

CO-CALLING

El Contact Center de los Independientes

Plan de Negocios

ALUMNOS

Juan Ignacio Souto

TUTOR

Martin Gradel

MBA 3x3 2020

Universidad Torcuato Di Tella

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
PROPUESTA DE VALOR	5
LAS DIMENSIONES DE VALOR	7
MAPA DE COMPETIDORES EXISTENTES Y POTENCIALES	8
BARRERAS DE ENTRADA Y DESAFÍOS	11
DIFERENCIACIÓN	12
ANÁLISIS FODA	13
PLAN COMERCIAL	14
ANÁLISIS DE LAS 5C's	14
JOB's TO BE DONE	17
SEGMENTACIÓN CALLERS	18
SEGMENTACIÓN EMPRESAS	20
ESTRATEGIA DE MARKETING	20
FUNDADORES, ORGANIGRAMA, ESTRUCTURA	24
ESTRUCTURA SOCIETARIA	26
PROYECCIONES FINANCIERAS	27
SUPUESTOS ECONÓMICOS Y DE CRECIMIENTO	27
INGRESOS	28
SUELDOS	29
ACTIVO FIJO Y BIENES DE USO	30
COSTOS OPERATIVOS	30
COSTOS TOTALES	30
FREE CASHFLOW c/EXIT	31
PROPUESTA AL CAPITAL	32
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	33
AGRADECIMIENTOS	34

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. Podrá encontrar más información del mercado en el apartado A de la tesis.

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%.

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.

PROPUESTA DE VALOR

Co-calling propone una forma distinta al tradicional negocio del contact center: a través de una plataforma on-line, empresas, organismos o instituciones, grandes, medianas o pequeñas, pueden contratar el servicio de soporte vía mensajes sms, redes sociales o llamadas a un grupo de selectos callers (agentes), solamente pagando por el consumo que dichas empresas realicen del servicio.

A su vez, los callers agentes cuentan con amplio espectro de empresas para poder subirse a la plataforma, brindar su servicio en forma independiente, sin asignación de cargas horarias fijas, pudiendo realizarlo en forma remota en cualquier sitio que tenga conexión a internet.

Este servicio brinda valor agregado, donde las empresas tradicionales de contact center solamente permiten una contratación de un producto/servicio fijo (números de operadores) independientemente del uso que las mismas hagan del servicio. Además dejando de lado muchas empresas que por su tamaño les resultaría imposible poder acceder a tener un trabajador a tiempo completo por la modalidad de contratación.

Para los agentes brinda oportunidades únicas de poder adicionar una fuente alternativa de ingresos ya sea en forma parcial o completa, con libre disponibilidad horaria, también apalancándose en la creciente tendencia del teletrabajo.

Esta plataforma puede brindar soporte a cualquier tipo de organizaciones, desde tarjetas de créditos, venta de seguros, gestión de cobranzas, planes de ahorro, empresas de internet, deliveries de comida rápida, realización de encuestas para organismos públicos, entre otras tantas oportunidades. A su vez, al estar las remuneraciones en forma variable, permite que los agentes puedan ver el producto en forma lineal: a medida que suman más horas sus ingresos incrementan, modalidad de trabajo que están acatando muchos partners, como lo podemos ver en Uber, Rappi, entre otras plataformas con características de economía colaborativa.

Co-calling, por medio de su plataforma, permite que empresas chicas puedan acceder al servicio de tercerizar parte de sus operaciones de recepción de pedidos o ventas, ya que un operador puede capacitarse para ofrecer su servicio a más de una de ellas,

haciendo que el volumen de negocios para el (operador) sea suficiente y que la pequeña empresa solamente pague por el uso que realizo de los servicios del caller.

Co-calling también brindará estadísticas a las empresas, producto de la interacción de los agentes, como hit ratio, cantidad de reclamos, NPS, etc. Las mismas serán personalizadas en función de las solicitudes de las empresas.

LAS DIMENSIONES DE VALOR

Los siguientes gráficos reflejan las 3 dimensiones de valor y los drivers en cada caso para cada uno de los usuarios de nuestra plataforma.



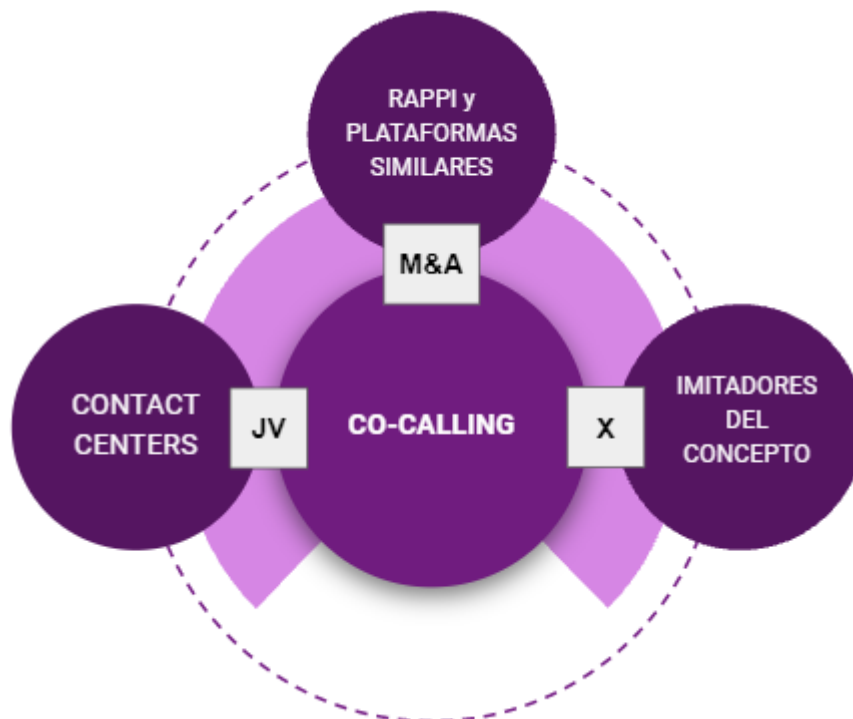
Es fundamental comprender que nuestro negocio genera externalidad de red. Esto quiere decir que, a mayor nivel de usuarios del lado de los callers, más atractivo será para las empresas publicar ofertas de trabajo y posiblemente, dado el algoritmo, más eficiente y eficaz. De la misma manera, a mayor nivel de propuestas publicadas por las empresas, más atractiva será la plataforma para los callers. Con lo cual, habrá una retroalimentación bilateral de usuarios y clientes que permitirá crecer de manera exponencial.

La contraparte de esta ventaja es que en presencia de plataformas, muy posiblemente no haya lugar para más de 2 competidores dado que para que estos negocios funcionen debe haber grandes volúmenes y grandes niveles de economía de escala. Será cuestión de darle seguimiento a las empresas de contact center y a la posibilidad de que ingresen al mercado de las economías colaborativas, y a posibles competidores que busquen generar propuestas de valor similares. De la misma manera corresponderá seguir de cerca a empresas como Rappi que pretenden ser la plataforma para todo, y que al contar ya con un sistema operativo en funcionamiento y con una importante cantidad de público cautivo, será simple para ellos integrar una vertical más en su negocio.

Este último elemento, así como puede parecer una amenaza, lo vemos con buenos ojos ya que puede ser la salida para el inversor inicial mediante la adquisición de un gigante como Rappi de nuestra compañía, una vez que logremos consolidar la plataforma y generar un flujo de efectivo corriente.

MAPA DE COMPETIDORES EXISTENTES Y POTENCIALES

A continuación, presentamos el siguiente mapa de competidores existentes y potenciales que entendemos corresponderá seguir de cerca para lograr alcanzar nuestros planes de expansión sin grandes turbulencias.



Es cierto también que algunos de estos competidores pueden transformarse en compradores de nuestro negocio una vez que establezcamos la plataforma. De todas maneras, tampoco será tan complejo para algunos integrar herramientas tecnológicas, imitar el concepto y llevarse el crédito a pesar de que nosotros seamos los *first movers* dentro del ecosistema de economías colaborativas.

El mapa de competidores expone 3 ejes:

Contact centers

Entendemos que rápidamente los contact centers existentes nos mirarán con envidia dada la ligereza de nuestra nómina. Hasta ahora estas estructuras han sido muy grandes, al menos hasta la integración de tecnologías como chat-bots o bots de respuestas automáticas (que también pretendemos incorporar como servicio paralelo), con mucho personal a cargo de los llamados, grandes contingencias laborales, y sobrecostos que pocas veces permitían mantener altos niveles de rentabilidad. Para ellos será un tanto más complejo imitarnos ya que como mencionamos anteriormente, cuentan con grandes nóminas que no son fáciles de reducir, y tienen poca experiencia en plataformas y tecnologías de alta complejidad. Lo que sí tienen es un gran sistema de capacitación de empleados para realizar los llamados o enviar los mensajes necesarios que solicita el cliente. Será interesante evaluar un Joint Venture con algún referente del mercado una vez que tengamos bien estructurada la plataforma para complementarnos y aprovechar las ventajas competitivas de cada compañía.

Si ponemos el foco en Argentina, nuestro punto de partida, el entorno está constituido por todas las empresas que hoy brindan el servicio de contact-center en el país. De la Cámara Argentina de Centros de Contacto podemos ver que el mismo está constituido por 60 empleadores formales, de los cuales 32 están dentro de la Cámara. Los mismos emplean 50.130 operadores, los cuales tienen una jornada habitual de 6 horas diarias, con un costo de \$120.000 para su contratación.

Los principales actores del mercado son:

Konecta: ofrece servicios a empresas financieras, de telecomunicaciones, seguros, utilities, administración pública, editorial y medios de comunicación, distribución y

retail , farmacia. Los mismos comprenden back-office, BPO, recepción de solicitudes y reclamos, pre venta etc. Fuertemente posicionada en el sector de seguros con más de un 60% del market share en el mismo. - <https://www.grupokonecta.com/>

Apex: Tiene presencia en más de 6 países, ofreciendo servicios conversacionales, permitiendo y ordenar KPI's, servicios de analytics, analizando audios y textos, servicios de autogestión digital para clientes, chatbots, gestión de social media y experiencia de clientes. - <https://apexamerica.com/>

Atento: Presencia en más de 14 países, rankeada como una de las 25 compañías en Great Place To Work en 2019, ofrece servicios de ventas, BPO, Customer Care, Back office y analytics. - <https://atento.com/en/>

Estos actores tienen presencia nacional, con una gran inversión en capital humano e infraestructura tecnológica para poder brindar sus servicios actuales. Dicha infraestructura va en contra muchas veces de la flexibilidad y agilidad requerida por el mercado, hoy en día las empresas están buscando variabilizar lo más posible sus costos siendo reticentes a entrar en costos fijos producto de la gran volatilidad económica que trae mucha aleatoriedad en la demanda, así como también la ineficiencia de las legislaciones laborales. A su vez, al ser productos tan estandarizados, empresas de menor tamaño no pueden acceder considerando que contratar 2 operadores por 6 horas, representaría un importe igual o superior a su actual fuerza laboral.

Rappi y plataformas similares

Estas plataformas ya cuentan con mecanismos y sistemas integrados que permiten generar ofertas de trabajo freelance y se acoplan al concepto de las economías colaborativas. Para Rappi, Uber, u otras, es muy sencillo integrar nuevas unidades de negocio a sus plataformas. El gran desafío que tendrán estos gigantes será interpretar el mecanismo de capacitación de los agentes dado que hasta hoy, poco le solicitan a los prestadores de servicio independientes que se acoplan al lado freelance de la plataforma.

Imitadores del concepto

No tardarán en llegar, y será cuestión de ser consistentes con nuestra propuesta de valor, lo suficientemente rápidos en la captura de clientes mediante grandes esfuerzos de marketing (tal como hizo Rappi con su “30 minutos o gratis”), y corresponderá competir como caballeros en un libre mercado. Las nuevas tendencias también son las de la colaboración entre compañías, y sabemos que el espíritu emprendedor requiere de la buena voluntad y la buena convivencia ya que a la larga, se siembra lo que se cosecha. Pero también seremos agresivos dada nuestra posición de *first movers* y definiremos los parámetros buscando mantener altas las barreras de entrada dado el nivel de inversión en la plataforma y la complejidad de la misma, y buscaremos distinguirnos con un equipo de management que tendrá participación en la compañía y tendrá los mismos intereses que los socios en que el negocio sea un verdadero éxito.

BARRERAS DE ENTRADA Y DESAFÍOS

Al analizar las barreras de entrada, identificamos algunos desafíos claves para que la propuesta alcance su pleno desarrollo:

- Como todas las economías colaborativas, para brindar una excelente experiencia de usuario la plataforma debe ser atractiva tanto para las empresas (contar con suficientes agentes para brindar un servicio ágil y oportuno) como para los agentes (contar con la suficiente cantidad de empresas y propuestas laborales para que sea atractivo). Externalidad de red.
- Los competidores hoy tienen una fuerte inversión en infraestructura tecnológica y personal humano, lo que los vuelve probablemente más agresivos para readaptar sus servicios.
- Co-calling deberá encontrar un grupo de IT calificado que pueda desarrollar, programar y mantener la plataforma para poder brindar el servicio de mensajería, llamada y estadísticas a sus clientes. El mismo es escaso y oneroso para una startup.
- A su vez, co-calling deberá trabajar en estrecha relación con los clientes tanto empresas como callers para obtener la capacitación requerida para brindar el

servicio en forma eficiente y de calidad, lo más estandarizado posible dada la heterogeneidad de los prestadores del servicio.

- Al estar apoyada en efecto de Red, es clave poder ser uno de los primeros actores de mercado, como vemos en otras economías colaborativas los pioneros suelen acaparar gran parte del Market Share, haciendo difícil obtener clientes y partners luego de que hayan jugadores establecidos.
- Hay un potencial riesgo laboral a afrontar, en Argentina al menos de no poder encauzar la relación con los partners en una clara prestación de servicios, como hoy la tienen PedidosYa, Glovo etc, y no Uber.

DIFERENCIACIÓN

Co-colling busca revolucionar el modo en que operan las empresas de Centro de Contactos, por medio de un servicio a empresas flexible a sus necesidades y sumamente personalizado. El modelo está orientado fundamentalmente a brindar un servicio que funcione prácticamente como SaaS, donde los clientes puedan ver una clara relación entre su inversión y su productividad, con estadísticas claras de la excelencia operacional pudiendo analizar claramente el valor obtenido por contratar los servicios de la plataforma. A su vez brindar una alternativa laboral dentro del país donde los agentes tendrán una muy baja inversión monetaria para subirse a la plataforma (a diferencia de Uber o PedidosYa por ejemplo donde deben contar con un vehículo para su movilidad, además del riesgo potencial de exponerse accidentes de tráfico y/o robos). Contando con los beneficios de ser “su propio jefe”, pudiendo ver como se incrementan sus ingresos por el tiempo invertido en la plataforma.

Al estar apalancada por la prestación de servicios de los agentes busca ser una opción más económica para las empresas y con su innovador desarrollo tecnológico brindar soluciones customizadas siendo el socio estratégico en cual tercerizar tareas operativas no teniendo que entrar en costos fijos tanto de infraestructuras como laborales para las empresas que se sumen.

Los puntos clave para que el modelo de negocio propuesto tenga éxito son:

1. Lograr el efecto de red donde la propuesta de valor sea percibida tanto para empresas como para agentes.
2. Conformar un equipo de IT sólido, que desarrolle programe y mantenga la plataforma.
3. Ser una alternativa más económica que las actuales empresas de contactos para superar la barrera de confianza de ser un entrante en el mercado.
4. Brindar adecuada capacitación a los callers para que puedan brindar el servicio contratado por las empresas.

ANÁLISIS FODA

Complementamos el análisis de la propuesta de valor, las dimensiones de competitividad y las características propias de nuestra compañía realizando un análisis FODA 360° que permite comprender de manera resumida cuáles son los principales atributos y cuáles los principales desafíos a la hora de llevar adelante este negocio.



PLAN COMERCIAL

Para darle un marco a la estrategia del plan comercial de Co-Calling, es importante considerar que nuestra plataforma cuenta con dos frentes que requieren enfoques diferentes.

Por un lado desarrollaremos un plan comercial apuntado a los *callers*, quienes buscan en la plataforma un ingreso extra (o en caso de ser muy exitosa, un trabajo más estable), flexibilidad e independencia laboral (trabajar desde donde quieras y las horas que quieras), y la oportunidad de ocupar el tiempo libre con una tarea productiva.

Por el lado de las empresas, el mensaje comunicacional tendrá su foco en la rapidez de atención, la eficiencia en costos que generarán, y la posibilidad de trackear de manera directa, sin intermediarios, la información que surja de los distintos proyectos que postean en la plataforma.

La intención será contar con fuerte presencia digital, particularmente para los *callers*, y un foco en el marketing offline para la estrategia de la captación de empresas, en un trabajo B2B exhaustivo.

Para empezar, presentamos un análisis de las 5C's, que permitirá comprender cuáles son nuestras ventajas competitivas y cómo podremos aprovecharlas en las comunicaciones, publicidades y mensajes que busquen no solo captar sino fidelizar a los dos frentes de clientes.

ANÁLISIS DE LAS 5C's

COMPAÑÍA

Pretendemos conformar una compañía con valores centrados en el trabajo en equipo, el mérito, la flexibilidad laboral, el cumplimiento de objetivos por sobre el cumplimiento de horarios, la horizontalidad en la generación de ideas, la verticalidad en determinados niveles de la toma de decisión. La flexibilidad laboral nos permitirá abrir nuevos mercados de manera rápida, se alinea a lo que pretendemos ofrecerle a los *callers*. Por su parte, entendemos que nuestro cliente esencial, aquel que nos

generará los primeros y más importantes ingresos a nuestros inicios, serán las empresas, y tendremos claro que desde la definición de la estructura corporativa, los procesos internos y externos, y la estrategia competitiva, trabajaremos para ponerlos en el centro de las decisiones con el fin de brindarles los mejores costos posibles, a la mayor velocidad posible, y con un software funcional y *user-friendly*.

Además, pretendemos también ser una compañía que se retroalimente de manera permanente con ambos frentes de clientes. La intención será progresar y crecer como compañía a la par de nuestros *callers* y las empresas que utilicen la plataforma. Ofreceremos un espacio de feedback para la plataforma, a través del cual los usuarios podrán proponer mejoras, ideas, arreglos, y cualquier otra cuestión que deseen compartir. Como compañía, proponemos comprometernos con el análisis del feedback y la implementación de todo aquello que entendemos generará valor para nuestros stakeholders.

CONTEXTO

De más está mencionar las crisis políticas, sociales y económicas que atraviesa América Latina. Con el foco puesto en Argentina, rápidamente podemos decir que existe un importante nivel de desempleo, y cada vez más gente en busca de ingresos que les permitan sustentar sus estilos de vida. Con una masa de desempleo en crecimiento, una solución de estas características otorga una gran oportunidad para millones de personas. Se verifica el argumento rápidamente con empresas como Rappi o Uber.

En relación a las empresas, es permanente su búsqueda por mejorar sus estructuras de costos, llegarle cada vez a más personas a menor costo, y tener un trackeo y un análisis de la información de sus contactos con los clientes. Una herramienta como Co-Calling les permitirá resolver todas estas cuestiones.

COLABORADORES

Pretendemos contar con un equipo de colaboradores altamente calificados en los rangos más altos de la compañía, con experiencia en negocios tecnológicos de plataformas. Entendemos que será indispensable contar con experiencia en este

rubro dado que los procesos, las estrategias comerciales, y la estrategia competitiva en sí, deberá responder a las buenas prácticas de la gestión de una empresa que ofrece una plataforma.

La intención es que los colaboradores puedan trabajar desde donde deseen, siempre y cuando cumplan con los objetivos que tienen. Métricas de ventas, satisfacción de los clientes externos e internos, plataforma en funcionamiento permanente, y eficiencia en las estructuras de costos, son algunos de los principales indicadores que utilizaremos para medir la performance de cada puesto.

CLIENTES

Nuestros principales clientes son las empresas, organismos e instituciones, a quienes pretendemos atender a través de agentes de cuentas específicos categorizados por tamaño y tipo de la entidad que suba su solicitud a la plataforma. Mediante estrategias B2B, trabajaremos a la par de las mismas, ofreceremos atención especializada directa, trabajaremos en la capacitación de los callers en conjunto con las entidades y en la diagramación de los manuales que propongan para garantizar el buen servicio por parte de los agentes. El costo que tendrán las entidades deberá ser inferior, al menos al inicio, que aquel que pagan por el mismo servicio en un call center habitual.

En cuanto a los agentes, podemos decir que más que clientes son usuarios. La distinción radica en que, en un principio, la plataforma, la postulación y la realización de los distintos trabajos será completamente gratuita para ellos. Creemos que a futuro hay lugar para categorizar a los callers y realizar distintas propuestas de captura de valor en función al nivel de uso que le de cada uno a la plataforma.

COMPETIDORES

Nuestros principales competidores son los contact centers tradicionales, históricamente reconocidos. Los mismos cuentan con grandes estructuras de personal que se dedican a brindar servicios a empresas que buscan las soluciones que nosotros pretendemos brindar a través de agentes independientes. Este diferencial es crucial porque en primer lugar nos permitirá competir por precio, ofreciendo una

propuesta más económica, en segundo lugar nos permitirá competir brindando la posibilidad de mantener estructuras *lean* dado que muchas empresas contratan gente y les pagan sueldos completos para realizar estas tareas que en nuestro caso realizarán agentes que manejen su propio tiempo (similar a lo que sucede con los repartidores de Rappi o los conductores de Uber), lo que evitará que las compañías tengan que contratar, y por último, ofreceremos la flexibilidad que ninguna empresa de contact center ofrece, dado que si un caller no funciona será simplemente cuestión de calificarlo y eliminarlo del equipo que trabaje para la propuesta laboral subida a la plataforma, evitando los tediosos contratos que hoy proponen los contact centers que atan a la compañía por períodos largos de tiempo a pesar de que la carga de trabajo pueda variar sensiblemente en el tiempo.

JOB'S TO BE DONE

A continuación, presentamos el *job to be done* para cada lado de la plataforma. El mismo nos permitirá darle foco a todas nuestras estrategias comerciales, a las campañas de marketing, a la dinámica de pricing, al posicionamiento y la definición de la propuesta de valor de cada cliente o usuario, y a la definición de los espacios y lugares donde competiremos.

- *Job to be done CALLERS*: comprendemos que el principal uso que le darán nuestros *callers* será **generar un ingreso adicional hasta alcanzar la independencia laboral de manera simple, flexible y desde donde tengas acceso a internet.**
- *Job to be done EMPRESAS*: entendemos que las empresas estarán focalizadas en **reducir costos y optimizar el envío o la recepción de mensajes y llamados, manteniendo una estructura *lean* y ganando flexibilidad a la hora de utilizar servicios de contact center.**

SEGMENTACIÓN CALLERS

Partiendo del *Job to be done*, definimos la siguiente segmentación del mercado para captar clientes, o mejor llamados en primera instancia usuarios, que buscan convertirse en callers. En la siguiente segmentación, realizaremos una breve descripción de los principales perfiles (*personas*) de usuarios que buscaremos atraer:

Inmigrante dando sus primeros pasos

- Entre 25 y 35 años
- En pareja o soltero, pero sin hijos
- Busca trabajos flexibles, conocer la ciudad, pasar tiempo con pares, entender el mercado desde adentro.
- Tiene pretensiones económicas pero tiene también ingresos paralelos (Rappi, empleos temporales como trabajos en restaurantes, eventos, y más)
- Tiene jovialidad y muchos buscarán desafiarse en la comercialización telefónica de productos para crecer dentro de la plataforma y transformarse en referentes entre los agentes.
- Posiblemente utilicen la plataforma de manera pasajera antes de saltar a otro trabajo, otra fuente de ingreso, o directamente, a otro país.



Don Eduardo y Doña Rosa con energía para seguir!

- Jubilados con mucho tiempo libre.
- Les encanta conversar con gente, y buscan nuevos desafíos para mantener sus mentes activas.
- Será volver a trabajar, y desde casa!
- Sentirán que aportan a la sociedad, ayudan a ONGs, empresas u organismos públicos, y le contarán a sus nietos sus andanzas al teléfono.
- Generarán un ingreso que complementará la (posiblemente miserable) jubilación.
- Puede ser difícil la capacitación tecnológica y transmitir la vorágine temporal que nos acapara hoy en días



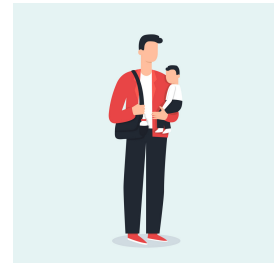
Desempleado en busca de apoyo económico

- Este perfil es el más amplio. Consiste en quien sea que por algún determinado motivo no tiene un trabajo pero necesita generar un ingreso.
- Está dispuesto a dedicar gran parte de su tiempo a la plataforma ya que necesita los ingresos para mantener su estilo de vida.
- Será de los primeros en incorporarse a la plataforma dada su localía, y se esforzará por dar un gran nivel de servicio.
- Serán las estrellas de la plataforma y buscarán tomar los trabajos mejores pagos para que la flexibilidad e independencia laboral se incorpore en sus rutinas. En otras palabras, es posible que la plataforma le cambie la vida.



Madre/Padre desempleado de familia acomodada

- Madres o padres con tiempo libre.
- Probaron de todo: running, yoga, mindfulness, pero el día les sigue quedando grande.
- Han intentado emprender, desde ser broker inmobiliario hasta ponerse su propia marca de velas. Algunos han tenido éxito, otros no.
- Tienen la necesidad de sentirse útiles, de generar un ingreso (por un tema de ego más que por el impacto económico que puede tener), y de ocupar su tiempo con nuevos desafíos.
- Es posible que su paso por la plataforma sea pasajero, aunque serán grandes embajadores del servicio por su red de contactos (mucho boca en boca) y llegaremos rápidamente a los principales colegios de las ciudades en los que operemos.
- Suelen ser grandes vendedores por su perseverancia, sus habilidades interpersonales y su trasfondo cultural, lo que les permitirá captar buenos empleos. Posiblemente sean los mejores *callers* analizando costo-calidad.



Estos 4 son los principales perfiles que identificamos en el frente de los callers y creemos que serán nuestras verticales comunicacionales en las campañas de marketing que pretendemos lanzar.

SEGMENTACIÓN EMPRESAS

La segmentación para las compañías es mucho más sencillo ya que no hay tal segmentación más que apuntar a aquellos que utilicen servicios de contact center, que son un gran porcentaje y cuyo único común denominador puede ser el uso de este servicio.

ESTRATEGIA DE MARKETING

El foco de la estrategia de marketing será en la captación de los clientes (empresas) ya que entendemos que la fuente laboral generada por la plataforma será el principal motor de atracción de los callers, compitiendo con el mercado laboral general con, esencialmente, el nivel de ingreso que le podremos generar al agente. Al mismo le estamos ofreciendo un 40% del ingreso de cada trabajo que realiza, un posicionamiento muy agresivo en relación a los competidores de economías colaborativas, y con un potencial de ingreso muy atractivo.

En consecuencia, y considerando que contaremos con una cantidad de agentes suficientes para suplir las necesidades de las compañías, el presupuesto destinado a Marketing inicia en los U\$2.700 mensuales y crece proporcionalmente con el crecimiento de la base de clientes. Este presupuesto estará en cabeza de nuestro Chief Comercial Officer quien contará a su vez con un equipo de vendedores que tendrán el foco en monetizar la inversión de marketing realizada. Asumimos que como máximo, destinaremos el 10% del presupuesto mensual al *brand awareness* para captar la atención de los agentes, un 20% destinado a adherir a los agentes a la plataforma, mientras que el 70% restante se destinará exclusivamente a realizar campañas en busca de adherir a los clientes (empresas y organizaciones) a la plataforma y alimentar así la demanda de trabajo.

La estrategia de marketing tendrá dos grandes verticales: marketing digital y marketing offline. A través del marketing digital lograremos aumentar nuestra base de usuarios de manera exponencial. Mediante herramientas de marketing offline buscaremos generar awareness del concepto y capturar la atención de grandes grupos de la sociedad.

Ambas estrategias tendrán su foco en los usuarios y en las empresas, con campañas y mensajes bien definidos y con segmentaciones y públicos objetivos planeados de manera tal que se logren estrategias eficientes, de bajos costos y alto impacto, buscando conversiones, reconocimiento de producto, y adhesiones a la plataforma.

Corresponderá tener presencia en redes sociales con campañas demográficamente segmentadas para cada uno de los 4 tipos de usuarios. Instagram, Facebook, TikTok, campañas de remarketing en Google y en YouTube, y estrategia de mailing apuntada principalmente a las empresas. Además de las campañas, la compañía contará con presencia en las principales redes sociales y buscaremos transformarnos en tendencia mediante una estrategia de contenido entretenido y educativo, en busca de publicaciones virales.

Algunas ideas creativas de hashtags o lemas son:

- La vida después de las corpos
- Yo no vuelvo a la oficina
- Freelance en pijama
- Subite a la co-callineta
- Llamar, comer, salir, dormir

Nuestra página web será un gran traccionador de público ya que todas las campañas irán dirigidas a la misma, sobre la cual pretendemos incorporar tutoriales de cómo funciona la plataforma y cómo unirse a la misma. La UX en la página será uno de los focos más importantes para el armado de la plataforma en general. Todo deberá ser simple, rápido y efectivo para ambos lados de la plataforma.

En cuanto a las campañas offline, corresponderá estudiar de manera inteligente el presupuesto disponible para captar la mayor atención posible al menor costo posible. Sabemos que será importante tener presencia en medios tradicionales, al menos al

momento de lanzar el servicio. Por otro lado realizaremos campañas de guerrilla, con equipos comerciales que atacarán directamente a las empresas, organismos públicos y ONGs a través de llamados telefónicos y correos formales a las áreas identificadas como *decision makers* mediante estrategias B2B.

ESTANDARIZACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

Uno de los principales desafíos que afrontamos como compañía es lograr estandarizar el nivel de servicio dada la heterogeneidad de nuestros prestadores de servicio. En otras palabras, cómo hacemos para que nuestros clientes no tengan malas experiencias considerando que los agentes tendrán perfiles completamente distintos, tanto en preparación profesional como en trasfondo sociocultural.

Entendemos que para nuestros agentes la propuesta deberá ser atractiva, y principalmente rentable. La retención de estos usuarios radicará en gran parte en la cantidad de trabajos que se publiquen en la plataforma y en el éxito que tengan en la ejecución de los mismos. La revisión de tarifas a los agentes deberá ser permanente, y corresponderá como compañía tener un trato de “partners” para hacerles entender que son ellos nuestra fuerza laboral y son nuestros socios en el negocio. Económicamente hablando, le damos al caller un 40% de nuestros ingresos, con lo cual entendemos que ese porcentaje es lo suficientemente alto (y muy competitivo con la competencia) como para retenerlos.

Volviendo al párrafo inicial de esta sección, el desafío más complejo es la retención de nuestros clientes, nuestra fuente de trabajo. Y cómo lograr que reciban un servicio adecuado y exitoso. Al primer indicio de fallas sabemos que será difícil volverlos a convencer, a pesar de que seamos competitivos por precio. Es indispensable mantener la calidad.

Para resolver este dilema proponemos una serie de herramientas que permitirán trabajar en conjunto con ambos lados de la plataforma y poder retroalimentar con información a cada uno de los lados.

Capacitaciones: proponemos conformar una serie de videos educativos que inicien con la explicación, paso a paso, de cómo funciona la plataforma y cómo comenzar a utilizarla. Además, contaremos con videos explicativos para cada tipo de trabajo:

encuestas, telemarketing, atención al cliente, y más. En estos videos presentaremos las mejores prácticas, protocolos, lenguaje, y otras herramientas que les permitirán hacer su trabajo con esmero y éxito. Por su parte, aquellas labores que requieran de un conocimiento más profundo de lo que el cliente está ofreciendo, contarán con manuales específicos de las empresas que publiquen sus necesidades y puntos de contacto mediante los cuales el agente podrá conversar con la empresa a través de nuestra plataforma para alinear los discursos y evacuar las dudas que puedan surgir en determinadas llamadas.

Ratings y reseñas: entendemos que esta herramienta es fundamental para que las empresas elijan adecuadamente a los postulantes que decidan en función a sus track-records. Los agentes contarán con perfiles completos en los que podrán presentarse y describir sus aptitudes, pero además tendrán un feed que reflejará las experiencias en sus previas tareas de Co-Calling. Es cierto que al inicio será una página en blanco, pero rápidamente se verán en los destacados aquellos agentes que sobresalgan del resto por su buen nivel de atención, o su efectividad en el frente de ventas. Después de cada llamada, las personas a quienes los callers llamen atravesarán una breve encuesta que hará foco en el nivel de satisfacción, la cordialidad, y si el llamado ha sido o no efectivo (binario).

Feedback: nuestro equipo comercial tendrá la tarea principal de comprender cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocios mediante atención personalizada a nuestros principales clientes. La intención es contar con encuestas de satisfacción permanentes luego de cada trabajo terminado para dar dimensión del tipo de servicio que se está brindando y evaluar nuevas herramientas si fuera necesario para continuar mejorando y estandarizando el nivel del servicio prestado.

FUNDADORES, ORGANIGRAMA, ESTRUCTURA



Pedro Ginocchi Marcico - 27 años - Contador - Argentino

Emprendedor desde sus inicios, maneja a la fecha diversas empresas en rubros variados: Consultorio Radiológico Resistencia, Ayupi Hormigonera y Cofinar (empresa de microcréditos). En las tres empresas cumple roles ejecutivos, manejando equipos, estrategias de corto, mediano y largo plazo operativas, financieras y comerciales, con vínculos en altas esferas públicas y privadas.

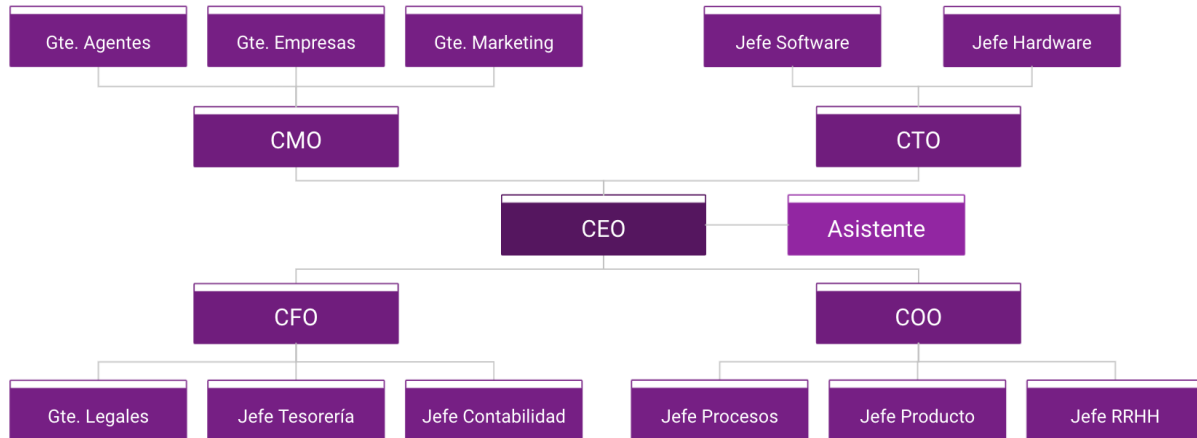
Juan Ignacio Souto - 28 años - Economista - Argentino

Emprendedor desde sus inicios, pionero en el rubro de Coliving en Argentina y la región, conformando la primera empresa con 5 edificios operativos y diversos en el pipeline bajo el concepto. Actualmente se dedica a la expansión de la misma a Brasil, Colombia, Chile, Perú y Uruguay desempeñándose en el rol de Head de Finanzas y a cargo de una comunidad de más de 300 inversores retail.



El complemento entre ambos se dio naturalmente. Rápidamente comprendimos que nuestros ideales y nuestros principios apuntan hacia el mismo norte. Cada uno aportando su experiencia y su trayectoria, y las habilidades individuales que nos caracterizan.

Para la estructura corporativa, proponemos el siguiente organigrama. Debajo del mismo detallamos cuáles son las tareas principales para cada C-level.



CEO: Coordinar el organigrama, cumplir los objetivos estratégicos de la compañía, consolidar una cultura corporativa arraigada al mérito, la colaboración, la responsabilidad y el respeto, responder al Directorio y a los Accionistas y realizar presentaciones trimestrales y anuales.

CFO: Coordinar el departamento de finanzas de la compañía que incluye: administración, contabilidad, tesorería y legales, coordinar el armado de presupuestos de la compañía, consolidar el departamento de auditoría interna.

CTO: Mantener en constante funcionamiento la plataforma tecnológica central de la compañía con el cliente como eje central de la toma de decisiones.

CMO: Generar el nivel de tráfico requerido para ambos grupos de clientes: agentes y organizaciones, optimizar la estructura de pricing y consolidar las vías de comunicación externas de la compañía.

COO: Coordinar el tráfico de clientes en la plataforma mediante definición de procesos, capacitaciones, y coordinación general intra-compañía.

Debajo de cada C-level encontramos distintas estructuras de equipos. Lógicamente cada Jefe y Gerente también cuentan con sus recursos Sr. y Jr. para la ejecución de las tareas.

Un diferencial que estamos evaluando incorporar es la repartición de equity, desde el inicio, a los 5 C-levels en pos de mantenerlos completamente alineados con el éxito de la compañía. Esto se realizaría con cláusulas que definan desde el inicio la permanencia necesaria para retener las acciones en perpetuidad.

ESTRUCTURA SOCIETARIA

La compañía estará radicada en Uruguay, en pos de contar con beneficios impositivos en comparación con Argentina. Sin embargo, contará con su sede principal en Buenos Aires hasta tanto desembarque en nuevos países y los tamaños de las nuevas sedes ameriten cambiar los HQ. El motivo por el cual nos basamos en Argentina es que ambos fundadores somos locales, conocemos las implicancias y los matices necesarios, y pretendemos lanzar el servicio aquí.

La empresa uruguaya será la holding company y será la accionista mayoritaria de cada una de las subsidiarias en los países en los que desembarcamos. A continuación, representamos un gráfico que refleja cómo se conectan las compañías.



PROYECCIONES FINANCIERAS

SUPUESTOS ECONÓMICOS Y DE CRECIMIENTO

Años	base	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Inflación proy USA		2.40%	2.50%	2.45%	2.37%	2.25%	2.20%	2.20%	2.20%	2.20%	2.20%	2.20%
Inflación proy ARG		45.0%	40.0%	30.0%	25.0%	20.0%	15.0%	10.0%	10.0%	8.0%	5.0%	5.0%
FX ARG/USD	\$101	\$125	\$158	\$180	\$200	\$220	\$230	\$240	\$250	\$260	\$270	\$280
Tasa de devaluación		23.76%	26.40%	13.92%	11.11%	10.00%	4.55%	4.35%	4.17%	4.00%	3.85%	3.70%

A pesar de contar con el modelo en dólares, optamos por incorporar la tasa de inflación argentina y la devaluación, dado que nuestros sueldos iniciales son en pesos y la devaluación tendrá un resultado por tipo de cambio para el inversor que invierte en moneda dura.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tasa de crecimiento Real de Tarifas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tarifa nominal promedio sin IVA		0.096	0.098	0.100	0.103	0.105	0.107	0.110	0.112	0.114	0.117
Tasa de crecimiento N° Empresas	0%	5%	30%	40%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%
N° Empresas mensual		420	546	764	1,147	1,605	2,247	2,922	3,798	4,558	5,469
Tasa de crecimiento N° Contactos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
N° Contactos mensual		3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300

La tabla de arriba refleja las proyecciones de crecimiento real de tarifas, N° de empresas en nuestra base de clientes y N° de contactos por empresa (mantenido en cero para reflejar el potencial y presentar un escenario conservador).

Tasa de descuento

Para definir la tasa de descuento utilizamos el modelo CAPM.

- Tasa risk-free utilizamos la tasa de los bonos norteamericanos a 10 años.
- El beta utilizado según las tablas de Damodaran fue el de la industria de Software y Sistemas.
- La prima de riesgo de mercado se calculó mediante el diferencial entre el promedio de renta del S&P500 y el risk free T-Bone de los últimos 30 años
- El EMBI lo calculamos promediando el riesgo país entre los distintos países objetivos con la siguiente ponderación: Argentina 0,5 - Colombia 0.3 - Chile 0.1 - Perú 0.1. Tenemos presente que dejamos de lado Brasil, economía que, en caso de desembarcar, cambiará las reglas de juego de toda la compañía (al igual que México).

- Por último incorporamos una prima de riesgo del 10% por capital semilla, con el fin de brindarle también al inversor una tasa de descuento importante y conservadora.

La tasa de descuento, luego de los cálculos, es de 30,88%.

CAPM	
Risk free	1.31%
Beta Software y Sistemas	0.91
Prima Riesgo Mercado	6.47%
Prima Riesgo País	13.69%
Prima start-up	10.00%
Costo del capital (Ke)	30.88%

INGRESOS

Para reflejar el cálculo de los ingresos, optamos por definir los indicadores del año 1 a los que luego se le aplican las variables de ajuste indicadas en el inciso “Supuestos”.

A continuación, las tablas mediante las cuales surge el valor de la tarifa promedio y el número de contacto promedio (PxQ), que devengan en los ingresos totales por la comercialización del servicio.

N° empresas	LLAMADOS		MENSAJES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PROMEDIO POR DÍA	% POR CATEGORÍA
	Entrantes	Salientes	Entrantes	Salientes				
ORG grandes	10	10	10	10	40	480	1	10%
ORG medianas	40	40	40	40	160	1,920	5	40%
ORG chicas	50	50	50	50	200	2,400	7	50%
					400	4,800	13	100%

N° contactos por empresa	LLAMADOS		MENSAJES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PROMEDIO POR DÍA	% POR CATEGORÍA
	Entrantes	Salientes	Entrantes	Salientes				
ORG grandes	8,000	8,000	20,000	20,000	56,000	672,000	2,545	75%
ORG medianas	3,000	3,000	5,000	5,000	16,000	192,000	727	22%
ORG chicas	400	400	800	800	2,400	28,800	109	3%
					74,400	892,800	3,382	100%

N° contactos total	LLAMADOS		MENSAJES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PROMEDIO POR DÍA	% POR CATEGORÍA
	Entrantes	Salientes	Entrantes	Salientes				
ORG grandes	80,000	80,000	200,000	200,000	560,000	6,720,000	25,455	42%
ORG medianas	120,000	120,000	200,000	200,000	640,000	7,680,000	29,091	48%
ORG chicas	20,000	20,000	40,000	40,000	120,000	1,440,000	5,455	9%
SUB-TOTAL	220,000	220,000	440,000	440,000	1,320,000	15,840,000	60,000	100%
TOTAL	440,000		880,000					

Valor/contacto (USD sin IVA)	LLAMADOS		MENSAJES	
	Entrantes	Salientes	Entrantes	Salientes
ORG grandes	\$0.12	\$0.12	\$0.10	\$0.10
ORG medianas	\$0.10	\$0.10	\$0.08	\$0.08
ORG chicas	\$0.08	\$0.08	\$0.06	\$0.06

TARIFA PROMEDIO	0.093	
N EMPRESAS PROMEDIO	400	mensual
N CONTACTOS PROMEDIO	3300	mensual

Ingresos sin IVA	LLAMADOS		MENSAJES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PROMEDIO POR DÍA	% POR CATEGORÍA
	Entrantes	Salientes	Entrantes	Salientes				
ORG grandes	\$9,600	\$9,600	\$20,000	\$20,000	\$59,200	\$710,400	2,691	48%
ORG medianas	\$12,000	\$12,000	\$16,000	\$16,000	\$56,000	\$672,000	2,545	45%
ORG chicas	\$1,600	\$1,600	\$2,400	\$2,400	\$8,000	\$96,000	364	6%
TOTAL	\$23,200	\$23,200	\$38,400	\$38,400	\$123,200	\$1,478,400	\$5,600	100%
	\$46,400		\$76,800					

SUELDOS

Para los sueldos iniciales optamos por pagar sueldos elevados en moneda dura para captar el mejor recurso humano disponible en el mercado. A continuación, la tabla de sueldos definida para cada nivel jerárquico de la compañía.

SUELDO BRUTO MENSUAL POR ROL		
D	Director	4,000
G	Gerente	3,000
J	Jefe	2,000
S	Senior	1,500
JR	Junior	1,000
DS	Desarrollador Sr	3,000
DJR	Desarrollador Jr	2,000

Además, agregamos la siguiente tabla que refleja la cantidad de personas por cada puesto que proyectamos en el tiempo.

HEADS POR ROL		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
D	Director	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
G	Gerente	0	0	0	3	4	4	4	4	4	4	4
J	Jefe	0	1	3	5	6	7	7	8	8	8	8
S	Senior	0	2	3	3	5	5	7	10	11	13	13
JR	Junior	0	0	0	3	7	11	11	12	13	13	14
DS	Desarrollador Sr	2	3	5	5	6	6	7	7	7	7	10
DJR	Desarrollador Jr	0	0	0	1	1	2	2	2	2	3	3

Por último, incorporamos el costo total de los recursos humanos en el tiempo considerando los sueldos y la cantidad de recursos para cada puesto.

RRHH	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
TOTAL HEADS	5	10	15	24	34	40	43	48	50	53	57	57
TOTAL SUELDOS (USD)	366,746	613,334	861,462	1,255,380	1,686,748	1,897,327	2,072,032	2,287,480	2,395,671	2,566,654	2,864,883	18,867,716
Como % de las ventas		39%	41%	41%	36%	28%	22%	18%	14%	12%	11%	18%

ACTIVO FIJO Y BIENES DE USO

La siguiente tabla refleja los montos de inversión en activos fijos y bienes de uso que se requerirán en el tiempo para contar con la plataforma pretendida y para tener una estructura operativa en funcionamiento.

CAPEX	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
Plataforma	135,000	0	0	0	0	100,000	0	0	0	0	0	235,000
Heads	7,250	7,250	7,250	13,050	14,500	8,700	4,350	7,250	2,900	4,350	5,800	82,650
Office Space	20,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	70,000
TOTAL CAPEX	162,250	12,250	12,250	18,050	19,500	113,700	9,350	12,250	7,900	9,350	10,800	387,650

CAPEX HEADS / head	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL	
Computadora	1,000	5,000	5,000	5,000	9,000	10,000	6,000	3,000	5,000	2,000	3,000	4,000	58,000
Celular	250	1,250	1,250	1,250	2,250	2,500	1,500	750	1,250	500	750	1,000	14,500
Silla	150	750	750	750	1,350	1,500	900	450	750	300	450	600	8,700
Welcome pack	50	250	250	250	450	500	300	150	250	100	150	200	2,900
Total / Head	1,450	7,250	7,250	7,250	13,050	14,500	8,700	4,350	7,250	2,900	4,350	5,800	84,100

COSTOS OPERATIVOS

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
ADMINISTRACIÓN Y OFICINA												
TOTAL ADMINISTRACIÓN	(24,000)	(25,800)	(34,172)	(48,651)	(74,071)	(105,329)	(149,778)	(198,006)	(261,764)	(319,875)	(390,888)	(1,632,333)
Como % de las ventas		-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
PLATAFORMA												
TOTAL PLATAFORMA	(18,000)	(19,350)	(25,629)	(36,488)	(55,553)	(78,997)	(112,333)	(148,504)	(196,323)	(239,907)	(293,166)	(1,224,250)
Como % de las ventas		-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
COMERCIAL												
TOTAL COMERCIAL	(32,400)	(34,830)	(46,132)	(65,679)	(99,996)	(142,194)	(202,200)	(267,308)	(353,381)	(431,832)	(527,698)	(2,203,649)
Como % de las ventas		-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
IMPUESTOS												
TOTAL OTROS COSTOS	(5,294)	(91,822)	(122,821)	(176,262)	(267,457)	(376,461)	(530,894)	(699,724)	(921,883)	(1,126,097)	(1,377,599)	(5,696,315)
Como % de las ventas		-6%	-6%	-6%	-6%	-6%	-6%	-6%	-5%	-5%	-5%	-6%

COSTOS TOTALES

Sumando todos los costos recién reflejados alcanzamos la siguiente línea de costos totales que impactará en el estado de resultados.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
TOTAL COSTOS	(446,439)	(785,136)	(1,090,217)	(1,582,460)	(2,183,825)	(2,600,307)	(3,067,237)	(3,601,022)	(4,129,021)	(4,684,365)	(5,454,234)	(29,624,262)
Como % de las ventas		-49%	-51%	-52%	-47%	-39%	-32%	-28%	-25%	-23%	-22%	-29%

CUENTAS DE RESULTADOS

EBITDA	(446,439)	169,541	181,269	239,809	611,079	1,398,643	2,654,460	4,000,825	5,970,793	7,702,046	9,736,461	32,218,487
Como % de las ventas		11%	9%	8%	13%	21%	28%	32%	35%	37%	38%	31%
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Como % de las ventas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EBIT	(446,439)	169,541	181,269	239,809	611,079	1,398,643	2,654,460	4,000,825	5,970,793	7,702,046	9,736,461	32,218,487
Como % de las ventas		11%	9%	8%	13%	21%	28%	32%	35%	37%	38%	31%
I.I.G.G.	0	(59,339)	(63,444)	(83,933)	(213,878)	(489,525)	(929,061)	(1,400,289)	(2,089,777)	(2,695,716)	(3,407,761)	(11,432,724)
Como % de las ventas		-4%	-3%	-3%	-5%	-7%	-10%	-11%	-12%	-13%	-13%	-11%
NOPAT	(446,439)	110,202	117,825	155,876	397,201	909,118	1,725,399	2,600,536	3,881,015	5,006,330	6,328,700	20,785,763
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Como % de las ventas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RESULTADO NETO	(446,439)	110,202	117,825	155,876	397,201	909,118	1,725,399	2,600,536	3,881,015	5,006,330	6,328,700	20,785,763
Como % de las ventas		7%	6%	5%	9%	14%	18%	21%	23%	24%	25%	20%

FREE CASHFLOW c/EXIT

Con las tasas que figuran a continuación, el terminal value de la compañía alcanza los U\$23.809.091 al año 2032, alcanzando un free cashflow con la venta de los flujos perpetuos reflejados en la tabla a continuación.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
FREE CASHFLOW c/EXIT	(651,889)	101,192	120,645	163,888	423,458	851,682	1,796,057	2,675,097	3,987,879	5,101,581	30,254,813	44,824,402
Acumulado	(651,889)	(550,698)	(430,053)	(266,165)	157,292	1,008,974	2,805,031	5,480,129	9,468,008	14,569,589	44,824,402	
Como % de las ventas		6%	6%	5%	9%	13%	19%	21%	24%	25%	120%	43%

Tasa de descuento 31%

Tasa de crecimiento 3%

PROPUESTA AL CAPITAL

A continuación, exponemos los indicadores económicos que le proponemos al inversor entrante.

La propuesta es invertir U\$ 652.000 en nuestra compañía y tener flujos de fondos acumulados durante los 10 años de U\$44.800.000 acumulados, lo que representa una TIR del 69,3% y un múltiplo de la inversión de cerca de 70 veces lo invertido. A valor presente, los flujos de fondo alcanzan los U\$2.800.000.

Fondos requeridos	(651,889)
VAN	2,800,288
TIR	69.30%
Múltiplo de inversión	68.8X

La inversión le otorga al inversor el 18,9% 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.

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!