la adecuada transformación del proceso de negocio intervenido. Partiendo del entendimiento que, según plantean Escorsa y Valls-Pasola (2001), la transferencia de tecnología hace referencia a las ventas o concesiones del conocimiento tecnológico, que se hacen con ánimo lucrativo, que le permitan al beneficiario de la tecnología fabricar o al menos utilizar la tecnología en las mismas condiciones que el fabricante o cesionario. El enfoque de Appspot es hacia la correcta selección de la solución tecnológica para la empresa, además de desarrollar las actividades para definir una negociación que les genere valor a las partes y para asegurar el usufructo de la herramienta por la entidad receptora de la tecnología. Por esto, se le ofrecerá acompañamiento y guía al cliente, para lograr hacer esta transferencia tecnológica de manera exitosa.

4.1.9.3 Definición funcional

Un factor de ventaja, inicialmente comparativa, estará dado por la riqueza funcional de las aplicaciones que se vayan a comercializar. La sencillez y la claridad, pero a la vez la efectividad funcional que ofrezcan las soluciones, habrán de marcar diferencia en relación con el estado de alistamiento de tales soluciones frente a las necesidades de los clientes. Las primeras versiones del producto serán fruto de las definiciones funcionales que nuestra experiencia indica que son requeridas en las aplicaciones; sin embargo, con base en la experiencia posterior de los clientes, y mediante un ejercicio sistemático de evaluación y priorización de necesidades, se mantendrá el enriquecimiento funcional.

4.1.9.4 Definición de hoja de la ruta por producto

Se ha considerado relevante el poder definir una hoja de ruta por producto, que contemple el enriquecimiento funcional de las soluciones a manera de versiones, con una nueva versión por año, y la liberación de *fixes*, *patches* y mejoras incrementales, en la medida en que sean necesarias para competir con el producto.

4.1.9.5 Calidad y efectividad del ciclo de ingeniería de *software*

Dentro de la propuesta de valor se ha considerado, además de las capacidades funcionales, lograr un desempeño sobresaliente en las etapas del ciclo de ingeniería de *software*, que permitan obtener productos de la más alta calidad y agilidad con los que se pueden proveer mejoras funcionales a las herramientas. El proveer estas capacidades requiere contar con unas competencias superiores alrededor de las etapas del ciclo de ingeniería de *software*. AppSpot deberá entonces proveer dichas capacidades de manera directa, aunque inicialmente el modelo de negocios considera proveerlo en alianza con un tercero que supla rápidamente la necesidad, mientras logra la apropiación de dichas capacidades. Ese tercero que se haga cargo del desarrollo de las soluciones debe ser una empresa con certificación en modelos de madurez de desarrollo de *software* CMMI; es decir, que sigue el modelo integrado de capacidad de madurez (CMMI, por sus siglas en inglés *capability maturity model integration*) del CMMI Institute,⁷ en nivel 3 o superior, y con experiencia demostrada en agilísimo.

⁷ El CMMI Institute es una organización Isaca (Information Systems Audit And Control Association), que ha propuesto y lidera la definición de la Integración del Modelo de Madurez de Capacidades (*Capability Maturity Model Integration*), que es un conjunto comprobado de mejores prácticas globales que impulsa el rendimiento

4.1.9.6 Prototipos de soluciones

De nuevo, un elemento fundamental para el mercado está en la habilidad de traducir con mucha rapidez una necesidad de negocio en una propuesta de solución tecnológica que se pueda moldear y ajustar, casi que en “caliente”, a las necesidades de los usuarios líderes de los procesos soportados.

4.1.9.7 Modelo de innovación tecnológica

La innovación tecnológica debe ser parte fundamental, es la esencia de la propuesta de valor. Se considera entonces la posibilidad de construir capacidades alrededor de la creación sistemática de productos y servicios, o el mejoramiento continuo de los mismos, que posibiliten su comercialización exitosa y, por ende, el desarrollo de habilidades alrededor de dicha comercialización (creación, construcción, liberación, mantenimiento y soporte). La identificación de los actores y las redes que habrán de posibilitar de mejor manera el desarrollo de ofertas innovadoras es labor importante. En este sentido, se ha considerado la propuesta de innovación abierta de Chesbrough (2003), que enuncia que la empresa, en su estrategia de avanzar en su desarrollo tecnológico, puede, y debería, usar tanto las ideas externas como las internas, así como los mecanismos que son externos e internos al mercado.

Los servicios de consultoría para formular la transformación digital en la empresa BPO se plantean con base en el principal inductor de costos del servicio: las horas de servicio del consultor asignado al proceso. Se considerarán los tres niveles de consultores ya descritos más arriba en *recursos humanos* clave para el desarrollo de los trabajos:

- Consultor Senior de Transformación. Valor hora: \$180.000.
- Consultor de Transformación. Valor hora: \$130.000.
- Consultor Junior. Valor hora: \$90.000.

Así mismo, se considera parte fundamental de la oferta el proveer soluciones de negocio basadas en productos tecnológicos establecidos. Se considera de relevancia el poder desarrollar y establecer esta línea de la oferta de productos como el mayor generador de ingresos para Appspot. Un aspecto fundamental es poder darles cobertura a las

empresarial a través de la creación y evaluación comparativa de capacidades clave. Ellos han establecido un modelo de madurez de capacidades de cinco niveles, donde el nivel de mayor madurez es el nivel 5 (CMMI Institute, s. f.).

necesidades de automatización y digitalización de los procesos de *front* y *back office*, tal como lo menciona la consultora Frost & Sullivan (Itcio.es, 2015), que buscan atender las premisas de la transformación digital, la excelencia operacional, mejorar la experiencia de los clientes y(o) desarrollar nuevas oportunidades de negocio en nuevos mercados de los clientes de la industria de BPO.

A continuación, se plantean distintos tipos de licencias del *software* que se va a ofrecer, considerando el nivel de uso que suelen darse en los BPO, por los roles gerenciales, tácticos y operacionales, y se formulan los precios base correspondientes.

Licencias de uso diferenciadas por tipo de usuario

- a. Tipo M (masivo). Son usuarios masivos, que requieren acceso a la solución para desarrollar funciones básicas de consulta de información o de registro de información, según aplique a la regla de negocio en cada caso. No pueden generar los reportes por defecto, y tampoco crear reportes. Tampoco pueden parametrizar o modificar flujos del proceso en la aplicación. Tendrán un precio de US\$5 por mes.
- b. Tipo 1. Son usuarios con un rol básico de jerarquía, que pueden operar las funcionalidades ofrecidas en la solución, obtener los reportes predefinidos, elaborar algunos ajustes sencillos en la parametrización de la aplicación y crear usuarios tipo M. El precio mensual de la licencia varía entre US\$15 y US\$20 por mes, según la aplicación.
- c. Tipo 2. Son usuarios con rol de administrador de la aplicación. Aplican funciones del usuario tipo 1. Pueden además crear nuevos reportes y publicarlos. Pueden crear usuarios tipo M y 1. Pueden obtener informes de facturación. El precio de la licencia varía entre US\$25 y US\$35 por mes, según la aplicación.

Servicios de implementación:

La implementación de la solución requerirá de un esfuerzo de diseño y definición de las formas de lograr que el cliente pueda apropiarse de la solución, y de asegurarle el cierre de la necesidad planteada por este. Este esfuerzo debe ser dimensionado con principios de efectividad, sin un alto costo, pero con implicación económica para el cliente, de modo que lo haga vincularse desde el principio en la búsqueda de un retorno a la inversión por la que haya optado.

Los servicios de implementación se plantean considerando dos tipos de esfuerzo que se deben realizar.

- a. Básico. Se consideran entre 16 y 24 horas para configurar la solución, y para el cliente tendrá un precio entre US\$800 y US\$850.
- b. Extendido. Se plantea para esfuerzos superiores de configuración inicial del servicio, que pueden llevar entre 24 y 48 horas, y tendrá un valor planteado entre US\$950 y US\$1.050. Nótese que no se aplica una escala lineal de valor hora versus horas asignadas. Esto, para atender la premisa de buscar mantener una oferta adecuada para el sector pyme.

Servicios de soporte:

Corresponde al soporte técnico funcional que puedan requerir los clientes cuando, tras haber brindado la capacitación de la herramienta en la actividad de implementación, el cliente desea mayor apoyo en el usufructo de la solución. Se plantean dos opciones de soporte:

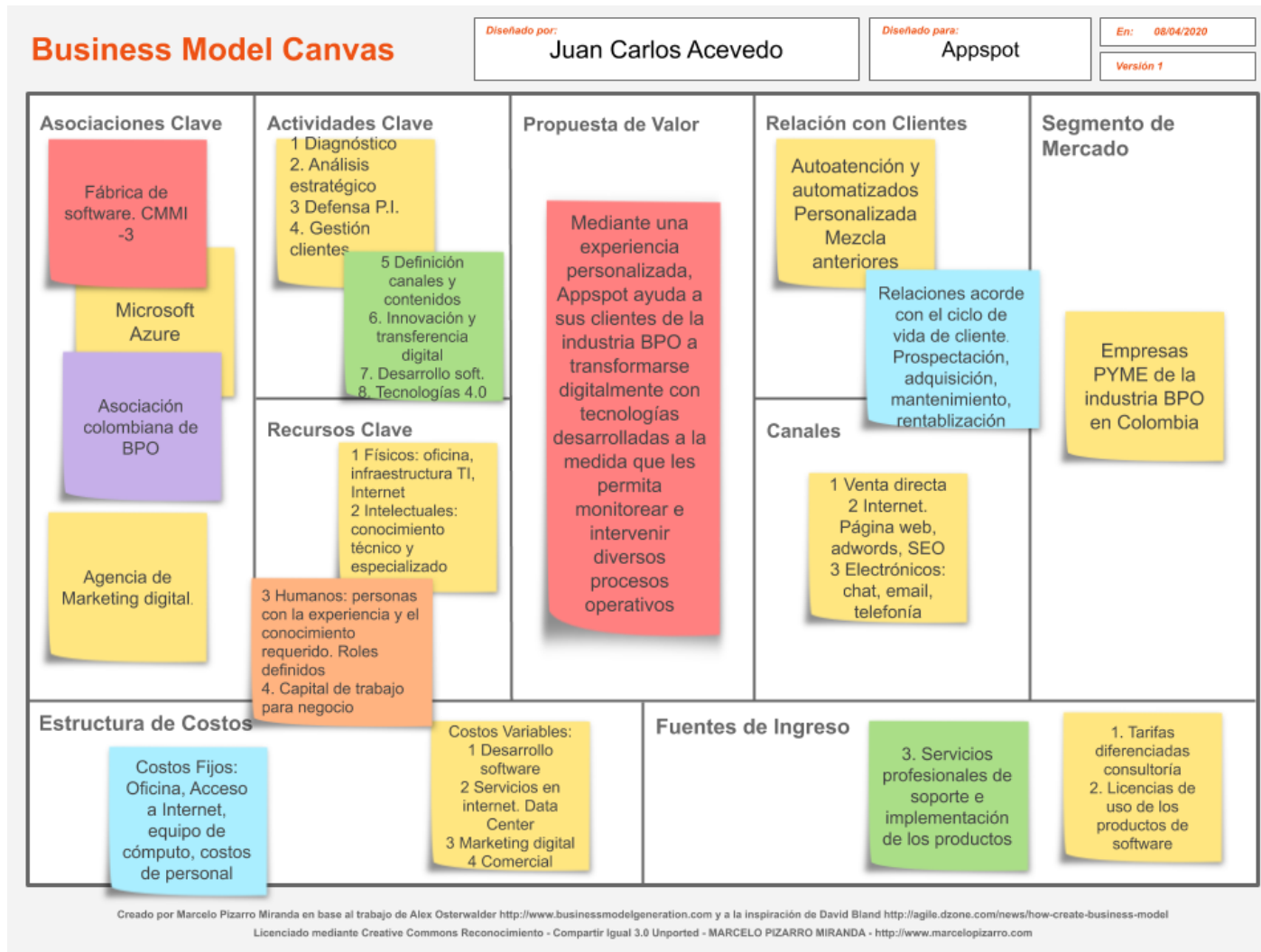
- a. Básico. Está incluido a partir de 200 licencias tipo M y 5 tipo 1. Se deben dar ambas modalidades de licencias para incluir este servicio en la oferta.
- b. Extendido. Se considera cuando el cliente requiere condiciones particulares de servicio, tales como mejores tiempos de respuesta a la demanda de apoyo funcional, en la labor de parametrización del servicio, de creación y modificación de reportes, etc.; es decir, mejoras particularizadas de los acuerdos de servicio básicos ofrecidos. Se ofrecerán servicios a partir de US\$2.500 por mes.

4.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL LIENZO

La construcción del modelo de negocios Canvas es un ejercicio de creación que se sustenta de manera muy fuerte en la expresión gráfica de los bloques que lo constituyen. Se presentan a continuación en la ilustración 6 los nueve bloques de la versión 1 del modelo definido para Appspot de manera resumida.

Ilustración 6

Lienzo canvas Appspot



4.3. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Habiendo definido entonces la primera versión del modelo de negocio es necesario validar algunas de las hipótesis planteadas. En la matriz siguiente se han identificado los elementos fundamentales que deberán ser validados para darle sustento mínimo de viabilidad al modelo planteado (tabla 1).

Tabla 1*Matriz de validación de cinco hipótesis del modelo de negocio*

Hipótesis 1. La pyme BPO está dispuesta a invertir en conocimiento del qué y el cómo llevar a cabo una transformación digital, para cuando se plantean inversiones de esta clase.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
Entrevista	Intención de compra, y en qué estimación de tiempo. Atributos del servicio que busca.	Personas de nivel directivo (presidentes, gerentes de operaciones, gerentes de tecnología) de empresas BPO en Colombia.	1. ¿En su empresa han utilizado o utilizan servicios de asesoría o consultoría con regularidad para resolver problemas de negocio? 3. ¿En la empresa para la que usted trabaja han considerado implementar estrategias o iniciativas alrededor de la transformación digital? Si la respuesta es Sí, pasar a la 4. Si la respuesta es No, pasar a la 5.	Validar el bloque de propuesta de valor, el de segmento de clientes y de flujos de ingresos, explorando que haya interés y, por, sobre todo, hábitos en contratar servicios de consultoría por este segmento de clientes, como opción para resolver sus problemas de desempeño, y así se encadena con la validación de los flujos de ingresos, pues se han considerado ingresos con base en un portafolio de consultoría alrededor de la transformación digital.

(Continúa en la página siguiente)

Hipótesis 2. Qué caminos o a qué canales recurre la pyme BPO para la búsqueda y el contacto con proveedores de servicios de consultoría estratégica.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
Entrevista	Canales de mercadeo y venta, estrategia de promoción.	Personas de nivel directivo (presidentes, gerentes de operaciones, gerentes de tecnología) de empresas BPO en Colombia.	2. Al buscar proveedores de consultoría estratégica, ¿cuáles son los medios que utiliza para encontrarlos?	Validar cuáles son los canales habituales de búsqueda y contacto de productos y servicios como los que ofrecerá Appspot, de manera que se puedan ratificar o no las definiciones planteadas.

Hipótesis 3. La pyme BPO tiene la necesidad prioritaria de resolver problemas del <i>front office</i> , del <i>back office</i> o de otros que afectan la productividad y la eficiencia.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
Entrevista	Intención de compra para resolver problemas organizacionales, en qué procesos de la cadena de valor.	Personas de nivel directivo (presidentes, gerentes de operaciones, gerentes de tecnología) de empresas BPO en Colombia.	4. ¿Cuáles son las necesidades inmediatas que han pensado abordar? 5. ¿En su empresa, la mayor necesidad de lograr eficiencias y de mejorar la productividad en sus procesos se encuentra en aquellos pertenecientes al <i>back office</i> , al <i>front office</i> , o a ambos?	Las preguntas enmarcadas en estos elementos buscan direccionar el enfoque en los productos y servicios que se consideran como sustento de los ingresos, de manera que se pueda estructurar una oferta muy atractiva sobre los procesos organizacionales que más les interesan resolver o desarrollar, lo cual se evalúa también

Hipótesis 3. La pyme BPO tiene la necesidad prioritaria de resolver problemas del <i>front office</i> , del <i>back office</i> o de otros que afectan la productividad y la eficiencia.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
			<p>6. Si está considerando procesos del <i>front office</i>, ¿cuáles considera intervenir ya sea con tecnología o con nuevos conocimientos en pro de optimizarlos?</p> <p>7 Si está considerando procesos del <i>back office</i>, ¿cuáles considera intervenir, ya sea con tecnología o con nuevos conocimientos en pro de optimizarlos?</p>	desde la construcción de la propuesta de valor.

Hipótesis 4. La pyme BPO entiende y está dispuesta a gastar en modelos SaaS (<i>software as a service</i>) para resolver su necesidad de herramientas tecnológicas.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
Entrevista	Intención de compra en modelos de gasto financiero en lugar de inversión de capital.	Personas de nivel directivo (presidentes, gerentes de operaciones, gerentes de tecnología) de	<p>8. ¿Ha considerado soluciones en la modalidad SaaS?, ¿qué tipo de herramientas ha contratado o está evaluando contratar?</p> <p>11 En su evaluación de tecnologías, ¿qué tipo de</p>	Validar la propuesta de valor. Saber qué tanto sentido tiene para los clientes propuestos contratar herramientas tecnológicas en la modalidad SaaS, o si prefieren métodos tradicionales de compra,

Hipótesis 4. La pyme BPO entiende y está dispuesta a gastar en modelos SaaS (<i>software as a service</i>) para resolver su necesidad de herramientas tecnológicas.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
		empresas BPO en Colombia.	soluciones considera contratar o seguir contratando en el corto (menos de un año) y el mediano plazo (entre uno y dos años)?	pues, con base en ello se confirman o se modificarán las fuentes de ingresos.

Hipótesis 5. La pyme BPO prefiere resolver sus necesidades de herramientas tecnológicas con productos desarrollados por encargo o por productos de terceros, o está dispuesta a evaluar ambas opciones.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
Entrevista	Intención de compra considerando su nivel de madurez organizacional y su plan estratégico de tecnología.	Personas de nivel directivo (presidentes, gerentes de operaciones, gerentes de tecnología) de empresas BPO en Colombia.	9. ¿Cuál es su preferencia y su primera opción al contratar soluciones tecnológicas? ¿Opta por tecnologías en la modalidad de SaaS (<i>software as a service</i>), por desarrollos propios o por soluciones tecnológicas licenciadas (de terceros) implementadas en sus instalaciones? 10. ¿Al optar por una herramienta tecnológica, qué atributos son los	Validar la modalidad de oferta de herramientas tecnológicas de mayor interés, así como las capacidades internas para implementar las herramientas. Estos elementos ayudarán a determinar si el enfoque de la propuesta de valor, de productos que conforman el flujo de ingresos, es el correcto; además, evidenciar más información sobre el segmento de clientes que podrán optar por la compra de los productos.

Hipótesis 5. La pyme BPO prefiere resolver sus necesidades de herramientas tecnológicas con productos desarrollados por encargo o por productos de terceros, o está dispuesta a evaluar ambas opciones.				
Método de validación	Elementos por validar	Fuentes de validación	Preguntas asociadas	Bloque y premisa del bloque que se busca validar
			<p>que más valora para decidirse por ella?</p> <p>12. ¿Ha incorporado herramientas tecnológicas recientemente? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia con esas decisiones? Si no, ¿por qué no?</p> <p>13. Si decidiera contratar una consultoría para apoyar procesos de transformación tecnológica, ¿preferiría trabajar con grandes compañías de consultoría?</p> <p>14. ¿Qué condiciones o atributos valoraría más en una empresa consultora para acompañarlos en procesos de transformación digital?</p>	

4.4. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información para validar la primera versión del modelo de negocio se definió por medio de la técnica de la entrevista. Considerando el nivel de experiencia del autor en el campo de acción del modelo, así como la oportunidad de hacer una validación direccionada con personas de gran experiencia y trayectoria en la industria BPO en Colombia que pueden entregar información de alta confianza para la toma de decisiones, la entrevista se identificó como un camino apropiado y oportuno. Como lo mencionan Díaz-Bravo y otros (2013), la entrevista es más eficaz que una encuesta o cuestionario, pues posibilita la recolección de información más detallada, a la vez que permite aclarar dudas durante el proceso, y así lograr mayor beneficio. La entrevista como técnica de recolección de información es avalada en la investigación de tipo cualitativa. Para Sampieri (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), citado por Murillo y otros (2004): “La metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido” (p. 3).

Tras evaluar tres tipos de entrevistas, de acuerdo con su planeación (entrevistas estructuradas o enfocadas, entrevistas semiestructuradas y entrevistas no estructuradas) (Díaz-Bravo y otros, 2013), se optó por desarrollar una entrevista del tipo estructurada, comprendida como aquella donde las preguntas se tienen predefinidas, se plantean o se planean para desarrollarse en un determinado orden, y pueden considerar categorías u opciones para que el entrevistador elija. Este tipo de entrevista tiene la ventaja de que puede ser sistematizada, lo que facilita su clasificación y posterior análisis, lo cual se alineó de manera coherente con las categorías de validación que se iban a abordar ilustradas en la tabla 1, de modo que facilitara la obtención de las conclusiones en cada área de interés.

4.5. TRABAJO DE CAMPO

Para validar las hipótesis relacionadas en la tabla 1 se formularon 14 preguntas, las cuales se abordaron en la entrevista llevada a cabo con cinco personas, en cargos directivos de empresas del sector BPO en Colombia o que contratan servicios de BPO de relevancia, con las cuales el autor ha tenido relación profesional o a las que tuvo posibilidad de acceso.

Se definió que fueran personas de nivel senior que pudieran ser catalogados como expertos en la industria donde funcionará el modelo de negocio. De esta forma, se definieron dos criterios fundamentales para la escogencia de los entrevistados: primero, que tuvieran al menos 15 años de experiencia profesional, y segundo, al menos 10 años en la industria BPO.

En el marco de tiempo de esta investigación fue posible concretar 5 entrevistas con individuos que cumplieran con las características anteriormente mencionadas. Todas las personas entrevistadas ocupaban cargos relevantes en compañías medianas y grandes de la industria BPO, o que al momento de esta investigación tenían que ver con la contratación masiva de servicios BPO en Colombia y Latinoamérica, tal como se ve a continuación en sus perfiles:

- Gerente general o CEO de empresa BPO en Colombia: dos entrevistados.
- Director de operaciones o procesos claves de empresa BPO: dos entrevistados.
- Vicepresidente de atención al cliente en Latinoamérica y representante legal de la empresa multinacional en Colombia, que contrata masivamente servicios de BPO en Latinoamérica para tercerizar procesos de atención a clientes: un entrevistado.

Es importante indicar que las entrevistas se formularon a través de la herramienta colaborativa Zoom, que permitió grabarlas en video, para su posterior referenciación en este trabajo. Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo, y al tanto, de la grabación de las entrevistas.

4.6. RESULTADOS, ANÁLISIS Y AJUSTE DE LA VERSIÓN 1 DEL MODELO DE NEGOCIO

Se presentan a continuación los resultados obtenidos del trabajo de campo, y con base en ello, se hace un análisis de las respuestas en relación con cada una de las hipótesis formuladas y listadas en la tabla 1, para finalmente identificar las oportunidades de ajuste en la versión 1 del modelo de negocio que se había formulado.

- **Hipótesis 1**

La primera hipótesis del modelo para ser validada consistía en verificar si la pyme BPO está dispuesta a invertir en conocimiento del qué y el cómo llevar a cabo una transformación

digital, y en qué horizonte de tiempo se plantea hacerlo. Para validar esta hipótesis, se hicieron dos preguntas.

Pregunta 1: ¿En su empresa han utilizado o utilizan servicios de asesoría o consultoría con regularidad para resolver problemas de negocio?

De los cinco entrevistados, se pudo identificar que tres de ellos en sus empresas contratan regularmente servicios de asesoría para mejorar su negocio. Los otros dos no lo habían tenido como práctica empresarial constante, es decir, al menos una vez al año, pero en los últimos dos años, sí los han contratado. Se pudo ver que en las cinco empresas habían contratado asesoría externa en los dos últimos años, para resolver problemas de negocio que se habían presentado, y es una opción para considerar de manera natural, o por definición de casa matriz. En el caso de dos de los entrevistados que trabajan en empresas multinacionales, indicaron que desde la sede principal tienen establecidos contratos de asesoría con empresas de consultoría de manera permanente.

Esto quiere decir que para las empresas BPO es una práctica común el contratar servicios de consultoría y que, ante la evidencia de demanda, se hace atractivo que Appspot pueda participar activamente en el ofertamiento a este segmento de mercado, como se enunció en la primera versión del modelo de negocios.

Pregunta 3: ¿En la empresa para la que usted trabaja han considerado implementar estrategias o iniciativas alrededor de la transformación digital? (Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 4. Si la respuesta es No, pasar a la 5).

Los cinco entrevistados enunciaron que sí habían considerado implementar estrategias o iniciativas alrededor de la transformación digital. Cuatro, lo venían haciendo ya de distintas formas: uno, con un proyecto bien definido y estructurado; tres, con iniciativas que habían formulado y consideraban como requeridas, aunque reconocieron que hay oportunidades para mejorar en el proceso de implementación o de aplicación de las mejoras que se habían identificado; y solo uno estaba evacuando en primera instancia necesidades alrededor de organizar elementos básicos de la empresa a nivel de ordenamiento y documentación de procesos que consideraba clave en su empresa.

Se evidenció entonces, en la conversación con los entrevistados, que ven *en las tecnologías digitales los medios y alternativas para mejorar el desempeño de sus negocios*, aunque no lo están ejecutando como un proceso bien establecido, medido y con propósitos cuantificados y gestionados adecuadamente.

Las respuestas ratifican la oportunidad identificada y plasmada en la versión 1 del modelo, de generar ingresos a través de una oferta de productos y servicios alrededor de la *transformación digital*, considerando una propuesta de valor que haga énfasis en las capacidades para resolver problemas en las operaciones del BPO, por lo que Appspot deberá darle cumplimiento a la promesa de valor proveyendo capacidades reales de solución a los problemas que se presentan, a través de conocimiento y soluciones tecnológicas digitales, y convertirse en un socio de negocios, con fuertes capacidades de innovación, que le pueda aportar a la visión de negocios del cliente.

Se había definido que *Appspot se enfocaría en el segmento de las pymes en la industria BPO* en Colombia, dejando de lado inicialmente la opción de ofrecerle soluciones a la gran empresa en Colombia. En lo indagado con los entrevistados, se identificó que se debe hacer énfasis en esta definición de segmentación estratégica, pues, si bien las grandes empresas en Colombia pudiesen preferir a los que en su marco de referencia considere que son los “mejores jugadores de la industria” (en este caso a las soluciones de SaaS y de consultoría mejor ubicadas en *rankings* de evaluación de terceros), *Appspot podría*, como oferente para este segmento, y basando sus competencias en conocimiento tecnológico de punta, *ser un proponente disruptor que pueda generar soluciones costo-efectivas para estas empresas*.

Se proyecta entonces que Appspot entre a las compañías por medio del desarrollo de labores de acompañamiento en transformación digital, que, tras los diagnósticos y la identificación de campos de intervención para la mejora, permitan proponer herramientas tecnológicas que entreguen soluciones integrales. Este proceso se enfocará entonces en las empresas pequeñas y medianas, para lo cual se generará una base de clientes que pueda referenciar como exitosa la labor efectuada por Appspot, y así generar oportunidades en procesos de referenciación que hagan las grandes empresas. De igual forma, no se descartarán entonces los llamados de estas empresas para presentar ofertas a nivel de asesorías o de herramientas tecnológicas. Esto debido a que se identificó que la referenciación es fundamental para lograr tener acceso a muchas empresas, tal como se mostrará de forma más detallada en otros hallazgos. Por ello, se añadió el relacionamiento con personas importantes de la industria como una nueva actividad clave para ser considerada.

Finalmente, se hizo evidente que algunos de los atributos de valor que los entrevistados reconocieron se fundamentan en algunas de las actividades ya identificadas. Por ejemplo, las actividades asociadas al *diagnóstico*, al *análisis estratégico* (cualitativo y cuantitativo) y

tecnológico, y a procesos de innovación y transformación digital, así como las acciones relacionadas con el usufructo de las tecnologías de la información, las cuales fueron concebidas con el propósito fundamental de resolver los problemas de negocio que se identifiquen en los clientes, y las metodologías de gestión tendrán como propósito asegurar dicha oferta y la realización de ajustes en el proceso de despliegue, que siempre son requeridas.

- **Hipótesis 2**

La segunda hipótesis del modelo consistía en validar qué caminos o a qué canales recurre la pyme BPO para la búsqueda y el contacto con proveedores de servicios de consultoría estratégica. La pregunta considerada para validar esta hipótesis fue la 2.

Pregunta 2: Al buscar proveedores de consultoría estratégica, ¿cuáles son los medios que utiliza para encontrarlos? Al preguntarles a los entrevistados sobre los medios que han utilizado para convocar empresas de consultoría que los apoyen en los procesos donde han contratado (previa introducción sobre los servicios de consultoría alrededor de transformación digital con interés de evaluar), se encontró que dos de los cinco se dieron a la búsqueda de empresas de consultoría, y llegaron a ellos *por referenciación* y tras realizar *búsquedas en internet*; dos de ellos, llegaron por procesos de selección y negociación que ya había llevado a cabo la casa matriz de la empresa, y finalmente, uno de ellos *usó más la referenciación y validación con terceros*. Es decir, la búsqueda de proveedores de consultoría se basa mayormente en referencias de experiencias de terceros, donde efectivamente puedan validar las condiciones que están buscando en la empresa consultora que planean contratar.

Es necesario entonces establecer mecanismos que permitan que se desarrolle un *relacionamiento activo* con personas de la industria que puedan divulgar y referenciar a Appspot como posible oferente de los productos y servicios. Debido a la recurrencia y el énfasis que hicieron los entrevistados sobre este punto, debe ser considerado como una *actividad clave adicional*. Se mantuvieron como necesarias las ya mencionadas en la primera versión del modelo, y se identificó como indispensable poder desarrollar como actividad clave el relacionamiento personal con quienes direccionan a las empresas objetivo en el mercado. Se plantea entonces desarrollar esto mediante la asistencia a eventos especializados, y para ello, *la alianza clave con la Asociación de Empresas BPO es fundamental*. También se debe considerar la participación o presencia en otros escenarios

(reuniones sociales, académicas, culturales, etc.), para posibilitar este *relacionamiento con personas en roles de definición del rumbo de sus empresas*, lo cual implica, así mismo, considerar membresías a asociaciones o redes profesionales que puedan usarse como plataforma de relacionamiento; es decir, se identificó como necesario invertir en posicionamiento reputacional, lo que impacta así mismo la estructura de costos del modelo.

Adicionalmente, con base en las respuestas obtenidas se ratificó la definición hecha en la versión 1 del modelo, de trabajar con *canales directos de venta*, con fuerza comercial propia, complementada a través de internet de forma masiva, para posibilitar allí tanto la promoción y divulgación de la oferta como la captura de interesados en conocer y en contratar la oferta de productos y servicios. El uso de tecnologías de autoatención y que de igual forma automaticen algunos de los procesos de interacción con los clientes toma también mucha vigencia, como ejemplo vivo de las maneras como la organización puede mejorar tales procesos de atención a clientes, con base en las tecnologías.

Finalmente, se ratificó también que Appspot, al estar enmarcada como una empresa digital, pueda sobresalir en las tecnologías actuales para promocionar y posicionar productos en el canal de internet, tal como ya fue mencionado. *La alianza con una empresa de marketing digital es fundamental, y se valida*, entendiéndose como relevante el posicionamiento de marca, el canal digital por redes sociales especializadas se vuelve una opción prioritaria. La empresa de *marketing* digital deberá proveer servicio de *community manager* (Fuente, 2019),⁸ que se encargue de liderar la estrategia de relacionamiento con las comunidades virtuales.

- **Hipótesis 3**

La tercera hipótesis del modelo consistía en validar si la pyme BPO tiene necesidad prioritaria de resolver problemas del *front office*, del *back office* o de otros que afectan la productividad y la eficiencia. Las preguntas consideradas para validar esta hipótesis fueron:

Pregunta 4: ¿Cuáles son las necesidades inmediatas que han pensado abordar? Los entrevistados mencionaron estar en curso con iniciativas enmarcadas dentro de las siguientes necesidades:

⁸ Son aquellas personas que ya les gustan las redes sociales y tienen grandes dosis de empatía, creatividad e ingenio y son muy buenos estableciendo relaciones en internet (Fuente, 2019).

- Todas las iniciativas que apoyen la mejor interacción desde el cliente con el agente. Que permitan prestar una *mejor atención al cliente consumidor y al cliente final* y que luego le redunde en *menores costos en la contratación del servicio*.
- Hacerse a un proveedor de servicios de gestión omnicanal de contactos, que permita establecer y trazar la *huella digital* (Internet Society, s. f.)⁹ de la experiencia de los clientes a través de los diversos canales de interacción.
- Esfuerzos enfocados mayormente a *satisfacer a los clientes*, y ven una gran oportunidad en la mayor y mejor experiencia de clientes.
- Optimizar la producción de productos de cara a los clientes, desarrollar adecuadamente la opción de trabajo en casa y, finalmente, *la reducción de costos operacionales*.

Con base en las respuestas obtenidas se pudieron identificar necesidades en los temas de *interacción directa de clientes* (servicios de omnicanalidad, experiencia de clientes), tales como en los procesos de respaldo o de apoyo a las operaciones o al negocio en sí mismo (caso reducción de costos), o en temas que tocan ambos dominios; por ejemplo, optimizando la producción y entrega de los productos, lo cual tendrá efectos tanto en el *front* como en el *back*.

Se ratificó entonces la necesidad de dar cobertura tanto en procesos del *front* como del *back office*, con enfoque fundamental en *mejorar la experiencia de cliente*, tema de gran preocupación. Más adelante se encuentra que los entrevistados le dan mayor prelación a los temas del *front* que a los del *back*, pudiendo trabajarse estos últimos en un alcance pleno e integral.

Pregunta 5: ¿En su empresa, la mayor necesidad de lograr eficiencias y de mejorar la productividad en sus procesos se encuentra en aquellos pertenecientes al *back office*, al *front office*, o a ambos? Tras indagar esto con los entrevistados, cuatro de ellos respondieron que trabajarían en *ambos frentes*, y solo uno mencionó enfocarse solo en los procesos del *front office*. El propósito es siempre lograr el *balance entre productividad y la eficacia*. Primero, asegurando las tareas del día a día. El gran enfoque es que *el cliente perciba la transformación, las mejoras para satisfacerlos*, buscando definir *journeys*

⁹ Nuestra huella digital está formada por los rastros que dejamos al utilizar Internet. Comentarios en redes sociales, llamadas de Skype, el uso de aplicaciones, registros de correo electrónico, todo esto forma parte de nuestro historial en línea y, potencialmente, puede ser visto por otras personas o almacenado en una base de datos (Internet Society, s. f.).

digitales o el *customer journey* mediante el monitoreo de la trayectoria de un usuario, desde que se plantea la posibilidad de adquirir un bien o servicio, hasta que lo adquiere (Puig, 2020). De estas respuestas se obtuvo entonces información valiosa sobre los procesos hacia los cuales se debe enfocar la propuesta de los productos y servicios que Appspot debe configurar. Se considera *darles prelación a los procesos del front*, luego a procesos que tengan cobertura en ambos temas, y finalmente descartar soluciones exclusivas para los temas del *back*. Más adelante se materializan estos elementos en la propuesta de productos y servicios para ofrecer, ajustando lo establecido en el bloque de ingresos de la versión 1.

Pregunta 6: Si está considerando procesos del *front office*, ¿cuáles considera intervenir con tecnología o con nuevos conocimientos en pro de optimizarlos? Sobre los procesos del *front office* que consideran relevante apoyar desde iniciativas de transformación digital, los entrevistados respondieron de manera diversa, por lo que no se logró obtener respuestas comunes, puesto que, evidentemente, no hay estándares o reglas únicos en las maneras de ver las oportunidades de desarrollo de sus negocios, como tampoco hay caminos únicos para lograr el mejor desempeño de sus operaciones.

Sin embargo, plantearon que en el *front office* todos los esfuerzos deben ir orientados a herramientas tecnológicas en pro de mejorar las condiciones de servicio a los clientes y por ende la experiencia de uso. Tecnologías como los bots, *que buscan una integralidad entre los bots y los datos*, que permitan llegar a una gestión única, para poder abrirles nuevos canales de gestión a los clientes y brindarles atención en distintos canales con el reconocimiento de los clientes en cada canal, con la finalidad de tener este *proceso de atención automatizado*, de modo que permita abrir mayores canales y mejorar el recaudo.

En relación con conocimiento y prácticas para la gestión de cobranzas, han utilizado metodologías de *design thinking*.¹⁰ Con base en ese ejercicio, definieron *la inserción de tecnologías como estrategia de mejora al servicio de gestión*, cambiando inclusive el concepto hacia servicio de cobranza.

¹⁰ Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (Design Thinking, s. f.).

Algunos que están ya en la transformación digital lo están haciendo apoyados en *metodologías ágiles*, en Scrum¹¹ y en otras propietarias de McKinsey¹².

Se plantearon plataformas de inteligencia de negocios, incorporando conocimiento en personas y tecnologías que permitan mejorar la contactabilidad en las campañas de llamadas de salida y en las calificaciones de cartera. Propusieron también trabajar en temas de *best match* para identificar al mejor negociador y al mejor vendedor, y los elementos que les han permitido diferenciarse. Han desarrollado un equipo de experiencia de cliente, trabajando en la optimización de la experiencia de clientes sumada a las capacidades de clientes. Buscan acercarse mucho a garantizar una experiencia única de los clientes. Trabajan en modelos canvas rediseñando negocios.

Se mencionaron indistintamente procesos como tareas para ser mejoradas en la interacción con los clientes o como tareas que permitirían mejorar el desempeño de dicha interacción, según la condición propia de cada empresa y sus definiciones estratégicas acerca de dónde y cómo será mejor competir.

Así, considerando las respuestas obtenidas, se ratificó darle prelación a las necesidades y oportunidades que se plantean alrededor de los procesos del *front office*; además, se pudieron identificar dominios muy claros de atención en las respuestas: temas de ventas (procesos de venta), temas de cobranza (atención y gestión de cobro), de servicio al cliente (atención y servicio a los clientes) y temas asociados a un mejoramiento integral en líneas de negocio de cara a clientes (inteligencia en tareas de *best match*, contactabilidad y conocimiento del cliente).

Pregunta 7: Si está considerando procesos del *back office*, ¿cuáles considera intervenir con tecnología y con nuevos conocimientos en pro de optimizarlos? Ahora, en relación con la aplicación de transformación digital para mejorar procesos del *back office*, recalcando que a estas intervenciones del *back* les hace sentido si igual intervienen procesos del *front* y, ojalá como parte de una intervención completa, en el *front* y el *back*, los entrevistados respondieron querer trabajar en la automatización de tareas del *back* (tres respuestas), eliminando ineficiencias (desperdicios) en los procesos (una respuesta), y otra respuesta

¹¹ Scrum es un marco de gestión de proyectos ágil y ligero utilizado principalmente para el desarrollo de software. Describe un enfoque iterativo e incremental para el trabajo del proyecto. (International Scrum Institute, 2017, p. 8)

¹² Empresa global de consultoría (McKinsey & Company, s. f.).

asociada a lograr la automatización de reportes facilitando así el seguimiento a los resultados de las operaciones de manera integral.

En particular desde la intervención de los procesos del *back*, el propósito es con la tecnología, *con los bots* (tecnologías de RPA) y *reducir tales desperdicios*, de manera que las personas se puedan dedicar *mejor a analizar*, más que a ejecutar rutinas.

Tras la validación de esta hipótesis, se considera relevante asegurar que se puedan ofrecer soluciones en consultoría y en tecnologías en todo el ámbito de los procesos de negocio de la industria, tanto del *back office*, como del *front office*; sin embargo, ante la preferencia que manifestaron los entrevistados por brindarles respuestas a sus clientes en temas mayormente del *front office*, se deberán priorizar esfuerzos para definir propuestas de productos y servicios que puedan atender de manera inicial necesidades en tres procesos que se detallan a continuación.

Primero, soluciones integrales para mejorar el desempeño de la gestión de ventas en el BPO, entendiendo que debe ser una solución omnicanal; es decir, que se puedan ofrecer y concretar productos y servicios a los clientes por canales telefónicos, electrónicos y digitales de manera concurrente, siguiendo una estrategia bien definida en pro de cautivar y resolver la definición de compra. Se trata entonces de poder apoyar las estrategias de establecimiento de la huella digital de los usuarios, así como la caracterización del *customer journey* desde lo digital.

Segundo, se hará énfasis en formular una solución para la gestión de cobranza. Al momento de construir este trabajo de grado en 2020, en Colombia se experimentaban las consecuencias de la cuarentena nacional por efectos de la pandemia del covid-19. Esta situación golpeó fuertemente las operaciones de cobranzas que se desarrollan en la industria, básicamente, porque de manera inicial las directrices gubernamentales y las de los bancos fueron ofrecer alivios financieros, congelando o modificando los créditos vigentes a favor de los deudores; sin embargo, el efecto poscuarentena es que, eventualmente, sería necesario recuperar los créditos otorgados y de nuevo reactivar las operaciones de cobranza contratadas por los bancos, por lo que, en la medida en que los BPO puedan diferenciarse y presentar soluciones estructurales, con inteligencia, basadas en la capacidad de análisis de los datos de los deudores en cruce con condiciones del entorno y la macroeconomía, podrán desarrollarse estrategias más efectivas en pro de lograr la recuperación de dicha cartera.

En las dos soluciones expuestas, el enfoque es desarrollar servicios bien demarcados en funciones de ventas y cobranzas, apoyados fuertemente en capacidades de analítica de datos para describir de forma adecuada las operaciones en curso, y luego, con la recolección de datos históricos, poder entrar a hacer predicción del desempeño, con base en modelamiento de los fenómenos de las operaciones; además, con la *automatización* provista desde tecnologías de *inteligencia artificial* (RPA y *machine learning*¹³) se posibilita la cobertura por diversidad de canales de contacto (la integralidad de canales) y la adecuada aplicación de reglas de negocio según las condiciones particulares del cliente y el objeto de la gestión, incluyendo, por supuesto, la reducción de ineficiencias en los procesos con alcance integral desde el *front* hasta el *back*.

Finalmente, un *tercer proceso* es, sin lugar a duda, lo *relacionado con la experiencia de cliente* en el producto de atención al cliente ofrecido por las BPO. Esto incluye la atención de las necesidades de soluciones a las problemáticas de los usuarios de diversas empresas, en relación con las peticiones, quejas y reclamos frente a las compras, despachos y pagos efectuados, los cuales son permanentes. Existe la oportunidad de asegurar que, mediante una solución tecnológica que gestione de nuevo todos los canales de contacto que hoy usan los clientes, y que pueda caracterizar y asegurar una experiencia única según una preclasificación en relación con la importancia del cliente para la empresa proveedora del servicio, para que pueda reconocerlo en cada interacción, y gracias a ello desplegar estrategias de *retención, fidelización y rentabilización*.

Los modelos planteados para monetizar la actividad de consultoría y la oferta de productos fueron ratificados entonces, y se ajustaron en relación con el enfoque hacia atender la demanda evidenciada de productos relacionados con tareas del *front* y del *back office*, impactando por ende los bloques de flujos de ingresos y costos.

- **Hipótesis 4**

La cuarta hipótesis del modelo para ser validada consistía en validar si la pyme BPO entiende y está dispuesta a invertir en modelos de SaaS para resolver su necesidad de herramientas tecnológicas. Las preguntas consideradas para validar esta hipótesis fueron:

¹³ *Machine Learning* es una disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial, que crea sistemas que aprenden automáticamente. Aprender en este contexto quiere decir identificar patrones complejos en millones de datos (González, s. f.).

Pregunta 8: ¿Ha considerado soluciones en la modalidad SaaS?, ¿qué tipo de herramientas ha contratado o está evaluando contratar?

Los entrevistados respondieron unánimemente que *Sí las contratarían*. Para ellos es fundamental ya no tener que considerar recursos económicos en la modalidad de inversión, y que se puedan convertir en gasto variable, asociado al nivel de uso y al período de uso mínimo, en general, un mes calendario. Las herramientas que están buscando en esta modalidad son diversas, en general se encontró solo la necesidad común de una solución para la gestión de contactos considerando el concepto de omnicanalidad, planteado por tres de los entrevistados. Si bien parece ser esta la mayor dolencia en herramientas es igual una de las que más pueden demandar esfuerzo en construcción y puesta a punto, por lo que la decisión de construirla debe evaluarse con mucho detenimiento, y no son consideradas por el autor como primera opción para ofrecer. Soluciones a nivel de RPA, inteligencia de negocios y CRM serán consideradas de manera prioritaria. Es de notar, además, que las herramientas planteadas suelen apoyar tanto procesos del *front* como del *back*.

Se ratifica que el modelo SaaS es efectivamente una opción para considerar en la industria, por la supresión de obligatoriedad de suscripción y mantenimiento de contratos por períodos de un año o más, pudiendo contratarse la herramienta por períodos de un mes mínimo, y que el valor de suscripción incluya tanto el derecho de uso como el soporte técnico y las nuevas versiones posibles del producto. Es importante, además, poder contar en la oferta con distintos perfiles, con sus precios, lo cual hace accesible y más prolongable en el tiempo las labores de asistencia en consultoría y acompañamiento técnico. Por tanto, no se requirieron mayormente modelos distintos para monetizar los servicios y los productos.

Pregunta 11: En su evaluación de tecnologías, ¿qué tipo de soluciones considera contratar o seguir contratando en el corto (menos de un año) y mediano plazo (entre uno y dos años)?

Las respuestas obtenidas aquí fueron las siguientes:

- Herramienta de CRM, una mención.
- Plataformas de gestión de contactos, dos respuestas.
- Inteligencia de negocios, dos respuestas.
- Para apoyar reclutamiento automático de personas para el BPO, una mención.
- Soluciones por industria integrales, una mención.

- Vendedor o cobrador digital, una mención.
- Gestión documental, una mención.
- Analítica avanzada, una mención.
- *Workforce management*¹⁴, una mención.
- Herramientas de *robotic process automation* (RPA), una mención.

Los entrevistados brindaron varias opciones sobre las soluciones que pensaban contratar en el corto y mediano plazo, pues no hubo una definición precisa del tiempo de contratación. Se presentaron respuestas comunes solo al considerar tecnologías de inteligencia de negocios y de plataformas de gestión de contactos. Se mencionaron soluciones básicas en la operación de los BPO, tales como las de *workforce management*, gestión documental y CRM, pero también soluciones puntuales y direccionadas inclusive a lograr respuestas precisas por industria o negocio, identificándose allí una buena oportunidad para proveer soluciones; sin embargo, con base en la experiencia del autor, las soluciones en *workforce management* son altamente especializadas y demandan un alto esfuerzo técnico y en costo de construcción, mientras que hoy en el mercado las soluciones de gestión documental se encuentran diversificadas en alcance y funcionalidad, al igual que las soluciones de CRM. *Por ello, no se considerarán como posibilidades iniciales de ofertamiento.*

Así, se ratificó que *es requerido prestar servicios de implementación* de las herramientas tecnológicas, *así como la prestación de servicios de posventa* relacionados con el soporte técnico a las tecnologías contratadas.

- **Hipótesis 5**

La quinta hipótesis del modelo para ser validada consistía en validar si la pyme BPO prefiere resolver sus necesidades de herramientas tecnológicas con productos desarrollados por encargo o por productos de terceros, o si está dispuesta a evaluar ambas opciones. Las preguntas consideradas para validar esta hipótesis fueron las siguientes:

Pregunta 9: ¿Cuál es su preferencia y su primera opción al contratar soluciones tecnológicas? ¿Opta por tecnologías en la modalidad de SaaS, desarrollos propios o soluciones tecnológicas licenciadas (de terceros) implementadas en sus instalaciones? Los entrevistados respondieron considerando las posibilidades mencionadas, e inclusive con

¹⁴ La gestión de la fuerza de trabajo considera prácticas y tecnologías para optimizar el desempeño de equipos de trabajo, particularmente usado en operaciones de Contact Center (Alfaro, 2013).

una mezcla de las propuestas, aunque la mayoría (tres) mencionó el considerar soluciones SaaS de una u otra forma. Solo uno indicó no tener preferencia clara, al no encontrar elementos diferenciadores representativos en las opciones posibles de contratar tecnología, lo cual, a criterio del autor, *reafirma la oportunidad de asesorarlos adecuadamente en encontrar el valor en cada opción según la estrategia organizacional*. Uno de ellos le dio prelación a la definición que al respecto planteara el cliente; es decir, su foco es hacia implementar la tecnología en la modalidad que los clientes prefieran, y no con base en un ejercicio estratégico propio.

Es de recalcar que se manifestó de manera general *la ventaja del modelo SaaS*, justificando que tales soluciones se desprenden de la administración de las tecnologías, incluyendo labores de respaldos de la información, actualizaciones, mantenimientos del *hardware* y monitoreo del desempeño, entre otras actividades de gestión, para dirigir esfuerzos y personas a hacer otras tareas. En este sentido, el autor *se reafirmó en mantener el ofertamiento de herramientas tecnológicas solo en la modalidad SaaS*.

Pregunta 10: ¿Al optar por una herramientas tecnológica, qué atributos son los que más valora para decidirse por ella? Acerca de lo que más valoran al optar por una tecnología, los entrevistados respondieron de distintas maneras, no encontrándose respuestas comunes en general, lo que ratifica la amplitud y diversidad de experiencias de los entrevistados y las posibilidades que identifica y ofrece la industria objeto de consideración. Son diversos los atributos que valorarían, y todos ellos muy válidos para ser considerados. Una consolidación de sus discursos permite ver que para los entrevistados es muy importante que tanto la herramienta tecnológica como el proveedor de la herramienta puedan ofrecer lo siguiente:

- Que cumpla con la promesa de valor.
- Muy importante la reputación, representada en casos ya sea de éxito o de referencias exitosas.
- Que el proveedor se convierta efectivamente en un socio de negocios.
- Que el proveedor tenga una capacidad fuerte de innovación.
- Que sean capaces de aportar a la visión de negocio.
- Que la herramienta o el proveedor sean líderes de la industria.
- Que pueda generar beneficios a través de economías de escala.
- Que tenga una capacidad real evidenciada, de solucionar los inconvenientes que se presenten.

Con base en las respuestas obtenidas, el autor ha determinado darle prelación a cumplir la promesa de valor: que vean en Appspot a un socio de negocios con fuerte capacidad de innovación y capaz de aportarle a la visión de negocios del cliente, y que, además, con su experiencia provea unas capacidades reales para solucionar sus problemas. Todos estos elementos se deberán transmitir desde la propuesta de valor del modelo versión dos, cuyos ajustes se presentan más adelante.

Pregunta 12: ¿Ha incorporado herramientas tecnológicas recientemente? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia con esas decisiones? Sobre los resultados en la implementación de las tecnologías en el corto plazo, los entrevistados en su mayoría (tres entrevistados) manifestaron resultados muy positivos, y solo uno de ellos considera que podría mejorarse, considerando una mejor planeación del proceso de implementación y negociando adecuadamente los servicios posventa de soporte y mantenimiento. Hubo una respuesta que en la que se indicaba que no habían incorporados herramientas tecnológicas recientemente, pues tenían un foco de acción puntual de mejorar varios procesos internos.

Así, en general, se tiene una percepción adecuada sobre las maneras y el uso (usufructo) que se les viene dando a las herramientas incorporadas, a pesar de que la gran mayoría no llevaron a cabo proyectos bien definidos ni estructurados con objetivos cuantificados de mejora, lo cual, evidentemente, *ratifica la oportunidad de que con Appspot se pueda apoyar ese proceso de identificación de soluciones y de incorporación de tecnologías* (ver análisis de la pregunta 3).

En todos los casos donde las experiencias han sido positivas, los entrevistados han encontrado oferentes con propuestas completas de servicios alrededor del suministro de la herramienta, que se consideran no solo servicios de implementación, sino también de mantenimiento posventa, lo que les brinda tranquilidad para contar con apoyo en el usufructo de la solución en adelante.

Pregunta 13: Si decidiera contratar una consultoría para apoyar procesos de transformación tecnológica, ¿preferiría trabajar con grandes compañías de consultoría? Los entrevistados respondieron mayormente que no, y solo uno manifestó tener prelación para desarrollar proyectos estratégicos con los grandes, aunque, para iniciativas de menor peso o valor estratégico, estaría dispuesto a trabajar con empresas pequeñas. En general, señalaron que con una empresa pequeña es factible tener al experto en su negocio, mientras que, al contratar a las empresas grandes de consultoría, es muy probable que a los expertos no se

les vea involucrados en la atención a sus problemas de negocio de una forma muy prominente. Solo quien optó por la empresa grande de consultoría menciona que desde la contratación debe evitarse dicho riesgo estableciendo condiciones de validez claras del contrato, de modo que trabajen efectivamente en los proyectos las personas que fueron sustento de la oferta de consultoría.

Las respuestas aquí contenidas son muy interesantes porque permiten tomar los elementos necesarios para revisar y estructurar mejor la propuesta de valor y para fortalecer la argumentación comercial en los procesos de venta directa que se habrán de establecer de acuerdo con la estrategia de relacionamiento formulada. *Hay que ofrecerles a los clientes potenciales, dentro de las fortalezas de Appspot, el que durante la vigencia del proyecto contarán con el talento humano ofrecido, aquel con el que cobra sentido hacer la contratación, para acompañar directamente el diagnóstico, la implementación y la solución a los problemas empresariales por abordar.*

Pregunta 14: ¿Qué condiciones o atributos valoraría más en una empresa consultora para que los acompañara en procesos de transformación digital? Sobre lo que más valorarían en una empresa de consultoría para contratarla, respondieron de diversas maneras. De nuevo, hay distintos atributos según la experiencia y la necesidad particular de cada quién en su empresa.

Las respuestas obtenidas resaltan diversos atributos:

- Ser importante para ellos, una respuesta.
- La experiencia y capacidad de los profesionales, dos respuestas.
- Que sean realmente conocedores de la industria y de verticales de negocio, dos respuestas.
- Que sea un *best player*, una respuesta.
- Método de acompañamiento, una respuesta.
- Modelo económico asociado a resultados, una respuesta.

Hubo solo una respuesta en común en la que enunciaron que valorarían que el proveedor “fuese realmente conocedor de la industria y de verticales de negocio”. Al mencionar la vertical de negocios se hace referencia a industrias en particular. Por ejemplo, la vertical financiera, que comprendería bancos, cooperativas financieras, etc. La vertical telecomunicaciones, integrada por empresas de dicho sector, etc.

Consideradas estas respuestas, el autor considera relevante ofrecer siempre un acompañamiento de valor, sustentado en la experiencia profunda de la industria BPO, de sus procesos y de los servicios que de ella contratan empresas de otras industrias, las financieras, las de telecomunicaciones, etc. Es fundamental entonces que, al brindar asesoría, ya sea en procesos de negocio o en la provisión de herramientas tecnológicas, se generen experiencias que le hagan sentir al cliente que es muy importante y que efectivamente hay interés de Appspot en ayudarlo a evolucionar su negocio con los productos y servicios ofrecidos.

Así, entonces, considerando las validaciones hechas a todas las hipótesis, se fortalece la propuesta de valor, y se focaliza el portafolio de productos que se han formulado, se ratifican las oportunidades de brindar consultorías en transformación digital que ayuden en la transformación de los procesos tanto del *front office* como del *back office*. Fue necesario ajustar la formulación de la propuesta de valor haciendo énfasis en los atributos relevantes que habrán de permitir que la oferta al mercado tenga mayor y mejor reconocimiento, para hacer explícitos los factores que fueron mencionados por los entrevistados, que se considera que son los que buscan los clientes de la industria BPO en la búsqueda de atender a sus necesidades. A continuación, se presenta entonces la nueva formulación de la propuesta de valor.

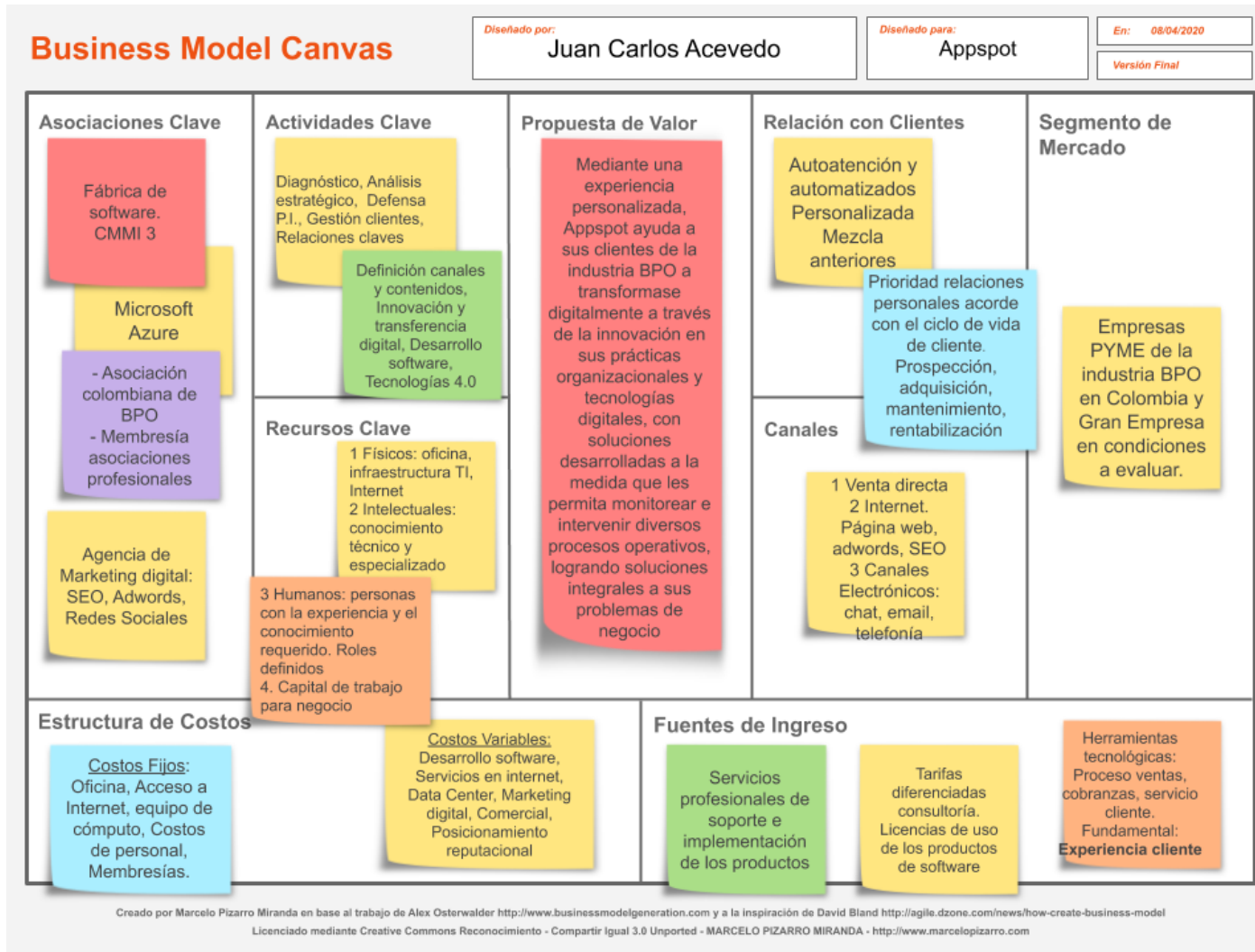
Propuesta de valor

“Mediante una experiencia personalizada, Appspot les ayuda a sus clientes de la industria BPO a transformarse digitalmente, a través de la innovación en sus prácticas organizacionales y sus tecnologías digitales, con soluciones desarrolladas a la medida que les permitan monitorear e intervenir diversos procesos operativos, para así obtener soluciones integrales a sus problemas de negocio.”

Es decir, se considera relevante indicarles a los clientes que Appspot enfilará todas sus capacidades hacia el propósito de acompañarlos en la solución de sus necesidades, y a generarles experiencias diferenciadas de atención y servicio, que les permitan ver a Appspot realmente como un socio de negocios en procura del mejor desarrollo organizacional, en una relación gana-gana entre las partes. De este modo, y con base en todos los análisis presentados, a continuación, en la ilustración 7 se presenta el lienzo del modelo canvas en su nueva segunda versión.

Ilustración 7

Modelo canvas Appspot final



5. CONCLUSIONES

Considerando que el sector de la tercerización de servicios en Colombia tiene una dinámica de crecimiento relevante y puede ser la fuente de mayor sostenibilidad y desarrollo para un país donde la producción de *commodities* sigue siendo la mayor fuente de divisas, existen oportunidades importantes de apoyo para hacerlo más competitivo y, por ende, para que tome un papel de mayor relevancia como posibilitador de mayores ingresos al país.

Las tecnologías de información y comunicaciones siguen siendo el gran transformador y modelador de oportunidades de negocio en la era del conocimiento, sin embargo, el desconocimiento de sus capacidades, de las mejores maneras de apropiarlas, y, sobre todo, del entendimiento del estado del arte de las tecnologías digitales pueden llevar a una pérdida de competitividad en todas las industrias, y más aún, en el sector de las BPO.

Así mismo, el incorporar la innovación como un proceso sistemático en las organizaciones habrá de posibilitar la transformación requerida en distintos niveles de la empresa, sin perder la esencia fundamental de todo proceso innovador, que es asegurar de manera consistente en el tiempo la comercialización exitosa de los productos y servicios. La transformación digital basada fundamentalmente en las nuevas tecnologías digitales posibilita la creación de capacidades empresariales para proveerle al mercado los nuevos productos y servicios que las nuevas realidades están demandando, acordes con las nuevas costumbres y necesidades de los consumidores.

El haber desarrollado un modelo de negocio con fundamento en el lienzo canvas le permitió al autor llevar a cabo un proceso detallado de autorreflexión y construcción, que, con base en los lineamientos conceptuales, le permitió irlo evolucionando hasta formular un primer modelo para Appspot; sin embargo, fue solo hasta la validación del modelo con un grupo de personas con alta experiencia en la industria donde finalmente adquirió sentido mucha de la formulación planteada.

Fue fundamental en este proceso de formulación lograr el adecuado entendimiento de por qué el modelo de negocios era el instrumento conceptual adecuado para lograr esta primera formulación, y el autor logró identificar claramente sus ventajas y la necesidad de claridad en relación con unas primeras definiciones y concepciones de lo que el autor quería plantear frente a las oportunidades identificadas según las necesidades que había vivenciado.

La ejecución del proceso de validación a través del método de entrevista estructurada permitió, efectivamente, mediante una conversación guiada, más no constreñida, hacer las evaluaciones requeridas frente a los temas que inquietaban al autor. Se logró un balance entre la referenciación requerida y la oportunidad de profundizar eventualmente en los tópicos de interés del entrevistador.

El proceso de validación efectuado permitió darle claridad al autor acerca de los elementos que consideraba que eran el principal sustento del modelo de negocios: la propuesta de valor, el segmento del mercado con mayor apertura y predisposición para contratar los productos y servicios que se iban a ofrecer, y las fuentes posibles de ingresos. Lo anterior, puesto que es con base en la definición clara de estos elementos que se pueden configurar los demás bloques constitutivos del modelo de negocios, habiéndose determinado que tras la validación efectuada se pudo robustecer el modelo con la identificación de nuevas actividades claves requeridas, nuevas alianzas y el robustecimiento de las ya planteadas. Se abrieron las posibilidades de ofertarle el portafolio a la gran empresa de la industria BPO, y se consideró, además, el desarrollo y ofertamiento de soluciones estructuradas, empaquetadas e integrales, para satisfacer procesos completos de gestión en el BPO. Así mismo, procesos de venta, cobranza y de servicio al cliente, fundamentalmente, apalancados en tecnologías digitales y en el conocimiento y la experiencia profunda en la industria y los sectores clave que desde allí se atienden. Estos cambios igual impactaron la estructura de costos, que, aunque se desea mantenerla con un enfoque hacia tener en mayor porcentaje los costos variables, igual debían ser considerados.

Los objetivos generales y específicos planteados para desarrollar este trabajo académico fueron satisfactoriamente alcanzados, en la medida en que se logró tener información clara sobre el estado de la industria BPO y sobre las oportunidades y retos que esta encara en el mediano y largo plazo, y se pudo formular el modelo de negocio que podría ofrecerles soluciones de transformación digital a las empresas de esta industria en Colombia.

Finalmente, la formulación del modelo canvas es una práctica que permite hacer las reflexiones y formular las definiciones básicas requeridas para seguir modelando el emprendimiento deseado y establecer los pilares de acción e intervención; sin embargo, es menester del emprendedor hacer una permanente evaluación y valoración de tales bloques constitutivos propuestos en el lienzo, tomando siempre como referencia el mercado objetivo y los clientes que harán posible la real implementación y supervivencia del emprendimiento

deseado. Los conceptos establecen unas guías y referencias de marco trabajo, pero está en el emprendedor su hábil aplicación y entendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, M. A. (15 de enero, 2013). ¿En qué consiste el Workforce Management? *América economía*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/en-que-consiste-el-workforce-management>
- Bancóldex (29 de junio, 2018). *Clasificación de empresas en Colombia*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www.bancoldex.com/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- CMMI Institute (s. f.). *Capability Maturity Model Integration – CMMI*. <https://cmmiinstitute.com/>
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Congreso de Colombia (2000). Ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". *Diario Oficial*, 44.078. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de Colombia (2004). Ley 905 de 2004. "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial*, 45.628. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Design Thinking (s. f.). ¿Qué es el Design Thinking? <http://www.designthinking.es/inicio/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [http://dx.doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Dinero (22 de junio, 2017). *Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia*. <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>
- Duening, T. N., & Click, R. L. (2005). *Essentials of Business Process Outsourcing*. John Wiley & Sons.
- El Tiempo (5 de marzo, 2019). *BPO llega a los 260.000 empleos y su gremio cambia de 'look'*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/crecimiento-del-bpo-en-colombia-y-sus-ingresos-334424>
- Escorsa, P., y Valls-Pasola, J. (2001). *Tecnología e innovación en la empresa* (2ª. ed.). Alfomega.

- Fuente, Ó. (16 de enero, 2019). Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León – Execyl (4 de julio, 2014). *Emprendedor: Qué debes saber sobre... Lean start-up*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/EXECYL/lean-start-upexe-cyl>
- Global Innovation Management Institute – GIMInstitute (2013). *A Guide on Breakthrough Innovations. IMBOK Level 1 Guide*. GIMInstitute.
- Goikolea, M. (19 de mayo, 2014). ¿Qué es un sistema SaaS? Definición y ventajas. IEBS. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-saas-definicion-ventajas-digital-business/>
- González, A. (s. f.). ¿Qué es Machine Learning? Cleverdata. <https://cleverdata.io/que-es-machine-learning-big-data/>
- Grande, I. (2000). *Marketing de los servicios* (3.ª ed.). ESIC.
- Grossman G. M. & Rossi-Hansberg, E. (2006). *The Rising of Offshoring: It's Not Wine for Clothes Anymore*. <http://www.kansascityfed.org/Publicat/sympos/2006/PDF/8GrossmanandRossi-Hansberg.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- IDC (2013). *Caracterización General del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Programa de Transformación Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=bdab51a3-c289-4675-a898-5b601ae643aa>
- International Scrum Institute (2017). *Scrum Revealed. Training book* (2.ª ed.). International Scrum Institute.
- Internet Society (s. f.). Tu huella digital. <https://www.internetsociety.org/es/tutorials/your-digital-footprint-matters/>
- Itcio.es (10 de diciembre, 2015). Tendencias BPO: Mejorar la experiencia de cliente es la estrategia más eficaz para incrementar la competitividad de bancos e instituciones financieras. <http://www.itcio.es/banca-seguros/informes/1016020015002/tendencias-bpo-mejorar-experiencia-cliente-incrementa-competitividad-bancos-instituciones-financieras.1.html>

- Kotler, P., Bloom, P. N., y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Planeta.
- Luna, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios* (1.ª ed. eBook). Patria.
- Manuel, J. (s. f.). Qué es CRM o Customer Relationship Management. *La Cultura del Marketing*. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-crm-marketing/>
- Mccarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D, Irwin.
- McKinsey Global Institute (2015). *South Africa's Big Five: Bold Priorities for Inclusive Growth*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Middle%20East%20and%20Africa/South%20Africas%20bold%20priorities%20for%20inclusive%20growth/South_Africas_big_five_bold_priorities_for_inclusive_growth%20Executive_summary.ashx
- McKinsey & Company (s. f.). <https://www.mckinsey.com/>
- Mogollón, Y. (2014). *Estrategia de marketing para una firma de consultoría empresarial* (trabajo de Especialización). Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf
- Murillo, J., García, M. D., Martínez, C. A., Martín, N., y Sánchez, L. (2004). *La entrevista* [tesis de Maestría]. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons.
- Pérez, Y., y Molina, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*, 16(3), 4-5.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios* (2.ª ed.). Pearson.
- Programa de Transformación Productiva – PTP (2016). *Plan de Acción Sector BPO, KPO, ITO Colombia. Colombia Productiva*. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=272fcdd4-5702-441f-b70e-3eefca41a751>
- Programa de Transformación Productiva – PTP (2012). *Informe de sostenibilidad 2012: Sector de tercerización de procesos de negocios (BPO & O)*. Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3219b0af-6662-4b8a-bc84-85b548bdf785>

- Puig, J. (13 de abril, 2020). ¿Qué es el customer journey? *Digital Response*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.digitalresponse.es/blog/que-es-el-customer-journey/>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (J. San Julián, trad.) (1.ª ed. eBook). Deusto.
- Rocha, R. (2013). Tercerización de Servicios Informáticos (Ti/Bpo&O) en Colombia. *Archivos de Economía* (394). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/EstudiosEconomicos/394.pdf>
- Romanos de Tiratel, S. (2000). *Guía de Fuentes de Información Especializadas* (2.ª ed.). Grebyd. http://biblio.colmex.mx/curso_investigacion_documental/Guía_de_fuentes.pdf
- Universidad de la Punta. (s. f.). Tipos de mercados - Características. Módulo Economía Integral. *Escuela Pública Digital*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/Economia_Integral/tipos_de_mercados_caracteristicas.html
- Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Paidós.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital. Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum & Accenture (2018). *Digital Transformation Initiative: Maximizing the Return on Digital Investments. System Initiative on Shaping the Future of Digital Economy and Society*. <http://reports.weforum.org/digital-transformation/files/2018/05/201805-DTI-Maximizing-the-Return-on-Digital-Investments.pdf>