



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**SERVICHAT
Emprendimiento**

**Susana Arango
Alejandro Escallón**

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Noviembre 2015

SERVICHAT
Emprndimiento

Susana Arango
Alejandro Escallón

Director:
Mikel Ibarra
PhD - MBA
Consultor

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre 2015

Contenido

1. Introducción	8
3. Resumen Ejecutivo	10
4. Misión	10
5. Canvas.....	11
5.1. Segmento de clientes.....	12
5.2. Propuesta de valor	12
5.3. Canales	13
5.4. Relación con los clientes	14
5.5. Flujo de ingresos	14
5.6. Recursos claves	15
5.7. Actividades clave	15
5.8. Socios clave.....	16
5.9. Estructura de costos.....	17
6. Oportunidad	17
7. Competencia	19
8. Equipo Emprendedor	22
9. Análisis del entorno	22
9.1. Social.....	22
9.2. Económico	23
9.3. Legal.....	23
10. Plan de mercadeo	23
10.1. Validación modelo de negocio.....	24
10.2. DOFA.....	29
10.3. Proyección de ventas.....	31
10.4. Sistema de distribución	33
10.5. La aplicación	34
10.6. Precio	35
11. Plan de producción.....	36
12. Plan de RRHH.....	37

12.1.	Organigrama	37
12.2.	Tipo de sociedad	38
12.3.	Requisitos legales.....	39
13.	Plan de finanzas	39
14.	Conclusiones y recomendaciones	42
15.	Bibliografía	44

Lista de Gráficas

Gráfica 1 – Modelo Canvas	11
Gráfica 2 - Medios de contacto	19
Gráfica 3 - Industrias que atienden los call centers	21
Gráfica 4 - ¿Con qué frecuencia se comunica al mes con call centers?	25
Gráfica 5 - ¿Cuánto es el tiempo promedio que dura su interacción con un call center?	25
Gráfica 6 - De 1 a 5 (siendo 5 el mayor y 1 el menor) ¿Cómo catalogaría el servicio de los call centers?	26
Gráfica 7 - En sus comunicaciones en el día a día, ¿Qué porcentaje de las veces escribe y qué porcentaje de las veces llama?	26
Gráfica 8 -¿Cómo se comunica usted con empresas de las cuales necesita servicio al cliente?	27
Gráfica 9 - Cuando tiene una falla en un servicio trata de solucionarlo	27
Gráfica 10 - ¿Cuándo llama a un call center en que entorno se encuentra?	28
Gráfica 11 - ¿Desde qué teléfono lo hace?	29
Gráfica 12 - ¿Cuál cree usted que es el mayor problema de los call centers?	29
Gráfica 13 - Matriz DOFA	29
Gráfica 14 - Diagrama funcionamiento de la plataforma	34
Gráfica 15 - Esquema inicial de la aplicación	34
Gráfica 16 – Esquema de diseño interno	35
Gráfica 17 - Organigrama inicial	37
Gráfica 18 - Organigrama en operación	37

Lista de tablas

Tabla 1 - Planes para clientes y precios	31
Tabla 2 - Número de clientes proyectado	31
Tabla 3 - Número de clientes proyectado por plan	31
Tabla 4 - IPC	31
Tabla 5 - Proyección ventas	33
Tabla 6 - Composición accionaria	39
Tabla 7 - Estructura Deuda Capital	39
Tabla 8 - Supuestos macroeconómicos	40
Tabla 9 - Estados financieros	41

Lista de anexos

Anexo 1 – Datos de mercado (KPCB)	46
Anexo 2 – Entrevistas	49

1. Introducción

Cada vez la globalización afecta más el mundo y los comportamientos, debido a esto el día a día de las personas ha cambiado, especialmente de las nuevas generaciones no solo en Colombia sino en el mundo.

Las personas ahora con los avances tecnológicos son más prácticas, aprenden a utilizar la tecnología a su favor y se vuelve parte de su cotidianidad. Es por esto que las cosas que antes tomaban horas hoy pueden tardar minutos. Las facturas se pueden pagar por internet y se pueden hacer compras por internet sin necesidad de desplazarse a una tienda especializada.

Con Servichat es posible que se haga lo mismo con el servicio al cliente. Es muy importante la fidelización y la buena atención. Cada día hay más competencia y los clientes son menos fieles, porque tienen la oportunidad de conocer fácilmente a todos los competidores y escoger el que más le convenga en cada situación.

En el Anexo 1 (Internet trends 2015, Code Conference), se observa cómo ha aumentado el uso y demanda de celulares. Los celulares se han convertido en parte esencial de las personas, cada vez las personas están más hiper-conectadas y usan su celular para todo lo que pueden. En las tendencias del internet a su vez se evidencia como todo tiende a ser más fácil, más asequible y más cómodo para los consumidores. Las aplicaciones que más se usan en los teléfonos inteligentes son las de comunicaciones ya que la gente usa el celular como medio predilecto para comunicarse con los demás.

Es muy importante tener en cuenta que el las nuevas generaciones son más tecnológicas y el mundo se ha ido transformando. Las empresas deben orientarse para que los consumidores se sientan cómodos con esto. En una encuesta realizada a los “Millenials” en Estados Unidos, se puede observar cómo el celular es parte de ellos y es importante siempre tenerlo a su lado. A la pregunta de si en 5 años creen que todo se hará desde los celulares el 60% respondió que estaba de acuerdo. (Kiplinger, 2014)

Según un estudio hecho por la Universidad de Alabama, una persona usa en promedio 30 horas al mes en más de dos docenas de aplicaciones. Para junio de 2014 Apple alcanzó las 75 billones de descargas de aplicaciones lo que equivale a 1.2 millones de aplicaciones en el

almacén de iTunes. De 2014 a 2016 se espera que los ingresos pasen de 11.4 billones de USD a 24.5. (UAB Collat, 2014)

“En Colombia hay más celulares que personas” el número de personas abonadas a telefonía móvil es mayor a la población de Colombia según un Informe del Ministerio TIC. Además según la Asomóvil cerca de la mitad de los móviles abonados tienen internet móvil (Asomovil, 2014), es decir que tienen teléfonos inteligentes. Según el Reporte de Industria 2014 presentado por la Comisión de Regulación en Comunicaciones, las conexiones móviles han tenido un aumento importante en Colombia, que muestra la alta penetración, su uso y aceptabilidad. (Comisión regulación de comunicaciones, 2014)

"Lo que viene es una proliferación de aplicaciones que ayuden a solucionar la vida de los colombianos" David Luna (Ministro de las TIC).

Hoy en día el servicio que se presta a los clientes en relación con el servicio al cliente, quejas, reclamos o demás se hace a través de call centers. Los call centers tienen contratos con compañías para proporcionar diferentes servicios de servicio al cliente y juegan un papel muy importante. Tienen personas capacitadas para responder dudas y dar respuestas de manera ágil.

La posibilidad de tener una aplicación para que el consumidor pueda escribirle de manera fácil y rápida a la empresa que necesita contactar, implicaría una mejora en el servicio de las empresas. Llamar a un call center es dispendioso; implica dedicarse exclusivamente a esta actividad, es necesario esperar al funcionario del call center en la línea mientras valida información y no es cómodo seguir instrucciones mientras se habla por teléfono.

Cada día se intenta solucionar estos problemas. En la industria de las telecomunicaciones se han hecho esfuerzos para mejorar este servicio. Para que no haya desgaste por parte del consumidor en la llamada a un call center y la espera para poner una queja, ahora se puede enviar un mensaje de texto y al día siguiente el call center contacta al usuario. Todas estas son formas en las que se tratan de evadir los problemas que vienen con llamar a un call center y de la misma manera evitar el disgusto de los consumidores.

No está ocurriendo solamente en Colombia, es algo que está pasando a nivel mundial y se evidencia una necesidad de los clientes para mejorar el contacto con la empresa y de la empresa para atender mejor a sus usuarios y tener un canal de comunicación diferente, útil y apetecida.

En este orden de ideas se plantean los siguientes objetivos:

2. Objetivos

Objetivo general: Evaluar la viabilidad de la creación de una plataforma que sustituya las funcionalidades de un call center por medio de chat como modelo de negocio.

Objetivos específicos:

- 2.1. Establecer el potencial mercado y clientes que se pueden tener.
- 2.2. Analizar las proyecciones y el plan financiero para determinar viabilidad financiera.
- 2.3. Establecer estrategias de marketing y comunicación.
- 2.4. Analizar la regulación y los aspectos legales que se deben tener en cuenta.

3. Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en realizar un plan de negocio para el desarrollo de una aplicación para celulares inteligentes con la cual los consumidores puedan conectarse con los chat centers de una amplia red de empresas (clientes). Esto les permitirá ahorrar tiempo y tener una forma de comunicación más eficiente y menos dispendiosa.

4. Misión

Mejorar la atención al cliente que brindan las empresas a sus consumidores.

5. Canvas

El análisis tipo canvas permite organizar y evidenciar de manera sencilla el modelo de negocios y entender distintos factores que no podemos descuidar. Se utilizó la estructura del canvas por su sencillez y cobertura.

Gráfica 1 – Modelo Canvas

Partners claves -Proveedores: Programadores, diseñadores etc. -Empresas ancla: Grandes empresas para que la solución sea atractiva. -Call centers: Alianzas con call centers nos pueden generar nuevos clientes y podremos ofrecer paquetes.	Actividades claves -Capacitación de personal en el uso de la herramienta - Actuar de puente entre el cliente y sus consumidores. -Seguimiento constante al perfecto funcionamiento de la plataforma -Búsqueda constante de nuevos clientes -Posible operación de los centros de atención de los clientes	Propuesta de valor - Evitar tiempo en proporcionar y confirmar datos - Historial claro de interacciones ahorrando tiempo y permitiendo retomar temas con facilidad - Elimina la necesidad de dedicarse exclusivamente a la actividad - Agrupa las necesidades del consumidor final - Operarios más efectivos (más interacciones en menos tiempo) -Fidelizar clientes con mejor servicio	Relación con clientes -Pocos clientes con necesidades específicas. Es necesario tener una plataforma adaptable a las distintas necesidades y funcional para distintos tipos de empresas. Relaciones duraderas y una plataforma efectiva y con pocas fallas.	Segmento de consumidor -Clientes: Empresas medianas y grandes con volúmenes importantes de llamadas en sus call centers. Buscan diferenciarse por medio del servicio al cliente y ahorrar costos en el proceso.
	Recursos claves -Equipo de ventas Aplicación y servidores con un perfecto funcionamiento -Servicio técnico efectivo para fallas en la plataforma.		Canales -Venta DIRECTA a cada cliente por el nivel tan alto de personalización.	
Estructura de costos -Diseño de aplicación -Mantenimiento y servidores -Personal de ventas y administrativo -Diseño gráfico y adaptaciones		Fuentes de ingreso -Venta de derecho por estar en la plataforma -Venta de servicios o adaptaciones personalizadas		

	-Venta de espacios protagónicos en el landing page o en los banners de la aplicación.
--	---

5.1. Segmento de clientes

Es clave resaltar que los clientes y consumidores son dos segmentos distintos y ambos igualmente importantes.

Cientes: Empresas que actualmente brindan atención al cliente por medio de e-mail, call centers o chats en sus páginas. Es importante contar con empresas claves como Claro, Directv, ETB, Tigo etc... Son interesantes las empresas con una necesidad grande de servicio al cliente de todas las industrias. El tráfico en los call centers tiene gran cantidad de solicitudes y una demanda por servicio personalizado por parte de sus clientes.

Consumidores: Clientes de los clientes (empresas) que necesitan soporte o asistencia personalizada y consideran que los métodos actuales para conseguirla son obsoletos o poco efectivos. Las personas que necesitan solucionar problemas y necesitan asistencia, solicitudes y una demanda por servicio personalizado por parte de sus clientes.

5.2. Propuesta de valor

¿Qué problema de los consumidores solucionamos?

Cada vez la gente habla menos por teléfono, la tendencia **está dirigida al uso del chat**. Llamar a pedir ayuda a un call center requiere esfuerzo, tiempo y dedicación exclusiva a esa actividad. Con los chat centers se elimina este problema y se logra que el contacto con el proveedor sea más fácil y efectivo.

¿Qué necesidad satisfacemos?

Comodidad, eficiencia y ahorro de tiempo.

¿Qué producto o servicio ofrecemos?

Inicialmente se ofrece la vinculación a un chat center (plataforma) en el que se pueden encontrar varias empresas e instituciones para tener el contacto directo con sus consumidores, a largo plazo se ofrece el servicio de operación del chat center y manejo de clientes.

¿Qué valor les damos a los consumidores?

Servichat hace que la atención al cliente que usualmente se brinda por un call center sea ahora más eficiente y agradable para los consumidores. Con los chat centers, se mejora la atención que se le brinda al consumidor y permitimos que se tenga la información en base de datos estructurada para cada consumidor. Es decir a los consumidores se les ayuda a usar de manera más eficiente su tiempo y no malgastarlo en tiempos de espera. Además se busca la fidelización de los clientes al ofrecer un mejor servicio.

5.3. Canales

Cientes: Son un canal clave para llegar a los consumidores, pues son ellos quienes necesitan orientarlos hacia la plataforma para recibir un servicio con unas mejoras a lo que existe ahora. Es importante estar presente en sus páginas web y entre las formas de contacto sugeridas.

Generalmente las personas buscan en internet el contacto con la empresa o en algunos casos tienen el número de esta, por este motivo es clave estar incluido en las grabaciones de espera de llamadas de los call centers, para remitir a las personas a nuestra plataforma y a su vez estar en las páginas web de los clientes.

La plataforma en sí: Una vez un consumidor visite la aplicación para recibir el servicio de alguna empresa, la conocerá y observará que la gran cantidad de empresas vinculadas. De esta manera la siguiente vez que necesite ponerse en contacto con una empresa, entrará a la aplicación directamente a buscarla.

Los consumidores: Es importante el uso de referidos entre consumidores, para que personas que hayan utilizado la aplicación puedan contar su experiencia y su funcionalidad para que más gente la descargue y pueda beneficiarse del uso de este servicio.

Publicidad y medios digitales: Se identificó a los usuarios como personas con uso de redes sociales. El mercadeo digital permite segmentar a quien contactar y llegar directamente al consumidor. Es necesario darse a conocer y ese es el foco del plan de mercadeo será digital.

5.4. Relación con los clientes

El chat center cuenta con un reto: los clientes son grandes y el compromiso con nosotros es duradero, no es un producto que se compre solamente una vez, se busca la fidelización de los clientes. Esto se debe a que se convertirá en una solución cotidiana para sus consumidores y requiere de una inversión para que nos sea posible proveerles la plataforma según sus necesidades. Es trascendental tener una propuesta muy estructurada y poder solucionar cualquier duda o problema de los clientes para ser una opción viable a largo plazo. Es vital retener a los clientes a largo plazo y por eso es tan importante poder mantenerlos satisfechos y lograr que crean en el servicio prestado. Una ventaja es que una vez se consiga un cliente, debido a los estándares de calidad que se quieren mantener, debe ser recurrente y por ende el esfuerzo es grande al principio, después se buscarán nuevos aliados pero habrá una base sólida para operar.

Es muy importante destacar los referidos, a medida que vinculemos clientes importantes, la vinculación de otros puede ser más fácil y cuando la plataforma esté en funcionamiento se puede demostrar la efectividad.

Como dicho anteriormente los clientes son parte esencial para el funcionamiento para la plataforma, estos son unos aliados estratégicos y un apoyo muy importante.

5.5. Flujo de ingresos

Actualmente las empresas pagan a un tercero para que opere su call center o lo hacen directamente y asumen los costos. De cualquier forma los costos asociados a un call center son elevados por el personal, la capacitación y tecnología necesarios. En un futuro los chat centers tendrán costos similares y adicionalmente necesitarán una licencia por parte de Servichat que implicará un gasto adicional para los clientes.

A pesar de este gasto adicional se generará un ahorro para los clientes pues serán más eficientes permitiéndoles operar con menos personal y contarán con un servicio al cliente que será preferido por sus clientes. Se busca que eventualmente para las empresas sea esencial estar afiliados a la aplicación, pues sus clientes los buscarán ahí para cualquier necesidad que se presente. Inicialmente los ingresos vendrán por licencias cobradas a las empresas y a largo plazo se explorará si es rentable operar los chat centers de los clientes de forma directa. Por otro lado se cobrará por espacios más visibles dentro de la plataforma que permitirán a los clientes ser encontrados de manera más fácil. Algunos ejemplos son la página de entrada, los lados de la aplicación o sugerencias cuando los usuarios empiezan a teclear determinadas letras en la búsqueda.

5.6. Recursos claves

¿Qué recursos requiere nuestra propuesta de valor?

Se debe contar con una plataforma muy robusta que pueda satisfacer la demanda y funcione bien, también debe contar con excelentes medidas de seguridad para proteger la información. Contaremos con un servicio técnico rápido y efectivo para solucionar cualquier tema que se presente con la aplicación. También debemos contar con contactos claves para conseguir empresas afiliadas.

5.7. Actividades clave

¿Qué actividades requiere nuestra propuesta de valor?

Asegurar la confidencialidad y el buen manejo de la información, conseguir empresas afiliadas a quienes los consumidores necesiten contactar, tener una plataforma eficiente y garantizar buenos tiempos de respuesta, adaptándose a las necesidades de las empresas que utilicen el servicio.

Relación con clientes

Para tener una buena relación con los clientes es clave satisfacer a los consumidores de los clientes quienes finalmente serán los que más gozarán de las ventajas del servicio. Es

importante consolidar relaciones largas y duraderas con clientes estratégicos pues estos serán la clave para que nuestra aplicación sea útil. Se debe tener en cuenta la necesidad de cada cliente para proveer la plataforma más completa a sus consumidores. Se busca ser un medio de contacto imprescindible para las empresas y por esto se debe proveer un servicio que sus consumidores valoran.

Ingresos

Tenemos claro que para los usuarios de teléfonos inteligentes es absurdo instalar una aplicación de servicio al cliente de cada empresa que podrían necesitar. Por este motivo es muy importante tener un centro integrado con una gran cantidad de empresas afiliadas. Se les cobrará a las empresas por el uso de la plataforma o un cobro por cada contacto que se haga a través de Servichat call center. Eventualmente se puede ampliar el negocio a la operación del chat center de cada empresa.

5.8. Socios clave

Los aliados estratégicos definitivamente son los clientes que se consideran necesarios, es decir compañías importantes con una necesidad alta de servicio al cliente y con recursos para manejar esto. Si bien es necesaria una amplia oferta de empresas en la plataforma hay algunas determinantes que son reconocidas, ya que sus clientes necesitan servicios y atención frecuentemente. Algunos ejemplos de estos son aerolíneas como Avianca; empresas de comunicaciones como Claro o Tigo; Empresas de salud como Colsanitas o Colmédica; bancos como Davivienda o Bancolombia. Este tipo de empresas van a generar tráfico a la aplicación y frecuentemente sus usuarios serán usuarios de empresas en otras categorías.

Proveedores son los desarrolladores de la aplicación y después en el caso de continuar con el manejo del chat center no habría un proveedor único ni vital, pero si algunos importantes como el mantenimiento de software y apoyo tecnológico. Existen empresas colombianas como Netwoods, Kubo o 480. También existe la opción de hacerlo en India o China que implica menores costos pero tiene riesgos altos al no poder hacer seguimiento con el mismo nivel de detalle.

¿Qué recursos obtenemos de los aliados? Consumidores, generalmente un consumidor de empresa de tecnología también puede ser consumidor de un supermercado o una aerolínea. Al tener un aliado que remite a un usuario a nuestra plataforma se logrará generar una cultura de una nueva manera de recibir servicio al cliente y los consumidores buscarán ayuda en nuestra plataforma para otras empresas o servicios que requieran.

5.9. Estructura de costos

¿Qué actividades son las más costosas? Desarrollo de la plataforma, mantenimiento de la plataforma, operación día a día del proyecto, seguridad virtual y manejo de información, consecución de clientes.

Costos La inversión inicial es alta pues se debe construir una aplicación de cero, a largo plazo se tendrán unos costos elevados en mecanismos para garantizar la confidencialidad y manejo de información y en servidores para poder almacenar información y operar la aplicación con el tráfico que tendrá.

Otros costos Es importante tener en cuenta todos los costos comprometidos con el giro ordinario del negocio y por ende claves de identificar. Algunos de estos son: arrendamiento, servicios, gastos de viaje, gastos legales, impuestos, adecuación, mantenimiento, apoyo tecnológico, gasto de personal, publicidad, seguros.

6. Oportunidad

Las personas se han ajustado a un modelo de vida en el que no tienen tiempo para gastar llamando a un call center, ya no tiene la paciencia ni la actitud para esperar a que lo atiendan y lo dejen en espera más de una vez, con la tecnología ahora las personas están más hiperconectadas. Podemos ver como la cantidad de usuarios de teléfonos móviles aumenta de forma mucho más acelerada que la cantidad de usuarios de computadores por ejemplo. (Bosomworth, 2015)

El problema o necesidad que es adaptar los diferentes sectores a las nuevas tecnologías. Todas las herramientas que se usan en las empresas evolucionan con el tiempo y eso es lo

que se quiere crear con esta propuesta, es la manera para que los call centers y los centros de servicio al cliente puedan migrar a opciones más sofisticadas y avanzadas que puedan ser más eficientes para las empresas, y les puedan reducir tiempos, costos y gastos.

Mediante el uso de tecnología, smartphones e internet se pueden llegar a encontrar soluciones efectivas que puedan ayudar a las empresas y en este caso cuando se habla de servicio al cliente es muy importante tener en cuenta que esta solución no solo ayuda a las empresas pero ayuda a los clientes a que el proceso de servicio al cliente en una empresa sea menos tedioso y más simple.

Como dicho anteriormente se identifica claramente una necesidad y se busca darle una solución efectiva no solo a la empresa sino a sus clientes.

A julio de 2015 existían más de 1.3 millones de apps en Android (The Statistics Portal, 2015) y un poco menos en Apple, esto quiere decir que la oferta de aplicaciones es enorme y esto muestra como cada día se usan más los celulares inteligentes con diferentes propósitos, estos pueden ser una calculadora científica, una brújula, una guía turística, entre otros. Cada vez los usuarios de Android y Apple son más abiertos, estos entienden y utilizan más la totalidad de las funciones que tienen a su disposición para sus necesidades individuales.

Servichat busca mejorar un sistema, las personas se demoran mucho tiempo en línea cuando llaman a hacer una queja, no pueden concentrarse en otra cosa, no lo pueden hacer desde su puesto de trabajo porque molestan a la gente a su alrededor, no pueden contactarse de manera fácil y ágil con un operario en la solución de sus problemas. Todos estos son problemas que se pueden solucionar si se tiene una aplicación para que los usuarios puedan contactarse por medio de su celular de forma escrita.

En el caso de la empresa un operador podría atender más de un mensaje a la vez, de hecho algunos de estos mensajes podrían ser automatizados lo que podría disminuir los tiempos necesarios de comunicación con cada cliente.

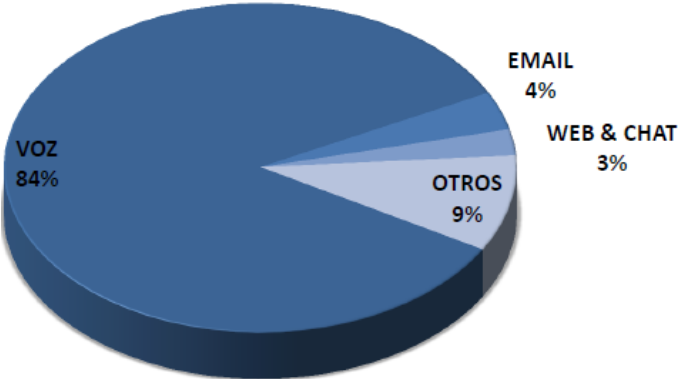
Es importante tener en cuenta que esta aplicación al estar disponible para dispositivos móviles podría estar disponible alrededor del mundo, así mismo podría crecer convirtiéndose global rápidamente, además es importante decir que la aplicación puede atender a más de una empresa, esta puede ser solo un portal para de esta forma se envíen los mensajes a diferentes chat centers de las empresas localizados en sitios estratégicos según las zonas que atiendan.

Se debe tener en cuenta que cuando a los consumidores se les abre la puerta y ya tienen la app instalada, ellos la podrán utilizar no solo para resolución de problemas pero para compartir buen servicio y buenas experiencias ya que es mucho más fácil y esto puede ayudar a la compañía a recibir comentarios positivos que antes no recibía por lo dispendioso que era, pues normalmente las personas sienten la necesidad de hacer una queja o un reclamo pero las cosas buenas las dejan pasar desapercibidas.

7. Competencia

De acuerdo a datos de la Asociación de call centers & BPO Colombia, en cuanto a los medios de contacto utilizados por ellos, empiezan a tomar fuerza los medios de web chat y de email, de la misma manera las redes sociales también han aumentado su importancia.

Gráfica 2 – Medios de Contacto



(BPO, 2013)

Existen varios call centers interesando en entrar al negocio de social media, ya que hoy en día el peso y la importancia que pueden tener las redes sociales es muy relevante y puede incidir fuertemente en la imagen de la empresa. Cuando se empiezan a gestionar las redes sociales se tiene una conversación directa con los clientes para lidiar con los problemas.

En la industria hoy en día se trata primero de mejorar las fallas y los peros que se encuentran en las plataformas existentes para que estas sean más aplicables y efectivas; además de esto se trata de mejorar, generando estrategias competitivas y avanzando al ritmo de la tecnología y sus usuarios.

Es importante subrayar que cada día toman más fuerza los medios de web chat y de email aunque todavía tienen una participación muy baja lo cual se debe a la falta de herramientas para facilitar incursionar en estos campos. El costo del desarrollo de un chat depende de un sinnúmero de factores; es muy distinto según el tráfico y la complejidad que requiera cada empresa. Insertar un chat simple en una página web que ya está programado puede costar desde mil dólares (la licencia por el uso de la herramienta); Un chat más adaptado a necesidades específicas, con medidas de seguridad y otras funciones más avanzadas puede costar mucho más; no es fácil dar una cifra exacta por el tamaño del rango.

Hay diferentes formatos que existen, unos ejemplos son:

Las empresas usan usualmente los mismos call centers, que ofrecen chats para empresas, habilitan un chat en la página de la empresa para lograr contacto directo con los clientes. La diferencia radical entre estas y Servichat es que estas son para cada empresa en particular, no existe una plataforma que agrupe muchas empresas que brinden atención por chat en una. Por otro lado no son óptimas para celulares y la tendencia mundial va hacia el acceso a internet por medio del celular.

Boldchat: Empresa estadounidense dedicada al diseño e implementación de chats de servicio al cliente para empresas

<https://www.boldchat.com/>

Velaro: Foco en negocios pequeños, venden la licencia de un chat para las páginas web de distintos negocios

<http://www.velaro.com/>

Olark: Enfocada hacia el servicio al cliente por medio de live chats

<https://www.olark.com/hello>

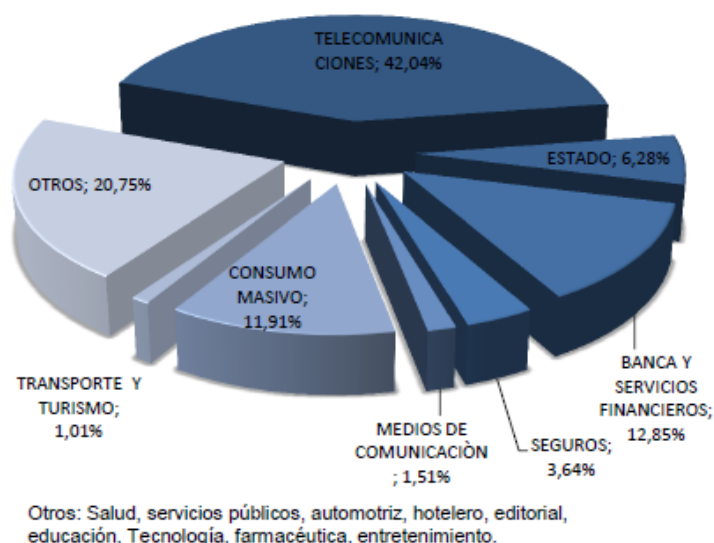
Call centers: La clásica solución es un negocio generalmente tercerizado. Existen operadores de call center que tienen como clientes a grandes empresas. Capacitan a su personal para atender las dudas de quienes llamarán a solicitar asistencia y cobran a la empresa un valor mensual según llamadas recibidas o un fee fijo por la operación del centro. En cuanto a los

call centers podemos decir que es una industria que está pasando por un momento complicado, los márgenes que se generan no son muy altos pero es un negocio muy interesante para empresas del exterior ya que lo que se paga por hora en Colombia es mucho menos de lo que se tiene que pagar en Estado Unidos y esta es una de las razones por las cuales en Colombia hay bastantes call centers y han aumentado su fuerza así como más empresas de Estados Unidos están llegando a establecerse en Colombia.

Hay diferentes compañías y todas tratan de prestar un servicio diferenciado, entre las compañías del sector están: Allus Colombia, Teleperformance, Contact center Americas, Telecenter Panamericana, Digitex internacional, ventas y servicios, centro interactivo y muchas más, todas están tratando de aumentar sus márgenes diversificando y ampliando la cantidad de campañas y clientes.

Las empresas que utilizan el servicio de call centers en Colombia son en su mayoría empresas del sector de telecomunicaciones, seguido por el sector de servicios financieros y el de consumo masivo.

Gráfica 3 – Industrias que atienden los call centers



(BPO, 2013)

Así mismo es importante tener en cuenta que los call centers se dedican a varias actividades, entre las que se pueden encontrar, telemarketing y televentas, servicios de cobranzas, BPO,

alquiler, manejo de CRM y servicio al cliente, siendo servicio al cliente el servicio más importante que se presta y de mayor peso en las ventas del sector.

8. Equipo Emprendedor

El equipo está compuesto por Susana Arango y Alejandro Escallón, ambos cursando noveno semestre de Administración de Empresas en el Colegio de Estudio Superiores de Administración (CESA) y realizando la práctica empresarial. Estos se encuentran trabajando en Banca de Inversión y Mercadeo respectivamente, dos enfoques que hacen que el equipo sea muy completo al complementarse. Además pertenecen a sectores muy distintos, servicios financiero y consumo masivo, muy importantes para la industria que puede servir en cuento a contactos, insight y demás. Dicho lo anterior Susana se encargará de la parte financiera y administrativa de Servichat y Alejandro de la parte de mercadeo y comercial de la compañía.

9. Análisis del entorno

9.1. Social

Cada día las personas usan más los teléfonos inteligentes, dependen de ellos para muchas de las cosas y explotan todas sus funciones. Se quiere tomar la tendencia mundial y la manera en la que las personas prefieren hacer las cosas para crear este servicio, brindando a los consumidores una manera más fácil para solucionar sus problemas. Los call centers son anticuados y con todos los cambios en tecnología al pasar del tiempo tendrán que transformarse. Se busca solucionar un problema que tienen los consumidores de ahora, es realmente dispendioso y aburrido tener que llamar a un call center y se asocia con mal servicio y poca eficiencia en resolución de problemas.

(Bosomworth, 2015) and (Meeker, 2015)

9.2. Económico

Servichat se encuentra como un área de apoyo, muy importante más no el core de su operación. Actualmente la manera en la que se contacta a las empresas es por medio de los call centers; es el status quo. Por este motivo tenemos que traer un ahorro para las empresas adicional a todo el valor agregado para realmente convertirnos en una solución integral. En el 2014 los ingresos operacionales de los call centers representaron un 0,7 del PIB del país (País-Dinero, 2015)

9.3. Legal

Para clientes y usuarios de la aplicación, la confidencialidad es extremadamente importante. Se intentará tener los datos de los usuarios guardados para evitar el proceso en cada interacción y para consultas de cierto tipo poder hacer una confirmación de identidad. Debemos acogernos a la normativa de habeas data, usar la información de los usuarios solamente para ahorrar la toma de datos cada vez y para la base de datos de la empresa (sin entregarla a terceros) y de esta manera ofrecer un servicio más eficiente. La aplicación advertirá esto en los términos y condiciones. Por otra parte, los servidores deben tener altos niveles de protección de datos y garantizar que la información que se canaliza entre los clientes y sus consumidores, únicamente se almacenará en los sistemas del cliente. (Archila, 2015)

10. Plan de mercadeo

El foco del plan de mercadeo sean los medios digitales. Se identificó al usuario como una persona entre los 18-40 años que consume distintos bienes o servicios. Los medios digitales nos permiten segmentar la pauta, llegar a los usuarios que nos interesan de manera directa, usar métodos innovadores y no convencionales de publicidad para lograr un vínculo directo con la aplicación. Por medio de este tipo de mercadeo, con un clic llegan al producto y esto es enormemente valioso. Por otro lado se pueden generar iniciativas distintas siempre limitando los grandes impactos a clientes que son potenciales.

Plan de mercadeo, para el lanzamiento de la aplicación es

1. Hacer una campaña de expectativa 3 semanas antes de lanzar la aplicación, en la que por medio de redes sociales y media digital lanzamos lo que va a ser el producto y las posibilidades que van a tener los consumidores.
2. A su vez en las páginas de los clientes iniciales se va a contar con avisos de “esperen la aplicación”, con esto crearemos conciencia
3. Generamos expectativa usando los mismos medios mencionados anteriormente y usando a personas comunes en las que muestran todo lo malo de la comunicación con los call centers e invitan a las personas a esperar y ensayar la aplicación que solucionara todos los problemas.
4. Se hará una campaña por medio de redes usando *hashtags* para que se vuelva algo viral, #cansadode será la forma de comunicarse de lo que no les gusta de los call centers.

Después del lanzamiento de la aplicación es importante seguir con campañas en medios para que las personas sigan descargando la aplicación.

Dentro del plan de mercadeo se cuenta con tener un muy buen servicio para que el voz a voz del buen servicio, su efectividad sean motor para hablar de él y sirva como forma de mercadeo.

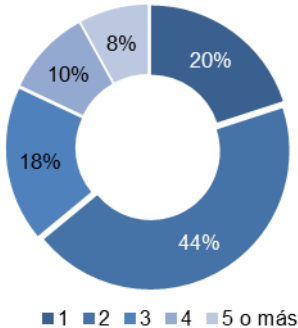
El link desde la página de los clientes es valioso para esta iniciativa a lo largo del crecimiento de la aplicación. Sería ideal contar con los medios y el apoyo de los clientes. Es claro que las personas que buscan servicio al cliente acuden a la página web o a las plataformas de las empresas que serán clientes. Servichat, al volverse un medio de contacto y estar presente en las plataformas de los clientes llevará al consumidor a la aplicación que al fin y al cabo cuenta con una variedad de opciones.

10.1. Validación modelo de negocio

Para entender más el sentimiento de los consumidores hacia los call centers y distintos componentes se creó una encuesta. Se obtuvo 104 respuestas de las cuales se usaron 100 pues 4 tenían un porcentaje importante de las respuestas en blanco. Se hizo un análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta que fue importante para entender lo que es importante

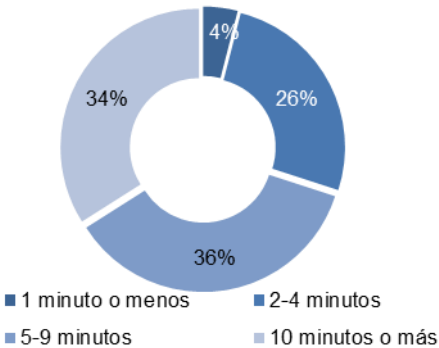
para los consumidores y realmente cuál es el problema que debemos solucionar. A continuación está el resumen de los resultados y el análisis de cada pregunta.

10.1.1. Gráfica 4 -¿Con qué frecuencia se comunica al mes con call centers?



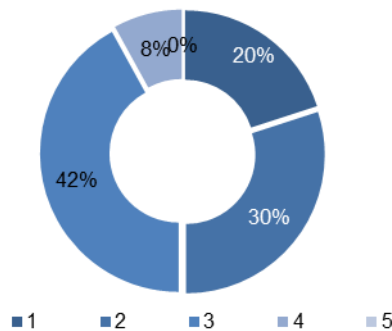
Se muestra que la frecuencia en comunicación con los call centers es alta, esto se debe a las necesidades que se crean con productos y servicios y las personas necesitan solucionar sus problemas.

10.1.2. Gráfica 5 -¿Cuánto es el tiempo promedio que dura su interacción con un call center?



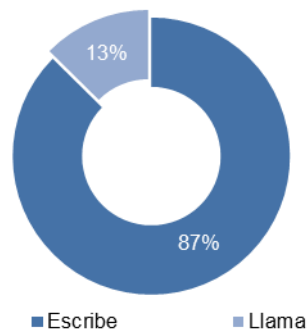
Se puede notar que las interacciones en call centers en su mayoría duran más de cinco minutos. La duración tan alta de interacción promedio de call centers es precisamente la oportunidad que tiene Servichat.

10.1.3. Gráfica 6 -De 1 a 5 (siendo 5 el mayor y 1 el menor) ¿Cómo catalogaría el servicio de los call centers?



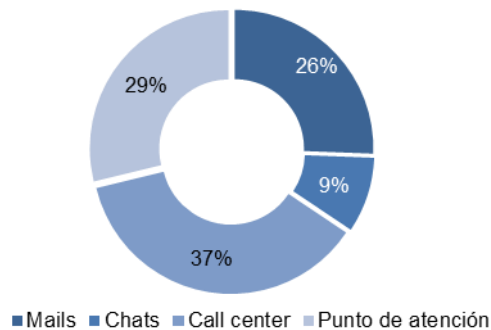
El grueso de la encuesta contestó 2. Esto muestra que la satisfacción en general con los call centers no es positiva. Es claro que algunas empresas brindan un servicio al cliente mejores que otras pero en general la asociación de los consumidores al servicio al cliente por medio de call centers no es positiva.

10.1.4. Gráfica 7 -En sus comunicaciones en el día a día, ¿Qué porcentaje de las veces escribe y qué porcentaje de las veces llama?



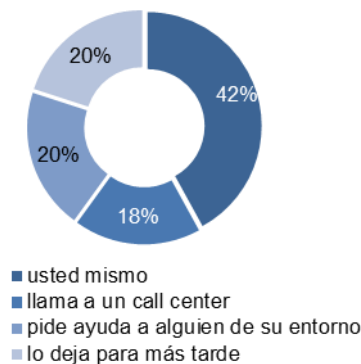
La respuesta muestra la tendencia actual del mundo. Las personas se alejan de interacciones telefónicas y cada vez el chat es más cómodo y conveniente. Esta es otra de las preguntas que muestra como los call centers van en contravía de la tendencia actual.

10.1.5. Gráfica 8 -¿Cómo se comunica usted con empresas de las cuales necesita servicio al cliente?



Esta pregunta pone en evidencia un punto al que no se le había dado la relevancia que ameritaba. Muchos acuden a los puntos de atención directamente, esto se debe por un lado a un tema de costumbre y conveniencia para personas mayores. Por otra parte algunos trámites no se pueden hacer de otra manera o los consumidores no saben que se puede solucionar por medios alternativos.

10.1.6. Gráfica 9 -Cuando tiene una falla en un servicio trata de solucionarlo:

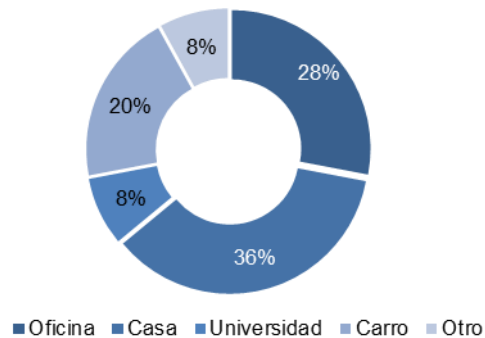


En estas respuestas evidenciamos que la necesidad de un call center es alta, que las personas en primera instancia tratan de solucionar las cosas ellos mismos debido al proceso desgastante que es llamar a un call center o pedir ayuda. Todas las otras soluciones son evasivas y alargan el contacto con un call center lo más posible.

10.1.7. En el caso que la pregunta anterior NO haya sido b ¿Cuáles son sus razones para no contacta un call center?

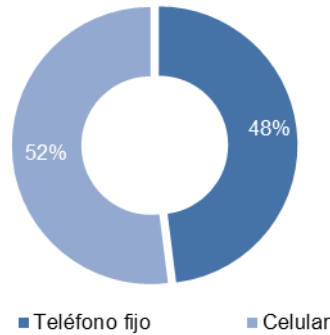
Analizando las encuestas se puede ver que en su mayoría las personas dejan el recurso del call center como un recurso final. Tratan de solucionarlo ellos mismo o acudir a amigos antes de llamar a la empresa. Por otra parte algunas personas posponen solucionar algunos temas o delegarlos para no desgastarse.

10.1.8. Gráfica 10 -¿Cuándo llama a un call center en que entorno se encuentra?



En esta respuesta se evidencia que la mayoría de las personas llaman a un call center desde la casa debido a que llamar a un call center no es fácil desde muchos entornos. Se puede estar ocupado y sin posibilidad de hacer dos cosas a la vez, esto sería posible cambiarlo y sería más amigable para los consumidores usarlo en el entorno en el que se encuentren. Muchos la usan desde entornos que les toca como la universidad o la oficina aunque no es el entorno más cómodo para hacerlo.

10.1.9. Gráfica 11-¿Desde qué teléfono lo hace?



10.1.10. Gráfica 12 -¿Cuál cree usted que es el mayor problema de los call centers?

En general se puede evidenciar que las personas no acuden a los call centers pues sienten que deben disponer de tiempos largos para comunicarse. No sienten que se solucionen los problemas de manera inmediata y se quejan de ser transferidos una y otra vez. Por otra parte, algunas personas mencionaron la falta de minutos de celular para comunicarse con call centers por los largos tiempos de conexión. El sistema hace que el tiempo de espera no se sienta tanto, permite replicar información de manera más fácil, usar diagramas o ayuda gráfica, hacer alusión a conversaciones pasadas con la empresa etc. Todo lo anterior siendo un motivo para que la aplicación sea una solución integral.

10.2. DOFA

Gráfica 13 – Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • No hay necesidad de grandes inversiones de capital • Equipo comprometido • No hay costos fijos altos, y dependen de los ingresos • Modelo innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir cliente y consumidores, para conseguir uno necesitamos en otro • Se requiere capacitación a personal de los clientes • Modelo no probado

<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones para conseguir clientes • Innovador, es un modelo nuevo y que trata de atacar una necesidad • Para las empresas no sería costo ensayar esta plataforma • Estamos adaptándonos a la tecnología • Modelo que se puede replicar en otros países 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la información para clientes y consumidores • Clientes que son claves para el éxito de la aplicación
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de celulares • Costo de las llamadas • El bajo precio de los paquetes de datos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un modelo de negocios nuevo, que va a ser competencia de los call centers que son ampliamente conocidos y funcionan (no muy bien) • Se va a canalizar información privilegiada • No es un modelo que tenga evidencia de que sirve • Elaboración de la aplicación implica tiempo, en el mundo tecnológico el tiempo no espera • Para algunos clientes, que queden escritas las cosas no es seguro

10.3. Proyección de ventas

Tabla 1 -Planes para clientes y precios

Nivel de tráfico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	70,000,000	72,870,000	75,128,970	77,457,968	79,859,165
2	50,000,000	52,050,000	53,663,550	55,327,120	57,042,261
3	30,000,000	31,230,000	32,198,130	33,196,272	34,225,356
4	15,000,000	15,615,000	16,099,065	16,598,136	17,112,678
5	5,000,000	5,205,000	5,366,355	5,532,712	5,704,226

La proyección de ventas se basó en un ejercicio, que tiene en cuenta cinco posibles planes para los clientes. Cada negociación será distinta y cada cliente tendrá necesidades diferentes pero para las proyecciones y para control y manejo interno optamos es importante proyectar por ende hay cinco bandas de precios que se ofrecen.

El primer año con nueve clientes de distintos niveles de tráfico se puede observar las proyecciones en las tablas. Cada año hay un incremento en número de clientes y el precio de los paquetes se ajusta al IPC que se muestra en las siguientes tablas. Empezar con 9 clientes es una meta lograda pero retardada, para llegar a este número y a las cifras proyectadas a cinco años, se realizó un paneo de los posibles clientes en el mercado local y se evaluaron las posibilidades de vinculación y de pago de las tarifas. Es importante resaltar que entre más clientes estén vinculados hay más posibilidad de tener un mayor número de usuarios, ya que entre más empresas les sirvan para su día a día y de esta manera tendrán una mayor razón para descargar a aplicación

Tabla 2 -Número de clientes proyectado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Número de clientes		9	24	40	50	60

Tabla 3 -Número de clientes proyectado por plan:

Nivel de tráfico	Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3	Cientes 4	Cientes 5
1	3	9	14	17	20
2	2	6	9	11	13
3	1	3	5	7	8
4	1	3	5	6	9
5	1	3	7	9	11

Tabla 4 -IPC:

Supuestos Macroeconómicos anuales - Colombia	2016p	2017p	2018p	2019p	2020p
Inflación Colombia (%)	3.9%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%

Tabla 5 - Potenciales clientes:

Telecomunicaciones	TV	Salud	Seguros
Claro	DirecTV	Colsanitas	Axxa
Tigo	Claro	Bolívar	Bolívar
Movistar		Colpatria	Allianz
ETB		Sura	Sura
Uff		Colmédica	
Avantel		Clínica del country	
Une		Clínica Santa Fé	

Constructora	Aerolíneas	Bancos	Servicios públicos
Constructora Bolívar	Avianca	Davivienda	Codensa
Constructora Colpartia	LAN	Grupo Aval	Acueducto
Cusezar	Copa	Helm	EPM
Amarillo	VivaColombia	Bancolombia	Gas natural
Marval	Satena	BBVA	
Prodesa		Citi bank	
Ingeurbe		Itaú	
Capital		CorpBanca	
		Colpatria	

Electrodomésticos	Consumo	Grandes almacenes	Tecnología
Haceb	Nestlé	Alkosto	Microsoft
Whirlpool	Quala	Falabella	HP
LG	Alpina	Jumbo	Lenovo
Samsung	Alquería	Metro	Huawei
Challenger	Colanta	Éxito	Samsung
	PepsiCo	Carulla	LG
	P&G	Olímpica	Apple
	Unilever	Surtimax	
		Pricesmart	
		Makro	

Transportes
Taxis libres
Taxexpress
Libertadores

En un principio decidimos empezar con 9 clientes, este nos parece un buen número después del mapeo de clientes potenciales que realmente son todas las empresas que pueden mejorar su atención al cliente. Para el cálculo de clientes a través de los años tenemos en cuenta las empresas que esperamos puedan ser clientes y el total de empresas del mercado que se puede observar en la tabla 5 son un ejemplo de las compañías que podrían ser clientes, además de otras que pueden ir surgiendo y pequeñas compañías que lo pueden ir necesitando. Entre los clientes esperados para el primer año se espera contar con por lo menos dos compañías constructoras, un banco, dos empresas de servicios públicos, una empresa de telecomunicaciones, una empresa del sector salud, una empresa de seguros y una empresa de consumo. Las aproximaciones se harán desde el momento uno ya que es claro que para unas empresas como por ejemplo las de servicios públicos requieren un debido proceso que puede demorarse.

Para el incremento en clientes se calcula que aunque hay un universo amplio son negociaciones complejas; el año dos habrá una expansión importante al ser una novedad y tener muchas puertas que tocar y aunque se incrementa el número de clientes en los años siguientes, esto ocurrirá de manera menos acelerada.

La proyección final para los primeros 5 años será entonces la siguiente:

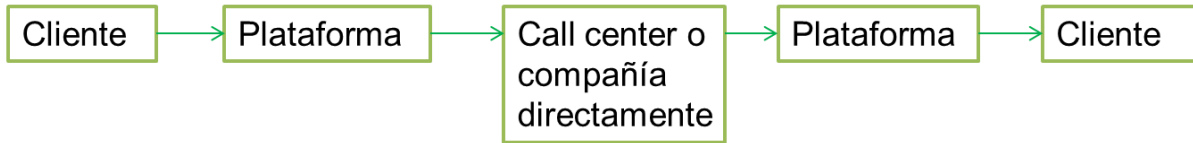
Tabla 5 –Proyección ventas (COP)

Proyección ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	4,320,000,000	13,491,360,000	21,765,935,880	27,685,690,873	33,951,553,611

10.4. Sistema de distribución

Lo interesante de este servicio es que no debe haber un sistema de distribución del producto pues todo está en una plataforma. Es muy importante tener claro el flujo de la información a través de la aplicación. Como se puede explicar en el flujo mostrado abajo, hay una distribución de información que se hace desde la plataforma hacia la compañía o hacia el cliente. Como en un principio solo se va crear la plataforma es necesario esto, cuando se puede ofrecer el servicio de chat directo solo habría contacto del cliente a operarios usando la plataforma.

Gráfica 14 – Diagrama funcionamiento de la plataforma



10.5. La aplicación

La aplicación tendrá una página principal en la cual tendrá un banner que será un espacio para un cliente en especial. Lo podremos usar como incentivo para clientes importantes por suscribirse al servicio o también se podrá usarlo como un espacio pago. Debajo de este banner principal hay una casilla de búsqueda muy visible para que los consumidores encuentren a la empresa que busquen y más abajo tendrá las distintas categorías y favoritos. Hemos incluido un boceto de la página de inicio. El servicio estándar incluirá un chat con la opción de envío de fotos y cada cliente podrá incluir servicios adicionales para mejorar el servicio que brinda o necesidad de claves o filtro de seguridad para los bancos por ejemplo.

Gráfica 15 –Esquema inicial de la aplicación



Al abrir cada categoría podrá encontrar las diferentes compañías, se puede entrar a la que se necesite, agregarla a favoritos, y desde esa página se puede entrar a la compañía específica que sea necesaria. Como se puede mostrar adelante, después de haber seleccionado una categoría específica, en este caso Favoritos, encontrara las diferentes compañías.

Gráfica 16 – Esquema de diseño interno



Aquí seleccionará el que necesita y al entrar podrá encontrar un chat, personalizado por la empresa en el que le responderán sus dudas.

10.6. Precio

Debido a que lo que se ofrece es un servicio, no hay un precio específico. Es importante tener claro que los ingresos van a venir de los clientes y de la publicidad que estos contraten.

A los clientes se les cobra dependiendo del momento al que entren, probablemente en un principio el precio sea menor y vaya incrementando a medida que se pueda probar la

funcionalidad de la aplicación. Cada cliente dependiendo de su cantidad de interacciones y su importancia tendrá una categoría asignada.

En cuanto a la publicidad estos deben pagar dependiendo del tiempo que quieren aparecer, cuantas veces y dependiendo del cliente.

11. Plan de producción

Cómo no hay un producto tangible no hay un proceso de producción para elaborar constantemente un producto final. Tenemos una elaboración compleja que es el diseño, programación y pruebas de software. Antes de lanzar la aplicación es importante que el funcionamiento sea casi perfecto para satisfacer las necesidades de los clientes. Por eso hemos establecido unas etapas de producción:

1. Entrega de brief y cotización por parte de tres desarrolladores. Tener distintas propuestas en cuanto a la aplicación en sí y tener un mejor entendimiento de los costos. Por ese motivo es importante cotizar varios proveedores.
2. Desarrollo de la aplicación. Este proceso tarda algunos meses. Sacar primero una aplicación beta que no cuente con toda la potencia ni funcionalidad que va a tener el proyecto final. El uso de esta aplicación beta va a ser ventas básicamente. Pudiendo mostrar a los clientes cómo se va a ver y cómo va a ser la funcionalidad de la aplicación consideramos que podemos vender con más facilidad y claridad.
3. En la medida en la que se van consiguiendo clientes se continuará con el desarrollo de la aplicación final. Teniendo clientes específicos se podrá agregar funcionalidades específicas para poder suplir mejor necesidades.
4. El seguimiento y el arreglo de detalles serán una tarea permanente. Si bien ya habrá una aplicación en funcionamiento, será necesario hacer ajustes y actualizaciones de manera constante para incluir nuevos clientes, optimizar procesos y hacer que la aplicación como un todo funcione mejor.

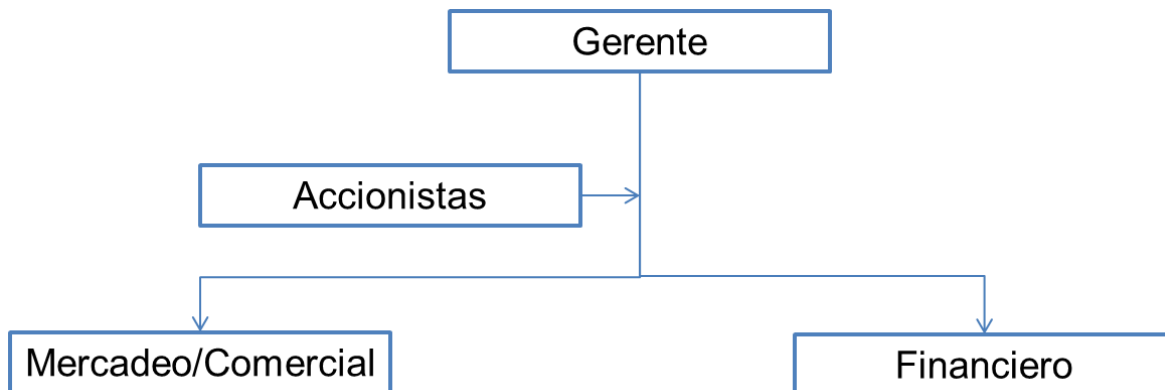
12. Plan de RRHH

12.1. Organigrama

Para comenzar se tendrá una estructura corporativa pequeña en la que las responsabilidades deben ser repartidas y a medida que la empresa crezca se va a cambiar este organigrama. Para el primer año es posible conseguir los clientes y empezar a operar con la estructura inicial. Establecimos después de los primeros 5 clientes la necesidad de agrandar la estructura pues la carga de trabajo incrementa de forma sustancial. La estructura se mantendrá después de este punto pero tendrá más personas en las distintas áreas.

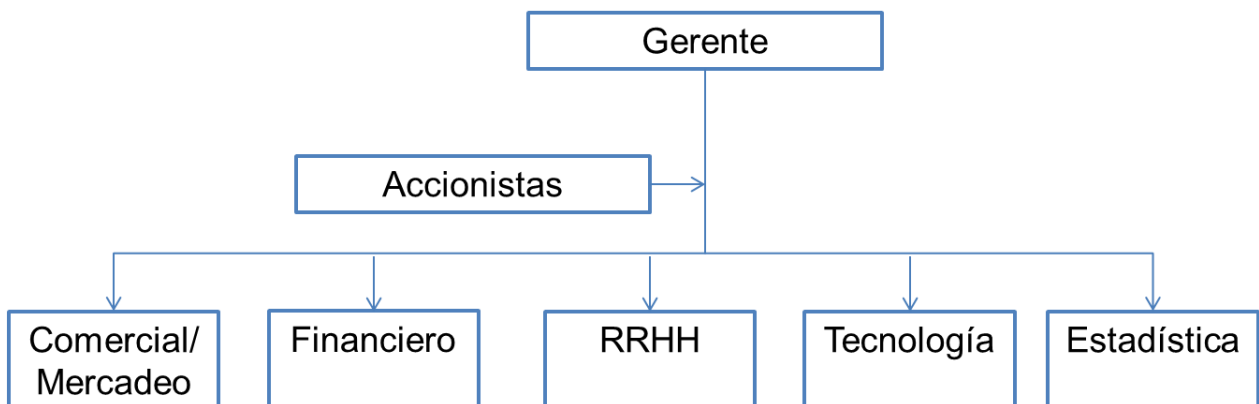
Principio:

Gráfica 17 –Organigrama inicial



A medida que la compañía crezca el organigrama será el siguiente:

Gráfica 18 – Organigrama en operación



Roles e importancia de cada área:

Comercial/Mercadeo – esta área es esencial, para conseguir clientes y consumidores. Es necesario que la aplicación crezca rápidamente, sea descargada millones de veces y esto es posible por las empresas que haya dentro del portafolio. Aquí se encuentra la fuerza de ventas, imprescindible para conseguir clientes y asegurar el crecimiento del portafolio.

Financiero: esencial para tener control de crecimiento de la compañía, control sobre los pagos, las rotaciones, el disponible, deuda, ventas y demás rubros importantes. Es importante siempre tener un control sobre el presupuesto.

Recursos Humanos: importante para el ambiente dentro de la compañía, nómina, contrataciones, despidos, balanced scorecard y demás medidores de indicadores.

Tecnología: Muy importante, para la solución de problemas cotidianos de la aplicación y de las personas que trabajan en la compañía.

Estadística: Esta es un área para la medición constante de todo lo que tiene que ver con la operación y aplicación de la aplicación.

12.2. Tipo de sociedad

Esta empresa se va a conformar por medio de una Sociedad por acciones simplificada - S.A.S. La cual va a tener dos accionistas, Susana Arango y Alejandro Escallón. Este tipo de sociedad fue desarrollado en la Ley 1258 de 2008.

Este es un buen tipo de sociedad para el propósito, debido al limitado número de requisitos necesarios para conformarla, las razones son las expuestas a continuación, su flexibilidad en términos de la duración, esta puede ser indefinida, objeto social, puede ser no determinado, estructura de capital. El límite de responsabilidad para los accionistas (solo hasta el valor de sus aportes), posibilidad para elaborar las normas de la empresa mediante documento privado, no requiere de junta directiva, constitución mediante documento privado, lo cual disminuye los costos de transacción a la hora de ser creada. Para un futuro es importante que esta tiene la posibilidad de tener diferentes tipos de acciones, las cuales permiten recaudar equity de y ser atractivas para inversionistas. (Villamizar, 2010)

12.3. Requisitos legales

- Documento privado – contrato
- Autenticación del documento privado
- Inscripción en el Registro Mercantil, con esto se forma la persona jurídica
- Cumplir con la normatividad tributaria vigente
- Razón social
- Domicilio de la sociedad
- El capital autorizado, suscrito y pagado la clase, número y valor de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que deben pagarse
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores.
- Representante legal
- Vale aclarar que hay algunos requisitos sobre los cuales si no hay mención alguna en los estatutos se entiende, como lo es por ejemplo con la duración, en el que si no se menciona se entiende como indefinido.

13. Plan de finanzas

Tabla 6 -Composición accionaria:

Accionistas	Participación	Aporte inicial (COP mm)
Alejandro Escallón	50%	25,000,000
Susana Arango	50%	25,000,000
Total	100%	50,000,000

Tabla 7-Estructura Deuda Capital:

	Participación	(COP mm)
Deuda inicial	95%	870,000,000
Capital	5%	50,000,000
Total	100%	920,000,000

La inversión inicial por parte de los accionistas será de COP 50 millones. Es necesario para empezar el negocio tener caja, se hará una inversión en muebles y enseres y una inversión en equipos de oficina. El gasto más importante es el gasto de instalación y montaje, en este está todo el gasto de la aplicación, desde su creación hasta el montaje. Para los activos mencionados hay un capex recurrente para el mantenimiento de los

activos y para la depreciación se mantiene la vida útil sugerida de 10 y 5 años respectivamente. El gasto para la aplicación está calculado que será por lo menos de COP 100 mm anuales debido a las nuevas actualizaciones de la plataforma y nuevas necesidades de la aplicación.

Debido a la inversión mencionada anteriormente la deuda para el año 0, será alta (COP 870,000,000) y que se amortice en un periodo de 10 años a una tasa del 9% efectiva anual.

En cuanto a los gastos operacionales (administración y ventas) se tienen en cuenta gastos legales, personal, servicios, mantenimiento y reparación, diversos, servicios y arrendamiento. Todos estos gastos son importantes y son parte del giro ordinario de la empresa. En cuanto al capital de trabajo tenemos una política de 10 días, sea para activos o pasivos.

Para todas las proyecciones se tiene en cuenta los supuestos macroeconómicos de Latin focus consensus del mes de septiembre que es la siguiente:

Tabla 8 –Supuestos macroeconómicos

Supuestos Macroeconómicos anuales - Colombia	2016p	2017p	2018p	2019p	2020p
Crecimiento Real PIB (%)	3.0%	3.6%	4.0%	4.3%	4.3%
Inflación Colombia (%)	3.9%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%
Tasa de Cambio COP/USD (fdp)	3,163	3,052	2,934	2,816	2,903
Tasa de Cambio COP/USD (promedio)	3,098	3,108	2,993	2,875	2,860
Devaluación (fin del periodo)	3.9%	-3.5%	-3.9%	-4.0%	3.1%
Devaluación (promedio)	15.3%	0.3%	-3.7%	-3.9%	-0.5%
DTF Fin de Año (%)	5.0%	5.2%	5.3%	5.5%	5.5%
DTF Promedio (%)	4.8%	5.1%	5.2%	5.4%	5.5%
Tarifa Impuesto de Renta	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
CREE	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%
SOBRETASA CREE	6.0%	8.0%	9.0%	0.0%	0.0%

A continuación se puede ver en los estados financieros proyectados a 5 años:

Tabla 9 –Estados Financieros

Estado de Resultados Proyectado (COP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$38,880,000,000	\$106,894,080,000	\$183,679,660,800	\$236,717,162,856	\$292,582,413,290
=Costos en la prestación del servicio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
=Utilidad Bruta	\$38,880,000,000	\$106,894,080,000	\$183,679,660,800	\$236,717,162,856	\$292,582,413,290
<i>Margen bruto</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>
- Gastos Operacionales	\$1,129,950,000	\$2,095,626,900	\$3,150,648,837	\$4,022,080,914	\$4,902,024,118
=Utilidad Operacional	\$37,750,050,000	\$104,798,453,100	\$180,529,011,963	\$232,695,081,942	\$287,680,389,172
<i>Margen operacional</i>	<i>97.1%</i>	<i>98.0%</i>	<i>98.3%</i>	<i>98.3%</i>	<i>98.3%</i>
=EBITDA	\$37,910,050,000	\$104,980,453,100	\$180,733,011,963	\$232,921,081,942	\$287,928,389,172
<i>Margen EBITDA</i>	<i>97.5%</i>	<i>98.2%</i>	<i>98.4%</i>	<i>98.4%</i>	<i>98.4%</i>
- Gastos financieros	\$78,300,000	\$80,820,000	\$82,305,000	\$82,755,000	\$82,170,000
=Utilidad Antes de Impuestos	\$37,671,750,000	\$104,717,633,100	\$180,446,706,963	\$232,612,326,942	\$287,598,219,172
- Impuestos	\$12,431,677,500	\$34,556,818,923	\$59,547,413,298	\$76,762,067,891	\$94,907,412,327
=Utilidad Neta Final	\$25,240,072,500	\$70,160,814,177	\$120,899,293,665	\$155,850,259,051	\$192,690,806,845
<i>Margen neto</i>	<i>64.9%</i>	<i>65.6%</i>	<i>65.8%</i>	<i>65.8%</i>	<i>65.9%</i>

Flujo de Caja Proyectado (COP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	\$0	\$37,750,050,000	\$104,798,453,100	\$180,529,011,963	\$232,695,081,942	\$287,680,389,172
-Impuestos	\$0	\$12,457,516,500	\$34,583,489,523	\$59,574,573,948	\$76,789,377,041	\$94,934,528,427
=UODI	\$0	\$25,292,533,500	\$70,214,963,577	\$120,954,438,015	\$155,905,704,901	\$192,745,860,745
+Gastos no desembolsables	\$0	\$160,000,000	\$182,000,000	\$204,000,000	\$226,000,000	\$248,000,000
=Flujo de Caja Bruto	\$0	\$25,452,533,500	\$70,396,963,577	\$121,158,438,015	\$156,131,704,901	\$192,993,860,745
+/- Variación Capital de Trabajo	\$0	(\$1,080,000,000)	(\$1,889,280,000)	(\$2,132,932,800)	(\$1,473,263,946)	(\$1,551,812,512)
=Ef. Generado por la Op.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+/- Inversión en Activos	(\$920,000,000)	(\$115,000,000)	(\$115,000,000)	(\$115,000,000)	(\$115,000,000)	(\$115,000,000)
= Flujo de Caja Libre	(\$920,000,000)	\$24,257,533,500	\$68,392,683,577	\$118,910,505,215	\$154,543,440,955	\$191,327,048,233
+/- Deuda	\$870,000,000	\$28,000,000	\$16,500,000	\$5,000,000	(\$6,500,000)	(\$18,000,000)
- Intereses	\$0	(\$78,300,000)	(\$80,820,000)	(\$82,305,000)	(\$82,755,000)	(\$82,170,000)
+Beneficio Tributario	\$0	\$25,839,000	\$26,670,600	\$27,160,650	\$27,309,150	\$27,116,100
= F. Caja de la Financiación	\$870,000,000	(\$24,461,000)	(\$37,649,400)	(\$50,144,350)	(\$61,945,850)	(\$73,053,900)
= F.Caja disp para el Accionista	(\$50,000,000)	\$24,233,072,500	\$68,355,034,177	\$118,860,360,865	\$154,481,495,105	\$191,253,994,333
+Aportes	\$50,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
= Movimiento de caja	\$0	\$24,233,072,500	\$68,355,034,177	\$118,860,360,865	\$154,481,495,105	\$191,253,994,333
+Caja inicial	\$20,000,000	\$20,000,000	\$24,253,072,500	\$92,608,106,677	\$211,468,467,542	\$365,949,962,648
= Caja final	\$20,000,000	\$24,253,072,500	\$92,608,106,677	\$211,468,467,542	\$365,949,962,648	\$557,203,956,981

Balance General Proyectado (COP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$20,000,000	\$24,253,072,500	\$92,608,106,677	\$211,468,467,542	\$365,949,962,648	\$557,203,956,981
Cuentas por Cobrar	\$0	\$1,080,000,000	\$2,969,280,000	\$5,102,212,800	\$6,575,476,746	\$8,127,289,258
Total corrientes	\$20,000,000	\$25,333,072,500	\$95,577,386,677	\$216,570,680,342	\$372,525,439,394	\$565,331,246,239
Fijos						
Muebles y Enseres	\$200,000,000	\$210,000,000	\$220,000,000	\$230,000,000	\$240,000,000	\$250,000,000
Depreciación Acumulada	\$0	(\$20,000,000)	(\$41,000,000)	(\$63,000,000)	(\$86,000,000)	(\$110,000,000)
Equipo de oficina	\$100,000,000	\$105,000,000	\$110,000,000	\$115,000,000	\$120,000,000	\$125,000,000
Depreciación Acumulada	\$0	(\$20,000,000)	(\$41,000,000)	(\$63,000,000)	(\$86,000,000)	(\$110,000,000)
Total Fijos	\$300,000,000	\$275,000,000	\$248,000,000	\$219,000,000	\$188,000,000	\$155,000,000
Otros Activos						
Gastos de instalación y montaje	\$600,000,000	\$700,000,000	\$800,000,000	\$900,000,000	\$1,000,000,000	\$1,100,000,000
Amortización acumulada	\$0	(\$120,000,000)	(\$260,000,000)	(\$420,000,000)	(\$600,000,000)	(\$800,000,000)
Total Otros	\$600,000,000	\$580,000,000	\$540,000,000	\$480,000,000	\$400,000,000	\$300,000,000
Total Activos	\$920,000,000	\$26,188,072,500	\$96,365,386,677	\$217,269,680,342	\$373,113,439,394	\$565,786,246,239
+Caja inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Corrientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Largo Plazo	\$870,000,000	\$898,000,000	\$914,500,000	\$919,500,000	\$913,000,000	\$895,000,000
Total Largo Plazo	\$870,000,000	\$898,000,000	\$914,500,000	\$919,500,000	\$913,000,000	\$895,000,000
Total Pasivos	\$870,000,000	\$898,000,000	\$914,500,000	\$919,500,000	\$913,000,000	\$895,000,000
Capital	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000
Utilidades Retenidas	\$0	\$0	\$25,240,072,500	\$95,400,886,677	\$216,300,180,342	\$372,150,439,394
Utilidad del Ejercicio	\$0	\$25,240,072,500	\$70,160,814,177	\$120,899,293,665	\$155,850,259,051	\$192,690,806,845
Total Capital	\$50,000,000	\$25,290,072,500	\$95,450,886,677	\$216,350,180,342	\$372,200,439,394	\$564,891,246,239
Total pasivos y capital	\$920,000,000	\$26,188,072,500	\$96,365,386,677	\$217,269,680,342	\$373,113,439,394	\$565,786,246,239

14. Conclusiones y recomendaciones

- El proyecto de desarrollar una aplicación móvil que sirva de plataforma para la atención al cliente de varias empresas dentro de una plataforma si es viable.
- Las encuestas y la tendencia mundial muestran que los call centers no son percibidos como una solución eficaz para los consumidores. La oportunidad para mejorar la experiencia de los consumidores con sus clientes es grande y la aplicación entraría a competir para el usuario con un servicio ampliamente aceptado pero con enormes problemas y desventajas.
- El principal reto es vincular a las empresas relevantes para que la aplicación realmente sea una solución. Si solamente se logran contratos con empresas pequeñas con poco tráfico habrá poco uso de la aplicación, pues los consumidores necesitan servicio al cliente de algunos sectores muy puntuales.
- Económicamente la empresa es rentable y se logra recuperar la inversión en el primer año. Es importante tener en cuenta que debido a los costos que implica la creación de una aplicación es necesario pedir un préstamo y apalancarse pero con las proyecciones de la compañía esto no sería ningún problema si se cumplen todo lo presupuestado.
- Es importante desde ya pensar en el futuro de la compañía, esto es muy importante porque la tecnología está en el entorno más cambiante y esto representa un desafío, se debe estar preparado para todos los avances tecnológicos y posibilidades de expansión en el mercado colombiano y a manera internacional.
- Las primeras empresas que se deben conseguir como clientes son las “anclas”. Aunque también son relevantes empresas más pequeñas y de menor tráfico pues significarán ingresos en el futuro; Para lanzar la aplicación y lograr una base de usuarios es necesario tener varias anclas. Algunos ejemplos son Claro, Tigo, Directv, Colsanitas, Codensa, Acueducto, Movistar, Davivienda, Colpatria etc.
- Los call centers pueden ser aliados interesantes para expandir el modelo de negocios y no solo vender la licencia de la aplicación. Después de establecer el sistema se puede empezar a operar los chat centers también.

- Un plan de mercadeo es importante y debe hacerse en medios digitales. Esto permite segmentar la pauta de manera muy específica y llegar a clientes potenciales.
- Se debe hacer uso de las plataformas de los clientes existentes para dar a conocer el producto. Finalmente este servicio beneficia a los usuarios de los clientes y la mejor manera de que conozcan la aplicación es a través de nuestros clientes.
- El modelo de negocios se puede expandir a cualquier parte del mundo, teniendo la plataforma establecida y probada el esfuerzo que se debe hacer es de conseguir usuarios y clientes en otros países.
- Algunos clientes tienen mucho poder. Los clientes ancla son aquellos que tienen un gran número de interacciones de servicio al cliente y son importantes para atraer usuarios.
- Las empresas pueden buscar diferenciarse dentro de la plataforma, algunas pueden tener necesidades muy específicas o requerir filtros de seguridad adicionales. Para todas estas se deben ofrecer soluciones integrales y no un producto estándar.
- Los chat centers que son operados por terceros pero utilizan nuestra plataforma deben ser bien entrenados y aprobados por nosotros. El usuario final no tiene conocimiento de la operación y un mal servicio hace que servichat sea mal visto.

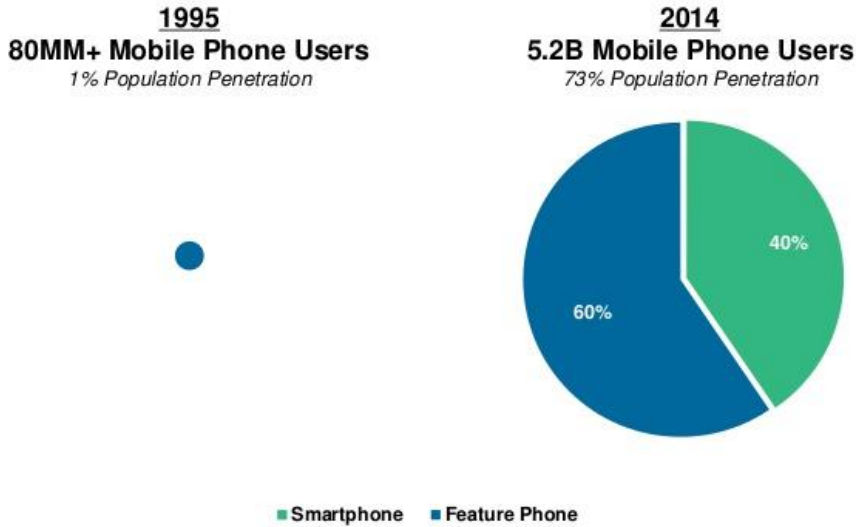
15. Bibliografía

- Archila, J. C. (15 de Septiembre de 2015). Entrevista Presidente Claro. (A. y. SAE, Entrevistador)
- Asomovil. (26 de Marzo de 2014). *Asomóvil- Evolución del negocio móvil*. Obtenido de <http://www.asomovil.org/wp-content/uploads/2015/03/2-del-negocio-FINAL-25-Mar-15.pdf>
- Bosomworth, D. (22 de Julio de 2015). *Smart Insights- Statistics on mobile usage and adoption to inform your mobile marketing strategy*. Obtenido de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>
- BPO, C. c. (2013). *Informe anual asociación Colombiana de call centers y BPO*.
- Clifford, C. (26 de Agosto de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de <http://www.entrepreneur.com/article/236832>
- Comisión regulación de comunicaciones. (Noviembre de 2014). Obtenido de CRC: https://www.crc.com.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf
- Kiplinger, L. (27 de Septiembre de 2014). *USA Today*. Obtenido de <http://www.usatoday.com/story/money/personalfinance/2014/09/27/millennials-love-smartphones-mobile-study/16192777/>
- Markets and markets. (Agosto de 2011). *Markets and markets*. Obtenido de <http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/mobile-applications-228.html>
- Meeker, M. (27 de Mayo de 2015). *KPCB*. Obtenido de <http://www.kpcb.com/internet-trends>
- País-Dinero. (2 de Julio de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/call-center-colombia-retos-generacion-millennials/210596>
- Tecnología Semana. (27 de Junio de 2015). *Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-el-pais-de-los-smartphones/432806-3>

- The Statistics Portal. (Julio de 2015). *The statistics portal*. Obtenido de <http://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/>
- Tips Semana. (30 de Enero de 2014). *Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/tecnologia/tips/articulo/no-desgaste-call-center-mejor-envie-mensaje-texto/372881-3>
- UAB Collat. (Julio (aprox. de 2014). *Business degrees UAB Collat*. Obtenido de <http://businessdegrees.uab.edu/resources/infographic/the-future-of-mobile-application/>
- Villamizar, F. R. (2010). *La sociedad por acciones simplificadas*. Bogotá: Legis.
- Wauters, R. (18 de Enero de 2011). *Tech Crunch*. Obtenido de <http://techcrunch.com/2011/01/18/report-mobile-app-market-will-be-worth-25-billion-by-2015-apples-share-20/>
- Libro Guía: Correa, J.S.- Murillo O. J.H. (2014). *Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado*. Editorial CESA.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Publications Company.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Silar, M., & Azar, G. (2006). *Metodología de Investigación y Técnicas Para La Elaboración de Tesis*. Hispania Libros.
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.
- American Psychological Association. (2006). *Manual of the American Psychological Association (Fifth edition ed.)*. USA: American Psychological Association.

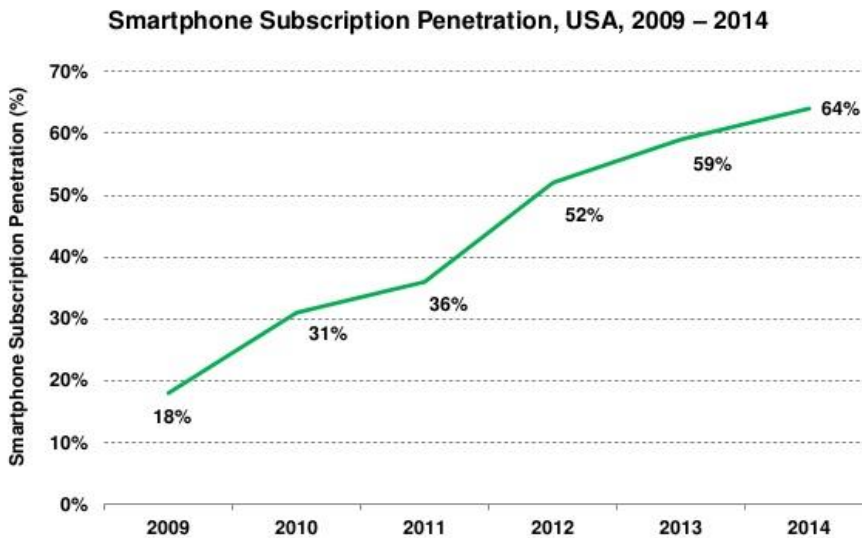
Anexo 1

Mobile Phone Users – 1995 → 2014...
1% to 73% Population Penetration Globally



KPCB Source: Informa, World Cellular Information Service (WCIS). Assumes in 1995, one mobile phone subscription per unique user (no duplication).
Note: In 2014, user base per KPCB estimate based on Morgan Stanley Research and ITU data. Smartphone users & mobile phone users represent unique individuals owning mobile devices; mobile subscribers based on number of connections & may therefore overstate number of mobile users. 5

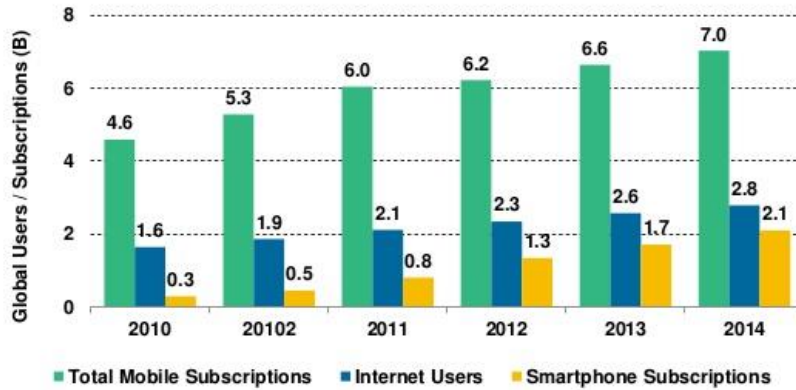
...Connectivity (via Mobile Smartphones) Up Dramatically =
@ 64% of Population vs. 18% in 2009



KPCB Source: Informa, US Census Bureau.
Smartphone penetration data are based on subscriptions (also referred to as connections), which may overstate actual users for those who have multiple devices or connections. 117

Incremental Internet + Smartphone *Users* =
Harder to Garner Owing to Phase in Adoption Cycles...

Global Smartphone Subscriptions @
76% Penetration of Internet Users
30% Penetration of Mobile Subscriptions

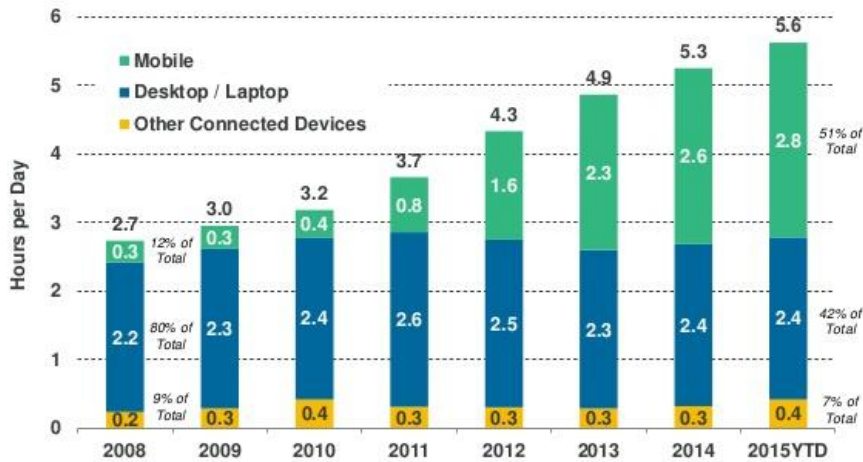


@KPCB Source: ITU, Informa. Details on Internet Users & Smartphone Subscribers in Appendix.

11

Internet *Usage* (Engagement) Growth Solid
+11% Y/Y = Mobile @ 3 Hours / Day per User vs. <1 Five Years Ago, USA

**Time Spent per Adult User per Day with Digital Media, USA,
2008 – 2015YTD**



@KPCB Source: eMarketer 9/14 (2009-2010), eMarketer 4/15 (2011-2015). Note: Other connected devices include OTT and game consoles. Mobile includes smartphone and tablet. Usage includes both home and work. Ages 18+. Time spent with each medium includes all time spent with that medium, regardless of multitasking.

14

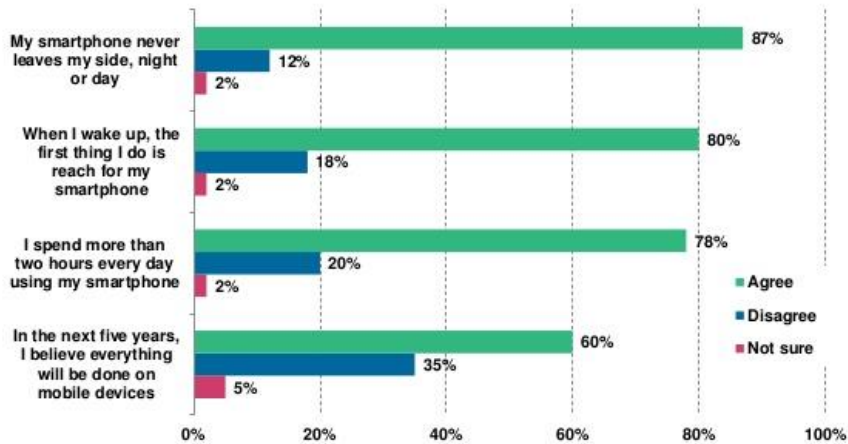
Messaging Apps = Top Global Apps in Usage + Sessions



KPCB Source: Qustria, Q1 15. Data ranked based on usage. Qustria analyzes 75MM+ Android users spread out in more than 150 countries, collecting install and usage statistics of every application present on the device. Q1 15 data analyzed three months of data starting from 1.1.15. Data excludes Google apps and other commonly pre-installed apps to remove biases. Only apps with 10K+ installs worldwide and 100+ DAU are counted. 47

Millennials = Love Their Smartphones... 87% = 'Smartphone Never Leaves My Side'

Millennial Smartphone Behavior, USA, 2014



KPCB Source: Zagby Analytics. Note: Zagby Analytics was commissioned by Mitek Systems, Inc. to conduct an online survey of 1,019 millennials who have a smartphone. For the purposes of this survey, "millennials" are defined as adults between the ages of 18-34. All interviews were completed May 30 through June 6, 2014. Sums may exceed 100% owing to rounding. 69

Developing 'Big' Smartphone Markets (China / India / Indonesia / Russia) = +28% Growth in 2014 vs. +29% in 2013 = Strong, Well Below 50% Penetration

Markets with ≤45% Penetration

Rank	Country	2014 Smartphone Subs (MMs)	2014 Smartphone Sub Growth	2013 Smartphone Sub Growth	Population Penetration	Total Population (MMs)	Per Capita GDP (\$000)
1	China	513	21%	26%	38%	1,356	\$13
2	India	140	55	19	11	1,236	\$6
3	Indonesia	64	40	36	25	254	\$11
4	Russia	57	24	95	40	142	\$25
5	Mexico	30	31	50	25	120	\$18
6	Philippines	29	39	47	27	108	\$7
7	Thailand	29	11	69	43	68	\$14
8	Italy	28	17	26	45	62	\$35
9	Turkey	23	22	42	28	82	\$20
10	Nigeria	23	58	62	13	177	\$6
11	Vietnam	21	33	39	23	93	\$6
12	Egypt	20	50	20	23	87	\$11
13	Poland	14	42	12	37	38	\$25
14	Colombia	12	41	50	26	46	\$13
15	Iran	10	42	19	12	81	\$17
Top 15		1,014	29%	32%	26%	3,950	
World		2,107	23%	27%	29%	7,176	

KPCB Source: Infarma.

195

(Bosomworth, 2015) and (Meeker, 2015)

Anexo 2 – Entrevistas

1. Entrevista Presidente de Constructora Bolívar

Uno de los nichos por ejemplo que identificamos fue las Constructoras, hablamos con el presidente de Constructora Bolívar y nos comentó la necesidad de las constructoras de recibir reclamos y sus altas inversiones en call centers. Entendimos que cualquier empresa que necesite recibir quejas o brindar apoyo puede ser cliente. Con base en esto elaboramos una lista de sectores y específicamente empresas potenciales y durante la elaboración surgieron sectores interesantes que no se habían planteado en un principio pero funcionan perfectamente, uno de los factores claves para lograr vincular a un número importante de empresas es el precio y por eso las bandas de precio deben estar bien establecidas y diferenciadas de forma tal que podamos satisfacer las necesidades de cada cliente y no ser excluyentes.

2. Entrevista con Juan Carlos Archila

Realizamos una entrevista con el actual presidente de Claro en Agosto del 2015. Le planteamos la idea y a medida que progresó la conversación fueron naciendo inquietudes. Los aprendizajes y conclusiones más importantes son:

- La importancia de la omnicanalidad; si algo se registra por teléfono, debe quedar registrado en el chat de alguna manera. Sin importar el medio de comunicación, toda la información se debe agrupar. Esto no es una realidad actual pero es la tendencia.
- La plataforma debe permitir que las empresas se diferencien entre si y presten distintos servicios según las necesidades.
- Debemos estimar un tráfico de millones de contactos si vamos a trabajar con empresas de este tipo. Claro recibe millones de llamadas cada mes y si la idea es tomar algo de este volumen la aplicación debe ser robusta y funcionar perfecto.
- Sería de gran utilidad incorporar funcionalidades para hacer recargas, pagos y otro tipo de consultas sin necesidad de contactar a un representante.
- Claro tiene una “universidad Claro” para los trabajadores de los call centers. Durante tres meses estudian para poder dar respuesta a la variedad de quejas

y peticiones, sería importante capacitar a las personas en el uso de una plataforma así.