



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

PROYECTO DE GRADO

**SECTOR DE CALL CENTER COLOMBIANO
¿PREPARADO PARA COMPETIR EN EL MERCADO GLOBAL?**

**PRESENTADO POR:
MARTA LUCIA CEPEDA MANCILLA**

**DIRECTOR DE PROYECTO:
OLGA LUCIA GIRALDO - FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS**

FEBRERO DEL 2005

A mis hijas:

Por tantas horas de amor
que mi pasión por el estudio
no nos permitió disfrutar.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCION	10
1. OBJETIVOS.	13
1.1 OBJETIVO GENERAL.	13
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.	13
1.3 JUSTIFICACION.	14
1.4 METODOLOGIA.	15
2. MARCO TEORICO.	18
2.1 CONCEPTOS GENERALES.	18
2.1.1 Diamante de una industria.	18
2.1.2 Fuerzas Competitivas de la Industria.	19
2.1.3 Cadena de Valor.	20
2.1.4 Cluster.	21
2.2 ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES EN COLOMBIA.	22
2.2.1 OMC – Organización Mundial de Comercio y el Sector de Servicios.	22
2.2.2 TLC- Tratado de Libre Comercio y el Sector de Servicios.	24
2.2.3 TLC y el Sector de las Telecomunicaciones.	25
2.2.4 ALCA – Acuerdo de Libre de Comercio de las Américas.	26
3. CARACTERIZACION DEL SECTOR.	28
3.1 ANALISIS DEL DIAMANTE.	28
3.1.1 Estrategia, Estructura y Rivalidad.	29
3.1.2 Factores que Soportan la Competitividad.	34
3.1.3. Condiciones de la Demanda.	37
3.1.4 Industrias Relacionadas.	43
3.1.5 ASOCIACIONES.	44
3.1.6 Gobierno	46
3.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	49
3.2.1 Barreras de Entrada y Amenaza de Nuevos Competidores.	50
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.	58
3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.	60
3.2.4 Rivalidad entre firmas.	62
3.2.5 Productos Sustitutos.	64
3.3 EVALUACION DE CLUSTER.	65
4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.	67
4.1 RECOMENDACIONES.	67
4.1.1. Recomendaciones para las empresas.	67
4.1.2. Recomendaciones para el sector.	67

4.2 CONCLUSIONES.	74
4.2.1 Conclusiones para las empresas.	74
4.2.2 Conclusiones para el sector.	75
5. REFERENCIAS	77
PUBLICACIONES.	77
BASES DE DATOS.	77
INTERNET.	78
6. ANEXOS.	80
ANEXO NO. 1 LISTA DE EMPRESAS.	80
ANEXO NO. 2 SERVICIOS OFRECIDOS POR EMPRESA.	81
ANEXO NO. 3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	83
ANEXO NO. 4 LISTA DE ENTREVISTAS.	84
ANEXO NO. 5 ENCUESTA DE OFERTA.	85
ANEXO NO. 6 LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON LA ENCUESTA DE OFERTA.	88
ANEXO NO. 7 ENCUESTAS DE DEMANDA	89
ANEXO NO. 8 LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON LA ENCUESTA DE DEMANDA.	91
ANEXO NO. 9 POBLACIÓN MUNDIAL QUE HABLA ESPAÑOL .	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor.....	21
Figura 2. Servicios de Call Center en la Cadena de Valor	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de la Tarea de Servicio al Cliente.....	31
Tabla 2. Resumen de Certificación COPC por Países.....	54
Tabla 3. Lista de Proveedores.	59
Tabla 4. Cuadro Comparativo de Variables de Interés para estudiantes universitarios y empresas de Call Center.....	70

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Diamante de la Industria de Call Center.	45
Gráfica 2. Análisis de Contratación.	52
Gráfica 3. Crecimiento en Ventas.	62
Gráfica 4. Total de Empleados de Multienlace S.A.	63
Gráfica 5. Proyección de Ingresos de Tecnología de Contact Center por Región	57

RESUMEN.

A partir de un ejercicio investigativo basado en entrevistas, encuestas y exploración de fuentes secundarias de información, este trabajo de índole puramente académica presenta en primer lugar un diagnóstico del subsector de Call Center Colombiano, incluyendo las fortalezas y las debilidades detectadas. Y en segundo lugar, una lista de recomendaciones orientadas a mejorar la competitividad del sector con el fin de aprovechar las oportunidades de desarrollo vislumbradas por este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento a la Dra. Olga Lucia Giraldo, de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, directora del presente proyecto, por su valiosa orientación, por el direccionamiento que oportunamente le dio al trabajo para lograr los objetivos planteados y por su disponibilidad para atender las inquietudes que durante este periodo se presentaron.

“Ninguna empresa y ningún negocio puede permitirse el lujo de
desentenderse de la necesidad de competir”
Michael Porter

INTRODUCCION

La naciente industria de Call Center será analizada en este documento como un subsector del sector de los servicios en Colombia. Aunque este joven sector no tiene más de diez años de desarrollo, en los últimos tres se ha acelerado su progreso en parte debido a la reciente presencia de inversión extranjera y a los avances del país en telecomunicaciones.

En materia de tecnología, Colombia ha tenido un acelerado desarrollo en los últimos años que han facilitado el fortalecimiento del subsector de Call Center. Entre otros factores de desarrollo están: el crecimiento del número de operadores de telefonía fija, el mejoramiento de la infraestructura de telecomunicaciones, la experiencia acumulada en este campo de negocios y el correspondiente aumento en la demanda de servicios telefónicos en el país.

Paralelamente las industrias Colombianas han venido sofisticando la demanda en algunas de los sectores. Por ejemplo, los usuarios de los sistemas bancarios colombianos han volcado sus necesidades hacia la banca telefónica, prefiriéndola sobre la banca personal; los usuarios de tecnología celular han nacido con la cultura de la atención en línea, y en general, los servicios de Call Center se han convertido en una necesidad para los clientes de la mayoría de las industrias colombianas.

El análisis de este subsector reviste gran importancia por la oportunidad que representa para el país la posibilidad de generar empleo a partir de la comercialización de servicios al interior y especialmente al exterior del país. Estos servicios son calificados como

“Transfronterizos”¹, es decir, tienen la cualidad de que no requieren desplazamiento ni del proveedor ni del consumidor, característica que por sí sola facilita su comercialización ya que elimina barreras existentes en otros servicios como el trámite de visas o la instalación de subsidiarias.

En este contexto las empresas colombianas y el sector en conjunto enfrentan grandes retos en el proceso de internacionalización teniendo en cuenta el gran abanico de posibilidades que ofrece el mercado global dada la proliferación de nuevas formas de hacer negocios a nivel mundial.

Con base en lo anterior y a pesar de la juventud de esta industria, este estudio presenta en primer lugar una imagen del sector y en segundo lugar hace un análisis sobre sus oportunidades reales, sus dificultades y los requerimientos para mejorar su productividad y competitividad a nivel nacional e internacional.

Organización del texto

El documento se distribuye así: en el primer capítulo se enuncian los objetivos generales y específicos, la justificación y la metodología seleccionada; el segundo capítulo contiene el marco teórico utilizado, se enuncian los conceptos generales para la evaluación de la competitividad y el contexto del comercio internacional donde se desarrolla.

Luego en el capítulo tres, se presenta la caracterización del sector. Con base en la metodología del diamante de Porter, se analiza la competitividad del sector, se profundiza en el análisis de la estrategia utilizada por las empresas, se evalúa la presencia de un cluster y se estudia el rol de las asociaciones. Seguidamente, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se evalúan tanto las barreras de entrada como la amenaza de nuevos

¹ Este es uno de los modos de servicios definidos por la Organización Mundial del Comercio, OMC, en la Ronda de Uruguay.

competidores para la industria, se estudia el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la rivalidad entre firmas y la presencia de productos sustitutos.

Por último en el capítulo cuatro se presentan las recomendaciones y las conclusiones generales del trabajo, resaltando los aspectos más relevantes para mejorar la competitividad de las empresas y del sector.

1. OBJETIVOS.

1.1 OBJETIVO GENERAL.

El principal objetivo de este trabajo es evaluar la competitividad del sector de Call Center Colombiano a la luz de las oportunidades actuales del mercado global, con el fin de generar un marco dentro del cual algunos actores puedan generar estrategias de crecimiento. Los actores posibles son: nuevos empresarios colombianos, compañías extranjeras que quieren entrar en el sector, investigadores de otras áreas, especialistas en redes, especialistas en servicio al cliente, universidades, etc. Reconociendo la juventud del sector este trabajo busca convertirse en la base para futuros análisis en diferentes campos del conocimiento.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Recopilar información de diferentes fuentes y presentar el estado actual del sector en el país.
- Establecer las fortalezas y las debilidades reales del sector.
- Determinar si el grupo de empresas que conforman el sector constituyen un cluster o no.
- Determinar el comportamiento de la oferta de la industria de Call Center a nivel nacional e internacional.
- Determinar el comportamiento de la demanda de la industria de Call Center a nivel nacional e internacional.

- Estimar el impacto que podrían tener las negociaciones del TLC de servicios en el sector.
- Entender las oportunidades de crecimiento del mercado a partir del desarrollo tecnológico, la ubicación geográfica y las posibles alianzas del mercado colombiano.
- Entender posibles amenazas del sector incluyendo formas de contratación, desarrollos tecnológicos sustitutos y la ubicación de los Call Center fuera del país.

1.3 JUSTIFICACION.

La liberación del mercado mundial ha cambiado la forma de hacer negocios. Las empresas han creado nuevas cadenas para la generación de valor. Actividades que antes eran de soporte hoy se han convertido en actividades primarias. Particularmente las actividades dedicadas al servicio al cliente han cambiado de lugar en la cadena de valor de muchas empresas extranjeras y nacionales.

El servicio al cliente, a través de la atención telefónica, ha tenido diferentes desplazamientos. En primer lugar pasó de ser una actividad de soporte a ser una actividad generadora de valor en diferentes organizaciones, a tal punto que en algunos casos, el servicio al cliente es el factor diferenciador² de algunas compañías.

En segundo lugar, las actuales estrategias de negocios internacionales³ incluyen: la búsqueda de economías de localización, es decir, dispersar actividades individuales de creación de valor a aquellos sitios en el mundo donde se puedan realizar más eficientemente y efectivamente; y la búsqueda de economías de costo, ubicar las actividades en los sitios donde sea menos costosa su realización. Por esta razón, la mayoría de empresas

² Michael Porter argumenta que diferenciación y bajo costo son las dos estrategias más importantes para crear valor y ventaja competitiva de las compañías. Competitive Advantage.

³ Hill, Charles. Internacional Business. McGraw-Hill. 2000. Pág 416.

multinacionales han movido sus actividades de servicio al cliente a países donde se pueden realizar en forma más económica.

Estas actividades tienen dos componentes importantes: la infraestructura tecnológica, con exigencias importantes de capital, y el recurso humano, que constituye alrededor del 50% del costo del servicio.

En medio de este contexto del mercado global, cómo se encuentra Colombia para atender esta demanda de recurso humano, qué tanto se ha desarrollado la industria y cuáles son las oportunidades reales que ofrece, son algunas de las preguntas que resuelve este trabajo.

Adicionalmente se presenta un análisis de la demanda nacional, con el fin de evaluar la forma como el servicio al cliente generan valor en las empresas colombianas.

1.4 METODOLOGIA.

El trabajo investigativo que permitió la generación de recomendaciones y conclusiones para el sector en estudio, se desarrolló a partir de la consecución de fuentes de información primaria y secundaria en el siguiente orden:

Inicialmente se realizó una investigación exploratoria con el fin de establecer la situación real del sector y de definir la hipótesis a resolver. Para este trabajo se hicieron entrevistas a expertos en el campo, en el anexo 4 aparece la lista de entrevistados, se exploraron bases de datos sectoriales y se revisó información publicada en la Internet.

Con base en el trabajo preliminar se pudo precisar desde cuál sector de la economía colombiana se podía analizar el subsector de Call Center, cuál sería el marco teórico de apoyo y fundamentalmente definir la orientación de la investigación a partir del

establecimiento de la hipótesis a resolver: ¿El subsector de Call Center Colombiano está preparado para competir en el mercado global?.

El siguiente paso fue la definición de un diseño de investigación que permitiera atender los objetivos trazados. El plan incluyó la decisión de utilizar estudios descriptivos que facilitaran contestar preguntas tales como: ¿qué tipo de servicios demandan las empresas colombianas?, ¿se está atendiendo el mercado internacional?, ¿cómo es calificado el servicio?, etc.

Por consiguiente, se seleccionó la encuesta como método básico de investigación, ya que por su naturaleza permitía realizar las descripciones requeridas. Se definieron dos tipos de encuestas: la primera dirigida a personas que estuvieran trabajando en empresas prestadoras de servicios de Call Center, con el objetivo de describir la oferta, y la segunda dirigida a personas que trabajaran en empresas que hubieran contratado o estuvieran evaluando contratar servicios de Call Center, con el objetivo de describir la demanda del sector. Los formatos de las encuestas aparecen en los anexos 5 y 7 respectivamente.

A continuación se establecieron los procedimientos de muestreo, llegando a las siguientes definiciones:

- Para la evaluación de la oferta, del universo de 13 empresas prestadoras de servicios de Call Center, se tomó una muestra de 5.
- Para la evaluación de la demanda, se definió como universo uno de los sectores de la demanda, para este caso fue el sector bancario, con un universo de 18 bancos. De este universo se tomó una muestra de 6 bancos para evaluar el comportamiento.

La encuesta de la oferta se envió por correo electrónico mientras que la encuesta de la demanda se publicó en una página de Internet⁴, a la cuál accedieron los encuestados de los Bancos y diligenciaron sus respuestas.

Los datos registrados en las dos encuestas fueron recopilados por medios manuales y analizados individualmente para poder describir los aspectos correspondientes y presentarlos en los capítulos de interés. Por último se evaluó conjuntamente la información obtenida de las encuestas y la información encontrada en las fuentes secundarias como bases de datos, publicaciones del sector e Internet, y se generaron recomendaciones y conclusiones para el sector.

⁴ <http://administracion.uniandes.edu.co/callcenter/>

2. MARCO TEORICO.

Este trabajo se fundamenta principalmente en dos teorías de gran utilidad en el contexto económico del país. En primer lugar, los modelos de competitividad de Michael Porter proveen las bases para analizar el sector de Call Center en varios sentidos: la competitividad a la luz de las condiciones del país, el estado del diamante y la posible existencia de un cluster.

En segundo lugar, la información existente sobre el entorno de los negocios internacionales en Colombia permite revisar tanto las oportunidades como las condiciones reales del sector para entrar en el mercado global de manera competitiva.

2.1 CONCEPTOS GENERALES.

2.1.1 Diamante de una industria.

Porter⁵ afirma que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones conforman el “diamante de la competitividad”, compuesto por cuatro aristas.

En el enfoque conceptual que el autor expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas en la zona. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares. Las aristas son:

- Las condiciones de los factores;

⁵ Porter, Michael. On Competition. Harvard Business School Press. Boston. 1984.

- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- Las condiciones de la demanda.
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

2.1.2 Fuerzas Competitivas de la Industria.

Porter⁶ afirma que la competitividad de una industria depende de cinco fuerzas básicas. Los clientes, los proveedores, los entrantes potenciales, los productos sustitutos y la rivalidad de la industria.

La suma de estas fuerzas determina la ganancia potencial de toda la industria y aquellas fuerzas débiles no son otra cosa que una oportunidad de mejoramiento para la industria.

Las cinco fuerzas definidas por el modelo son:

1. Entrada de nuevas empresas en la competencia. La entrada de nuevas empresas conlleva a cambios en la distribución del mercado dependiendo del crecimiento o la permanencia de la demanda de la industria. La facilidad para penetrar en el mercado depende de la estructura y de las barreras de entrada que presente la industria.

Las barreras de entrada más frecuentes son: las economías de escala; la diferenciación de productos como posicionamiento de marca; las desventajas en costo, algunas veces resultado de la curva de aprendizaje, del tipo de tecnología o el acceso a materias primas; la cuarta barrera es el acceso a los canales de distribución; la quinta los requerimientos en capital; y la última las políticas de gobierno.

2. Poder de negociación de los clientes. Se evalúa por su capacidad para hacer bajar el precio al demandar altas cantidades de producto o servicio. Un grupo de compradores

⁶ Ibid.

es poderoso si está concentrado en grandes volúmenes, si los servicios ofrecidos por la industria no están diferenciados o si constituyen una amenaza de integración hacia atrás para ofrecer el servicio.

3. Poder de negociación de los proveedores. Se refleja en su capacidad para fijar niveles de precio y calidad. Los proveedores son poderosos si están concentrados en un grupo pequeño de compañías, si su producto o servicio es único o al menos diferenciado, si constituye una amenaza de integración hacia delante o si la industria no es uno de sus más importantes consumidores.
4. Productos o Servicios Sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, ya que imponen un techo a los precios que pueden cobrarse. Cuanto más atractiva sea la relación precio/beneficio que ofrecen los sustitutos, menor será el margen de utilidad de la industria.
5. Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre los participantes de la industria es, en el modelo de Porter, el resultado de la acción de ciertos indicadores. Porter sugiere que la rivalidad es alta cuando: el número de competidores es grande, el crecimiento de la industria es bajo, el nivel de costos fijos es alto y el producto es perecedero.

2.1.3 Cadena de Valor.

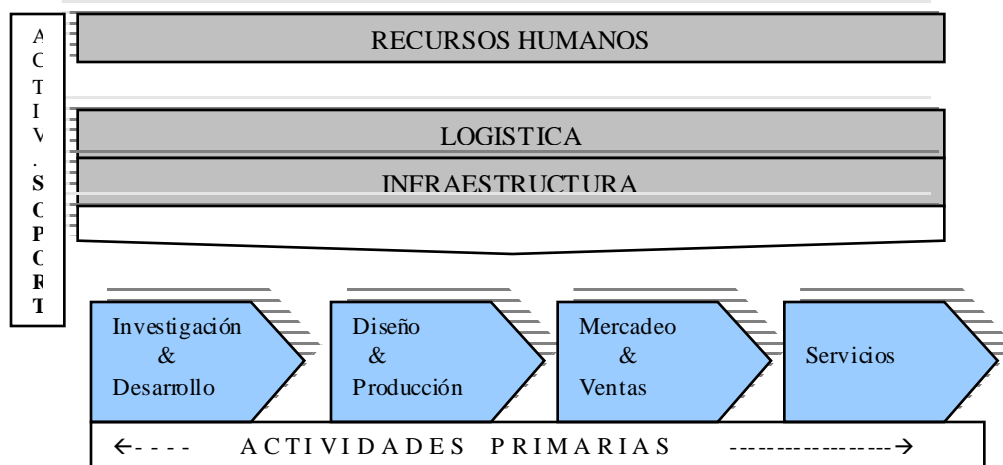
La cadena de valor de una compañía es un sistema de actividades interrelacionadas e interconectadas. Los enlaces entre ellas son la forma como la ejecución de una actividad afecta el costo y la efectividad de la actividad siguiente.

La interrelación entre actividades exige la presencia de un proceso de coordinación entre ellas que garantice la ejecución eficiente de todas las tareas involucradas en el proceso.

Las operaciones que conforman la cadena de valor de las empresas se denominan “Actividades Primarias”⁷, estas actividades varían dependiendo de la forma como la empresa genera valor. En muchos casos se componen de las actividades de investigación y desarrollo, diseño, producción, mercado y ventas, y el área de servicios.

Dentro de la cadena de valor existen otras actividades que facilitan y apoyan a las actividades primarias, estas son llamadas “actividades de soporte”, las más frecuentes son: recursos humanos, logística y actividades de control.

Figura 1. Cadena de Valor.⁸



2.1.4 Cluster.

Porter⁹ define un cluster como un grupo interconectado de compañías e instituciones cercanas geográficamente, asociadas por un quehacer particular, enlazadas por elementos comunes y complementarios.

⁷ Hill, Charles. Internacional Business. McGraw-Hill. 2000. Pág 413.

⁸ Ibid.

⁹ Porter Michael, On Competition, Harvard Business School Press. Boston. 1984. Pág 199.

Esta definición se utilizará mas adelante como base para evaluar si las empresas que componen el sector de Call Center constituyen un cluster o no.

2.2 ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES EN COLOMBIA.

Actualmente Colombia tiene una serie de acuerdos de integración económica, preferencias arancelarias, fusión de bloques económicos, entre otros. Estos son importantes de analizar por cuanto presentan oportunidades y amenazas fundamentales de investigar para la industria de Call Center.

Los Acuerdos más relevantes, para el propósito de este estudio, son: Organización Mundial del Comercio - OMC, Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos- TLC, y el Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA, Comunidad Andina de Naciones. En los siguientes numerales se describe de manera breve los aspectos más relevantes en cada uno de estos acuerdos.

2.2.1 OMC – Organización Mundial de Comercio y el Sector de Servicios.

La Organización Mundial del Comercio (OMC)¹⁰ es la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. El Acuerdo por el que se establece esta organización incorpora dentro de un mismo marco jurídico las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos desarrollan sus leyes y reglamentos comerciales, así como la forma en que se llevarán a cabo las relaciones comerciales entre los distintos países.

Por ser los servicios uno de los más grandes componentes de las economías de los países, fueron incluidos en la ronda de negociaciones de Uruguay, donde se estableció el Acuerdo

¹⁰ Organización Mundial de Comercio. Disponible en <http://www.wto.org>. Consultado el 5 de octubre de 2004.

General sobre el Comercio de Servicios (AGCS). Los resultados de la ronda de Uruguay entraron en vigor desde enero de 1995.

El AGCS se apoyó en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, la búsqueda de un sistema de normas comerciales justo y equitativo para todos los participantes que permitiera el fomento del comercio.

Muchos servicios, considerados netamente nacionales durante mucho tiempo, poco a poco han adquirido movilidad internacional gracias a los avances en telecomunicaciones. Esta movilidad ha adquirido mayor fuerza a través del tiempo en la medida en que los países han reformado sus reglamentaciones, facilitando el transporte, las comunicaciones y en general la comercialización de los servicios.

El Artículo 1 del acuerdo AGCS establece los siguientes modos para el suministro de servicios.

Modo 1: El Suministro Transfronterizo. Es la prestación de un servicio que traspasa las fronteras. No requiere el desplazamiento físico del consumidor. Ejemplo: Educación a distancia, educación virtual, servicios de atención telefónica.

Algunos condicionantes son: restricciones a la transmisión electrónica de materiales, exigencias de recurrir a socios locales para la prestación de servicios, obstáculos legales para el uso de Internet.

Modo 2: Consumo en el extranjero. El consumidor de servicios se desplaza a otro territorio para obtener un servicio. Ejemplo: estudiantes que van a otro país a estudiar, personas que vienen a nuestro país a recibir tratamientos médicos.

Algunos condicionantes: suministro de visas, cuotas en el número de estudiantes para viajar al extranjero, dificultades para el reconocimiento de títulos.

Modo 3: Presencia Comercial. Un proveedor establece presencia en el territorio de otro miembro mediante la adquisición de propiedad o arrendamiento de locales, con el fin de suministrar un servicio. En este caso, los desplazados son los proveedores. Ejemplo: el establecimiento de acuerdos de franquicias, establecimiento de sedes en otros países. Algunas condiciones: la exigencia de recurrir a socios locales, subsidios a instituciones locales, tratamiento tributario discriminatorio.

Modo 4: Presencia de Personas Físicas. Desplazamiento de personas de un país a otro para prestar un servicio. Ejemplo: profesores, investigadores y consultores que trabajan en el exterior.

Algunas condiciones: requisitos de inmigración, restricción a importación de materiales utilizados por el docente o por el consultor.

2.2.2 TLC- Tratado de Libre Comercio y el Sector de Servicios.

Desde enero del 2000, los servicios son objeto de negociaciones en los acuerdos de diferentes países y el TLC no es una excepción. Actualmente Colombia realiza conversaciones con los Estados Unidos buscando establecer acuerdos para la comercialización de bienes y servicios entre estas dos naciones. Particularmente el tema de servicios es uno de los puntos importantes a tratar en la agenda de negociaciones.

Este tratado de libre comercio con los Estados Unidos representa tanto una amenaza como una oportunidad para los colombianos, dadas las condiciones de la primera economía del mundo, como muy bien lo advierte el gobierno: “Históricamente, Estados Unidos ha sido el mayor socio comercial de Colombia. El Comercio Bilateral con ese país ha cobrado mayor importancia en los últimos años, pasando de USD 6.1 billones en 1992 a USD 10.2 billones en 2002, que representaron para Colombia exportaciones por USD 5.2 billones e importaciones por USD 5 billones”¹¹

¹¹ Ministerio de Industria y Comercio. TLC con Estados Unidos. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co> Consultado 30 de abril de 2004.

El mercado de Estados Unidos es especialmente atractivo para la oferta de servicios, debido al creciente interés de las compañías norteamericanas en trasladar las actividades de servicio al cliente a países que ofrezcan bajos costos de mano de obra. Este interés se puede evidenciar con el crecimiento del número de empresas de Call Center y Contact Center en los países de Asia, como se muestra en la tabla 2, presentada al final del capítulo siguiente; estos países no sólo ofrecen bajos costos de mano de obra sino también un ambiente tecnológico propicio para la competitividad del sector.

Por lo anterior, el TLC constituye una oportunidad para la oferta de servicios de Call Center en la medida en que se establezcan acuerdos favorables para la industria colombiana. Con respecto a los puntos a negociar en el tratado, específicamente en la comercialización de servicios, Duque anotó que: “Las negociaciones en servicios buscan reducir los efectos negativos de aquellas normas, leyes y reglamentos que puedan afectar directamente las oportunidades comerciales y la capacidad de competir de los servicios y los proveedores de servicios”¹².

Dentro del capítulo de Comercio Transfronterizo de Servicios, los principales puntos a negociar son: trato nacional, trato de nación más favorecida, presencia local, requisitos de desempeño y acceso a los mercados.

2.2.3 TLC y el Sector de las Telecomunicaciones.

En el sector de las telecomunicaciones Colombia presenta resultados positivos en su desarrollo, con una caracterización fuertemente modificada en los últimos dos años. Hoy el número de líneas móviles supera el número de líneas fijas, el número de minutos cursados por la red móvil supera el número de minutos cursados por la red de larga

¹² Gabriel Duque. Foro sobre el TLC. Cartagena. Colombia. Mayo 2004.

distancia nacional y en general las posiciones de dominio de los operadores telefónicos se encuentran muy cambiadas.

Con el TLC el modelo de negocio de las telecomunicaciones en Colombia no sólo desafía la dinámica de su mercado interno, también se enfrenta a la llegada de nuevos competidores. Si bien esta situación es una ocasión para el crecimiento del sector, también exige el establecimiento de acuerdos equitativos que regulen la competencia justa de todos los operadores.

Con respecto a la demanda, el TLC abre las puertas a los operadores colombianos en el mercado americano por la posibilidad de atender colombianos en el extranjero.

2.2.4 ALCA – Acuerdo de Libre Comercio de las Américas.

El ALCA busca eliminar progresivamente las barreras al comercio y a la inversión, para integrar, mediante un solo acuerdo de libre comercio, las economías del hemisferio. El objetivo final es incrementar los niveles de comercio e inversión entre los países que harán parte del acuerdo ALCA.¹³

El objetivo primordial de Colombia en el Área de Libre Comercio de las Américas es aprovechar las condiciones productivas del país y su posición estratégica en el hemisferio occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree certidumbre a inversionistas y operadores comerciales tanto nacionales como extranjeros.¹⁴

¹³ Gestipolis. Disponible en internet www.gestipolis.com.co Consultado 30 de abril de 2004.

¹⁴ Ministerio de Comercio Industria y Comercio. TLC con Estados Unidos. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co> consultado 30 de abril de 2004.

Para lograrlo, se busca en primer lugar consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, al tiempo, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación geográfica del país.

Con relación al TLC, Colombia busca lograr que los compromisos pactados con Estados Unidos sean más profundos que aquellos que serán asumidos por las 34 naciones que harán parte del ALCA, para lograr mayor acceso que otros países al mercado norteamericano y, por lo tanto, mayor competitividad en este.

3. CARACTERIZACION DEL SECTOR.

La metodología seleccionada para caracterizar el subsector en estudio fueron los modelos conceptuales de Porter explicados en el marco teórico. Inicialmente se utilizará el modelo del diamante, el cual nos permitirá determinar las raíces de su productividad en el entorno competitivo nacional, establecer cuáles son los factores que contribuyen en su competitividad y cuáles son susceptibles de mejorar. Luego se revisarán en forma individual las cinco fuerzas competitivas de la industria y por último con base en la definición de cluster, se evaluará su existencia y el rol de las asociaciones para apoyar su desarrollo.

3.1 ANALISIS DEL DIAMANTE.

A pesar de la juventud del sector, este trabajo permitió analizar la profundidad del diamante en formación, con fortalezas que permiten suponer un rápido desarrollo en el mediano plazo, pero también con debilidades que deben ser atendidas para facilitar su crecimiento.

La mayoría de los factores que han facilitado la formación del diamante parecen ser estables en el tiempo, lo cual permite suponer su crecimiento futuro. El gobierno colombiano sigue decidido a apoyar las telecomunicaciones mediante su agenda de conectividad, el régimen laboral colombiano en materia de horas extras tampoco parece cambiar en el corto plazo, y la demanda de empresas interesadas en mejorar su servicio y sus niveles de calidad en la atención al cliente sigue aumentando.

Con base en la metodología del diamante de Porter¹⁵, a continuación presento un análisis de los atributos de Colombia y la competitividad del entorno frente al subsector de Call Center colombiano. Aquí se incluyen tanto los factores que afectan la competitividad del sector en forma positiva como los que la afectan en forma negativa.

3.1.1 Estrategia, Estructura y Rivalidad.

Estrategia.

La mayoría de las empresas del sector, detalladas en el anexo 1, concentran su estrategia en convertirse en “socios estratégicos” de sus clientes. Sin embargo, según las encuestas realizadas en este trabajo investigativo¹⁶, los empresarios colombianos no encuentran en estas empresas de outsourcing un aliado que mejore la generación de valor de su organización. Muchas veces los empresarios no logran visualizar el verdadero aporte en su cadena de valor; simplemente después de la subcontratación ven cómo la facturación por estos servicios empieza a crecer sin control.

Pero, cómo una empresa de servicios de outsourcing puede apoyar la estrategia de su cliente? Qué se requiere? Por qué no lo logran?. El siguiente análisis explicará los errores más frecuentes de estas empresas en el intento de convertirse en socios estratégicos de sus clientes.

Como punto de partida se presentan los servicios más solicitados por las empresas colombianas de acuerdo con las encuestas realizadas en esta investigación así:

1. Servicio al cliente.
2. Ventas telefónicas.
3. Campañas de mercadeo.

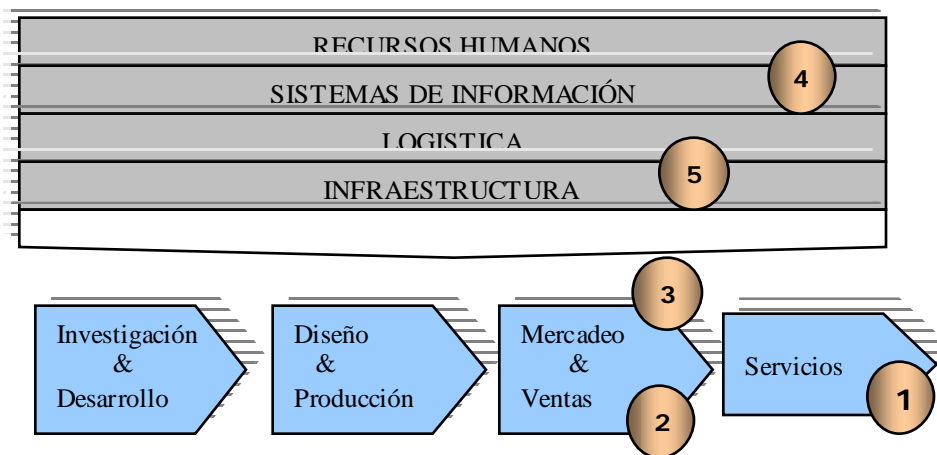
¹⁵ El diamante de Michael Porter define cuatro atributos de las naciones que permiten evaluar la competitividad de un sector.

¹⁶ En el capítulo dedicado a la Metodología se explica en detalle la organización de las encuestas.

- 4. Cobranzas.
- 5. Help Desk.

En la figura 2 podemos encontrar la ubicación de estos servicios dentro de la cadena de valor de sus clientes. Se puede observar que los servicios 1,2 y 3 hacen parte de las actividades primarias de las empresas, por lo tanto son generadores directos de valor. Los servicios 4 y 5, apoyan las actividades de soporte de la empresa. En esta figura se observa que ninguna de estas tareas se realiza en forma aislada e independiente a las demás.

Figura 2. Servicios de Call Center en la Cadena de Valor



Entrando a analizar en detalle la Tarea 1, servicio al cliente, al evaluar su importancia dentro de la cadena de valor, se puede esquematizar la labor en la siguiente tabla:

Tabla 1. Evaluación de la Tarea de Servicio al Cliente¹⁷.

Tarea Contratada :	Atención de Quejas y Reclamos.
Objetivo del contratista :	Racionalizar sus comunicaciones, es decir, disminuir el ingreso de llamadas a su empresa.
Objetivo del Outsourcing :	Generar el mayor volumen de tráfico de llamadas.
Indicadores de eficiencia :	Número de llamadas atendidas.

Este esquema de contratación presenta un desconocimiento total de la forma como la empresa de outsourcing puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos de su cliente, que generalmente se relacionan con la generación de valor.

Aquí la compañía contratante deja de atender llamadas que ahora deben ser atendidas por el Call Center, cuyo interés, más que atender quejas y reclamos es aumentar el volumen y el tiempo de llamadas para aumentar la facturación. El número de llamadas atendidas por el Call Center empieza a aumentar vertiginosamente en la búsqueda de una mayor facturación. El resultado para las dos empresas es el crecimiento acelerado de las quejas y reclamos de toda índole¹⁸, mejorando la facturación del contratista. Por lo tanto, mientras el outsourcing cree hacer un buen trabajo proporcionando un servicio amable, sin restricciones de tiempo, su cliente, el empresario, no aprecia esta labor como generadora de valor, por el contrario percibe un problema en crecimiento.

Este esquema presenta dos grandes fallas: en primer lugar la tarea entregada al Call Center se desliga de la cadena, desechando su aporte en la generación de valor y en segundo lugar los indicadores de eficiencia de la contratación, no permiten mejorar la calidad del servicio.

¹⁷ La información registrada en esta tabla proviene de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas en la investigación.

¹⁸ Según una de las entrevistas, el operador del Call Center en su afán por aumentar la facturación, le abrirá al cliente espacios para que exprese más quejas y reclamos de lo esperado.

De lo anterior, se puede deducir que el esquema de contratación no les permite a las empresas de Call Center convertirse en “socios estratégicos” de sus clientes.

Factor Diferenciador.

Porter recalca que “Una posición estratégica sostenible requiere intercambios”¹⁹, entendiendo intercambios como la renuncia a algunas actividades a cambio de fortalecerse en otras.

En las empresas de Call Center es frecuente encontrar una orientación a ofrecer un portafolio de servicios muy amplio como se muestra en el anexo 3 casi todas las empresas ofrecen de todo. Esta situación puede tener raíces en varias situaciones: primero en el tipo de alianzas y segundo en la falta de claridad en su factor diferenciador.

Con respecto a las alianzas, la mayoría de las empresas estudiadas nacen bajo la sombra de un cliente, por esta razón desarrollan toda su estructura con base en las necesidades de su cliente y crecen también de acuerdo a los requerimientos de este cliente, que en muchos casos se convierte en la razón de ser de su negocio. A veces la presión por satisfacer al cliente es tan grande que las empresas crecen con un enfoque de “aumentar la oferta pero sin concentración”. Esta dependencia estructural del cliente estrella, muy útil en su nacimiento, se convierte en una dificultad para su maduración, reduciendo las posibilidades de especializarse en una tarea particular.

En este orden de ideas, es muy difícil encontrar en los Call Center un factor diferenciador claro. La diferencia no puede ser “quién es mi mejor cliente”, como se observa en la mayoría. La diferencia debe tener la cualidad de poder ser percibida por cualquier cliente potencial.

¹⁹ Michael Porter. On competition. Harvard Business School Press. Boston. 1984. Pág 56.

Con estas dificultades de diferenciación, cuando un cliente busca un determinado servicio, por ejemplo, help desk, encuentra que la mayoría de las empresas lo ofrecen pero ninguna es expertas en él. Esta baja especialización disminuye la competitividad de cada empresa y por lo tanto del sector.

Estructura.

Las empresas colombianas dedicadas a la prestación de servicios Call Center se caracterizan por poseer una estructura altamente flexible, se extienden y se recogen con facilidad de acuerdo con las condiciones de la demanda. Esto lo logran mediante esquemas flexibles de contratación de tecnología y de recurso humano, con acuerdos basados en las necesidades de los clientes.

Por otro lado, muchas de las empresas del sector se apoyan en alianzas estratégicas con sus clientes. Algunos modelos de alianzas son los contratos de leasing, en los cuales se pacta un pago acorde con la utilización del servicio, otras se basan en acuerdos de servicio en los cuales el cliente garantiza la contratación del servicio durante varios años a cambio de tarifas preferenciales sobre los productos y de alta calidad en los servicios basada en la utilización de tecnología de punta. Aquí también se incluyen las alianzas que son resultado del compromiso generado por hacer parte de un conglomerado particular.

Rivalidad.

En el Anexo 1 se presenta una tabla con un resumen de las empresas que compiten en el sector. Observamos que la industria está conformada por un grupo muy pequeño de empresas, dos de las cuales corresponden a grandes multinacionales, Atento S. A. y Stitel S.A., con mucha confianza en el desarrollo de este sector en Colombia.

Hasta la fecha las empresas con mayor participación en el mercado son Multienlace S.A., Atento Colombia y Stitel de Colombia S.A. con ventas por 53'312.00, 24'566.000 y

19'291.000²⁰ en el año 2003 respectivamente. Sin embargo, se espera un mayor crecimiento en los próximos años ya que la mayoría de empresas se están fortaleciendo técnicamente.

Algunos ejemplos de la importancia del establecimiento de alianzas en el sector son: el caso de Multienlace S.A., quien hace parte del Grupo Antioqueño y por lo tanto atiende todas sus empresas, ó el caso de Datatiempo, quien atiende las llamadas de El Tiempo.

En general estas empresas presentan condiciones de rivalidad debidas a su interés en ofrecer servicios de alta calidad apoyados en la mejor tecnología del mercado. La llegada de Atento S.A.²¹ a Colombia hace 2 años, como uno de los rivales más fuertes de la competencia doméstica, ha generado reacciones favorables para el sector, las empresas se han fortalecido tecnológicamente a tal punto que muchas de ellas han evolucionado y hoy no se limitan a los servicios de Call Center, muchas ofrecen servicios de Contact Center²² a sus clientes.

En los últimos tres años han entrado nuevas empresas, la oferta aumentó y también la penetración; las empresas mejoraron su tecnología, sus esquemas de contratación y sus prácticas para responder ante la dinámica del mercado. Con los nuevos competidores, la industria se ha fortalecido y hoy es más fuerte.

3.1.2 Factores que Soportan la Competitividad.

BÁSICOS.

- **Recurso Humano Especializado.** A pesar de los problemas colombianos en términos educativos, Colombia presenta una amplia oferta de mano de obra calificada en dos frentes:

²⁰ Cifras tomadas de la base de datos Bloomberg.

²¹ La multinacional Atento S.A. tiene presencia en más de 20 países.

²² Call Center se refiere a los servicios de voz, mientras que Contact Center incluye servicios de voz, datos e internet.

de un lado profesional en diferentes áreas (abogados, ingenieros, periodistas, etc.), y de otro lado estudiantes universitarios de diferentes carreras, dispuestos a trabajar en el tiempo en que no están estudiando. Desafortunadamente esta oferta laboral no se cubre con la demanda de empleos de las empresas colombianas generando un excedente de mano de obra calificada. Estas personas están dispuestas a trabajar en cualquier labor relacionada con su profesión, con el deseo de sacar provecho de su estudio y de mantenerse actualizados en sus áreas de interés.

Esta situación representa una oportunidad para aquellas empresas que desean ofrecer el servicio al cliente con personal calificado. Así, Colombia se convierte en uno de los países donde se puede prestar servicios de muy alta calidad, compitiendo con los mejores del mundo. En este orden de ideas, la oferta colombiana de mano de obra calificada a bajo costo se ha convertido en un factor muy atractivo para las multinacionales interesadas en reducir sus costos y dado que la mano de obra constituye cerca del 50% del costo total de los servicios de Call Center.

Cabe anotar que el costo de la mano de obra colombiana no constituye la ventaja competitiva del sector, principalmente porque no es una característica sostenible. Como se explicará en capítulos posteriores otros países podrían ofrecer eventualmente menores costos afectando la competitividad colombiana.

- **Buen Español:** Por muchos años Colombia se ha destacado por su buen manejo del idioma español, sin acento y sencillo de entender para quienes no tienen el español como lengua nativa. Esto pone a Colombia en una mejor posición frente a otros países de habla hispana pero con acento marcado. Este aspecto por sí sólo no constituye una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que todos los países de la Comunidad Andina se consideran igualmente calificados en este aspecto y con un poco de entrenamiento sería muy fácil lograr este acento.

- **Localización Geográfica:** Colombia, como la mayoría de países Latinoamericanos, tiene una ventaja geográfica sobre los países de Asia, ya que la diferencia horaria entre Atlanta y Sur América no es significativa. Esta ventaja amplía las posibilidades de las empresas colombianas para atender las necesidades del mercado norteamericano, que seguramente se verán ampliadas con el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. Con este acuerdo se esperan reducciones importantes en las tarifas telefónicas apoyando el desarrollo del sector.

AVANZADOS

- **Infraestructura tecnológica en telecomunicaciones:** El país ha tenido un rápido desarrollo en los servicios de telecomunicaciones gracias al apoyo del gobierno nacional. “En Colombia durante los últimos años las telecomunicaciones han tenido un repunte importante frente al resto de los sectores de la economía. En 2003, el crecimiento del Producto Interno Bruto fue de 3,95% mientras que el crecimiento del Producto Interno sectorial fue de 6,18%”²³.

Este desarrollo ha generado cambios significativos tanto en la oferta como en la demanda. La oferta se ha desarrollado, hoy tenemos más empresas en los servicios de telefonía local, más empresas prestadoras de servicios de conectividad, diferentes ofertas de acceso, desde línea telefónica, hasta acceso satelital. La demanda también ha cambiado, las familias colombianas no sólo tienen acceso a la red telefónica, también se conectan a Internet por diferentes medios y cada vez utilizan más la comunicación celular hasta hace algunos años desconocida.

Todos estos cambios en el entorno, han mejorado las condiciones para el desarrollo del sector de Call Center. De un lado la mejor oferta de los servicios de conectividad le ha dado confianza a las empresas para ofrecer servicios de forma continua, y de otro lado el

²³ <http://www.presidencia.gov.co/ministrosII/mincomunicaciones.htm>. Agosto 29 de 2004

crecimiento de la demanda ha habilitado la penetración de los servicios de Call Center en las diferentes industrias colombianas.

- **Profesionalización de la actividad y formación de recurso humano capacitado:** En Colombia, especialmente en Bogotá, Cali y Medellín, las universidades han prestado especial interés en la profesionalización de las actividades relacionadas con el sector, hoy existen varios programas de educación continuada que incluye capacitación específica para el mejoramiento de las empresas de Call Center dentro de sus programas académicos²⁴.
- **Recurso Humano que hable inglés:** La falta de personal capacitado para prestar el servicio al cliente en el idioma inglés le resta competitividad al sector. Esta debilidad obliga a las empresas de Call Center a concentrar su atención en la demanda local y algunas veces regional, ya que no se sienten con las condiciones necesarias para atender la demanda global. Desafortunadamente esta limitación le cierra las puertas a muchas oportunidades que podría tener en el inmenso mercado de personas que hablan inglés.

3.1.3. Condiciones de la Demanda.

Las condiciones de la demanda del sector fueron analizadas de manera independiente desde dos grandes grupos: demanda nacional y demanda internacional.

Para la evaluación de la demanda nacional se utilizaron las herramientas definidas en la metodología de investigación. En este caso la fuente de información fueron encuestas realizadas a empresas que han contratado o están pensando contratar los servicios de Call Center; en el anexo 6 aparece el formato utilizado. El objetivo de estas encuestas era revistar cómo las empresas percibían el sector y cuál era el aporte que encontraban en estos servicios.

²⁴ Ejemplo: Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Gestión de la relación con los clientes CRM, del telemarketing al Call Center. Universidad EAFIT. Desarrollo de hábitos y habilidades exitosas en la venta telefónica.

Teniendo en cuenta que la demanda de estos servicios la realizan diferentes sectores de la economía nacional y que tiene diferente comportamiento dependiendo del tipo de negocio que realicen, se definió un solo sector para el análisis.

El sector de análisis fue el sector Bancario porque es uno de los que más solicita el servicio seguido del sector de las telecomunicaciones²⁵. Del universo de 18 bancos, se le solicitó contestar la encuesta a 10, teniendo en cuenta que todas estas empresas han contratado o están pensando contratar este tipo de servicios y que la mayoría de ellas tienen servicios de Call Center interno. Del grupo de 10, 6 bancos respondieron la encuesta. La encuesta fue publicada en Internet lo cual facilitó la recolección de los datos y la generación de resultados.

Con respecto a la demanda internacional se consultaron fuentes secundarias en Internet sobre las necesidades a nivel global y los factores que influían en el interés de contratar el servicio en Colombia.

Demanda Nacional.

Con base en las respuestas entregadas por las empresas encuestadas, se sacaron las siguientes conclusiones:

- Las empresas encuestadas, los Bancos, reconocen las empresas que ofrecen los servicios en Colombia, inclusive pueden diferenciarlas en precio y recordar cuáles servicios ofrecen.
- La experiencia en el mercado y el portafolio de clientes atendidos son indicadores a evaluar cuando realizan una selección.
- Todos los Bancos tienen actividades susceptibles de entregar en un contrato de outsourcing de Call Center.

²⁵ Entrevista a Jimmy Gonzalez. Director de Proyectos Avaya S.A.

- El servicio de cobranzas es el más susceptible para ser entregado, y las campañas de mercadeo ocupan el segundo lugar.
- La preocupación más frecuente es desaprovechar la experiencia del recurso humano interno, capacitado para la realización de la labor.
- Al 70% les preocupa el compromiso del proveedor en la atención del servicio.
- A ninguno le preocupa la confidencialidad de la información.
- Los Bancos consideran que una ventaja de la contratación es la posibilidad de utilizar una mejor tecnología.
- Ningún Banco considera que en el Call Center encontrará recurso humano más especializado que el de su empresa.

Las conclusiones anteriores permiten evidenciar varias oportunidades de negocios en el sector bancario, el cual evalúa la contratación del servicio en función de los resultados obtenidos a nivel interno. Sin embargo, en todos los casos se deben realizar esfuerzos orientados a demostrar a los clientes que el Call Center si puede convertirse en su socio estratégico para mejorar la productividad y la competitividad de sus organizaciones:

En términos generales, los factores más característicos de la demanda nacional son los siguientes:

Positivos:

- **Cambios en el servicio al cliente.** El servicio al cliente se ha convertido en parte fundamental del éxito de muchos negocios. Los colombianos nos hemos vuelto más exigentes en el servicio, exigimos y usamos mayor número de canales, queremos información oportuna y ágil.
- **Presiones del mercado global.** El mercado global presiona a las empresas a competir con procesos eficientes y Latino América no es ajena a esta presión, la automatización de

los procesos se ha convertido en una necesidad de las compañías para poder competir en el mercado global.

- **Necesidad de monitorear el servicio.** Hoy se requieren canales de comunicación entre clientes, proveedores y acreedores. Los clientes (las empresas) desean que sus proveedores y acreedores sean bien atendidos, por esta razón prefieren observar por si mismos y en tiempo real toda la información capturada y procesada por el Contac Center para tomar sus propias decisiones. Para esto se requiere una infraestructura de comunicaciones óptima y eficiente.
- **Personalización de las necesidades de sus clientes.** Muchas empresas están viendo la necesidad de mejorar las relaciones con sus clientes a través de ayudas tecnológicas que faciliten el trabajo. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estas ayudas son muy costosas para la organización, generando la posibilidad de contratar un Call Center.

Negativos:

- **Temor de subcontratar:** Aunque las encuestas muestran que el sector bancario manifiesta interés por la subcontratación, esto no se puede generalizar para todas las empresas colombianas. En muchas empresas de nuestro país aún existe recelo por subcontratar servicios o actividades que no son el “core business” del negocio. De acuerdo con un estudio del DANE²⁶, en materia de outsourcing de tecnología el más utilizado es el de mantenimiento de equipos, en el sector público el 57,3% de las empresas lo utilizan, mientras que en el sector productivo varía entre el 42.2% en comercio y el 58.1% en la industria. En segundo lugar está el de procesamiento de datos y en tercer lugar el de gestión documental.²⁷ Por lo anterior, se puede afirmar que la subcontratación de Call Center es completamente viable pero requiere de un proceso de maduración y penetración.

²⁶ Tomado de la medición de las tecnologías de información en Colombia, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE el pasado diciembre del 2003.

²⁷ El estudio del DANE no incluyó una medición del outsourcing de Call Center.

- **Ausencia de una legislación que proteja al consumidor.** Con excepción a los Silencios Administrativos Positivos, que se explica en el punto siguiente, en general las leyes colombianas no favorecen a los consumidores y aunque se desea el servicio, si no se obtiene, el cliente no tiene muchas alternativas.

Demanda Internacional.

El rápido crecimiento de la industria de Call Centers en el mundo²⁸ ha llevado a que un gran número de naciones incline su atención sobre este mercado. La enorme reducción de los costos de telecomunicaciones a nivel mundial y la estrategia generalizada de reducción de costos han llevado a los países demandantes a interesarse particularmente en dos características: idioma y costo de mano de obra, el cual constituye más del 50% del costo total del servicio.

Así las cosas, los países demandantes, en la mayoría de los casos, son aquellos que tienen elevados costos de mano de obra, como es el caso de Estados Unidos y España. Estos países se acercan a las naciones con mano de obra barata, de acuerdo con el idioma que ofrezcan, es decir, los países de Asia para satisfacer la demanda en inglés y los países de Centro y América Latina para satisfacer la demanda en español.

“En España la deslocalización de la atención telefónica es una realidad todavía incipiente, pero no hay duda de que irá a más. Varias son las razones que alimentan esta opinión. Por una parte, los costes laborales en España llevan varias décadas equiparándose a la media europea. Además, Latinoamérica y Marruecos son zonas geográficas en las que la población habla español y se convierten en un granero de millones de trabajadores con costes laborales sustancialmente inferiores a los españoles. Por lo que cobra un teleoperador en España -alrededor de 12.000 euros al año- en Argentina se pueden pagar

²⁸ Según pronósticos de Garner Group la industria alcanzará en el 2005 ventas mundiales por el orden de los 76.000 millones de dólares.

tres empleados, en Marruecos cinco y en Colombia o Perú casi siete. Además, los clientes empresariales españoles que utilizan estos servicios todavía no han acabado de apostar decididamente por percibir altos niveles de calidad y servicios sofisticados”²⁹.

Con respecto a Estados Unidos, un informe de la Cámara de Comercio de Bogotá³⁰ reveló que en Norteamérica existen 140 mil Call Centers con 2.5 millones de puestos de trabajo, los costos por puesto de trabajo oscilan entre 80 y 90 mil dólares, mientras que en Colombia están entre 8 y 9 dólares, 10 mil veces menos, existe una generación potencial de 450 mil empleos potenciales en América Latina.

Las empresas colombianas no han sido ajenas a esta situación y muchas de ellas han entrado al mercado internacional a pesar de las dificultades propias de cualquier proceso de internacionalización. Actualmente Colombia atiende varias empresas extranjeras, principalmente del sector bancario de México. Pero esta penetración aún es muy baja frente a todas las posibilidades que ofrece este mercado.

Con el fin de detectar los factores que han incidido en la baja penetración, este trabajo realizó encuestas a 5 las áreas de mercadeo de las empresas del sector y encontró que las mayores dificultades experimentadas por las empresas para aumentar la participación en el mercado internacional son:

- Falta de recurso humano bilingüe.
- Falta de especialización en el recurso humano.
- Falta de una oferta agresiva por parte de los proveedores.
- Infraestructura deficiente de los proveedores.

²⁹ www.expansionyempleo.com/editorial/noticia. Deslocalización, una tendencia imparable en los Call Centers. Consultado noviembre 6 del 2004.

³⁰ Cámara de Comercio de Bogotá. Comercio de Servicios, un mercado por conquistar. Araújo Ibarra & Asociados S.A.

Con respecto al bilingüismo, en el caso colombiano, los porcentajes de la población que habla inglés son tan pequeños que prácticamente no vale la pena competir contra mercados como la India donde hay 250 millones de hablantes de idioma inglés³¹. En este orden de ideas, el inglés no constituye una ventaja competitiva para salir al mercado internacional.

3.1.4 Industrias Relacionadas.

Para logro de estándares de calidad en la prestación de los servicios de Call Center, las empresas o industrias proveedoras de capacitación y tecnología deben caracterizarse por ofrecer altos índices de calidad y de eficiencia. Dentro de las industrias relacionadas con el sector encontramos los siguientes grupos:

Proveedores

- **Proveedores de redes de comunicaciones.**

Se incluyen los proveedores públicos y privados de comunicaciones y de centrales telefónicas (PBX, Private Branch Exchange) que es la Central de conmutación de llamadas telefónicas.

- **Proveedores de tecnología relacionada. Ver Tabla 3.**

- Servidor CTI, que hace las funciones de organizador de todos los componentes hardware y software del Call Center.
- Servidores de Bases de Datos. Dispositivo físico para el Almacenamiento de la información de los clientes de una organización.
- Sistema Interactivo de Respuesta de Voz (IVR, Interactive Voice Response System). Conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (inbound) a una organización.

³¹ Información del año 2001.

3.1.5 Asociaciones.

A partir de las posibilidades de convertir a este grupo de empresas en un cluster en nacimiento, las asociaciones juegan un papel muy importante en el impulso y la orientación de esfuerzos de crecimiento. A continuación explico la forma como la Asociación de empresas de Call Center podría contribuir.

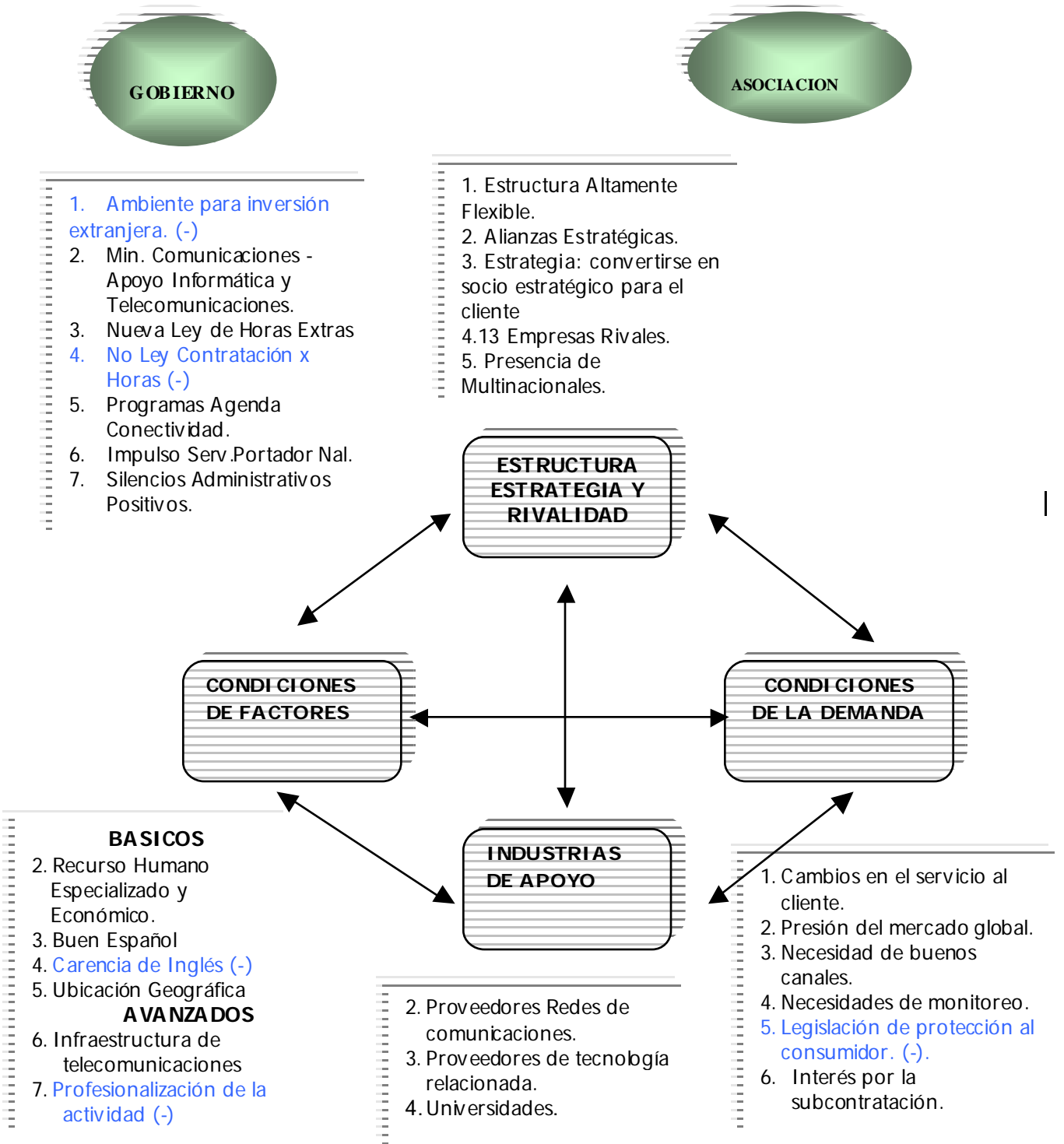
La Asociación Colombiana de Call Centers fue fundada en enero del 2001 por iniciativa de un grupo de industriales del sector, con el objetivo de informar y profesionalizar la actividad a través de diferentes eventos dedicados a exponer la industria. La Asociación actúa como interlocutora frente a organismos gubernamentales que diariamente están regulando el sector de las telecomunicaciones, y para buscar beneficios y economías de escala.

El 17, 18 y 19 de marzo del 2004, la Asociación realizó el Primer Congreso Andino de Call Center, Contact Centers y CRM, en el cual se pudo evidenciar su interés en:

- Integrar a la comunidad.
- Divulgar las últimas tendencias tecnológicas relevantes para el sector.
- Establecer relaciones comerciales.
- Divulgar los beneficios de la tercerización.
- Educar a la comunidad mediante conferencias sobre indicadores de gestión, productividad y reducción de costos.

Todos estos esfuerzos de crecimiento colectivo constituyen un paso fundamental para mejorar la competitividad del sector. Frente a este evidente interés en el capítulo final, dedicado a las conclusiones y recomendaciones se presentan algunos aspectos adicionales que La Asociación debería tener en cuenta para darle continuidad al trabajo iniciado y fortalecer el sector frente a las oportunidades del mercado global.

Gráfica 1. Diamante de la Industria de Call Center.



(-) Factores que influyen en el diamante en forma negativa.

Universidades y Centros de Capacitación:

Ofrecen capacitación en calidad en la atención telefónica, cursos de educación continuada sobre evaluación de desempeño efectivo de Call Center y diferentes seminarios y cursos sobre CRM (Customer Relationship Management).

Las Universidades también son las principales fuentes de mano de obra de los Call Center.

3.1.6 Gobierno

Dentro del modelo del diamante, Porter³² define al gobierno como un actor externo cuyas acciones pueden influenciar el desempeño de los factores de competitividad. En este subsector, algunas de las más importantes acciones del gobierno que afectan el sector son:

- **Condiciones del país para la inversión extranjera.** De acuerdo con uno de los últimos informes del Banco Mundial³³, Eslovaquia y Colombia fueron catalogados como los países más exitosos del mundo en reformar el ambiente para las inversiones en el último año, creando centros de atención electrónica que combinan varios trámites para empresas nuevas en un solo paso, reduciendo en semanas las demoras burocráticas, mejorando los registros de crédito, y aumentando la flexibilidad de las leyes laborales.

Sin embargo en materia de generación de ambiente favorable para los negocios, el país aún tiene mucho por hacer para disminuir el riesgo que al día de hoy representa para el inversor extranjero invertir en nuestro país. “En la última década, Colombia alcanzó un récord al aprobar más de diez reformas tributarias, lo que hizo de la proyección de costos y de retorno de inversión algo más difícil que desarrollar el negocio mismo”³⁴, esto sumado a “la

³² Michael Porter. On Competition. Harvard Business Review Book. Boston. 1984.

³³ Banco Mundial Doing Business in 2005. Septiembre 8 del 2004.

³⁴ COCK, Jorge Eduardo, El vía crúsis de un inversionista extranjero. El tiempo. Bogotá. 14 de noviembre del 2004.

mala fama de Colombia por demandar los contratos”³⁵, convierten a Colombia en un país con alto riesgo de inversión.

- **Apoyo a la informática y las telecomunicaciones.** El gobierno ha estado vinculado a través del Ministerio de Comunicaciones con la promoción y el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones en Colombia, muestra de ello es Decreto expedido el 31 de diciembre de 2003 en el cual se crea la Comisión Intersectorial de la Información, que tiene como finalidad definir políticas de gestión de la información y dar guías sobre inversiones en sistemas que deben adoptar las entidades del Estado.

- **Programas de la Agenda de Conectividad.** De acuerdo con un reciente informe del Dane³⁶, la política de Estado Agenda de Conectividad: *C@mino a la sociedad del conocimiento*, busca masificar y democratizar el uso de las tecnologías de información, facilitando el acceso para un mayor número de colombianos y el incremento de la competitividad de varios sectores de la economía nacional.

- **Silencios Administrativos Positivos:** “El Silencio Administrativo Positivo es una figura que garantiza que el Derecho de Petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política Nacional y tratado en el artículo 158 de la Ley 142 de 1994, sea atendido por las empresas prestadoras dentro del término para ello establecido. El término para responder un derecho de petición relativo a los servicios públicos domiciliarios es de 15 días hábiles, salvo que haya práctica de pruebas que pueden ser de 10 a 30 días hábiles”³⁷. Esta figura obliga a las empresas prestadoras de Servicios Públicos a atender los derechos de petición para no caer en multa. Entre enero y octubre de este año la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios impuso multas por 3.565 millones de pesos por no responder oportunamente los reclamos de los clientes³⁸. De esta forma, las

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Modelo de Medición de las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones. DANE. Diciembre 2003.

³⁷ www.superservicios.gov.co. Comunicados, silencios positivos. Consultado Noviembre 12 del 2004.

³⁸ El Tiempo. Arranca Call Center para servicios. Noviembre 15 del 2004.

empresas se ven en la necesidad de evaluar la contratación de servicios de un centro de llamadas para atender estas llamadas oportunamente y evitar la multa.

- **Nueva Ley de Horas Extras:** La Reforma Laboral Colombiana o Ley 789 del 27 de diciembre del 2002 dio un fuerte apoyo al sector de Call Center. Uno de los factores claves de éxito de estas empresas es el factor humano, el cual constituye cerca del 50% de los costos del servicio. Con esta reforma, las empresas colombianas ganaron ventaja frente a las empresas ubicadas en países donde la mano de obra tienen diferente costo dependiendo de la jornada en que se trabaje.

Los cambios en el régimen laboral, como el crecimiento de la jornada laboral de 6 a 10 de la noche, la disminución del recargo dominical y del recargo nocturno, facilitaron la creación de dos turnos de trabajo, uno de 6 de la mañana a 2 de la tarde y el otro de 2 de la tarde a 10 de la noche, con mejoras significativas en los costos de mano de obra en las empresas dedicadas a los servicios de Call Center. Adicionalmente le permitieron a las empresas mejorar la calidad del servicio, puesto que podían aumentar la interacción entre el operador y el cliente a un menor costo.

- **Ausencia de Contratación por Horas:** La Reforma Laboral Colombiana no contempla la autorización para la contratación por horas. Las necesidades de atención de llamadas tienen unos picos de atención que se repiten para la mayoría de empresas, en la mañana entre 9 y 12, y en la tarde de 2 a 4, de lunes a jueves, los viernes baja el tráfico en la mayoría de negocios. Esta característica del servicio requiere la contratación de empleados por horas, lo cual sería útil para amas de casa, estudiantes, independientes con otras actividades, etc, en general personas que realizan más de una actividad. Sin embargo, la ley no permite esta flexibilidad laboral desfavoreciendo la productividad del sector.

- **Impulso al servicio de Portador Nacional³⁹**. La Ministra de Comunicaciones Marta Pinto de Hart en el Primer Congreso de Call Center y Contact Center de Colombia dijo que: “...si bien el gobierno no contempla exenciones tributarias para los Call Center, si ha impulsado el servicio de Portador Nacional, cuya oferta ha aumentado, de forma que hoy en día existen 14 empresas que proveen este servicio, competencia que generó que los precios cayeran entre 25 por ciento y 40 por ciento, lo cual facilita que los centros de llamadas tengan costos más llevaderos. En lo que respecta al Servicio de Portador Internacional, resultó que ya existen 16 operadores compitiendo, con una ocupación de la capacidad instalada de 59 por ciento, por lo cual se espera es que los costos de las llamadas sigan bajando.”⁴⁰

El impulso al servicio de Portador Nacional e Internacional favorecen al sector en dos sentidos: reducción de costos, como lo explicó la Ministra, y apoyo al desarrollo de una infraestructura de comunicaciones más competitiva en las empresas de Call Centers. Con la reducción de las barreras económicas que generaban los servicios de portador, las empresas pueden diseñar centros de trabajo más concentrados, aprovechando las ventajas de economías de escala que genera la concentración de puestos de trabajo.

3.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

La competitividad de la industria de Call Center se explicará mediante el análisis de las cinco fuerzas básicas, definidas por Porter, los clientes, los proveedores, los entrantes potenciales, los productos sustitutos y la rivalidad de la industria donde compiten.

³⁹ El servicio de portador nacional es provisto por el Ministerio de Comunicaciones para reducir los costos de tráfico de voz entre ciudades.

⁴⁰ “Incentivos para los Call centers”. Repnet. Diario de la Republica, 19 de marzo del 2004, Tomado el 4 de octubre del 2004.

A continuación se presentan cada una de las fuerzas y su aporte a toda la industria. Igualmente se mencionan las debilidades encontradas en algunas de ellas y sus correspondientes oportunidades de mejoramiento.

3.2.1 Barreras de Entrada y Amenaza de Nuevos Competidores.

Infraestructura Tecnológica – Barrera de Entrada.

La barrera de entrada más fuerte para cualquier emprendedor colombiano que quiera ingresar a la industria Colombiana de Call Center son los costos de infraestructura tecnológica necesarios para competir en el mercado. Las principales empresas proveedoras del sector poseen una infraestructura tecnológica y un respaldo financiero que les permite ofrecer productos diferenciados por la plataforma tecnológica donde los prestan.

Sin embargo, los costos de infraestructura no han sido barrera para las multinacionales que han entrado recientemente al país: Atento S.A. y Sitel S.A. Por el contrario, su trayectoria en la industria, su solidez financiera y su experiencia les ha permitido ingresar en la industria con mayor facilidad que los emprendedores colombianos.

Alianzas Empresariales – Barrera de Entrada.

El empresariado colombiano se ha caracterizado por la conformación de sólidos grupos empresariales que se colaboran entre sí. Esta colaboración empresarial constituye una barrera de entrada de mercado para cualquier grupo extranjero que quiera entrar. Los sectores más fuertes de país, como el sector bancario, el sector de pensiones o el sector de seguros, pertenecen a diferentes grupos que se apoyan y se fortalecen mutuamente.

Las empresas extranjeras que entran al mercado se ven obligadas a explorar la demanda de empresas y ciudades no cubiertas por los grandes grupos colombianos, o a utilizar relaciones interinstitucionales externas al entorno colombiano como es el caso de la

empresa española Atento S.A. que se fortaleció en el país atendiendo los clientes del Banco BBVA y a los clientes de Pensiones Santander, su cliente natural.

Sistemas de Contratación de Mano de Obra – Barrera de Entrada Débil.

Con base en la información recolectada de las encuestas y las entrevistas realizadas a quienes ofrecen los servicios de Call Center, se detectaron algunas fallas en los sistemas de contratación que no permiten desarrollar la fuerza laboral del sector como una barrera de entrada.

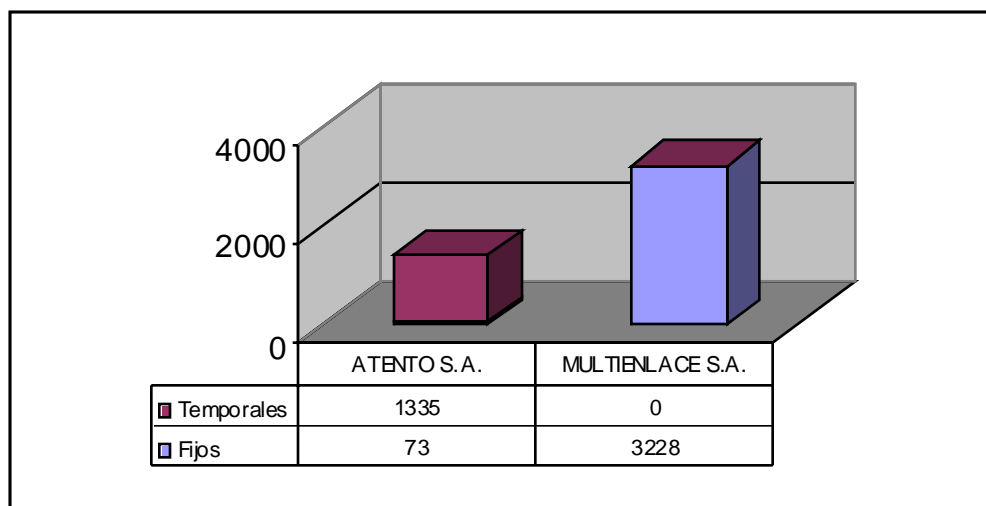
Teniendo en cuenta que las necesidades de atención a clientes experimentan unos picos de atención acordes con las costumbres del país, “diariamente hay más tráfico de llamadas entre las 9 y las 12 de la mañana y los días lunes, martes y miércoles, se reciben más llamadas que los jueves, viernes y sábado. En las horas y días de bajo tráfico se generan unos costos fijos de mano de obra, difíciles de compensar”.⁴¹

De otro lado, la legislación colombiana no permite la contratación por horas, las empresas deben contratar a sus operadores en jornadas muy largas de acuerdo con las necesidades de negocio, generando tiempos ociosos que afectan los costos directos del servicio.

Adicionalmente, no todas las empresas utilizan las mismas políticas de contratación, mientras algunos componen su planta de agentes principalmente de personal temporal, otros prefieren la contratación a término fijo. Estas diferentes tendencias se pueden evaluar con las empresas Multienlace S.A y Atento S.A. en el siguiente gráfico.

⁴¹ Entrevista a Luis Guillermo Osorio. Gerente General de Teleacción S. A..

Gráfica 2. Análisis de Contratación⁴².



Lo anterior nos permite concluir que no existe un interés común en el sector sobre políticas de contratación, desperdiciando la posibilidad de generar barreras de acceso mediante la especialización de la mano de obra productiva. Mientras unos creen que lo mejor es la contratación por horas, otros creen que es mejor tener personal temporal y algunos prefieren los empleados fijos. Esta disgregación de modalidades evidencia la ausencia de mecanismos de cooperación orientados a mejorar la productividad de la mano de obra requerida. Con esta variedad de puntos de vista resulta difícil pensar en la profesionalización de los trabajadores, en la especialización y en la correspondiente productividad.

Certificaciones Internacionales- Amenaza.

La falta de certificaciones internacionales por parte de las empresas colombianas se convierte en su mayor debilidad; mientras que las empresas no se certifiquen, todas las empresas extranjeras certificadas, enumeradas en la Tabla 2, constituirán una amenaza para el sector colombiano.

⁴² Fuente Base de Datos Benchmark.

Uno de los factores a evaluar por quienes demandan el servicio a nivel internacional son las certificaciones en la norma que avala los niveles de servicio, la calidad y la eficiencia de los Proveedores de Servicios Integrales de Clientes (PSIC) a nivel mundial. La Norma COPC-2000® PSIC básica fue desarrollada por compradores y proveedores líderes de servicios de centros de contacto con clientes y detalla los requisitos mínimos que un PSCI debe alcanzar para asegurar la calidad de los productos y el servicios que brinda a usuarios finales y terceros. Al contrario que en otras Normas, la Norma COPC-2000® PSIC básica representa un sistema de gestión de desempeño amplio. Los PSICs certificados no sólo deben poseer procesos bien diseñados e implementados, sino que deben haber alcanzado altos niveles de desempeño en una gran extensión de métricas clave.

Desafortunadamente, hasta la fecha de elaboración de este documento, del grupo de empresas colombianas prestadoras de estos servicios, sólo una se encontraba en el proceso de certificación⁴³. Contact Center Américas, a pesar de ser una de las más recientes en entrar al mercado, espera obtener la certificación entre mayo y abril del 2005. Cabe aclarar que algunas de las empresas colombianas ya tienen la certificación ISO 9000 y que España por su parte recientemente anunció un estándar propio de calidad de “Servicio de los Centros de Relación con Clientes” (CRC).

Al revisar la Tabla 2, donde se presenta la lista de empresas certificadas a nivel mundial, se puede observar que Colombia tiene muchas posibilidades dentro del conjunto de países de la región de CALA⁴⁴. A pesar de que el mercado mundial se distribuye entre 21 países, únicamente aparecen 4 países de Centro y Sur América, con sólo 7 empresas en el proceso.

En otras palabras, la oferta de servicios de Call Center de habla hispana con empresas certificadas o en proceso de certificación internacional está compuesta por siete empresas.

⁴³ Vale la pena aclarar que varias empresas si se encuentran certificadas en las normas ISO.

⁴⁴ Región Caribe y Latino América.

Tabla 2. Resumen de Certificación COPC por Países.

País	Em presas Aplicando	Em presas Certificadas	Em presas Condicionalm. Certificadas	Em presas Recertificadas	Número Total de Em presas
India	16	4	1	3	24
Estados Unidos	5	2		7	14
Japón	4			5	12
Canada	3			2	5
Singapore	1	3		1	5
Holanda	4	1			5
Malasia	1	1	1		3
México	2		1		3
Sur África	2				2
Reino Unido	1	1			2
Alemania		1		1	2
Corea	1	1			2
China		2			2
Argentina		2			2
Panamá	1				1
Colombia	1				1
Australia				1	1
Suecia	1				1
Hong Kong		1			1
Escocia			1		1
Brasil			1		1
Filipinas		1			1
Irlanda				1	1
Total	43	23	5	21	92

Como se explicó en el marco teórico, con respecto a las actuales negociaciones con Estados Unidos, en materia de servicios, uno de los temas más importantes a evaluar es la calidad, la cual esta directamente ligada al tema de las certificaciones. No cabe duda que la entrada en el proceso de certificación se convierte en la tarea más urgente para que las empresas puedan competir en el mercado externo, de otra forma serán muy fácilmente absorbidas por las empresas certificadas.

Tratados Internacionales.

En la medida en que las empresas no mejoren sus índices de productividad y calidad del servicio, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos o con cualquier otro país se puede convertir en una amenaza. A pesar de los diversos factores de condiciones del país que han permitido el nacimiento y el crecimiento del sector, se requieren grandes esfuerzos de colaboración para fortalecer el activo más importante a ofrecer, la mano de obra.

Particularmente el establecimiento del Acuerdo con Estados Unidos (TLC), generarían unos factores a favor y otros en contra para el sector.

Factores a favor en la negociación:

- Mayor innovación gracias al intercambio.
- Nuevos proveedores y programas - Más opciones en canales de servicios.
- Mayor acceso a nuevos consumidores.
- Menores costos
- Fomento a la internacionalización
- Nuevas metodologías
- Aumento de la calidad (búsqueda de certificaciones, estándares)
- Especialización de la mano de obra.

Factores en contra en la negociación.

- Entrada de competidores mejor desarrollados.

- Entrada de competidores certificados internacionalmente
- Debilidades en la contratación por horas.

Hasta el momento son más los factores a favor que los factores en contra, pero en la medida en que las empresas no se preparen, mejorando sus procesos productivos, sus estrategias y obteniendo sus certificaciones internacionales, los factores en contra cobrarán fuerza convirtiendo esta gran oportunidad en una amenaza para el sector.

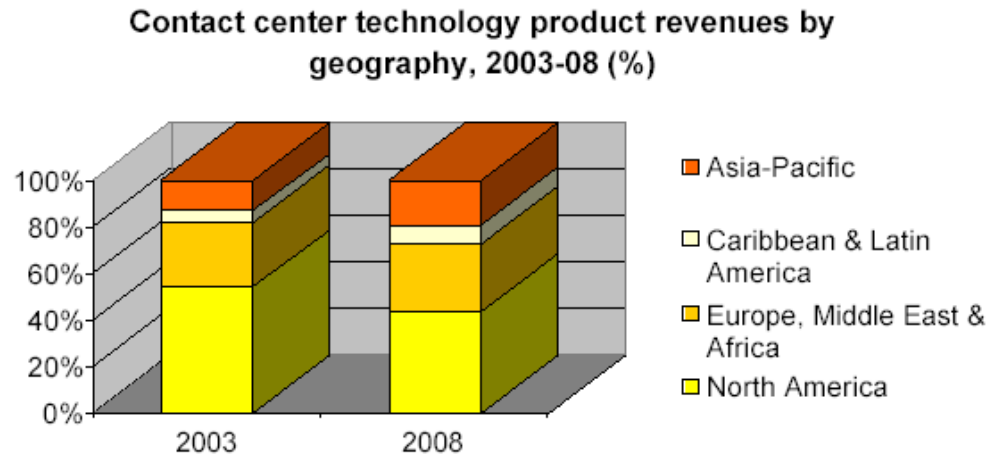
Internet - Amenaza.

Este canal alternativo constituye una amenaza en la medida en que aumente su penetración. A pesar de que las cifras de Colombia y Latino América aún son muy bajas, en Estados Unidos si se percibe un cambio preferencia por el uso de estos servicios.

Desarrollo del sector a nivel mundial - Oportunidad.

La evolución del sector a nivel internacional presenta más oportunidades que amenazas. De acuerdo con un estudio realizado por Datamonitor para el año 2008 se espera que el componente tecnológico del mercado global de Contact Center tenga un crecimiento de \$5.1 billones en la región compuesta por el Caribe y América Latina como se muestra en la gráfica siguiente. Igualmente en Asia y el Pacífico, específicamente en China, India y Brasil, también se espera un crecimiento significativo en los próximos años. En cambio, para Norte América, Europa y África no se espera crecimiento.

Gráfica 3. Proyección de Ingresos de Tecnología de Contact Center por Región⁴⁵



Tendencias en Contratación - Oportunidad.

Una de las tendencias mundiales sobre contratación es la “externalización” de los servicios. La consultora Gartner⁴⁶ estima que alrededor del 5% los empleados del sector de las TIC a nivel mundial ya se han externalizado y que hacia el año 2010 la cifra llegará al 25%. Asimismo Forrester Research ha calculado que las empresas externalizarán 3,3 millones de empleos en los próximos quince años.

Ejemplos de Movimientos en Latinoamérica:

“...Actualmente Brasil domina el mercado de Contact Center Latino Americana, respondiendo cerca del 50% de llamadas del mercado Latinoamericano “⁴⁷

⁴⁵ Fuente: Datamonitor, “Contact Center Component Technologies to 2008” (DMTC0990)

⁴⁶ www.ecallcentermagazine. En el 2008 se externalizarán cerca de 270.000 empleos. Abril 1 -2004. Tomado 31 de octubre del 2004

⁴⁷ Spindel, David. Datamonitor Technology Analyst. A Datamonitor Report. Opportunities in Caribbean and Latin American Call Center Markets to 2007. Marzo 2003

- Diciembre 2003. Motorota anuncia el traslado de su Call Center a la Argentina desde la cual se atienden las llamadas entrantes de los usuarios de Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Chile, Colombia, México y Argentina.
- Agosto 2003. Dell Computer inaugura su centro de servicios al consumidor en Panamá cumpliendo con el objetivo acordado con el gobierno al emplear a 500 personas.
- Septiembre 2004. La empresa de telefonía Infospan iniciará actividades en México, prestando servicios a empresas ubicadas en Estados Unidos de América y a un mercado potencial de 35 mil hispanos.
- Octubre 2004. La compañía aérea, LAN, desarrolla un proyecto en Valparaíso, Chile, el primer centro de atención telefónico remoto de la región, basado en el teletrabajo.

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.

Las empresas proveedoras de tecnología de Call Center en Colombia no son muchas, en la Tabla 3 aparece una lista de las más importantes del sector, las cuales se pueden clasificar así:

- Empresas Proveedoras de Hardware y Software. Suministran los equipos y los programas necesarios para que un Call Center pueda operar.
- Empresas de Consultoría. Asesoran en las mejores prácticas sobre adquisición de infraestructura, ubicación física, contratación y adiestramiento de personal.
- Empresas de Reclutamiento y Selección. Suministran personal apto para trabajar en el Call Center. Ellas se encargan de seleccionar los mejores candidatos y/o capacitarlos si es necesario.
- Empresas integradoras de plataformas tecnológicas. Ofrecen las mejores tecnologías en integración de sistemas y de máquinas. Su apoyo es de gran utilidad en el

momento de integrar la infraestructura tecnológica del Call Center con la infraestructura tecnológica del cliente.

- Empresas de capacitación. Dictan cursos sobre tareas específicas a ofrecer en el centro de llamadas.

Tabla 3. Lista de Proveedores.⁴⁸

Nombre	Hardware Software	Consultoría	Reclutam y Selección	Integración	Capacitación
Avaya	X	X		X	
Pro cibernética S.A	X	X		X	
Genesys	X	X		X	
LASC Compañía Latinoamericana de Software S.A.	X	X		X	
Alcatel	X	X		X	
Nec de Colombia	X	X		X	
Siemens	X				
Teleacción S.A.		X			X
Interacción.			X		
Delta Ingenieros.			X		X
Centro Nal. De Consultoria		X			

Sin embargo, como se puede observar en la tabla, la mayoría de las empresas son proveedoras de más de un servicio, generando una fuerte dependencia hacia el proveedor. Este número reducido de empresas dominan el mercado generando fuerte dependencia de la

⁴⁸ Tomado de las Memorias del Primer Encuentro Colombiano de Empresas de Call Center e Internet.

industria de Call Center hacia ellas, especialmente por la importancia que tiene el soporte oportuno en la prestación de servicios.

Una empresa de Call Center debe garantizar la continuidad en la prestación de sus servicios a sus clientes (Banco o empresa de pensiones), por lo tanto está en la obligación de establecer exigentes acuerdos de servicio con sus proveedores de tecnología. La calidad y oportunidad del servicio de una empresa de tecnología muchas veces depende de la ubicación de su recurso humano, por esta razón la dependencia del proveedor se convierte en un factor crítico en este tipo de negocios.

3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.

Dependencia del Cliente Principal.

El análisis de los resultados de la encuesta de oferta indica que una de las mayores dificultades para aumentar la penetración en el mercado colombiano que “Las empresas no son conscientes de las ventajas del servicio”⁴⁹, como se explicó cuando se analizó la estrategia, las empresas tienden a ofrecer un abanico de productos muy amplio, la mayoría de las veces producto de su interés por satisfacer los requerimientos de su principal cliente. Este interés no le permite especializarse en una tarea específica ni desarrollar su curva de aprendizaje de tal forma que el mercado la perciba como una opción más eficiente ante la alternativa de atender el servicio al interior de cada empresa.

El poder de negociación de los clientes en el sector se puede clasificar en tres niveles así:

Bajo: Tienen poder bajo aquellos clientes que hacen parte del grupo empresarial al cual pertenece la compañía del sector. Para el caso de Multienlace S.A., los clientes que pertenecen al grupo antioqueño, Bancolombia y Conavi, tienen muy bajo poder de

⁴⁹ Ver la pregunta 2 de la encuesta de oferta en el anexo 5.

negociación debido a sus compromisos con el grupo. De alguna manera ellos están obligados a contratar los servicios siempre con la misma empresa.

Medio: En este rango se ubican aquellos clientes con tecnologías cerradas o difíciles de conectar y por lo tanto difíciles de mover entre una empresa proveedora y otra. Esta dificultad los hace altamente dependientes de las firmas de Call Center que puedan conectarse a su infraestructura de telecomunicaciones. Por ejemplo aquellos bancos con herramientas de comunicaciones⁵⁰ muy especializadas requieren proveedores que igualmente utilicen estas herramientas, reduciendo el número de posibles proveedores.

Alto: Corresponde al mayor número de clientes y servicios. Todos los clientes con tecnologías de arquitectura abierta, con bases de datos fáciles de mover de un lado a otro y con servicios claramente estructurados, tienen un fuerte poder en el sector porque cuentan con la disposición técnica para conectarse con cualquiera de las empresas de Call Center existentes en el mercado. Por ejemplo aquellas empresas que tienen sus bases de datos sobre Windows pueden conectarse con cualquiera de los Call Center existentes, aumentando su poder de negociación.

Fallas en los esquemas de contratación.

El esquema de contratación entre proveedores de servicios de outsourcing y sus clientes, las empresas, no generan relaciones gana-gana. Los contratos utilizan un sistema de pago basado en el número de minutos atendidos, por lo tanto las empresas facturan más cuando atienden más minutos. Este esquema no permite el crecimiento conjunto entre cliente y proveedor.

⁵⁰ El Banco BBVA utiliza el software de MQSeries, como herramienta de conectividad y requiere proveedores que puedan conectarse con esta misma herramienta.

Las deficiencias del modelo de contratación no permiten el crecimiento de la industria debido a que el servicio de Call Center no está alineado con los intereses de sus empresas clientes.

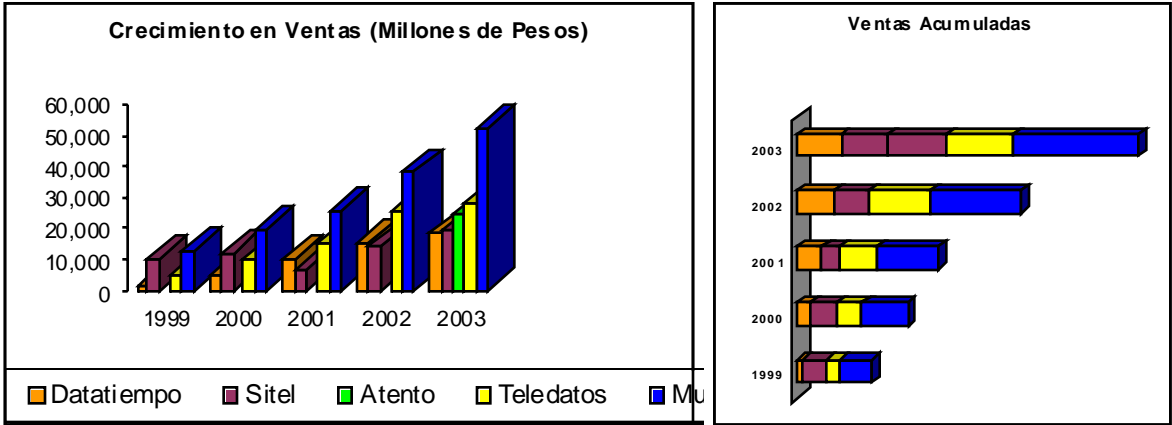
3.2.4 Rivalidad entre firmas.

La rivalidad entre firmas mencionada cuando se analizó el diamante, en el numeral 3.1.1 de este capítulo. Los rasgos más importantes de esta rivalidad son:

- Presencia de empresas nacionales e internacionales.
- Fuerte crecimiento en los últimos años.
- Alta dependencia del cliente principal.

Crecimiento del Sector.

Gráfica 4. Crecimiento en Ventas⁵¹.



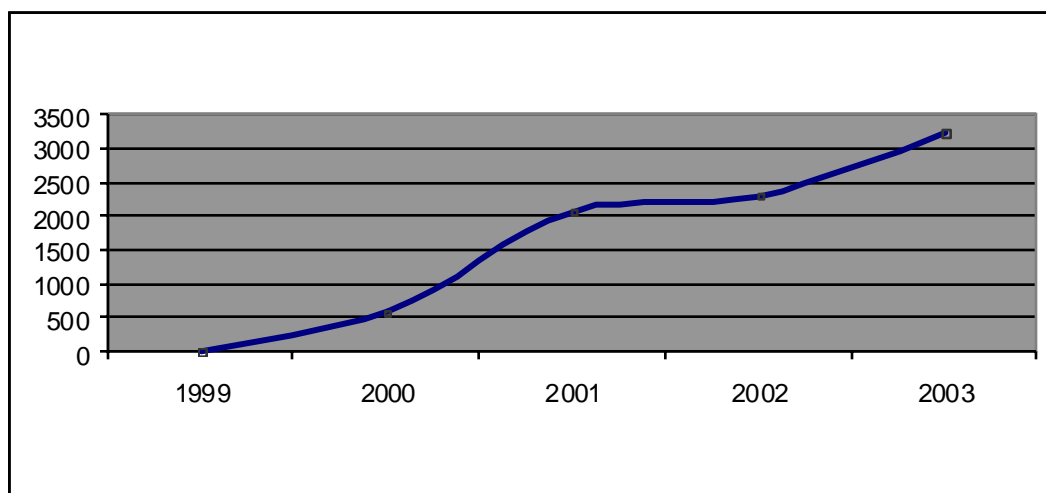
El crecimiento del sector en los últimos años se puede evidenciar con el aumento sostenido de las ventas en las empresas más antiguas del grupo. La Gráfica 4 muestra que las

⁵¹ Fuente Base de Datos Bloomberg.

condiciones de rivalidad en que las empresas se han desarrollado en los últimos años, ha facilitado el crecimiento conjunto y el aumento sostenido en ventas, destacándose Multienlace S.A., del grupo antioqueño con mayores ventas.

Las ventas acumuladas del año 2003 se vieron incrementadas por la presencia de la multinacional Atento S.A., quien ingresó al mercado en este año. Como se dijo en párrafos anteriores, el crecimiento de este sector está directamente relacionado con la generación de empleo. Un ejemplo de esta situación se puede observar con el comportamiento del número de trabajadores de Multienlace S.A. en los últimos años.

Gráfica 5. Total de Empleados de Multienlace S.A.⁵²



Para el 2004, se espera un incremento mayor debido a variadas acciones de las diferentes empresas del sector. Entre otras tenemos: el reciente fortalecimiento tecnológico de Contact Center Américas, antes Publicar S.A., con una participación accionaria de Carvajal y ETB en el 2003, que mejora sus condiciones económicas y les permite hacer importantes inversiones en tecnología; las conveniencia para Atento S.A. de la adquisición de Bellsouth por parte de Telefónica; la entrada de Emtelco S.A. en el 2003, filial de

⁵² Fuente Base de Datos Bloomberg.

Empresas Públicas de Medellín, cuyas proyecciones en ventas para el 2004 superan los 128.000⁵³ millones de pesos.

Falta de foco.

La caracterización de la rivalidad también incluye la falta de foco en la conformación de su portafolio de servicios. La exploración de los servicios ofrecidos por las empresas, ver anexo 2, y de los clientes atendidos no sólo permiten evidenciar la diversidad del portafolio de servicios del sector, también muestran una falta de foco en el segmento del mercado internacional que se quiere atacar. Las empresas ofrecen operadores en inglés y en español indistintamente, como si tuvieran fortalezas en los dos campos.

3.2.5 Productos Sustitutos.

De acuerdo con los resultados de las encuestas de demanda, el único sustituto para los servicios ofrecidos por la industria de Call Center es “Poseer Infraestructura de comunicaciones propia”. En el momento de tomar una decisión sólo existen dos alternativas: *inhouse* o *outsourcing*. Cuando las organizaciones consideran la posibilidad de utilizar el Call Center como estrategia para aumentar y mejorar los contactos con los clientes, son dos las alternativas, la primera, el desarrollo en casa o *inhouse* y la segunda la subcontratación o *outsourcing*.

El montaje de un desarrollo propio requiere una inversión mayor que la segunda opción, el inicio de operaciones depende de los tiempos de instalación, capacitación y aprendizaje del personal que atenderá el sistema; sólo así podrá alcanzar niveles de productividad comparables con la segunda opción.

Adicionalmente, el uso exclusivo de la tecnología genera costos adicionales fundamentales en el momento de tomar una decisión sobre las dos opciones. Dentro de los costos

53 www.ahciet.net/noticias Tomado el 28 de octubre del 2004.

asociados están: costos de mantenimiento, contratación de personal experto, costos de equipos de respaldo y pago de líneas telefónicas algunas veces inactivas⁵⁴.

3.3 EVALUACION DE CLUSTER.

A pesar de que en muchas fuentes secundarias de documentos colombianos mencionan a este sector como un “cluster de servicios”, este trabajo no pudo evidenciar la existencia de un cluster por las siguientes razones:

- No existe una concentración geográfica. Como se muestra en el Anexo 4, las empresas se encuentran dispersas por todo el país, aunque con una mayor presencia en las ciudades de Medellín y Bogotá. Y en cada una de estas ciudades también existe dispersión. A pesar de que en la zona del Aeropuerto El Dorado se ubican varias empresas (Atento S.A., Publicar, Datatiempo), otras empresas igualmente grandes, como Multienlace S.A. y Sitel S.A. se ubican en sectores completamente opuestos.
- Las industrias relacionadas, proveedores de tecnología, proveedores de telecomunicaciones y universidades tampoco están cercanas a los puestos de trabajo de estas empresas.
- Ninguna de las empresas está cerca de los centros universitarios, los cuales son los mayores proveedores de mano de obra flexible.
- A pesar de los esfuerzos de la Asociación Colombiana de Call Centers de unir esfuerzos orientados a la comercialización y la tecnificación de los servicios, aún hacen falta políticas comunes al interior para el mejoramiento de la productividad tales como: el establecimiento de un plan de carrera en el sector y la promoción de políticas para el manejo de estándares de calidad.

54 Cuando se tiene Call Center que atiende en forma exclusiva los clientes de una compañía, hay mayor probabilidad de tener tiempos ociosos o desocupados en la utilización de la infraestructura tecnológica y de líneas telefónicas.

Por todo lo anterior, en este documento seguiré tratando a las empresas de Call Center como un subsector del sector de servicios y no como un cluster, como muchos lo han afirmado.

A pesar de esto, considero que este subsector es clave para el desarrollo de las ciudades de Bogotá y Medellín, donde se encuentran la mayoría de centros, ya que ha desarrollado fortalezas competitivas que con la ayuda de algunos esfuerzos orientados a cubrir los eslabones débiles de su cadena productiva, podría llegar a operar como un cluster y mejorar la competitividad de los servicios ofrecidos.

4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

4.1 RECOMENDACIONES.

Debido al corto tiempo de desarrollo de esta industria, las posibilidades de mejoramiento son amplias y variadas. Para que Colombia pueda mejorar su competitividad en esta área debemos convertir nuestras ventajas comparativas en ventajas competitivas mediante la colaboración de varias partes. De un lado las empresas que conforman la industria pueden mejorar en los aspectos adelante mencionados y de otro lado el subsector en general, también puede hacer importantes contribuciones.

4.1.1. Recomendaciones para el sector.

- Estar alerta a las disposiciones del gobierno sobre tarifas, aranceles, convenios de los acuerdos internacionales, etc. Puesto que estas decisiones impactan la industria en varios aspectos, entre otros: costos, distribución de la infraestructura, oportunidades de mercado, etc.
- Apoyar al gobierno en la búsqueda de leyes orientadas a defender al consumidor, como la Ley de Silencios Administrativos Positivos, explicada en cuando se analizó la competitividad. La necesidad de un buen servicio al cliente ha crecido en el país pero no cuenta con los componentes legales necesarios para proteger al consumidor, quien se limita a reclamar, algunas veces sin obtener respuesta. Un ejemplo del impacto de estas leyes en el sector es la experiencia de otros países como India donde las leyes que defienden al consumidor obligan a las empresas a mejorar la calidad de sus productos y del servicio, les exigen mejores niveles de productividad y mayor preocupación por el cliente.

4.1.2. Recomendaciones para las empresas.

- Iniciar el proceso de acreditación internacional, sin este certificado las posibilidades de entrar en el mercado global se verán reducidas.
- Trabajar en la búsqueda de estrategias individuales, diferenciadas y sostenibles, que resulten del profundo análisis de sus capacidades reales para atender el mercado.
- Reevaluar su portafolio de servicios, todas no pueden seguir ofreciendo de todo, deben focalizar su oferta de servicios, especializarse y fortalecerse por áreas.
- Definirlas políticas de contratación en la búsqueda de mecanismos que faciliten la profesionalización de esta labor; mientras sigan contratando los operadores de forma temporal, no crecerá la empresa ni el sector.
- Mejorar los esquemas de contratación con sus clientes. Los nuevos esquemas deberán demostrar su verdadero aporte en las cadenas de generación de valor de sus clientes, acompañado de una relación gana-gana entre las partes.
- Convertirse en socio estratégicos del cliente: para que el servicio tenga efecto sobre la gestión total de la empresa cliente se requiere que no se limite a la recepción de la queja, el ofrecimiento de la venta ó la captura de datos; detrás de cada llamada debe existir una cadena de atención que evalúe el problema, genere soluciones y establezca recomendaciones de mejoramiento al proceso, buscando que la queja no se vuelva a presentar, que la venta sea efectiva y que los datos ingresen a los sistemas.

Los canales de comunicación telefónica con los clientes deben ser fuentes de mejoramiento y de fortalecimiento de los demás procesos de la empresa. Sin embargo, en muchos casos se convierten en el lugar donde van a parar todas las fallas y debilidades de la organización.

Adicionalmente, cuando el servicio se entrega en outsourcing se complican las cosas porque no sólo se requiere la logística detrás, también se requiere la coordinación entre la empresa de outsourcing y esta logística. Para lograrlo se requiere que:

- La labor contratada, sea cual fuere, no se desligue de la cadena productiva de la empresa, deben establecerse mecanismos de enlace y coordinación con los demás procesos internos.
- Los objetivos del contrato deben estar enmarcados en indicadores de calidad del servicio, tales como número de procesos evaluados, número de procesos mejorados, grado de satisfacción de los clientes, etc. Las partes no deberían permitir que se asocien únicamente al número de minutos cursados, porque fracasará desde su nacimiento.
- Estar alerta a las posibilidades tecnológicas en transmisión de voz y datos antes de definir la distribución de los centros de atención; evidentemente la infraestructura de hoy luce débil por el alto grado de dispersión, incluso entre centros de la misma empresa. Los centros de atención deben ubicarse en puntos cercanos geográficamente. La concentración facilitaría la búsqueda de beneficios comunes para las empresas del sector y principalmente los haría más fuertes ante la demanda internacional.
- Mantener plataformas tecnológicas flexibles que permitan la colaboración entre los centros de atención de una empresa y entre empresas.
- Establecer alianzas con proveedores compartiendo riesgos y beneficios, asegurando la utilización de la mejor alternativa tecnológica en cada solución.

- Establecer alianzas con universidades uniendo esfuerzos en la búsqueda de acuerdos para dotar al sector de mano de obra calificada aprovechando las conveniencias en flexibilidad de horarios para los dos sectores.

La asociación entre las universidades y las empresas de Call Center es viable, teniendo en cuenta que los dos entes se puede complementar en los siguientes aspectos:

Tabla 4. Cuadro Comparativo de Variables de Interés para estudiantes universitarios y empresas de Call Center⁵⁵.

Estudiantes Universitarios	Empresas Call Center
Su tiempo disponible para trabajar es por horas.	Sus necesidades de personal son por horas.
Están interesados en un proceso de mejoramiento y crecimiento.	Están interesados en un proceso de mejoramiento y eficiencia.
No se quieren comprometer con un contrato.	En algunos casos, no tienen seguridad en los contratos para ofrecer un trabajo continuo.
Tienen diferentes disciplinas de desarrollo	Tienen diferentes áreas de práctica
Buscan la profesionalización en un área, durante un tiempo no inferior a 5 años.	Buscan la especialización de personas en una tarea de forma continua.

Con base en la anterior caracterización mi propuesta es que las empresas y las universidades se asocien desarrollando un “Plan de Práctica Empresarial” que les ofrezca a los estudiantes adquirir experiencia en forma flexible, con la realización de un

⁵⁵ Tomado de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas por este trabajo.

trabajo que exigiría el cumplimiento de indicadores de calidad que beneficiarían al empresario.

Algunas características del plan serían:

- Establecer relaciones gana-gana entre estudiante- empresa: asignar los estudiantes de acuerdo con la función a realizar, por ejemplo los estudiantes de derecho, podrían ejecutar tareas de cobranzas, los de sistemas podrían trabajar en help desk, los de comunicación social atender quejas y reclamos...
- Remunerar con base en indicadores de calidad del servicio establecido entre la universidad y la empresa, de tal forma que el estudiante pueda crecer en su actividad al tiempo que mejora sus ingresos.
- Certificar el trabajo realizado por el estudiante.
- Establecer logística de transporte entre la universidad y la empresa.

Beneficios para el estudiante:

- Conocimiento del cliente.
- Flexibilidad de horarios.
- Adquisición de experiencia.
- Remuneración.
- Aprender y practicar una tarea: vender, cobrar, resolver, etc., que le será útil para su desempeño profesional.

Beneficios para el empresario.

- Mano de obra especializada y calificada.
- Flexibilidad de horarios.
- Ausencia de contratos.
- Reducción de costos de adquisición de personal.

Esta propuesta solucionaría algunos de los problemas expresados por los empresarios como falta de flexibilidad en los sistemas de contratación colombianos.

- Establecer esquemas de “coordinación” entre el Outsourcing y la empresa cliente para evitar que el servicio se desprenda de la cadena y deje de generar valor. Si el servicio se mantiene atado a la cadena productiva, mediante un elemento coordinador, las dos empresas se retroalimentarán y crecerán en conjunto.

4.1.3. Recomendaciones para la Asociación.

La Asociación Colombiana de Call Centers también tiene mucho por hacer para mejorar la competitividad del sector, algunas de las recomendaciones más importantes para la Asociación son:

- Mejorar el factor Recurso Humano mediante trabajo conjunto entre las empresas y la asociación, generando espacios para la profesionalización de la actividad y para la competitividad de las empresas por el servicio.

La Asociación debe sensibilizar a las empresas sobre las ventajas de especializarse por tareas y animarlas a desarrollar un “Plan de Carrera”, con el cual no sólo se beneficia la empresa, también se desarrolla el sector y el país.

- Concentrar la oferta en el mercado de habla hispana: ante nuestra debilidad en el idioma inglés, evidenciada en las encuestas, considero que lo más recomendable para mejorar la participación es que el sector concentre su oferta en el idioma en que son fuertes: el español. Al fin y al cabo las posibilidades en el mercado de habla hispana también son muy grandes, el anexo 9.

Dentro de esta oferta se pueden destacar la atención de llamadas provenientes de Estados Unidos, México, España y algunos Latinoamericanos como Ecuador y Perú.

Estados Unidos con 22,5 millones de habitantes de habla hispana, constituye un mercado muy interesante por la favorable relación de costos que representa trasladar el servicio, y México quien ha demostrado su interés en la oferta de servicios colombiana, como lo revelaron las encuestas realizadas.

- Segmentar el mercado: De las características del mercado global se puede concluir que si bien es cierto que las oportunidades son grandes, una tarea por hacer es la segmentación del mercado internacional. El sector no puede repetir la misma orientación dada al mercado local, en donde todas las empresas saben hacer de todo. Es fundamental definir exactamente cuál segmento del mercado podemos atender a partir de las capacidades reales de nuestras empresas. No podemos cometer el error de salir a ofrecer de todo, incluso operadores bilingües, y luego forzar las empresas a cumplir con estas ofertas.
- Facilitar la realización de actividades conjuntas como promoción de servicios, búsqueda de oportunidades en el mercado global, y segmentar la demanda.
- Animar a las empresas en la búsqueda de las certificaciones internacionales, las cuales no sólo les abre las puertas al mercado sino que también les permite revisar sus posibilidades de mejoramiento al interior.
- Invitar y asistir a las empresas proveedoras de servicios a adelantar procesos de certificación internacional.
- Establecer premios a las buenas prácticas en calidad y en especialización del trabajo.
- Acopiar información de las empresas asociadas, con el fin de generar estadísticas agregadas del sector que faciliten el establecimiento de mecanismos de promoción y divulgación, dando a conocer sus mejoras en productividad y su función social.

- Definir indicadores y promover el benchmarking entre empresa, con el fin de generar competencia constructiva entre las compañías.
- Orientar a los clientes, empresas que demandan el servicio, sobre:
 - Definición de indicadores para la selección de proveedores.
 - Aspectos relevantes en un proceso de selección.
 - Ventajas y desventajas de realizar el servicio “inhouse”.
- Orientar a los emprendedores sobre estrategias para la definición de infraestructura, ubicación geográfica y buenas prácticas en la especialización del recurso humano.
- Buscar el apoyo de los Comités Regionales de Comercio Exterior (CARCEs) ⁵⁶ para mejorar la competitividad y para diseñar y poner en marcha un plan estratégico exportador por región, evitando el crecimiento de esfuerzos individuales de exportación de servicios.

Con respecto a la formación de clusters, la Asociación, podría trabajar en dos sentidos: primero aclarar que aún no existe y segundo explicarle a la comunidad las ventajas de agruparse geográficamente. Teniendo en cuenta la relación estrecha entre las empresas de Call Center y las Universidades, como sus principales proveedores de mano de obra flexible, es importante el rol de la Asociación como promotor de empresas de Call Center ubicadas cerca de las Universidades.

4.2 CONCLUSIONES.

4.2.1 Conclusiones para las empresas.

El sector está conformado por empresas fuertes, con experiencia, con muchas capacidades pero con características e intereses disímiles. Para mejorar la competitividad del sector, las

⁵⁶ Los (CARCEs) fueron creados por el Mnisterio de Comercio de Industria y Turismo de Colombia mediante la ley 7ª de 1991.

empresas deben aprender a confiar y trabajar en conjunto, si desean conquistar nuevos mercados y aprovechar el buen momento que la economía mundial les ofrece.

Adicionalmente, cada empresa debe fijarse metas de mejoramiento individuales que estimulen su productividad y su competitividad. Las posibilidades de mejoramiento encontradas en este trabajo y explicadas en forma de recomendaciones en el punto anterior buscan convertirse en orientadores para aquellas empresas que deseen tener un crecimiento sostenido y al mismo tiempo apoyar el desarrollo del sector. Con respecto a la competitividad, el camino recorrido por las empresas marca una curva de aprendizaje que sitúa a Colombia a la vanguardia entre los países de la Comunidad Andina⁵⁷. Pero a la luz de los retos del mercado global, son tan significativas las oportunidades como peligrosas las amenazas, que se convierte en una tarea urgente la realización de las mejoras mencionadas.

4.2.2 Conclusiones para el sector.

Como resultado final de este trabajo investigativo se puede concluir que el subsector de Call Center representa una importante oportunidad de desarrollo para Colombia, teniendo en cuenta la evidente demanda del servicio en el mercado global y el diamante de la industria en formación que el grupo de empresas del sector ha logrado trazar durante estos primeros años.

Partiendo del análisis del diamante, realizado en el capítulo 3, se encontró que las condiciones de factores más favorables para la competitividad del sector son:

- El desarrollo de los servicios de portador nacional e internacional, que reduce los costos de tráfico de voz y crea nuevas posibilidades en la definición de infraestructura.
- La mayor penetración de la telefonía fija y de la telefonía celular, comparada con otros países latinoamericanos.

⁵⁷ La Comunidad Andina está compuesta por Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

- La nueva ley de horas extras.
- Las presiones del mercado global a las empresas colombianas para que entren en procesos de mejoramiento y productividad.
- La experiencia adquirida por el grupo de empresas Colombianas durante los años de permanencia en el mercado, superior a la de varios países Latinoamericanos.
- Excelentes capacidades en recurso humano.

Sin embargo, estas condiciones aún no son suficientes para que el sector compita eficientemente en el mercado global. En el punto anterior se detallaron algunas recomendaciones específicas para el sector que unidas a las recomendaciones para las empresas podrían convertir a la pequeña industria de Call Center colombiana en un sector de apoyo para la generación de empleo del país.

5. REFERENCIAS

PUBLICACIONES.

Hill, Charles W. L. Internacional Business: competing in the global marketplace. Boston, MA ; Bogotá : McGraw-Hill : Irwin, 2003.

McDaniel, Carl y Gates, Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. Cuarta Edición. Thomson Editores. 1999.

Porter, Michael. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. México : Compañía Editorial Continental, 1987.

Porter, Michael. On Competition. A Harvard Business Review Book. Boston. Harvard Business School Press. 1984.

Serna, Humberto, Cesar H. Bernal, Edith Garzón. Organización Global y Talento Humano, Agosto de 2001.

Stiglitz, Joseph E. El malestar de la globalización. Bogotá: Taurus, 2002.

BASES DE DATOS.

Benchmark. BPR Asociados. Análisis sectorial de las Telecomunicaciones. Base de datos. 2003. Bogotá.

Benchmark. BPR Asociados. Análisis sectorial de Redes. Base de datos. 2003. Bogotá.

Benchmark. BPR Asociados. Análisis sectorial de Servicios. Base de datos. 2003. Bogotá.

INTERNET.

Asociación de Expertos de Centros de Contacto con Clientes AECCC. España.
www.aeccc.org.

Asociación Colombiana de Call Centers. www.accc.org.

CAN. Comunidad Andina. Disponible en Internet <http://www.comunidadandina.org>

Cámara de Comercio de Bogotá. <http://empresario.ccb.org.co>

Call Centers Learning Center. www.call-centers.org.

DNP Departamento Nacional de Planeación. Disponible en internet: www.dnp.gov.co
Consultado en mayo de 2004.

eCall Centers Magazine. www.ecallcentersmagazine.com.

Gestiopolis. Disponible en internet www.gestiopolis.com.co Consultado 30 de septiembre de 2004.

ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Disponible en internet:
www.icontec.com.co

Legiscomex. Perfil por país. Estados Unidos. Disponible en internet:
www.legiscomex.gov.co

Ministerio de Industria y Comercio. TLC con Estados Unidos. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co> consultado 30 de septiembre de 2004.

Organización Mundial del comercio. OMC. Disponible en internet: <http://www.wto.org/spanish/docs/s/legal/s/ursum.s.htm#mAgreement> Consultado 15 de octubre del 2004.

Atento S.A. www.atento.com.co/

Prontopago S.A. www.callcenter.com.co/

Siel de Colombia www.sitel.com

Milleniem Phone Center www.milleniem.com.co

Tas Comunicaciones www.tas.com.co

Datatiempo www.comercial-eltiempo.com

Emtelco S.A. www.emtelco.com

6. ANEXOS.

Anexo No. 1 Lista de Empresas.

Nombre de la Empresa	Año Inicio Operaciones en Colombia	Sedes en Colombia	Número de posiciones/empleados
Atento S.A.	2000	Bogotá	800 posiciones / 1400 agentes
Prontopago S.A.	1998	Bogotá	No se encontró
Multienlace S.A.	1996	Bogotá y Medellín.[1]	3000 agentes
Sitel de Colombia	1998	Bogotá	No se encontró
Millenium Phone Center		Bogotá	250 empleados
Teledial Plus	Enero 2003	Ibagué, Bogotá, B/manga	12 Ibagué, 100 Bogotá, 12 B/manga
Tas Comunicaciones S.A	1963	Bogotá	400 estaciones
Tandser Colombia		Bogotá	60 puestos
Contact Center Americas.	2001	Bogotá	1400 estaciones / 2300 empleados.
Datatiempo		Bogotá	142 puestos
Teledatos	1995	Bogotá Medellín	1500 puestos (incluye agentes bilingües)
Centro Nal de Consultoria		Bogotá.	300 estaciones
Emtelco S.A.	2003	Infraestructura propia en 22 ciudades.	2000 puestos

Fuente: Los datos consignados en esta tabla fueron tomados de las páginas en Internet de cada una de las empresas el 15 de septiembre del 2004.⁵⁸

⁵⁸ Teniendo en cuenta la alta dinámica de estas empresas es posible que estas cifras hayan variado.

Anexo No. 2 Servicios Ofrecidos por Empresa.

Nombre de la Empresa	Servicios
Atento S.A.	Reclamaciones, Ventas, Investigación, Cobros, Gestión de datos, Atención al cliente, Fidelización, Fax, Ivr.
Multienlace S.A.	Adquisición y crecimiento, Mantenimiento y retención, Back Office, Servicios Especiales, Investigación, Consultoría, Inteligencia de Negocios.
Sitel de Colombia	Servicios de telecomunicaciones soluciones e-CRM, soporte técnico, telemarketing, cobranzas, actualización de bases de datos, programas de fidelización y lealtad, centros de información.
Millenium Phone Center	Campañas de fidelización, toma de pedidos, centros de atención de reclamos y quejas, gestión de cobro de cartera y mesas de ayudas entre otros.
Teledial Plus	Servicios generales de información sobre actividades, convocatorias, manejo y envío vía internet, de información académica, resultados, notas felicitaciones o apoyos para actividades extracurriculares, etc.
Tas Comunicaciones S.A	Servicios de Recepción de Llamadas destinando operadoras, Línea de Información o Atención al Cliente, Televenta, Servicio de venta de telefónica por productos anunciados en televisión y por catálogo, Actualización de Base de Datos., Confirmación de Asistencia a Eventos., Seguimiento de Correo., Encuestas. Etc.
Tandser Colombia	Servicios de Call center, actualización de bases de datos, servicios de CRM, gestión de suscripciones, Help Desk, Servicios por internet, Integración con Bases de Datos con tecnología PHP, desarrollo de páginas con servicio de acceso dinámico a datos, Consultoría, Cableado estructurado
Contact Center Americas.	Servicios Voice asp, project management, conocimientos de arquitecturas CTI e integración

	PBX/ACD, competencias de integración red telefónica/red inteligente, testing de interfaces vocales, Personalización de los diálogos de navegación para cada aplicación, servicios profesionales de dirección telefónica
Datatiempo	Venta de suscripciones, renovaciones, servicio al cliente, líneas de reclamos y auditorias de distribución del periódico EL TIEMPO, recepción de clasificados y proyectos especiales.
Teledatos	Servicio al cliente, procesamiento de quejas y reclamos, recepción de pedidos y solicitudes, atención directa a los usuarios, audio respuestas-IVR, telecobranzas, implementación del servicio Outsourcing para Contact Center, servicio de Suministro de Recurso Humano para Contact Center
Centro Nal de Consultoria	Investigación de Mercado, Investigaciones ambientales, Servicios de Call Center, Investigación de medios, Investigaciones Sociuales, investigación de productos.
Emtelco S.A.	Internet banda ancha, Multi VPN, Multinet, RAS, Outsourcing, Internet dedicado, telefonía corporativa, infraestructura de Internet-data center.

Anexo No. 3 Ubicación Geográfica.

Nombre de la Empresa	Ciudad.	Dirección.
Atento S.A.	Bogotá	Av. Dorado No. 84 ^a -55 Local 150 c
Prontopago S.A.	Bogotá	Calle 90 No. 12 - 45 Piso 6
Multienlace S.A.	Bogotá Medellín	Cra. 8 No. 13-61, Piso 6
Sitel de Colombia	Bogotá	Clle 140 · 36-50
Millenium Phone Center	Bogotá	Transv 17 No. 100-20
Tas Comunicaciones S.A	Bogotá	Cl. 99 No.41-59, Rionegro
Tandser Colombia	Bogotá	Calle 71A No. 15-35
Contact Center Americas.	Bogotá	Calle 61 No. 43-40, Oficina 207
Datatiempo	Bogotá	Cra. 49 No. 43b-44. Piso 3
Teledatos	Medellín Bogotá	Calle 10 sur No. 50c - 75 piso 6 Centro Empresarial Aces Avenida El Dorado No 98 - 51 Piso 4
Centro Nal de Consultoria	Bogotá	Diagonal 34 Nro 5-27
Emtelco S.A.	Bogotá Barranquilla Cali	Cra. 19 N. 84-50 Carrera 54 N. 68-196 Locales 212 y 213 Calle 4 Norte N. 1N - 10 Edificio Centenario Of. 601 y 602

Anexo No. 4 Lista de Entrevistas.

- Luis Guillermo Osorio. Gerente General. Teleacción S.A. Entrevistado el 21 de octubre del 2004.
- Jimmy González. Director de Proyectos de Call Center. Avaya S.A. Entrevistado el 11 de octubre del 2004.

Anexo No. 5 Encuesta de Oferta.



Facultad de Administración MBA-TC
ENCUESTA BASE para elaboración de tesis de grado.

Esta encuesta está dirigida a personas que estén trabajando en empresas prestadoras de servicios de Call Center. **Por favor conteste ÚNICAMENTE las preguntas en las cuales tenga experiencia o conocimiento profundo sobre el tema.**

Empresa donde labora: _____

1. ¿De acuerdo con la siguiente lista de servicios, califique de 1 a 5 la demanda de servicios por parte de las empresas colombianas?

1= El más demandado 3= Demanda Regular. 5= El menos demandado 0= No es demandado

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cobranzas. | <input type="checkbox"/> Envío de fax. |
| <input type="checkbox"/> Help Desk | <input type="checkbox"/> Envío de correspondencia. |
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente. | <input type="checkbox"/> Campañas de mercadeo. |
| <input type="checkbox"/> Recepción de Pedidos. | <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles? |
| <input type="checkbox"/> Verificación de entregas | _____ |
| <input type="checkbox"/> Consulta automática de datos. | _____ |

2. ¿Cuáles cree que son las mayores dificultades para aumentar la participación en el mercado colombiano?

Escoja hasta 4 de las siguientes opciones .Marque con una X

- Los empresarios desconocen la existencia del servicio.
 - Las empresas no tienen organizada su información.
 - Las empresas no son conscientes de las ventajas del servicio
 - Falta de una oferta agresiva por parte de los proveedores.
 - Miedo a perder la privacidad de la información por parte de los empresarios.
 - Altos costos del servicio.
 - Los proveedores no tienen la infraestructura suficiente para crecer.
 - Otros ¿Cuáles?
- _____
- _____

3. Mencione en qué porcentaje la empresa atiende el mercado internacional.
 Mercado Nacional _____ %
 Mercado Internacional _____ % Países: _____
 100 %

4. ¿Cuáles cree que son las mayores dificultades para aumentar la participación en el mercado internacional?

Escoja hasta 4 de las anteriores opciones .Marque con una X

- ___ Falta de una oferta agresiva por parte de los proveedores.
 ___ Los proveedores no tienen la infraestructura suficiente.
 ___ No nos conocen en el exterior.
 ___ Tecnología inferior a la de los competidores extranjeros.
 ___ Precios superiores a los competidores extranjeros.
 ___ Falta de recurso humano que hable inglés.
 ___ Falta de confianza de las empresas extranjeras en Colombia.
 ___ Altos costos de conexión en Colombia.
 ___ Otros ¿Cuáles?

5. Mencione el nombre de algunas empresas **extranjeras** que sean atendidas por call centers colombianos.

Empresa	Sector	País.

6. Mencione el nombre de algunas empresas colombianas que contratan empresas de Call Center.

Empresa	Sector	Servicio Contratado

Comentarios:

Anexo No. 6 Lista de Empresas que contestaron la encuesta de Oferta.

1. Atento S.A.
2. Multienlace S.A.
3. Contact Center Ameritas.
4. Teledial Plus.
5. Datatiempo.

Anexo No. 7 Encuestas de Demanda



Facultad de Administración MBA-TC
ENCUESTA BASE para elaboración de tesis de grado.

Esta encuesta está dirigida a personas que trabajen en empresas que hayan contratado o estén evaluando contratar servicios de Call Center. **Por favor conteste ÚNICAMENTE las preguntas en las cuales tenga experiencia o conocimiento profundo sobre el tema.**

Empresa donde labora: _____

1. En el siguiente cuadro, escriba el nombre de las 5 empresas que más recuerda en el sector de Call Center o Contact Center.
2. Para cada una de las empresas mencionadas califique los atributos que aparecen en las columnas.
Calificaciones: 0: No hay juicio 5: Excelente 4: Muy Bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Malo

Empresa	Precio	Confiab.	Nivel de Tecnología	Nivel de Servicio
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Precio: se refiere a si el precio que se paga es justo por el servicio que se recibe.
Confiab.: se refiere a la capacidad de garantizar la confiabilidad de la información de sus clientes.

3. En el momento de evaluar una empresa, qué otras características evaluaría (diferentes a las del cuadro).

4. ¿Cuáles de las actividades de su compañía son susceptibles a entregar en outsourcing a un call center? Califique de los servicios.

1=Altamente susceptible 2= Susceptible 3= Baja susceptibilidad 0=No es susceptible.

- Cobranzas.
- Help Desk
- Servicio al cliente.
- Recepción de Pedidos.
- Verificación de entregas
- Consulta automática de datos.

- Envío de fax.
- Envío de correspondencia.
- Campañas de mercadeo.
- Otras ¿Cuáles?
-
-

5. ¿Cuáles considera son los **riesgos** más grandes al contratar estos servicios?

Escoja Hasta 3 de las opciones siguientes. Marque con una X.

- Pérdida de la confidencialidad de la información.
- Pérdida de control en la info.
- Dependencia del proveedor.
- Pérdida de control en costos.
- Falta de compromiso en proveed.
- Pérdida en la calidad del servicio.

- No aprovechar recurso humano interno capacitado.
- Perder la experiencia de la empresa en el tema.
- Otros ¿Cuáles?
-
-

6. ¿Cuáles considera son las **ventajas** más grandes al contratar estos servicios?

Escoja Hasta 3 de las opciones siguientes. Marque con una X.

- Reducción de costos.
- Utilización de mejor tecnología.
- Mejoramiento en el servicio.
- Crecimiento en canales.
- Acceso a recurso humano especializado.
- Facilidades para innovación
- Reducción de inversiones que no son el “core business”
- Mayor capacidad de respuesta a necesidades de los clientes.
- Otros ¿Cuáles?
-
-

Comentarios:

Anexo No. 8 Lista de Empresas que contestaron la encuesta de Demanda.

Empresa	Cargo
Banco Colmena	Coordinador de Banca Telefónica
Banco Caja Social.	Coordinador de Banca Telefónica
Banco de Occidente.	Gerente de Producto
Banco Popular.	Coordinador de Medios Electrónicos
Banco Sudameris.	Gerente de Producto
Banco Granahorrar.	Gerente de Investigación y Desarrollo

Anexo No. 9 Población mundial que habla español .

País	Población	% mundial
México	104,00 millones	26,06%
Colombia	42,00 millones	10,52%
España	41,00 millones	10,27%
Argentina	36,00 millones	9,02%
Perú	27,00 millones	6,76%
Venezuela	23,00 millones	5,76%
Estados Unidos*	22,50 millones*	5,63%*
Chile	15,00 millones	3,75%
Ecuador	12,00 millones	3,00%
Cuba	11,00 millones	2,75%
Guatemala	11,00 millones	2,75%
Bolivia	8,50 millones	2,13%
República Dominicana	8,00 millones	2,00%
El Salvador	6,50 millones	1,62%
Honduras	6,00 millones	1,50%
Paraguay	6,00 millones	1,50%
Nicaragua	5,00 millones	1,25%
Puerto Rico	4,00 millones	1,00%
Costa Rica	3,80 millones	0,95%
Uruguay	3,20 millones	0,80%
Panamá	3,00 millones	0,75%
Guinea Ecuatorial	0,50 millones	0,12%

* En Estados Unidos viven unos 39 millones de personas de origen hispano, pero no todos hablan español. La cifra de 22,5 millones corresponde a personas que hablan regularmente en castellano, según sispain.org.

Fuente: www.univision.com