

# CO-CALLING

Análisis de prefactibilidad de una  
plataforma independiente para  
Contact-Center

## Plan de Negocios

ALUMNO

Pedro Ginocchi

TUTOR

Martin Gradel

MBA 3x3 2020

# **ÍNDICE**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>LA INDUSTRIA</b>	<b>5</b>
EL MERCADO REGIONAL	6
DISTRIBUCIÓN DE AGENTES Y POSICIONES	7
MARKET SHARE POR OPERADOR	8
PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE CONTACT CENTERS	10
EL MERCADO DE CONTACT CENTER EN LA NUBE EN LATAM	12
EL SECTOR EN ARGENTINA	17
RIESGOS SINDICALES EN ARGENTINA	19
<b>DEFINICIÓN DE PRECIO</b>	<b>21</b>
<b>PLAN TECNOLÓGICO Y OPERATIVO</b>	<b>24</b>
MÓDULO DE AGENTES	24
MÓDULO DE SERVICIOS	25
HARDWARE	28
EVOLUCIÓN DE LA PLATAFORMA	30
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>33</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>34</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Vivimos en un mundo cada vez más tecnológico, conectado, cambiante y colaborativo. Le otorgamos cada vez más valor a nuestro tiempo, apreciamos más las experiencias que podemos vivir por sobre la posesión de ciertos bienes o la exposición de un determinado status. Esta tendencia lleva a cambios en la economía de los negocios, donde surgen las propuestas de economía colaborativa, la generación de plataformas que buscan eliminar intermediarios y unir una necesidad con una prestación o un producto, y la búsqueda de seguir involucrando a cada vez más actores a la esfera del trabajo formal y decente dentro de esquemas flexibles e independientes.

Nuestros hábitos y costumbres cambiaron, lo único que parece que permanecerá constante es el cambio permanente. En este nuevo contexto post pandemia muchos modelos de negocios van a quedar obsoletos debiendo reinventarse para seguir existiendo y creando valor en la sociedad.

En este contexto es donde CO-CALLING surge como propuesta que se adapta perfectamente a estas nuevas circunstancias. Toma de bandera las iniciativas presentadas por el ecosistema emprendedor, propone valorar el tiempo de las personas, brinda trabajo formal a las economías, y presenta un modelo de negocios que se apoya en la economía colaborativa y la tecnología.

El proyecto pretende revolucionar la industria del contact-center mediante el desarrollo de una plataforma web que junte directamente a una empresa/organismo con un agente/caller. Es decir, a través de la plataforma, las empresas u organismos podrán publicar necesidades de servicios de contact-center a las cuales agentes, callers (como trabajadores independientes) podrán postularse y podrán resolver. De la misma manera que Rappi ofrece *rappitenderos*, o Uber ofrece a sus conductores, CO-CALLING será una fuente de trabajo para los agentes que podrán administrar sus tiempos, generar un ingreso adicional o dedicarse de manera permanente a la industria del contact-center de manera independiente y flexible, emitiendo o recibiendo mensajes de texto o llamados. A su vez, las empresas accederán a un servicio más económico que los habituales servicios que ofrecen las empresas de contact-center. Además, mediante la competitividad en costos podremos capturar un

mayor porcentaje de empresas que por falta de volumen no pueden acceder a este tipo de servicios.

La industria del contact center alcanza los 720 millones de dólares anuales tan solo en Argentina, con lo cual el potencial es enorme. Y la necesidad de trabajo es cada vez mayor en un mundo en el que la tecnología sigue avanzando terreno sobre las labores humanas. Mediante externalidades de red, confiamos en que se verá rápidamente el impacto en la demanda en ambos lados de nuestra plataforma.

La plataforma la impulsan dos socios fundadores que poseen experiencia emprendiendo y liderando equipos de trabajo, llevando adelante las diferentes actividades organizacionales. Ambos debidamente formados en esfera empresarial, nativos digitales, siendo un proyecto que necesita de mentes flexibles que se puedan adaptar a este mundo sumamente volátil.

La tendencia es clara, y los números están a la vista como para comprender que una plataforma de estas características cuenta con un potencial inconmensurable, al punto de tener la posibilidad de regionalizarse al poco tiempo de estar operativa y estabilizada.

Nuestra propuesta al inversor es realizar una inversión inicial de USD 650.000 para invertirse en software y en equipo dado que somos mayormente una empresa de servicios sustentada en tecnología. Las proyecciones reflejan el punto de equilibrio al primer año de operación, recuperando la totalidad de la inversión en tan solo 3 años y medio, y generando un resultado neto que crece de manera exponencial a partir del 5to año, partiendo de los USD 850.000. En un horizonte temporal de 10 años, con la salida a un fondo que adquiera los flujos estabilizados o la adquisición de una empresa de la industria o interesados en tecnologías de frontera, la tasa interna de retorno alcanza el 69,30% y el múltiplo de la inversión cercano a 70 veces el monto invertido. Por su parte, el valor presente de la inversión es de USD 2.8 millones descontado a una tasa del 31%. Para mas detalles del plan de negocios y los resultados financieros consultar la parte B de este business plan.

La inversión le otorga al inversor el 18,80% de las acciones de la compañía. Las mismas tendrán los mismos derechos y obligaciones que las acciones de los fundadores, con derecho a 1 voto por acción.

## LA INDUSTRIA

El sector en el que posicionamos CO-CALLING es el sector del Contact-center, a su vez el de economía colaborativa en primera instancia en un mercado local. La industria actualmente ofrece la posibilidad de tercerizar los servicios de contactos a empresas tanto de llamados, mensajería, mailing y a su vez proveen información valiosa de herramientas de analytics.

En Argentina el sector emplea más de 50.000 personas, con 3 actores dominantes que son Konecta, Atento y Apex.

Los principales clientes provienen de la industria de servicios financieros, telecomunicaciones, sector público y turismo. En su gran mayoría compuesto por grandes empresas.

Como fortalezas de la industria podemos resaltar recursos humanos calificados, una potente infraestructura tecnológica y de RRHH en crecimiento y desarrollo, un uso horario que permite atender USA, correcto nivel de manejo de inglés de los operadores.

Para capitalizar oportunidades podemos ver una demanda internacional creciente debido a los bajos costos laborales de la industria local y un bajo nivel de tercerización de empresas locales.

La industria hoy presenta como debilidad un alto índice de rotación de RRHH implicando fuertes costos de formación, reducción de márgenes y sobreoferta. Como amenazas podemos apreciar costos salariales crecientes, ante posibles retrasos cambiarios deja de ser interesante para el mercado internacional ya que pierde su condición de bajos costos laborales.

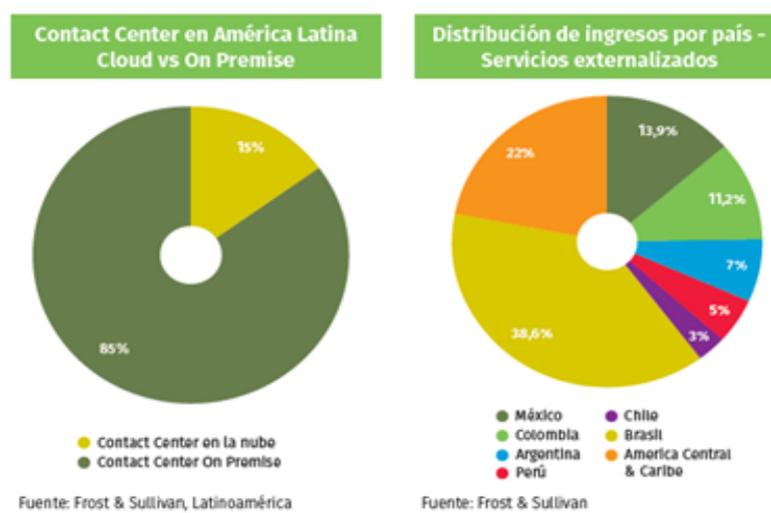
CO-CALLING busca posicionarse como una opción customizada para los diferentes tipos de clientes, suficientemente económica para captar medianas y pequeñas, a su vez de captar partners no sólo de la actual industria del contact-center sino también de otras economías colaborativas como ser Glovo, PedidosYa, y personas que estén buscando segundas fuentes de ingresos o actualmente desempleadas.

Al estar montada en una infraestructura 100% digital, busca tener costos fijos más bajos que sus competidores, sin perder el atributo de escalabilidad, lo que le permitirá atender mercados crecientes con pequeños ajustes en su plataforma digital.

CO-CALLING como diferencial para sus partners ofrece suma flexibilidad laboral tanto de tiempo como espacio además de una mejor retribución, la posibilidad de cambiar de rubro a las empresas a la cual los callers prestan servicios, todos atributos que permiten bajar la rotación que hoy presenta la industria.

## EL MERCADO REGIONAL

De acuerdo con el informe de Frost & Sullivan, el mercado de contact center puro (ICR) creció 6% en 2019 en América Latina.



Sus pilares hoy son tres: Omnicanalidad, Inteligencia Artificial y Migración a la Nube.

De los países, Brasil tuvo el crecimiento mayor en términos absolutos, mientras Centroamérica lo tuvo en términos relativos, año contra año.

- Colombia sigue como potencia del outsourcing, pero a medida que los costos suben, deriva actividad a Perú o a Centroamérica, donde sorprende Costa Rica, con cifras de mercado grandes.

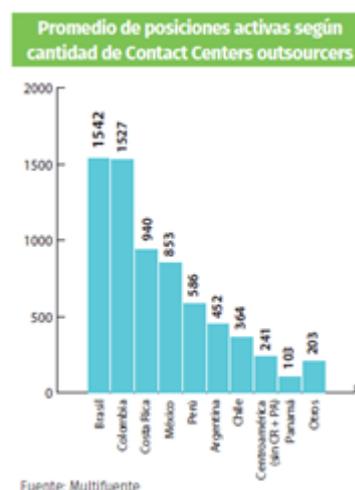
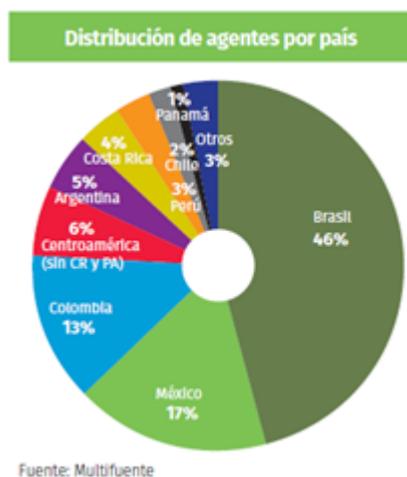
- Para que se grafique el mapa regional, entre Brasil, México y Colombia se va el 80% del mercado regional en posiciones activas, teniendo Colombia cerca de tres veces el share de Argentina.
- Costa Rica tiene más posiciones ‘en blanco’ que Argentina, si bien está sumando las informales, puede subir un tercio al menos. En cantidad de contact centers por posiciones activas, Colombia está al nivel de Brasil y ambos lejos del resto.

## DISTRIBUCIÓN DE AGENTES Y POSICIONES

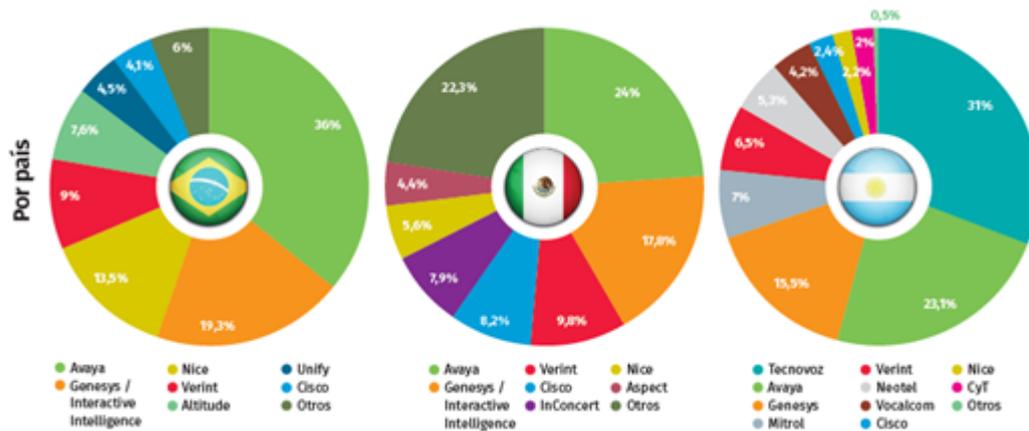
En LATAM, la cantidad de agentes por país respeta una proporcionalidad con la demografía de cada país. Podemos ver que Brasil es el claro líder en números de agentes seguido por México, Colombia, Argentina y Perú.

En Argentina con más de 50.000 agentes, CO-CALLING busca un porcentaje de absorción de esta oferta laboral del 0.63%, alrededor de 314 agentes. Cómo podemos es una porción sumamente conservadora, sumamente factible de alcanzar.

En la sección DEFINICIÓN DE PRECIO, se observa cómo se obtiene este número de partners. Vale aclarar que no solo debemos considerar la oferta laboral hoy vigente en la industria, sino también que CO-CALLING está pensando para cualquier persona que esté buscando una fuente alternativa de ingresos, pudiendo ser personas que actualmente trabajan en otras economías colaborativas como PedidosYa, Uber, entre otras. O personas que actualmente no tienen una segunda fuente de ingresos o están completamente desempleadas.



## MARKET SHARE POR OPERADOR



Las conclusiones del informe indican que más allá de los tres pilares y las innovaciones que lleguen, siempre entre las claves de negocio estará atender bien a los clientes, buscar costo-prestación, pensar no en lo efectista sino en lo efectivo para quien está del otro lado del mostrador.

Regular basics con innovaciones es de los grandes desafíos por delante, y quienes logren un buen average, harán diferencia.

El cloud vino para quedarse y cambiar de plano las costumbres. Esto a veces no lo ven los adultos, tienen que observar a los millennials. Inteligencia artificial, sea analytics, big data o bots, es el gran aporte del IT al negocio del último tiempo, y empresas como Verint, Nice, se han centrado en ella y la aprovechan como especialistas.

Más allá de los vaivenes políticos de América Latina, la oferta de contact center suele tornar mejor y más económico lo de antes, evitar problemas, así que como norma va a tener cabida.

## PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE CONTACT CENTERS

Según la visión de los expertos, existen tres importantes razones para el crecimiento de los Call Centers en América latina:

1. Costo menor de mano de obra: Mientras que en Estados Unidos la hora hombre cuesta de 10 a 12 dólares, en países como Argentina, Uruguay, Venezuela o Colombia, oscila entre 3 y 5 dólares; un aspecto interesante si se considera que el 80 % de los gastos de un call center corresponden a sueldos.
2. Capacidad tecnológica: Favorecida por la devaluación, en la década del 90, América Latina incorporó Tecnología de punta. La mayoría de los países en la región hoy ofrecen a las empresas toda una infraestructura tecnológica sumamente versátil. Los gobiernos también han jugado un rol importante impulsando y otorgando beneficios a quienes inviertan en tecnología. Hay países donde hasta existen zonas perfectamente equipadas que hasta ofrecen beneficios impositivos, donde las empresas solo tienen que ocuparse de su negocio. Es común hoy en día escuchar hablar del «Centro empresarial», el «Centro inteligente» o «Parque tecnológico», acepciones utilizadas para denominar a estos predios. La llamada Zonamérica en Uruguay, es un ejemplo de esta nueva industria y alternativa para la instalación de los Contact Centers locales y regionales. El uso horario y los bajos costos de las comunicaciones, son otras de las variables que juegan a favor de Latinoamérica.
3. La calidad de mano de obra local: La afinidad con culturas españolas, italianas e inclusive francesas y el buen dominio de idiomas como el inglés, constituyen también un fuerte atractivo para las compañías internacionales que desean reducir sus costos operativos y a la vez elevar la calidad del servicio. También el nivel cultural, con una enorme oferta de estudiantes universitarios que buscan ocupaciones de medio tiempo, sumado a la existencia de carreras altamente especializadas en Tecnología, Marketing y Ciencias de la Comunicación, vuelven más atractivo el mercado Latino.

### El desafío del idioma

Este es un problema “relativo” para la industria en LATAM. Depende del país/ciudad. Hay ciudades como Córdoba, Argentina, donde comienzan a existir problemas por cuanto la demanda de bilingües ha sido muy fuerte debido a la instalación del «Parque Industrial» hacia donde han migrado Contact Centers que han demandado grandes volúmenes de personal bilingüe. Sin embargo, en general, por ahora se está muy lejos del punto de saturación en este sentido, y sí el salario es competitivo, no existen grandes problemas para reclutar a este tipo de personal. Por otro lado, la globalización, ha provocado que los jóvenes se vuelquen masivamente al aprendizaje del Inglés para obtener mayores oportunidades laborales.

### Expectativas sobre el crecimiento del sector

La prueba del crecimiento son los 93 millones de dólares que alcanzó el negocio a nivel mundial, estimándose para el 2005 un crecimiento anual del 66%. En rigor, lo que está creciendo, es la toma de conciencia acerca de la importancia de cuidar la relación con el cliente.

En este sentido, los Centros de Contacto son cada vez más utilizados como una herramienta para fidelizar y ganar clientes. Por otro lado, hay una marcada tendencia a comercializar cada vez más productos y servicios a través del teléfono.

### Inversión estimada

No existe una cifra exacta de referencia. Dependerá de las características del mismo. En todo caso, lo más importante es tener en claro que en la estructura de costos de un Call Center, el componente más importante, continúa siendo el referido a los RRHH ocupando hasta el 76% del costo total. Es uno de los motivos que atraen a los inversores hacia América Latina.

### Las #3 claves del negocio

Claramente, esta actividad no es problema de tecnología sino de personas y culturas. Todas las empresas buscan una sola cosa: Obtener resultados, esto es, alcanzar y sí es posible superar los objetivos.

Como factores claves, los referentes señalan:

1. Disminución de rotación, ausentismo y aumento de calidad, mediante una cuidadosa selección del proveedor o de sus propios procesos de selección, entrenamiento, supervisión y monitoreo.
2. Teniendo en cuenta que los perfiles requeridos son cada vez más sofisticados, resulta clave la implementación de una Carrera para los agentes.
3. Abandonar definitivamente el concepto de que el agente es algo así como una máquina automática expendedora de café, para darle su justo y decisivo valor: es él en definitiva quién tiene el contacto directo con el preciado cliente. En cualquier parte del mundo, el cliente opina acerca de la empresa según es atendido. Diferenciarse por producto, es cada vez más difícil. El Rey, es el nivel del servicio ofrecido.

## **EL MERCADO DE CONTACT CENTER EN LA NUBE EN LATAM**

### FROST RADAR: Frost & Sullivan 2021

En los últimos años, la tecnología basada en la nube diseñada para el centro de contacto (CC) se ha vuelto más robusta, ofreciendo acceso a todas las funciones que brindan las soluciones locales con el beneficio adicional de ser accesible a través de Internet y permitir que las empresas se implementen rápidamente servicios en múltiples geografías. La nube es un habilitador vital de una estrategia madura de experiencia del cliente (CX); ofrece flexibilidad en términos de escala, alcance y modularidad, y permite introducir capacidades mediante un enfoque por fases.

- La migración a la nube se aceleró en América Latina en 2020, y la industria de CC no fue una excepción. Las drásticas variaciones en la demanda de varios servicios durante los períodos de cuarentena requirieron soluciones flexibles, escalables y rápidas de implementar. La nube pudo demostrar su valor al proporcionar esas características de manera ágil y eficiente, asegurando una continuidad comercial ininterrumpida, incluida la capacidad de implementar modelos de agentes de trabajo desde casa (WAHA).
- A medida que el mercado latinoamericano sigue madurando, muchos clientes buscan la nube para brindar un acceso más rápido a funciones mejoradas y como una alternativa atractiva para el mantenimiento de sistemas locales. Tradicionalmente, las empresas locales han tardado más en adoptar la tecnología en la nube, pero han considerado cada vez más las soluciones de centro de contacto como servicio (CCaaS) a medida que se han abordado las limitaciones iniciales como la confiabilidad, la escalabilidad y la seguridad.
- Durante 2020, las ofertas de CC en la nube nuevas y mejoradas ya estaban disponibles en la región, lo que impulsó la adopción entre los clientes en los próximos años.

La pandemia COVID-19 ha empujado a todos los CC de América Latina a adoptar la modalidad WAHA (de hecho, el 65,3% de los agentes subcontratados en la región trabajaban de forma remota a fines de mayo de 2020). Debido a los desafíos provocados por la pandemia, los proveedores de aplicaciones y servicios CC respondieron rápidamente a las necesidades de trabajo remoto proporcionando ofertas gratuitas / de prueba para agentes remotos, desarrollando modelos de precios agresivos, acelerando estrategias de migración a la nube y haciendo disponibles alternativas de implementación híbrida en un período de tiempo notablemente corto.

Si bien Frost & Sullivan anticipa el uso continuo de soluciones locales en el futuro previsible, el mercado de soluciones CC en la nube ha tenido un buen desempeño en medio de los desafíos relacionados con la pandemia. Las empresas se han dado cuenta de que la nube ofrece un medio flexible y ágil para mejorar las funcionalidades de CC a precios competitivos y con facturas mensuales predecibles. Este mercado registró una tasa de crecimiento de ingresos interanual del 38,3% en

2020; Frost & Sullivan proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del 25% para alcanzar los 550,5 millones de dólares en 2026.

El mercado de CC en la nube en América Latina se encuentra en la etapa emergente del ciclo de vida del crecimiento. Si bien 2020 se caracterizó por la amplia disponibilidad de las ofertas de las empresas de nivel I en la región (NICE, Bright Pattern y Twilio aceleraron y mejoraron sus estrategias de comercialización), muchos competidores introdujeron agresivamente ofertas adicionales.

A medida que los proveedores líderes continúan lanzando nuevas plataformas (Cisco Webex CC, Avaya OneCloud CCaaS y Alvaria [anteriormente Aspect] VIA, por ejemplo, se han puesto a disposición de los clientes latinoamericanos durante 2021), Frost & Sullivan espera que la competencia se vuelva más intensa en los próximos años.

- En 2020, la región vio el aumento de una división de 3 niveles en términos de precios de salida al mercado. El nivel superior incluía plataformas globales líderes como Genesys, Five9 y NICE. El nivel medio comprendía una combinación de plataformas globales como Bright Pattern y Collab y empresas regionales y locales como inConcert e Integra. El nivel inferior incluía una variedad de plataformas alojadas por proveedores de servicios y plataformas locales como Callflex y Callix.
- El mercado latinoamericano de CC en la nube seguirá siendo sensible a los precios y la pandemia ha ejercido aún más presión sobre los proveedores existentes para que revisen los precios; sin embargo, la compresión de precios en el espacio de la nube podría convertirse en una realidad preocupante solo para 2022, cuando es probable que la competencia aumente aún más.
- Los proveedores deben prepararse para competir en un entorno de alta intensidad. No es sorprendente que los vendedores y proveedores de servicios estén pasando por un momento difícil en términos de posicionar diferenciadores competitivos en América Latina; esto será aún más difícil a medida que ingresen nuevas ofertas al mercado.

- Los proveedores deben considerar elevar la calidad y la entrega de sus servicios administrados y profesionales, ofreciendo una pila completa de soluciones de nivel empresarial y creando propuestas de valor personalizadas para los clientes, aprovechando las mejores prácticas globales y la experiencia local.

### Frost Radar 2021

Si bien la investigación de Frost & Sullivan en este mercado cubrió alrededor de 50 proveedores y proveedores de servicios, este Frost Radar <sup>TM</sup> describe solo los proveedores de la suite CC completos que son significativos en términos de alcance de mercado, adopción de usuarios, tasas de crecimiento, innovación de productos y CX en América Latina. Solo se incluyen aquellas ofertas de CCaaS que han estado en el mercado regional por más de 1 año. Este análisis ha resaltado solo los proveedores de primer nivel que ofrecieron una plataforma de CC en la nube de múltiples instancias o de múltiples inquilinos en América Latina para diciembre de 2020. Los servicios de CC alojados y administrados no forman parte de este análisis.

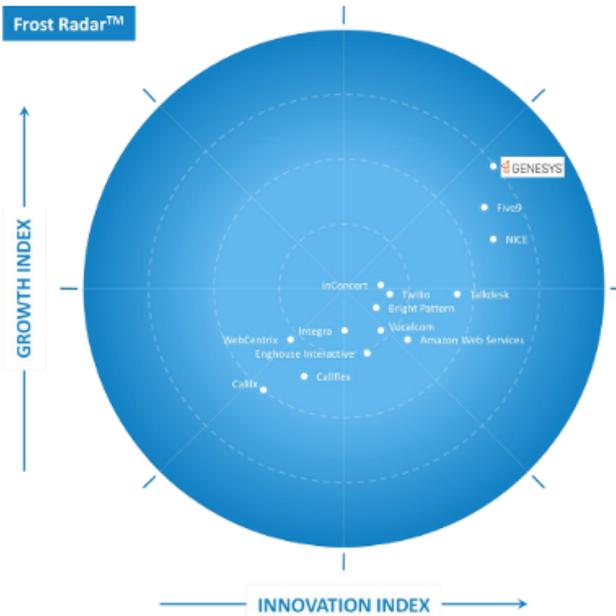
Además del enrutamiento de llamadas de voz en la nube, estos proveedores pueden tener competencias básicas en otras áreas: optimización de la fuerza laboral (WFO), gestión del compromiso de la fuerza laboral (WEM), uso de inteligencia artificial (AI) para mejorar los canales y aplicaciones de autoservicio, y / o integración nativa con las principales plataformas de gestión de relaciones con los clientes (CRM). No se incluyen los proveedores de telecomunicaciones que ofrecen soluciones CC alojadas y en la nube.

Frost & Sullivan consideró varios otros factores para su inclusión en este Frost Radar.

- Presencia en el mercado local y conciencia de marca: una empresa debe demostrar que vende y opera con regularidad como proveedor de CCaaS en el mercado latinoamericano. Es importante desarrollar el conocimiento de la marca a través de programas de marketing integrales y consistentes. También ayuda a desarrollar sólidas oportunidades de asociación para las ventas y la integración de productos.

- Ingresos locales: una empresa debe exhibir ingresos anuales de al menos \$ 1 millón en ventas locales de licencias / agentes de CC en la nube a partir de diciembre de 2020.
- Clientes locales: un proveedor debe demostrar que tenía un mínimo de 2,000 licencias / agentes de CC en la nube activos a diciembre de 2020 en América Latina.

### Frost Radar™: Latin American Cloud Contact Center Market, 2021



Source: Frost & Sullivan

## EL SECTOR EN ARGENTINA

*Un negocio estimado de USD 720 millones anuales*

La Cámara Argentina de Centros de Contacto nuclea a 32 empresas socias presentes en más de 11 provincias, que abarcan mayormente el centro y norte del país. Sus asociadas, prestadoras de servicios y procesos de negocios, han transformado el perfil a la gama de servicios tecnológicos, comerciales y profesionales, y al desarrollo de habilidades blandas y recursos humanos que, en consecuencia, las destaca en productividad y calidad a nivel regional.

El sector emplea a más de 50.000 trabajadores en todo el país, de los cuales un 33% se encuentran en Córdoba, al no haber sido considerado un servicio esencial, debió migrar la mayor parte de sus operaciones de forma inmediata a la modalidad de teletrabajo cuando comenzó la pandemia.



Fuente: Cámara Argentina de Contact Centers

**Un puesto (12 horas con 2 operadores) tiene un valor promedio de \$240.000**

**Los grandes players tienen actualmente hasta un 90% de los operadores en modalidad HO**

**Están evolucionando a plataformas en la nube para sus clientes con soluciones de selección, formación y control de los RRHH**

Según Marcelo Bechara, presidente de Grupo Evoltis y vicepresidente de la Cámara Argentina de Centros de Contacto: "Allá por 2007 la actividad llegó a un pico: empleaba 70 mil trabajadores colaboradores de los que Córdoba aportaba la mitad. Y de esas posiciones locales, la provincia exportaba el 42 por ciento. Hoy son 50 mil empleados en el país de los cuales entre 20 mil y 25 mil están en Córdoba"

Otra de las consecuencias es la disminución de los servicios exportados:

"ya no está vigente como años atrás, producto de la competitividad que había alcanzado el sector. Además, aquel call center "versión 1.0" era eficiencia y rapidez de implementación asociado a costo."

"Con la aparición de nuevas tecnologías fue evolucionando, sumando valor agregado e innovación. Hoy se trata de estar preparado para incorporar tecnologías exponenciales, atender múltiples canales y generaciones"

De cara al 2030, los referentes del sector pronostican el crecimiento de la inteligencia artificial pero también habrá más conexión humana. Y en ese sentido, el trabajo en un call center necesitará nuevas habilidades y nuevas competencias.

Como podemos concluir después de analizar la industria local, CO-CALLING está perfectamente pensado para poder capitalizar esta oportunidad que ofrece el mercado de CONTACT-CENTER en crecimiento, con una propuesta innovadora apoyada en economía colaborativa, donde es una opción prometedora como actuales agentes como potenciales, donde podrán ver incrementados sus ingresos, poseer una mayor flexibilidad laboral tanto en tiempo y espacio.

A su vez brindar una propuesta diferenciada para todo tipo de empresa que busque tercerizar sus servicios de relacionamiento con clientes y/o proveedores tanto en mensajería como llamados telefónicos, en forma mas economica que las actuales propuestas que hoy ofrece el mercado, en una modalidad novedosa en la industria, una propuesta SaaS, donde empresas paguen por el consumo efectivamente prestado y no una tarifa fija que puede estar sobredimensionada ante la falta de contactos.

## RIESGOS SINDICALES EN ARGENTINA

Un factor a considerar es cómo encuadraría la relación jurídica, técnica y económica que se da entre los callers, la plataforma y las empresas que utilicen a Co-Calling.

Co-calling es una idea basada en lo que hoy se conocen como “economías colaborativas” donde uno de los pilares es la voluntad de cada parte a sumarse al ecosistema que dicho emprendimiento genera en forma independiente y voluntaria, buscando brindar mejores servicios, en forma más eficiente, flexible y bajo costo.

En la República Argentina para que se dé lo que conocemos como relación laboral debe existir dependencia tanto jurídica, como económica y técnica. Vale aclarar que la Ley de Contrato de Trabajo del país tiene un sesgo a favor del trabajador al ser la parte más débil y la prueba de que no existe relación laboral queda a cargo del empleador.

El proyecto está pensando de una forma donde los callers tengan total independencia tempo-espacial a su vez como Co-calling no tiene poder disciplinario sobre los Callers llámese, definir horarios, licencias, vacaciones, sanciones previstas por la Ley de Contrato de Trabajo, etc. A su vez Co-Calling declarará y pagará sus impuestos por la porción de ingresos atribuible a la plataforma y los callers individualmente deberán cumplir con sus dichas obligaciones en forma autónoma.

Actualmente en el mundo en general y Argentina en particular, este tipo de proyectos no están abordados acabadamente en su aspecto jurídico tanto laboral como impositivo. Podemos apreciar diferentes casos, con situaciones variadas, donde por ejemplo plataformas como Uber operan legalmente en algunos países, en algunos países es legal por zonas y en otros países es directamente ilegal (como lo es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

No existen reglamentaciones concluyentes al respecto, pero podemos ver como en diferentes lugares se han tomado diferentes posturas, en Argentina por ejemplo se ha constituido la “Asociación de Personal de Plataformas” que busca velar y proteger los derechos de las personas que hoy trabajan para este tipo de plataformas digitales. Los mismos alegan que sí existe relación laboral ya que las plataformas ejercen una “influencia decisiva” en cómo se realiza el trabajo. Por su parte las plataformas

desconocen esta relación de dependencia y alegan que solo prestan un mero servicio de “intermediación”.

La falta de marco normativo, las características tan particulares donde los colaboradores o “partners” tienen tanta flexibilidad y remuneraciones variables a los servicios prestados nos hace pensar que la realidad jurídica demorara en ponerse al día con la realidad económica.

Por eso vemos diferentes escenarios que pueden ocurrir en este aspecto, que se logren fallos a favor de las plataformas avalando su situación de meros intermediarios (los mismos deben darse en cada país que Co-calling decida radicarse) y surjan por ejemplo contratos entre partes privadas ( la plataforma y el partner) para que todo sea más claro.

Que continúe este contexto gris donde las plataformas están desreguladas, declaran sus impuestos donde más le conviene, dependiendo de la cultura socio-económica del país operando ilegalmente o legalmente, con los riesgos que tiene dicha primera opción. En argentina este escenario de plantearse la relación laboral, implicaría probablemente que los callers queden encasillados como trabajadores en relación de dependencia bajo el sindicato de CallCenters en la normativa de “Teletrabajo” que hasta el momento no está completamente reglamentada. Esta situación impactaría en los resultados, debiendo modificarse el volumen de operaciones , elevando el precio de cada contacto o una combinación de ambas.

## DEFINICIÓN DE PRECIO

En adición a la interfaz propuesta para el servicio tanto de Callers como de Empresas, desarrollamos un análisis de factibilidad considerando el revenue necesario para tener un flujo de fondos libre positivo, la cantidad de agentes e interacciones que ello demandaría, empresas que contraten el servicio, el costo que tendrá para las mismas, y el ingreso a percibir por los Callers en dicho caso.

El costo para las empresas por interacción está compuesto por:

### Tarifas U\$S

Tipo de Empresa	Mensajes	Llamadas
Pequeñas	0.06	0.08
Medianas	0.08	0.1
Grandes	0.1	0.12

### Cantidad de interacciones (por empresa)

Tipo de Empresa	Q Mensajes	Q Llamadas	Interacciones totales
Pequeña	32.400	183.600	216.000
Mediana	48.600	275.400	324.000
Grande	81.000	459.000	540.000

### Costo de contratación para las empresas (por empresa)

Tipo de Empresa	Costo anual
Pequeña	U\$ 13.608
Mediana	U\$ 26.892
Grande	U\$ 55.620

Para lograr dicho revenue se requieren considerando una distribución en cantidad proporcional ( 33% de empresas pequeñas, medianas y grandes cada una):

- Revenue por tipo de empresa: 900.000
- Cantidad de empresas pequeñas:  $900.000/13608 = 66.13 \sim 66$  empresas
- Cantidad de empresas mediana:  $900.000/26892 = 33.46 \sim 33$  empresas
- Cantidad de empresas grandes:  $900.000/55620 = 16.18 \sim 16$  empresas

Considerando que el Mercado actualmente emplea 50.130 agentes, considerando que cada agente tenga una cantidad de 300 interacciones diarias se requeriría 314 agentes, representando 0.63% del mercado.

El mismo número de Agentes proviene de los siguientes cálculos:

- Cantidad de interacciones empresa pequeña 600
- Cantidad de interacciones empresa mediana 900
- Cantidad de interacciones empresa mediana 1500
- Cantidad de contactos por operador diario 300
- Cantidad de Empresas pequeñas 66
- Cantidad de Empresas medianas 33
- Cantidad de Empresas grandes 16

Total de contactos diarios = [(Q. Interacciones pequeñas x Q de empresas pequeñas) + (Q. Interacciones mediana x Q de empresas mediana) + (Q. Interacciones grande x Q de empresas grandes) ]/ Cantidad de contactos por operador

$$= [ (600 \times 66) + (900 \times 33) + (1500 \times 16) ]/300 = 313.58 \sim 314 \text{ Agentes.}$$

Tipo de Empresa	Q interacciones x empresa	Q interacciones Totales	Interacciones x Agente	Agentes Necesarios
Pequeña	216.000	14.256.000	300	132
Mediana	324.000	10.692.000	300	100
Grande	540.000	8.640.000	300	81
<b>Total</b>		<b>33.588.000</b>		<b>314</b>

Los ingresos para el operador serían de U\$S 575 mensuales, compuesto por U\$S 510 de mensajería y U\$S 65.

Considerando el tipo de cambio vigente al momento \$101.25 podemos ver que la propuesta es atractiva donde el operar podría obtener \$58.199 pesos o \$575 dólares, y la empresa abonar un costo de \$114.818, \$226901 y \$469294 pesos ( costo para empresas pequeñas, medianas y grandes respectivamente).

Este servicio es más económico que los que se encuentran en el mercado donde ascienden a \$240.000 pesos, el cual es superior para empresas pequeñas y medianas, y el mismo no podría dar respuesta a la cantidad de interacciones de las empresas grandes.

Considerando que el mercado de Contact -Center está valuado en U\$S 720 millones , el revenue propuesto es el 0.38% del mercado. Creemos que es un Market Share sumamente alcanzable.

## PLAN TECNOLÓGICO Y OPERATIVO

En esta sección pasaremos a especificar los componentes necesarios tanto de software, hardware y equipo de trabajo para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como describiremos los módulos (servicios) que la misma contendrá. Es de vital importancia la definición de estos conceptos debido a que es la infraestructura sobre la que se va a apoyar todo el modelo de negocios. En el marco de proyecto en formato MVP ( minimum viable product) determinadas tareas y/o hardwares se tercerizan como otras de mayor relevancia para el proyecto serán propias de CO-CALLING.

El equipo que llevará adelante este sector estará compuesto por tres programadores que trabajen en forma interna, a su vez que se tercerizara la configuración del Firewall, testing de aplicación, hosting housing cloud y la conexión a internet.

La plataforma al ser un intermediario entre agentes y empresas, contará secciones diferenciadas para cada uno de ellos, con distintos tipos de servicios para cada uno de ellos y módulos de seguridad, brindando la posibilidad a ambas partes de proteger información que consideren de carácter personal y/o confidencial.

El mantenimiento de la misma será realizado en principio por el equipo interno en comunicación con las empresas proveedoras de servicios tercerizados. Al escalar el proyecto se deberá analizar contratar especialistas en diferentes áreas de sistemas para realizarlo así como sucesivas actualizaciones que tenga la plataforma.

### MÓDULO DE AGENTES

#### *Modulo Administración de Agentes*

- La plataforma gestiona la ficha y datos de agentes y permite crear los tipos de agentes, con posibilidad de anexar campos específicos y poder generar un perfil.

#### *Módulo Identificación Biométrica*

- Validaciones biométricas para identificación de Agentes.

### *Módulo Relaciones entre Agentes*

- Cree una red de relaciones entre Agentes en la base de datos, analiza y evalúa dicha información con paneles de control específicos.

### *Módulo Clasificaciones de Agentes*

- Se pueden crear y generar perfiles automáticamente y luego obtener listado sobre agentes que cumplan un mismo perfil.

### *Módulo Eventos*

- Registración de interacciones de Agentes, con respecto a sus funciones, solicitudes y operaciones realizadas y recibidas.

### *Módulo Panel CRM*

- Cuenta con un espacio de visualización de toda la información acerca de cualquier Agente, tanto de vínculos con empresas como de operaciones y funciones que haya realizado.

### *Módulo de E-Learning*

- En busca de constante actualización de contenidos, se cuenta con un sistema que evalúa el conocimiento del Agente.

## **MÓDULO DE SERVICIOS**

Con este módulo usted puede crear una estructura de servicios para ofrecer o servicios que se pueden contratar. También puede organizar órdenes de servicio y emitir informes para sus agentes.

### *Administración de servicios*

- Alta, baja, modificación y organización de servicios contratados o servicios prestados.

### *Órdenes de servicio*

- El agente puede pre configurar los conceptos para la prestación de un servicio. El Agente planifica, ejecuta e informa el resultado de la prestación de un servicio, plasmando la utilización de otros recursos necesarios para concretarlo.

### *Configuración de servicios periódicos*

- El sistema permite configurar la prestación de servicios de manera repetitiva.

El software “XXXXX” es Multiempresa, Multiusuario y Multidispositivo. Está diseñado para administrar la base de datos de varias empresas en una misma instalación.

### Módulo del Agente (Operador)

1. Registro de la persona en el sistema
2. Análisis del registro de las personas, y generación del perfil
3. Descarga del software
4. Ejecución del software
5. Seguir las Instrucciones en pantalla
6. Ejecutar el programa
7. Validación del Usuario en el Sistema
8. Si no está registrado, proceder a la registración (ir al paso 1)
9. Ingreso en el sistema con Usuario y Contraseña
10. Selección de Empresas (deberá elegir entre 3 o 4 Empresas)
11. Visualización de Cupos de acceso por empresas
12. Seleccionar cuestionario solicitado por las empresas
13. Una vez finalizado, se visualizan las operaciones habilitadas para el Agente
14. En caso de error, visitar área de soporte en la web

### Módulo del Cliente

1. Registro de la persona en el sistema
2. Análisis del registro de las personas, y generación del perfil
3. Descarga del software
4. Ejecución del software
5. Seguir las Instrucciones en pantalla
6. Ejecutar el programa
7. Validación del Usuario en el Sistema
8. Si no está registrado, proceder a la registración (ir al paso 1)

9. Ingreso en el sistema con Usuario y Contraseña
10. Selección de Empresas (deberá elegir entre 3 o 4 Empresas)
11. Visualización de Cupos de acceso por empresas
12. Seleccionar cuestionario solicitado por las empresas
13. Una vez finalizado, se visualizan las operaciones habilitadas para el Agente
14. En caso de error, visitar área de soporte en la web

### Módulo del Supervisor

1. Registro de la persona en el sistema
2. Análisis del registro de las personas, y generación del perfil
3. Descarga del software
4. Ejecución del software
5. Seguir las Instrucciones en pantalla
6. Ejecutar el programa
7. Validación del Usuario en el Sistema
8. Si no está registrado, proceder a la registración (ir al paso 1)
9. Ingreso en el sistema con Usuario y Contraseña
10. Selección de Empresas (deberá elegir entre 3 o 4 Empresas)
11. Visualización de Cupos de acceso por empresas
12. Seleccionar cuestionario solicitado por las empresas
13. Una vez finalizado, se visualizan las operaciones habilitadas para el Agente
14. En caso de error, visitar área de soporte en la web

### Módulo de la Empresa

1. Registro de la persona en el sistema
2. Análisis del registro de las personas, y generación del perfil
3. Descarga del software
4. Ejecución del software
5. Seguir las Instrucciones en pantalla
6. Ejecutar el programa
7. Validación del Usuario en el Sistema

8. Si no está registrado, proceder a la registración (ir al paso 1)
9. Ingreso en el sistema con Usuario y Contraseña
10. Selección de Empresas (deberá elegir entre 3 o 4 Empresas)
11. Visualización de Cupos de acceso por empresas
12. Seleccionar cuestionario solicitado por las empresas
13. Una vez finalizado, se visualizan las operaciones habilitadas para el Agente
14. En caso de error, visitar área de soporte en la web

### Call Recording

Graba automáticamente las llamadas en 3 modos posibles, grabación permanente, grabación a demanda y grabación por conversación. Gestión basada en Web. Permite guardar y crear índices de las grabaciones de forma automática.

### Call Analytics

Panel de Control, Alarmas e Informes. Control completo de transacciones. Múltiples Sitios, Países, Zonas horarias y Monedas. Gadget para dispositivos Móviles. Integración con Servidor de Directorio de la Empresa.

## **HARDWARE**

### Servidor

- Marca: Dell
- Modelo: Power Edge R740
- Cantidad: 2
- U\$: 15000

### Storage

- Marca: IBM
- Modelo: FlashSystem 5200
- Cantidad: 2
- U\$: 5500

### Switch

- Marca: HP
- Modelo: 2930M 24T – sfp+
- Cantidad: 2
- U\$: 6500

#### Rack

- Marca: Apc
- Modelo: Easy 42u 2m x 0.8m x 1.20m
- U\$: 2500
- Según normas: EIA-310-E, UL 60950-1, UL 2416

#### Patch Panel

- Marca: Furukawa
- Modelo: 24 puertos 1 U

#### Firewall

- Marca: Fortinet
- Modelo: FG60E
- U\$: 1600
- Cantidad: 2

#### UPS

- Marca: APC
- Modelo: 3000 VA
- Cantidad: 2
- U\$: 2500
- Tablero de energía dedicado con interruptores superinmunizados.

## EVOLUCIÓN DE LA PLATAFORMA

Como parte del desarrollo en el mediano y largo plazo, Co-Calling tiene en su visión convertirse en un Tech Contact Center. Esto quiere decir que el foco de la estrategia corporativa, una vez que se instalen las bases de la economía colaborativa, será integrar tecnologías a lo largo y ancho de la compañía.

La integración de tecnologías podría dividirse esencialmente en las siguientes secciones:

- *Plataforma colaborativa*: la plataforma contará con mecanismos y procesos que por la tecnología se tendrán agilidad en el uso y en las funcionalidades. La intención es que para el caller el camino de postulación sea simple y rápido, y para la empresa el acceso a la información de cada caller y el contacto con el mismo sea eficiente.
- *Analytics*: cada uno de los contactos será completamente trackeable a través de la plataforma. Esto nos permitirá contar con un caudal de información lo suficientemente grande como para trabajar con herramientas de big data en el análisis de cada propuesta o trabajo publicado. El *hit rate* de cada caller, la cantidad de llamadas realizadas, el tiempo en cada llamada, el costo por cada llamada convertida, y muchos otros ratios que solicitará cada organización, serán fácilmente acumulables y analizables debido a que todo el sistema correrá sobre una misma plataforma.
- *Big data*: el trackeo de los callers permitirá contar con una base de datos sólida y robusta sobre la performance de los agentes. Esta información será útil no solo para las organizaciones que opten por uno u otro caller, sino para nosotros como compañía que contaremos con un bloque de información para cada individuo monetizable en el tiempo y que nos permitirá a su vez realizar estudios sobre comportamientos, mejoras en los procedimientos, drivers en la decisión de uso de la plataforma y mejoras continuas en nuestros circuitos internos y externos.
- *Chat-bots*: la herramienta de chat-bot es de uso habitual en prácticamente todas las industrias. Mediante nuestro equipo de desarrolladores, podremos

personalizar el chatbot para la empresa en cuestión, generando así un algoritmo automático que evitará la intervención humana en las primeras instancias de cualquier consulta que llegue. El servicio de chatbot será especializado para cada cliente y estará 100% personalizado al servicio/producto en cuestión.

- *Inteligencia artificial*: la IA, por definición, es sumar capacidad de procesamiento robótica para potenciar, automatizar cantidad de labores que hasta ahora debían hacer los humanos, ganando en costos, tiempos y performance. Se coincide en que el 70% de las llamadas que atiende un centro de atención al cliente suelen ser simples y repetitivas, y al encargarse los bots de ellas, bajan un 30/40% los costos de personal —que son el 75% del costo de un contact center— y aumenta la eficiencia, porque el bot siempre está de buen humor y contesta lo correcto. Además, se deja a la gente especializada para los temas que lo ameriten.
  - Los bots permiten absorber el 70% de las llamadas entrantes
  - Bajan un 30/40% los costos de personal
  - IA: automatización, optimización a gran escala
  - Nuevos campos de negocio
- *Omnicanalidad*: la tendencia para toda la industria de contact centers es que los clientes puedan ser atendidos por diversos canales (teléfono, whatsapp, chat online, redes sociales o chat bots). Independientemente del canal, el desafío de la compañía es mantener el nivel de calidad por todos los canales por igual.

### Un paso más: Internet of Things

Un concepto que explota en el IT pero aún tiene poca mención en contact center, es Internet of Things, IoT. Que se sumen los objetos, con chips y sensores, a las personas para generar información, y así se genere un nuevo ecosistema inteligente para desarrollar mucho más todo lo de hoy: customer service, ventas, cobranzas, etc.

Por ejemplo, contact centers que sean contratados por los fabricantes de automóviles de alta gama para brindar servicios en tiempo real a sus usuarios, que cuando tengan problemas o quieran información, puedan apretar un botón y tener diálogo

instantáneo, a elección por voz o por mensajes, en los monitores del vehículo. O que sea proactivo, y se avise de defectos técnicos del vehículo, de la falta de combustible, que si no carga combustible en la próxima estación luego puede quedarse parado, y así.

A nivel corporativo, hoy empresas sobre todo de salud, logística, retail implementan soluciones de IoT para monitorear pacientes, flotas de vehículos, la trazabilidad de productos desde los proveedores a su distribución en las tiendas. Suelen ser soluciones que manejan en forma interna, y aún están en etapa temprana de adopción. Pero a futuro se pueden incluir servicios cloud de contact center, para que la automatización con terceros reduzca la estructura interna y potencie el rendimiento.

El objetivo subyacente en la integración de internet a lo material es empoderar a los clientes para que ellos mismos puedan resolver sus demandas de manera rápida e independiente, sin interacción con otros humanos.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

<https://omniawfm.com/blog/tendencias-del-mercado-de-call-centers.php>

<https://omniawfm.com/blog/call-center-que-es.php>

<https://www.callcenternews.com.ar/>

<https://www.telesemana.com/blog/2021/02/09/contact-centers-el-futuro-de-las-operaciones-sera-remoto-y-en-la-nube/>

<https://www.statista.com/statistics/880975/global-contact-center-market-size/>

[Call centers in Latin America | ConnectAmericas](#)

[Cámara Argentina de Centros de Contacto. CACC.](#)

Harvard Business Publishing Operations Managements “ Process Analysis”. Roy D. Shapiro (2013)

Harvard Business Publishing Operations Managements “ Managing Queues”. Roy D. Shapiro (2014)

Principios de Finanzas Corporativas. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen 9na edición. Cap 2, 3, 6 7

Harvard Business School. “ A Note on Valuation in Private Equity Settings”. Josh Lerner John Willinge (2011)

Estrategia Competitiva “ Tecnicas para analisis de los sectores industriales y la competencia” Capitulo 1 2 3

Harvard Business Review “ Entiendo el valor agregado económico” Mihir A. Desai, Fabrizio Ferri (2005)

Harvard Business Review “ Breakeven Analysis and Operating leverage: Understanding Cash Flow” (2006)

Harvard Business School “Multi-sided Platforms: From microfoundations to design and expansion strategies” Andrei Hagiu (2007)

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial agradecimiento a la Universidad Torcuato Di Tella que logró atravesar una pandemia y mantener la excelencia académica a pesar de las adversidades.

Agradecemos también la colaboración de nuestro tutor Martín Gradel por sus aportes a lo largo del armado del plan de negocios.

Por último, a nuestras familias que nos han acompañado durante estos intensos dos años con paciencia y con amor, dando apoyo en todo el camino recorrido.

¡Muchas gracias!