



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Helpchat**

Autor: Franco Ciaffone

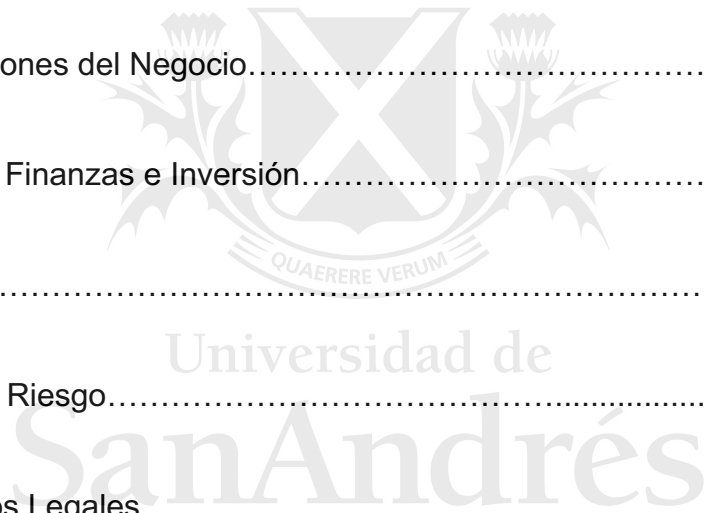
Legajo: 27257

Mentor: Diego Pando

Victoria, Bs. As.

# Índice

1. Introducción al negocio propuesto.....	2
2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	7
3. Modelo de negocios (CANVAS).....	10
4. Plan de Marketing.....	15
5. Operaciones del Negocio.....	18
6. Costos, Finanzas e Inversión.....	20
7. Equipo.....	25
8. Análisis Riesgo.....	26
9. Aspectos Legales.....	27
10. Conclusiones.....	29
11. Bibliografía y Fuentes de información.....	30
12. Anexos.....	33



# Introducción al negocio propuesto

## Resumen Ejecutivo

El negocio propuesto consta de una plataforma de atención al cliente la cual estará disponible en formato de aplicación y en formato web.

Dicha plataforma busca centralizar todas las instancias de atención al cliente en un mismo sistema, que facilite el contacto entre el consumidor de cierto producto o servicio con la empresa proveedora. El objetivo del negocio propuesto es generar un marketplace de atención al cliente.

Actualmente los consumidores no se encuentran satisfechos con los servicios de call center, ya que no cumplen con las exigencias de las nuevas generaciones. La atención al cliente se encuentra desactualizada en términos de tiempos y canales de comunicación.

El segmento objetivo del negocio son las empresas proveedoras tanto de productos o servicios de consumo masivo en Argentina, que cuenten con un servicio de atención al cliente. Como también los clientes de las compañías quienes serán los usuarios de la plataforma.

La ventaja competitiva, se basa en la centralización de la atención al cliente y la reducción de tiempo y costo por llamado. Helpchat se destaca por ser la alternativa a los sistemas convencionales de atención al cliente, ya que se adaptada a los tiempos y necesidades hoy en día.

## Evaluación de la oportunidad

La oportunidad del negocio nace de las tendencias de consumo y comunicación, los tiempos de espera, el nivel de fricción en el proceso de atención al cliente, y la desatención de las empresas a un área esencial para la retención de consumidores.

En primer lugar, los tiempos de espera al teléfono para recibir una respuesta del operador son extremadamente largos, de acuerdo con un artículo del La Nación (2013), en promedio los call centers de entes públicos como privados tardan 20 minutos en atender. Las estadísticas de otros mercados

revelan que solamente el 28% de los clientes utilizan el call center como su primera opción debido a los tiempos de espera.

De acuerdo con un estudio realizado por la Harvard Business Review, (2010), la principal frustración de un cliente es tener que repetir lo que ya dijo. Las compañías exigen a sus clientes el ingreso de datos a través de una máquina contestadora, y en varios casos vuelven a requerir esa información al comunicarse con un representante. Además, en ciertos casos las empresas utilizan instancias de verificación, las cuales resultan tediosas para el cliente y generan fricción en el proceso de atención. Lo mencionado anteriormente genera un incremento en el tiempo de cada llamado lo que se traduce en un mayor costo para las compañías, y un mayor nivel de insatisfacción del consumidor.

En tercer lugar, el servicio de atención al cliente está siendo desatendido por las empresas. Según un artículo publicado por iProfesional (2008), el 24% de la baja de productos surge de clientes que tuvieron un mal servicio de atención telefónica. Una comunicación eficiente y útil a la hora de resolver los reclamos de los consumidores puede ser una gran herramienta de retención de clientes, algo que la mayoría de las compañías no tienen en cuenta. Solamente en el servicio post-venta es donde las empresas van a tener la oportunidad de conocer cómo fue la experiencia del cliente con el producto. Un buen servicio postventa es una estrategia a largo plazo para poder lograr lealtad en los clientes.

## **Tendencias**

La convergencia de múltiples tendencias genera oportunidades en el mercado. Las tendencias de productos y servicios se encuentran directamente relacionadas con las de comunicación, un canal que se encuentra desactualizado. El servicio de atención al cliente debe reestructurarse para satisfacer las necesidades de hoy en día. La sociedad de consumo demanda inmediatez y, a través de un canal virtual. (Ver anexo 1). A continuación, se explican los puntos clave de las tendencias mencionadas.

### *Tendencias en la forma de comunicación*

Los siguientes puntos, muestran hacia donde se dirige la tendencia de la comunicación. Y, por ende, cuales son las razones por las cuales se debe actualizar el sistema de gestión de llamados en las compañías.

- Las personas pasan un promedio de 3 horas y 8 minutos al día en sus smartphones haciendo actividades “sin voz”.
- De acuerdo con un informe realizado por Telefónica España (2018), el 96,8% de los jóvenes de entre catorce y veinticuatro años, prefieren usar aplicaciones para comunicarse con amigos y familiares.
- El uso de la línea telefónica para el servicio al cliente bajó en los últimos seis años.

#### *Tendencias de productos y servicios*

Las tendencias descritas a continuación muestran cuales son las preferencias de consumo relevantes para en análisis de la oportunidad del negocio propuesto.

- En 2013 en Argentina el 43% de la población contaba con un smartphone, en 2016 la cantidad de gente con este tipo de dispositivos se incrementó hasta llegar al 82% de los consumidores.
- Las aplicaciones de pedidos y servicios de mensajería como Pedidos ya, Glovo o Rappi, se encuentran en crecimiento a nivel nacional. Están suplantando a las llamadas telefónicas para realizar pedidos mientras están imponiendo el chat como medio de comunicación.
- La revista Forbes Argentina (2018), afirma que el 53% de las personas que visitan un sitio web lo cierran si tarda más de tres segundos en cargar. Los centros de atención al cliente se encuentran muy atrasados en términos de velocidad de respuesta.

### **La propuesta de negocio**

El negocio propuesto consiste en el desarrollo de una plataforma que ofrezca un marketplace de atención al cliente. La oferta dentro del sistema estará compuesta por las principales compañías del país que tengan un servicio de atención al cliente telefónico. La demanda por otro lado, estará compuesta por los clientes de dichas compañías.

Los usuarios de Helpchat tendrán un perfil dentro de la plataforma con siguientes datos: número de documento, dirección, teléfono y nombre completo. Para que cada compañía dentro del sistema pueda identificar al cliente, su perfil estará ya cargado en la plataforma. Esto reduce el tiempo por llamada, ya que no hace falta ninguna instancia extra de verificación

Al encontrar la empresa con la que busca contactarse, el usuario tiene la opción de hablar con un operador de la compañía o chatear con la empresa (sea a través de un bot o un empleado de atención al cliente provisto por empresa).

En caso de marcar la opción de conversación telefónica, el operador de call center llama al usuario al mismo tiempo que recibe su perfil y el producto o servicio seleccionado por el cual realiza la llamada. De esta manera los tiempos de la llamada se acortan, el usuario no tiene que marcar opciones ni información más de una vez, ni tampoco perder tiempo al teléfono con el operador comunicando sus datos. La llamada se torna más eficiente, de menor duración y más sencilla.

Por otro lado, el usuario tendrá la opción de seleccionar la opción de chatear, que es la opción dirigida hacia los millennials, quienes son los usuarios primarios. La empresa en cuestión debe decidir si quiere proveer empleados de atención al cliente que chatean (que atiendan a los usuarios) o bots que den respuestas más estandarizadas. Para las empresas que ya tengan su chat propio en sus páginas web o aplicaciones propias, se puede integrar su sistema con el de Helpchat a través de una API.

El modelo de negocios se basa en venderle el servicio a las empresas tanto de call center, como las empresas que tienen un call center no tercerizado. Venderles el servicio de Helpchat por el cual canalicen su call center, y a su vez proveerles la plataforma para su servicio de chat, la cual pueden hacer funcionar con bot o con empleados que chateen. Las empresas pagarán un fee mensual por estar presentes y utilizarán los servicios de la plataforma. Al obtener más descargas, más usuarios usarán Helpchat para obtener la atención al cliente de las empresas en cuestión, más exitosa es la plataforma, y, por ende, más empresas van a querer formar parte de la misma y más alto va a ser el valor de la suscripción mensual.

La diferenciación del negocio, parte de cuatro puntos clave: la centralización de servicios de atención al cliente en una sola plataforma, la creación de perfiles de los clientes, la integración los call center con un sistema de chat, y la reducción de costo por llamada.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Análisis del Sector e Investigación del Mercado**

Se realizó un análisis del sector, siguiendo el esquema de las 5 fuerzas de Porter. Como complemento a dicho análisis, se realizó también una segmentación de clientes, haciendo énfasis en los clientes business to business (las empresas), pero también se estudió a los usuarios de la aplicación.

### **Estructura del mercado**

A continuación, fueron desarrolladas las 5 fuerzas de Porter para comprender la intensidad competitiva.

### **Rivales potenciales**

#### *Barreras de ingreso*

- Diferenciación de productos (barrera baja): Helpchat no cuenta con una identificación de marca y lealtad entre los clientes hasta que la aplicación adquiera uso masivo y frecuente. La escasa cantidad de competidores en el mercado, y la falta de maduración lo transforma en un negocio de barreras de ingreso bajas. El costo de competir es bajo.
- Requerimientos de capital (barrera alta): La inversión principal se encuentra en el desarrollo del sistema y la campaña de relacionamiento con las empresas. Generar una masa crítica de empresas dentro del sistema para que resulte atractivo para los clientes, requiere una alta inversión inicial. Como también una fuerte estrategia de marketing y relacionamiento, para poder captar la oferta (empresas), y la demanda (usuarios de la aplicación), al mismo tiempo.
- Política gubernamental (barreras bajas): Recientemente la tarifa impositiva por el ingreso de dispositivos electrónicos al país fue reducida, lo que causó una baja en los costos fijos de dispositivos utilizados para el desarrollo del negocio. En la actualidad, el gobierno nacional Argentina busca fomentar el desarrollo de nuevos programadores con oportunidades como el "Plan 111 Mil", incentivando el aprendizaje de los



fundamentos de programación. El gobierno ha desarrollado programas como INNOVAR para solucionar la falta de inversión en el sector tecnológico argentino.

La Argentina posee un patrón de inestabilidad económica, lo cual cause exponenciales aumentos de los costos de forma inesperada. Actualmente en Argentina, por falta de estabilidad económica en la última década, hubo poco crecimiento en la industria de los fondos de inversión en comparación al crecimiento global. Esto fue a causa de la falta de confianza en el mercado local. Además, gran parte de los call center de Argentina fueron tercerizados a países como Colombia.

### **Rivalidad interna**

La ausencia de rivalidad doméstica fuerte en la industria del software relacionada al área de atención al cliente, puede resultar ventajoso para el negocio propuesto. Permitiéndole operar durante los primeros años exitosamente. Pero esto al mismo tiempo puede potencialmente producir "saturación temprana" por la falta de competitividad en el negocio si no se continúa innovando el producto.

El mercado actual al que se busca entrar es fácil de penetrar ya que el cliente promedio al que se busca llegar no cuenta con una aplicación móvil que le permita una atención que concentre múltiples compañías de productos y servicios. La creciente demanda de innovación en cada sector se refleja en los avances tecnológicos modernos para adaptarse a las aptitudes tecnológicas que adquieren hoy los consumidores. En la industria de atención al cliente hubo pocos avances en los últimos años, restringiendo a "closed betas" ofrecidos en ciudades específicas. Esto favorece la posibilidad de buscar alternativas para facilitar el uso del servicio actual.

En Argentina el 82% de los habitantes tienen un smartphone, por ende, tienen un servicio de telefonía móvil. En cuanto a las compañías, se estima que, entre empresas de servicios básicos, entidades bancarias, empresas de telecomunicaciones, compañías de seguros y de consumo masivo se calculan alrededor de 200 empresas principales.

Competencia directa: No existen aplicaciones que provean este mismo servicio al cliente en una aplicación. Existen otros servicios que ofrecen alternativas convenientes para el cliente, sustitutos.

### **Presión de productos sustitutos**

Se detectaron dos grupos: los servicios de atención al cliente provistos por la empresa, (Live Chat, E-mail, FAQ) y los que son servicios tercerizados, (call centers y live chats tercerizados, pero como software integrable en las páginas o aplicaciones de las compañías)

En base a los dos grupos mencionados, (atención tercerizada y propia), se realizó un análisis comparativo de los principales competidores actuales y/o potenciales. Se utilizó la metodología de perfil matricial de competencia, (Anexo 2). Es considerada una herramienta útil para entender la estrategia de la competencia, y su target de clientes

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen un alto poder de negociación en la etapa inicial del negocio, ya que no hay precios estandarizados en el mercado. Por un lado, al reducir los costos por llamado, resulta conveniente implementar Helpchat como herramienta de atención al cliente, pero, por otra parte, el éxito de la plataforma depende de la oferta de compañías disponible en la aplicación. Una alternativa sería ofrecer el producto gratis por cierto tiempo, el problema es el costo que significa para el negocio propuesto. El cliente, va a tener un alto poder de negociación hasta que la aplicación se haga de uso masivo. Al llegar al nivel de masa crítica esperado, el cliente-empresa, pasaría a tener una nueva necesidad, estar dentro de la plataforma, no quedar fuera de la tendencia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En Argentina, la demanda creciente de programadores en los últimos años demuestra el crecimiento exponencial en la industria tecnológica nacional. En la actualidad, de las carreras de ingeniería, "ingeniería en sistemas" cuenta con la mayor cantidad de inscriptos graduados

A nivel global, Argentina se encuentra entre los 30 mejores países de desarrollo tecnológico. Al mismo tiempo cubre uno de los puestos más altos en relación a la rentabilidad, teniendo uno de los salarios promedios más bajos a nivel mundial. Esto genera mano de obra barata en términos relativos, lo que hace al sistema más competitivo contra posibles jugadores del extranjero.

## **El Modelo de Negocio (CANVAS)**

*“Entendemos que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero.”, Osterwalger y Pigneur (2009)* A continuación analizaremos dichos bloques desde el punto de vista de el proyecto propuesto.

### **Alianzas**

Las alianzas estratégicas tienen un factor decisivo en el inicio de un negocio. Como fue mencionado anteriormente, es necesario generar una masa crítica tanto de empresas como de usuarios. Para lograr generarla, se deberá hacer una alianza con una compañía proveedora de servicios de atención al cliente. Aunque de forma indirecta es la competencia, se podría armar un esquema colaborativo. Una compañía que brinde servicios de atención al cliente a otros negocios, es un aliado estratégico clave, ya que permitiría la entrada hacia las empresas que ya son clientes suyos, y a potenciales clientes. La propuesta se basaría en un esquema en el cual Helpchat generaría el incentivo para utilizar la plataforma para el área de call center y chat, y la empresa promovería a Helpchat como plataforma.

### **Procesos**

En el caso de Helpchat, hay 2 actividades claves:

1. La solución de problemas brindando un servicio tanto para el cliente como para la empresa
2. La plataforma, que es un activo intangible muy importante. Sin esta no funciona el proyecto. La plataforma está en constante cambio, se debe actualizar todos los meses, para sumar valor al sistema.

### **Fuentes de ingreso**

La fuente de ingreso estará compuesta por un fee mensual de \$1000 por cada empleado del call center que utilice la plataforma. El fee mensual podría fluctuar a medida que aumente la masa crítica de usuarios y empresas.

## **Estructura de costos**

La estructura de costos se compone de sueldos mensuales en concepto de programadores para el correcto mantenimiento del sistema, así como sus actualizaciones y nuevos desarrollos. Costos variables de consumo de servidores, mantenimiento de gastos operativos, como oficina, el estudio contable, y el estudio jurídico. El gerente comercial encargado de varias áreas del negocio, también incurre en un costo mensual para la empresa. Los costos se encuentran directamente relacionados con la cantidad de usuarios, ya que el mantenimiento y los servidores dependerán del tráfico y uso de la aplicación, como de la plataforma. Los mismos son explicados posteriormente dentro del esquema financiero.

## **Recursos clave**

Los recursos clave para el correcto funcionamiento del negocio son:

- La información acerca de los clientes de las compañías para lograr una campaña de marketing exitosa.
- La oferta de empresas dentro de la aplicación, es uno de los principales activos intangibles del proyecto, la centralización.
- El equipo de programación inicial (desarrollo principal de la aplicación), y el equipo de mantenimiento, desarrollo y actualización.

## **Propuesta de valor**

### **Novedad**

No existe una solución que centralice los distintos chats de atención al cliente de distintas compañías, como también facilita el sistema de call center, haciéndolo más ameno para el cliente y más eficiente para la empresa

### **Desempeño**

Mejora el desempeño de la atención al cliente por parte de las empresas, reduce los tiempos de llamada en un 10% promedio.

### **Personalización**

Es una plataforma personalizada, dado que el cliente introduce sus datos en el sistema y permanecen guardados para identificarlo de forma más ágil al presentar un reclamo o simplemente contactarse con una compañía.

### **Facilita el trabajo**

Elimina la fricción en el proceso de atención al cliente, ya que al estar la información pre cargada, facilita el trabajo al operador, y al cliente. Además, reduce los tiempos de llamada.

### **Precio**

El usuario podrá descargarse la aplicación de forma gratuita. El precio estaría puesto para los clientes-empresa.

### **Reducción de costos**

La plataforma reducirá los costos de las empresas, los tiempos de llamadas se reducirán al hacer más eficiente el envío de la información / perfil de los usuarios a los operadores. Se podrán reducir los tiempos de las llamadas recibidas en un 10%, el dato se repite en la sección de desempeño, pero en ambos casos es relevante.

### **Accesibilidad**

Gracias a la plataforma, será más accesible el servicio de atención al cliente de las empresas a través de live chat y a través de conversaciones telefónicas con operadores más rápidas y eficientes.

(Esquema de propuesta de valor: Ver Anexo 3)

## **Canales**

### **Canales business to business**

En el caso de los clientes-empresa, se utilizarán dos canales de venta. Por un lado, una campaña fuerte en LinkedIn dirigida a gerentes con puestos clave en relación al negocio propuesto. Por otro lado, como complemento del canal mencionado, se buscará hacer una estrategia de relacionamiento, ofreciendo personalmente el producto a través de las alianzas estratégicas, y referentes del rubro.

### **Canales business to client**

Para los usuarios, al tratarse de una aplicación, podrá ser descargada a través del App Store y el Play Store. Para insertarse en estos mercados es necesario utilizar dos diferentes lenguajes de programación; IOS y Android.

Los usuarios podrán encontrar links de descarga en las redes, Facebook, Instagram, y Google Ads. En caso de contar con la información de los clientes de las compañías se podría hacer una campaña de marketing dirigida de forma muy específica a cada cliente.

### **Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los usuarios, resultan de suma importancia para la aplicación, dado que en promedio el 26% de las apps son borradas, luego de una hora de ser instaladas, (Ver Anexo 4). El objetivo es adquirir usuarios y luego retenerlos. En cuanto a las compañías, es importante mostrar índices de descargas, y uso de la aplicación. Se ofrecerán reportes tanto al consumidor como a la compañía de los reclamos hechos.

### **Segmentos de cliente**

#### **Business to business**

El segmento está compuesto por las empresas proveedoras de bienes o servicios a nivel nacional, las cuales cuentan con un sistema de atención al cliente. Deberán ser empresas de consumo masivo, para justificar el uso de la plataforma. Las empresas de call center, son un cliente de suma importancia para el negocio, ya que se podrían captar varios clientes a través de un solo canal, ya que varias empresas tercerizan su servicio de call center.

## **Business to client**

A continuación, se definirán los distintos tipos de clientes, entendidos como tipos de usuarios dentro de la aplicación.

### *Usuario primario*

Los usuarios primarios, son los más frecuentes y leales. Estos, también podrían ser llamados clientes “core”, o promedio. En el caso del negocio propuesto, el cliente primario es un “millennial”. En los medios de comunicación se los suele denominar “nativos digitales”, es decir que, para ellos, el empleo de la tecnología es parte de su vida cotidiana desde sus primeros años de edad. Tienen una rápida adopción a las nuevas tecnologías.

Esta categoría de “millennials” ayuda a crear el perfil del cliente porque informa acerca de su psicografía. Su demografía se centraría en un rango de edad de entre 16 y 40 años, y también de ingresos medios, tienen acceso a dispositivos tecnología y reclaman por productos o servicios. Son consumidores que tienen experiencia como clientes y no se sienten satisfechos con la forma de atención al cliente convencional.

### *Usuario secundario*

En el negocio, los usuarios secundarios serían los adultos de 45 a 60 años. Aunque su uso de la tecnología es menor que el de la generación X, consumen productos y servicios, y en varias ocasiones, tienen más servicios a su nombre que los millennials, por ende, les sería de gran utilidad una herramienta como Helpchat.

### *Usuario terciario*

Adultos mayores de 60 años, tienen relación con la tecnología, pero es un usuario complejo de penetrar, prefieren hablar por teléfono si tienen quejas o reclamos hacia un servicio o producto.

# Plan de Marketing

## Precio

### **Business to business**

En el caso de las empresas, el servicio tendrá un precio mensual de \$1.000 por empleado de call center que lo use. La ganancia parte del sector empresarial, y los usuarios de la aplicación tendrán el servicio gratuito. Helpchat baja en 10% el costo por llamado. El total de costos por llamados lo representa el sueldo del empleado de atención a cliente. Con un sueldo promedio de \$22.000, una reducción del 10% sería \$2.200. Se les cobraría a las empresas por dicha reducción de costos, \$1.000 por empleado.

### **Business to Client**

Los usuarios de la aplicación podrán descargarla de manera gratuita, sin pagar suscripciones, y sin ver publicidad. Hoy en día las aplicaciones de servicio de este tipo son gratuitas, los ingresos del negocio nacen del fee mensual que deberán pagar las compañías, y de la recaudación de información útil para estrategias de remarketing, o seguimiento de clientes, esto sería en una etapa posterior.

## Promoción

La estrategia de publicidad estará compuesta por dos puntos clave para el crecimiento del negocio.

La primera sería a través campañas de publicidad propias y la segunda; publicitar mediante las mismas empresas a las que se les vende el servicio. Es decir, informarles que si son usuarios de Helpchat van a tener una atención al cliente eficiente. Las compañías tendrían incentivos para promocionar sus nuevos servicios de atención al cliente, es una forma de publicidad para las compañías anunciar las medidas que toman para mejorar la experiencia de atención al cliente, o servicio post-venta.



### **Promoción business to client**

Actualmente existen varios canales para brindar publicidad direccionada a aplicaciones móviles para el incremento de tráfico. La estrategia de promoción consta de la implementación de varios medios de difusión, basados en una estrategia “push”.

Para una aplicación móvil, campañas de publicidad mediante medios digitales puede resultar la más eficiente, ya que contiene una gran parte del mercado meta. Mediante los medios digitales se encuentran dos sectores sumamente importantes para garantizar la mayor cantidad de audiencia con el presupuesto otorgado.

El primero es promocionar a través de la web, donde varias estrategias de mercado garantizan que Google AdSense puede resultar como la solución más viable. Se realizara un estudio de palabras clave, y “trend words” relacionadas con el negocio propuesto. Luego de analizar a la competencia, y las palabras con los costos de conversión óptimos, se iniciará la campaña de Adwords.

En segundo lugar, se deberá generar un fuerte impacto en las redes a través de Facebook Ads, e Instagram. Las herramientas de promoción de Facebook permiten aplicar filtros de rango etario, estatus socioeconómico, zona, y varias configuraciones más. Esto permite un marketing dirigido al segmento principal, los usuarios primarios. En Instagram además de crear contenido orgánico, se utilizarán Influencers, que sigan con la imagen de la compañía como estrategia de promoción.

### **Promoción business to business**

La estrategia dirigida hacia las empresas sería a través de redes como LinkedIn, enviando información a agentes clave dentro de las compañías (áreas de procesos y gerentes de atención al cliente), para ofrecer el servicio. La estrategia es de relacionamiento, dado que quienes toman las decisiones de implementación de este tipo de sistemas dentro de las compañías son de operaciones, y gerencia.

## **Producto**

Se trata de un producto disruptivo, ya que como se mencionó en la propuesta de valor, centraliza la oferta de atención al cliente, además de hacerla más simple. Es un producto personalizado, ya que cada persona tiene un perfil programado, que le sirve para poder comunicarse con las compañías, cada usuario es único. En relación a las compañías, el producto permitirá eficientizar los procesos del call center, reducir los costos por llamado, e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

## **Plaza**

La aplicación se podrá descargar a través del App Store y el Play Store. Para insertarse en estos mercados es necesario utilizar dos diferentes lenguajes de programación; IOS y Android. No son compatibles y requerirían diferentes necesidades para desarrollarlas. Actualmente los costos para crear una cuenta developer en ambos mercados varían de; Android (25\$ USD/1 pago) a Apple/IOS (99\$-299\$ USD/año).

# Operaciones del Negocio

## Puesta en marcha

Helpchat cuenta con varias áreas de servicio web, las cuales son sumamente necesarias para brindar una solución integral tanto a los clientes como a los usuarios. Para lograr esto se deben desarrollar en términos de operaciones ciertos sistemas para la puesta en marcha. En primer lugar, se deberá desarrollar una plataforma para los call center donde puedan visualizar los perfiles de los usuarios de Helpchat, para poder contar con la información de los mismos. Dicha plataforma deberá además contar con un chat opcional, y con un sistema de bots que puedan dar respuestas estándar a ciertos problemas. Al mismo tiempo se deberá desarrollar una aplicación tanto para Android como para iOS, la cual será usada por los usuarios de Helpchat. Una vez desarrolladas la plataforma y la aplicación, se creará una página web, con la información de Helpchat dirigida tanto a usuarios como a clientes.

## Desarrollo del negocio

Una vez cubiertas las operaciones para la puesta en marcha del negocio, se implementará una estrategia de promoción dirigida hacia las empresas, para poder cubrir la oferta de compañías dentro de la aplicación. Dicha estrategia será en gran parte de relacionamiento fuerte hacia las compañías que tienen su propio call center, y a los call center tercerizados que ofrecen el servicio de atención al cliente a las empresas. Al captar un volumen de empresas que sea atractivo para el cliente, comenzará la promoción dirigida a los usuarios, a través de redes sociales, influencers y Google AdSense. Una vez cubiertas la oferta de empresas, y la demanda de los usuarios, para el correcto desarrollo del negocio, se deberá de forma constante actualizar la aplicación en base a las métricas y los datos obtenidos de los usuarios para poder ajustarla más hacia sus necesidades. Esto demandará de un equipo de dos programadores, quienes también realizarán ciertos diseños, análisis de datos, sugerencias, mejoras en el bot y actualizaciones. Además, Helpchat contará con un equipo comercial y de operaciones compuesto por un administrador, y contaduría tercerizada, para

poder incorporar más empresas a la plataforma y luego de un tiempo definido por cliente de proveer el producto de forma gratuita comenzar a cobrar, dado que en esta etapa ya debería haber generado una masa crítica relevante para que las compañías busquen estar o permanecer en la plataforma.



Universidad de  
**San Andrés**

## Costos, finanzas e inversión

### Inversión Inicial

La inversión inicial para el negocio propuesto es de \$1.902.009,00 el inicio de las operaciones de la empresa. La composición de la misma viene dada por los conceptos desglosados en el siguiente cuadro.

Concepto	Monto	Porcentaje del monto total
Constitución de la Sociedad	\$ 6.250,00	0,33%
Registro de Marca	\$ 5.500,00	0,29%
Desarrollo página web	\$ 65.000,00	3,42%
Desarrollo app	\$ 975.000,00	51,26%
Desarrollo plataforma	\$ 325.000,00	17,09%
Desarrollo api	\$ 130.000,00	6,83%
Bot Tercerizado Anual (100.000 visitas x mes)	\$ 15.535,00	0,82%
Suscripción IOS Anual	\$ 6.435,00	0,34%
Suscripción Android	\$ 1.625,00	0,09%
Oficina + IVA	\$ 23.958,00	1,26%
Estudio Jurídico	\$ 10.000,00	0,53%
Estudio Contable	\$ 10.000,00	0,53%
Computadoras (MacBook Pro x 2 )	\$ 156.000,00	8,20%

Alquiler Servidor Amazon	\$ 17.355,00	0,91%
Google Ads + Facebook Ads + Instagram	\$ 10.000,00	0,53%
Gerente Comercial	\$ 55.000,00	2,89%
Programador Junior (mantenimiento)	\$ 30.471,00	1,60%
Programador Senior (actualizaciones y desarrollos)	\$ 58.880,00	3,10%
<b>Total</b>	<b>\$ 1.902.009,00</b>	

## Costos y finanzas

Se realizó un flujo de fondos para los primeros dos años del producto en el mercado.

Año	0	1	2
<b>Ventas Totales</b>			
Ventas Totales		\$ 3.900.000,00	\$ 11.100.000,00
<b>Costos Operativos Erogables</b>			
Alquiler Servidor Amazon		\$ 259.524,00	\$ 640.800,00
Bot Tercerizado Anual (100.000 visitas x mes)		\$ 232.308,00	\$ 573.600,00
Suscripción IOS Anual		\$ 8.019,00	\$ 9.900,00
Alquiler Oficina + IVA		\$ 410.831,78	\$ 530.383,83

Estudio Jurídico		\$ 171.480,00	\$ 221.380,68
Estudio Contable		\$ 171.480,00	\$ 221.380,68
Google Ads + Facebook Ads + Instagram		\$ 171.480,00	\$ 221.380,68
Gerente Comercial		\$ 943.140,00	\$ 1.217.593,74
Programador Junior (mantenimiento)		\$ 522.516,71	\$ 674.569,07
Programador Senior (actualizaciones y desarrollos)		\$ 1.009.674,24	\$ 1.303.489,44
Costos Operativos Erogables Totales		\$ 3.900.453,73	\$ 5.614.478,13
<b>Amortizaciones</b>			
Macbook Pro X2		\$ 33.600,00	\$ 33.600,00
<b>EBIT</b>			
EBIT		\$ 33.146,27	\$ 5.519.121,87
<b>Impuestos</b>			
Impuestos a las Ganancias (35%)		\$ 3.977,55	\$ 662.294,62
<b>After Tax</b>			
EBIT-IGG		\$ 29.168,72	\$ 4.856.827,25

<b>Activo</b>			
<b>Corriente</b>			
Activo Corriente		-	
<b>Pasivo</b>			
<b>Corriente</b>			
Pasivo Corriente		-	
<b>Capital de Trabajo</b>			
Capital de Trabajo		-	
<b>Inversión Inicial</b>			
	\$ 1.902.009,00	-	-
<b>Flujo de fondos Libres</b>			
	\$ (1.902.009,00)	\$ 62.768,72	\$ 4.890.427,25
<b>Flujo de fondos acumulados</b>			
	\$ (1.902.009,00)	\$ (1.839.240,28)	\$ 3.051.186,96
<b>Flujo de fondos descontados</b>			
	\$ (1.902.009,00)	\$ 48.631,25	\$ 2.935.561,18
<b>Flujo de fondos descontados acumulados</b>			
	\$ (1.902.009,00)	\$ (1.853.377,75)	\$ 1.082.183,42

## Metodología



Se tuvieron en cuenta los siguientes datos como referencia, extraídos del Banco Central, y Rofex. La estimación del dólar se basa en un aproximado teniendo en cuenta la variación de 2019 a 2020, se estima un aumento del 23,45% de 2020 a 2021. Para calcular el costo de oportunidad se tuvieron en cuenta el promedio de las Betas en mercados similares, la tasa libre de riesgo de Estados Unidos, el riesgo país y la prima de riesgo

Beta Software (System and Application)	1,23
Beta Business and Consumer Services	1,22
Beta Promedio	1,225
Tasa libre de riesgo Estados Unidos (12 meses)	1,97%
Riesgo país (815)	8,15%
Prima por riesgo	17,44%
Costo de oportunidad del capital (CAPM)	29,07%

Año	2019	2020	2021
Inflación	55,6%	42,9%	29,1%
Dólar	65	81	100

## Resultados

Se obtuvo un VAN de \$1.082.183,42, y una TIR del 62%, para los primeros 2 años. Gracias a estos indicadores, se propone seguir adelante con el proyecto gracias a la rentabilidad esperada.

## **Equipo**

### **Gerente Comercial**

El gerente comercial estará a cargo de diversas áreas dentro de la compañía. Deberá trabajar en el área de finanzas, la cual, dado el contexto del país, y los plazos de pagos actuales, es un área de suma relevancia para el comienzo de un proyecto. Estará a cargo del área de ventas y estrategia, implementando en las primeras etapas acercamientos a través de relacionamiento con las áreas de las empresas dedicadas a operaciones y atención al cliente para ofrecer el producto. En cuanto a la estrategia será desarrollada en conjunto con los programadores, quienes además de programar estarán en el área de diseños de la empresa.

### **Programador Senior**

El programador senior, será el encargado del área de IT del proyecto. Su tarea consistirá en supervisar al programador junior, hacer actualizaciones dentro de la aplicación, como también en la plataforma web. Y realizar nuevos desarrollos, en base a la estrategia planeada en conjunto con el gerente.

### **Programador Junior**

Estará encargado del mantenimiento de la aplicación, así como de generar reportes de cómo se comportan los usuarios dentro de la aplicación, y buscar KPI's. Los cuales permitirán al programador senior hacerle actualizaciones a la plataforma, y ajustar el sistema a las necesidades del cliente.

### **Estudio jurídico y estudio contable**

El estudio contable cumple la función de cerrar balances, y permitir el correcto funcionamiento de la empresa en materia fiscal. Pero el estudio jurídico es clave en este tipo de negocio, donde se deberán hacer varios contratos de por medio, más aún al manejar información sensible, chats y conversaciones.

## Análisis de riesgo

Se detectaron 2 situaciones de riesgo principales, uno de mercado y otro técnico. El primer riesgo de mercado es de oferta y demanda. Parte de que ciertas empresas muy demandadas por su servicio de atención al cliente no sean clientes de Helpchat, por ende, no estarían disponibles en la aplicación. Es el posible riesgo de que los usuarios quieran contactarse con una empresa en particular, se descarguen la aplicación y que la empresa solicitada no está disponible en la aplicación, y genere la eliminación de la plataforma de sus dispositivos. En este caso el riesgo es que la oferta y la demanda no se crucen. Una solución posible sería realizar una estrategia de captación de clientes “pull, descrita anteriormente en el plan de marketing. El objetivo es captar la mayor cantidad de clientes posibles (demanda), a través de las grandes compañías. El segundo riesgo de mercado es en relación con la masa crítica, es que no haya la cantidad de usuarios que esperada para que se genere un tráfico considerable en la aplicación. Este riesgo es exclusivamente la respuesta de los potenciales usuarios que se considera, van a descargar la aplicación. Si descargan la aplicación, les resulta amigable, sus problemas son solucionados de manera eficiente y la experiencia con la plataforma es satisfactoria, la conservaran en sus teléfonos. Este riesgo entonces entendemos que estaría ligado a fallas en como corre la aplicación o a aspectos técnicos como el mencionado abajo, entonces se atacará el problema desde ese lado.

## Aspectos Legales

Con respecto al desarrollo desde el aspecto legal, se encuentran pocas restricciones para poder realizar la aplicación. Se deberá que contar con las respectivas licencias de los recursos que sean utilizados para usos comerciales. También en las condiciones legales se debe hacer una adecuación a la normativa para poder eximir a la futura sociedad de ciertas responsabilidades, siendo los intermediarios entre las empresas y el usuario, para que después no puedan reclamar por el mal uso que se hagan de ellas. La protección de datos de los usuarios también es sumamente importante y será una de las prioridades principales para ofrecer mayor garantía a los usuarios y, por lo tanto, fomentar la confianza.

Además, en los últimos años se realizaron ciertas leyes fomentando las nuevas compañías relacionadas con el desarrollo de software. En Argentina, mediante la Ley N° 4064 se creó el Régimen de Promoción para las nuevas Empresas de la Ciudad de Buenos Aires, a través del cual los ingresos por ventas de las empresas que adhieran al mismo estarán exentos del Impuesto a los Ingresos Brutos en un 100% durante el primer año de permanencia en el Régimen y en un 50 % durante el segundo año.

Para la funcionalidad de la aplicación en la ciudad de Buenos Aires, la Ley N° 2475 está dirigida al servicio de atención telefónica con operadores para empresas de servicios. Sostiene la necesidad obligatoria de tener un 0800 para brindar un servicio de atención al cliente de forma gratuita. El sistema actual de 0800 que ofrece Buenos Aires se encuentra desactualizado tecnológicamente ofreciendo a las empresas varios costos adicionales que suelen ser indispensables para el uso de esta línea. Empresas podrían hacer uso de Helpchat, dejando habilitadas el menor número de líneas de 0800 posibles, para no infringir esta ley.

En cuanto a beneficios referidos a los aspectos legales, la nueva ley de promoción de software, **Ley 25922**, ofrece beneficios fiscales en materia de impuesto a las ganancias, ingresos brutos e impuesto al valor agregado. Este

régimen es para empresas que desarrollen software, dentro del país y cumplan ciertos requisitos especificados en la ley.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Conclusiones**

### **Bajos estándares**

Luego de analizar distintas variables del rubro de atención al cliente en Argentina, así también como las soluciones brindadas por las empresas a lo largo del tiempo, se puede detectar una falencia en el mismo. Esto sucede por una razón la cual no es mencionada a lo largo del trabajo, el oligopolio. Al haber pocos jugadores prestadores de los mismos tipos de servicios, mantienen un estándar bajo de atención al cliente, no hay diferenciación en el call center de las empresas (a menos que se adquiriera una suscripción o una tarjeta de crédito “premium”). Esto genera clientes insatisfechos, pero que no tienen otra opción más que seguir usando el servicio que les brinda la empresa en cuestión, ya que los demás centros de atención tienen los mismos estándares.

### **Centralización**

La centralización de la oferta es la clave para ganar poder antes los clientes-empresa. Generar un marketplace como lo logró Pedidosya, donde si un restaurant no se encuentra en la aplicación pierde una cuota de competitividad, es clave para generar incentivos y poder. Por otro lado, la centralización se genera como demanda del usuario dentro de un mercado tecnológico, el marketplace es el resultado de las necesidades de los usuarios, es la tendencia.

### **Ventajas comparativas del país**

Como se menciona en el análisis de la oportunidad, los costos de los programadores en términos relativos son bajos, gracias a las devaluaciones que sufrió el país en 2018 y 2019, generando una gran oportunidad para exportar productos de software, aunque el análisis fue desarrollado en base a información y datos del mercado argentino, existe una gran posibilidad de exportar con una ventaja en costos bastante amplia en términos de recursos de software. Consolidarse en el mercado local es el primer paso para una estrategia a largo plazo, pero es una oportunidad que debe ser tomada en cuenta.

## Bibliografía y fuentes de información

### Bibliografía

Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping" de *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap. 3. 2nd Edition.

Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) "Entrepreneurial Marketing" de *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 5. 2nd Edition.

Mullins J.W. (2010). "My Opportunity: Why will or won't this work" de *The New Business Road Test*. Prentice Hall. Capítulo 1.

Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). "Generación de Modelos de Negocios". SEECYT. (Traducción).

Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008

### Fuentes de información

Barrero J.M. (9 de abril de 2019). Buenos negocios: 5 beneficios de la nueva Ley de Emprendedores, recuperado de:

<https://www.buenosnegocios.com/notas/claves/5-beneficios-la-nueva-ley-emprendedores-n3247>

Morgan, B. (18 de abril de 2016). Revista Forbes: The Evolution Of Customer Service, recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2016/04/18/the-evolution-of-customer-service/#2033e8252442>

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (18 de octubre de 2007). La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley Servicio de Atención telefónica con operadores para empresas de servicios, recuperado de:

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2475.html>

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (1 de diciembre de 2011). La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley régimen de promoción para las nuevas empresas de la ciudad autónoma de Buenos Aires, recuperado de:

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4064.html>

Rousseaux, J. (20 de junio de 2017). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías, recuperado de:

<http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

Uria Romero y Asoc. Cuanto Cuesta Registrar una marca en la Argentina, recuperado de:

<http://www.abogadospymes.com.ar/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-la-argentina.php>

Diario BAE Negocios, (29 de enero de 2018). Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante recuperado de:

<https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

Nichols, J. (27 de enero de 2016). All about app uninstalls, recuperado de

<https://apsalar.com/2016/01/all-about-app-uninstalls-2/>

Tomino, P. (12 de marzo de 2013). Diario La Nación: Llamadas en espera: la odisea porteña para hacer un reclamo por teléfono

<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/llamadas-en-espera-la-odisea-portena-para-hacer-un-reclamo-por-telefono-nid1562246>.

iProfesional, (20 de febrero de 2019). Comercio recupera la representación de empleados de call centers y se queda con millonaria caja, recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/economia/286920-Comercio-recupera-representacion-de-empleados-de-call-center>

Rubio, I. (2 de abril de 2019). Diario El País: La 'generación muda': los jóvenes que apenas llaman por teléfono, recuperado de:

[https://elpais.com/tecnologia/2019/04/02/actualidad/1554220116\\_828140.html](https://elpais.com/tecnologia/2019/04/02/actualidad/1554220116_828140.html)

Snitcofsky, A. (17 de enero de 2018). Revista Forbes Argentina: Cómo llegar al nuevo consumidor instantáneo, recuperado de:

<https://www.forbesargentina.com/llegar-al-consumidor-instantaneo/>



iProfesional, (4 de febrero de 2018). Cómo la mala atención al cliente afecta a las empresas

<https://www.iprofesional.com/notas/61064-Cmo-la-mala-atencin-al-cliente-afecta-a-las-empresas>

Comunicado de prensa Deloitte, (junio de 2018). A nivel global los consumidores de dispositivos móviles revisan sus teléfonos más de 80 mil millones de veces al día según el nuevo informe global de Deloitte, recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/pr-global-mobile-consumer-trends.html>

Toister, J. (1 de diciembre de 2015). New Reaserch Reveals Why Costumers Hate Call Centers recuperado de:

<https://www.toistersolutions.com/blog/2015/11/30/new-research-reveals-why-customers-hate-call-centers>

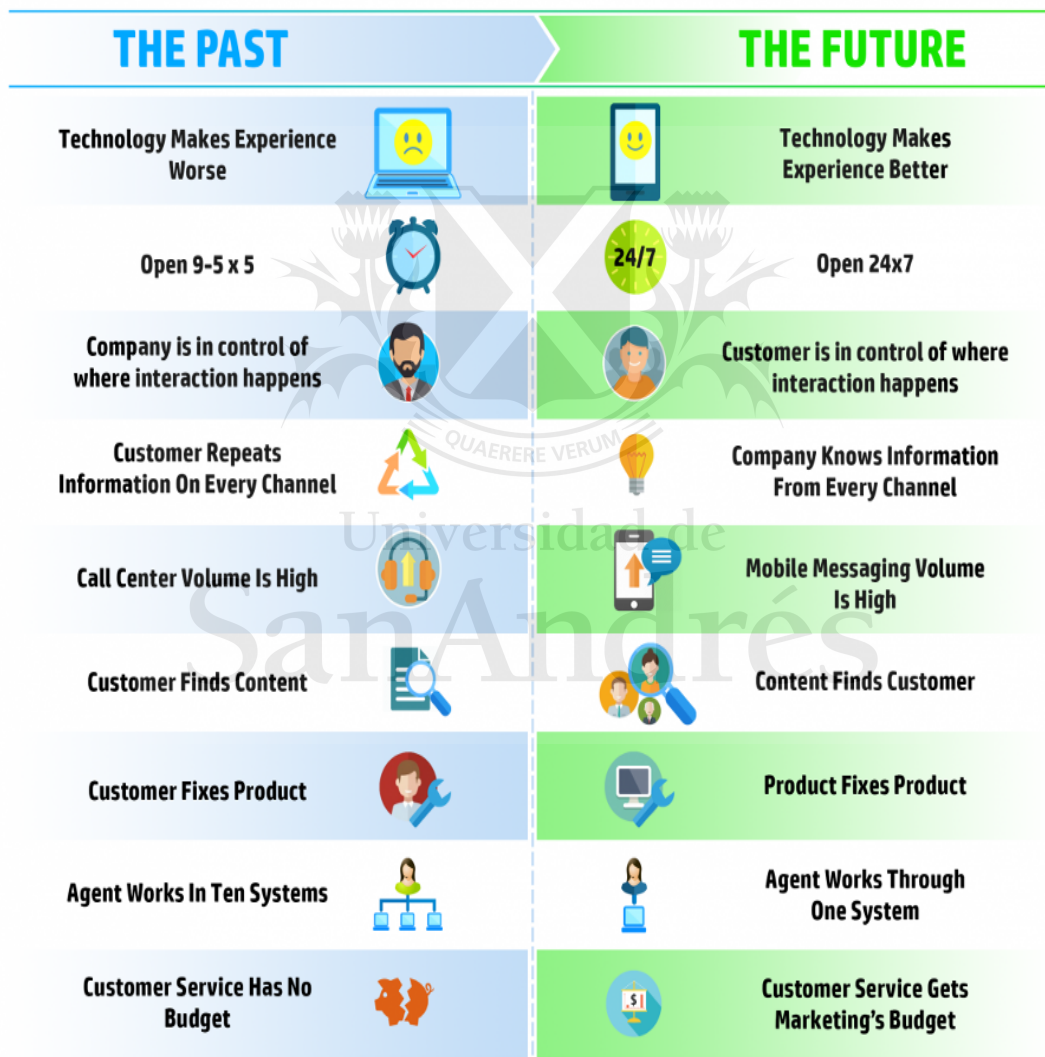


Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

## Anexo 1

### The Evolution of Customer Service



## Anexo 2: Perfil Matricial de Competencia

Atributos	Formas de atención al cliente / comunicación con el cliente					
	Propio en empresas				Tercerizado	
	Live chat (empresas grandes, con mucho presupuesto que quieren innovar)	Email	FAQ	Foro / Comunidad	Llamadas / call centers	Live chat tercerizado o están en las propias páginas web de la empresa
<b>Inmediatez</b>	Inmediato solo si está programado para la eficiencia	Rapidez intermedia: depende del agente que se contrate para responder	Self service	Rapidez intermedia: depende del agente que se contrate para responder	Mucha espera para ser atendido y poca eficiencia	Inmediato solo si está programado para la eficiencia
<b>Rentabilidad</b>	Muy caro desarrollar propio software	No rentable pagar al que responde y además es lento	Bajo costo, sin mantenimiento	Bajo costo, solamente técnicos	Bajo costo con operadores en países con salarios bajos	Costo más bajo que desarrollar propio LiveChat
<b>Fortaleza</b>	Inmediatez y eficiencia, las nuevas generaciones lo prefieren	Detalle en la respuesta	No hay respuesta, no hay feedback	Sirve como una base de datos de problemas del producto	"hablar con alguien"; sentir voz humana, hay generaciones que lo siguen prefiriendo	Inmediatez y eficiencia, las nuevas generaciones lo prefieren

<b>Nivel de comodidad</b>	Muy cómodo	Incómodo debido a que hay que escribir todo el reclamo en un mail y esperar a la respuesta	Cómodo solamente si hay una FAQ que responde a la inquietud del consumidor	Incomodidad media, la sociedad está muy acostumbrada a las redes sociales	Incómodo > la espera y el uso del teléfono	Muy cómodo
<b>Debilidades</b>	Muy pocas empresas lo tienen (solamente las muy grandes) y pocos clientes saben que lo tienen	Operadores con poca accesibilidad de tiempo para solucionar problemas a clientes y no están conectados 24/7	Si la respuesta no está en FAQ, no hay a donde recurrir, o hay que recurrir a alguno de los otros canales.	Los problemas actuales de un servicio o producto permiten a la competencia, entender que errores no cometer, y ofrecer un producto con menos fallas.	Sobresaturación de las líneas. Sistemas muy estandarizados / rígidos: Agentes tercerizados con información limitada sobre la empresa y el cliente para facilitar inconvenientes específicos	Sistemas muy estandarizados / rígidos: Agentes tercerizados con información limitada sobre la empresa y el cliente para facilitar inconvenientes específicos

### Anexo 3: Propuesta de Valor

Ítem de propuesta de valor	Concepto en nuestro caso
Novedad	El proyecto es novedoso, ya que satisface la gran necesidad de centralizar los distintos chats de atención al cliente de distintas compañías, como

	<p>también facilita el sistema de call center, volviéndolo más ameno para el cliente, y más eficiente para la empresa.</p>
Desempeño	<p>Mejora el desempeño de la atención al cliente por parte de las empresas.</p>
Personalización	<p>Es personalizada, dado que el cliente introduce sus datos en la app, y permanecen guardados en ésta para identificarlo de forma más ágil al presentar un reclamo o simplemente contactarse con una compañía a través de atención al cliente (ejemplo: número de documento, número de cliente, sexo edad, etcétera).</p>
Facilitar el trabajo	<p>Ayuda tanto a la compañía como al cliente, eliminando los tediosos pasos que el cliente debe hacer para poder ser reconocido por el área de atención al cliente. Se busca ofrecer un mejor servicio la empresa y satisfaciendo al cliente en términos de tiempo y eficiencia.</p>
Diseño	<p>El diseño resulta muy importante al hablar de aplicaciones, por mas de que en este caso el</p>

	<p>diseño no sea el fin mismo de la aplicación, es un medio importante para atraer usuarios, un buen diseño facilita el uso de la aplicación.</p>
<p>Precio</p>	<p>El precio es un tema relevante al hablar de aplicaciones, en el caso de Helpchat caso el usuario podrá descargarse la aplicación de forma gratuita.</p>
<p>Reducción de costo</p>	<p>La aplicación no reduciría los costos monetarios al hablar de los usuarios, pero si lo haría para las empresas, ya que necesitarían una menor cantidad de empleados en el call center.</p>
<p>Accesibilidad</p>	<p>El producto hace más accesible el servicio de atención al cliente de las pequeñas y medianas empresas a través del live chat.</p>

## Anexo 4: Promedio Mundial de desinstalaciones

