

Colección  
Comunicación  
Organizacional

Los servicios de *call center*  
en Bogotá. Análisis de  
mercado y oportunidades  
de negocio para los  
centros de llamada

Autor  
Mónica Parada Martínez



© **Universidad EAN**  
Carrera 11 No. 78-47  
Bogotá D.C., Colombia  
2011

### **CONSEJO SUPERIOR**

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
<b>Presidenta</b>	<b>Consejero Fundador</b>
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
<b>Primer Vicepresidente y Consejero</b>	<b>Consejero Vitalicio</b>
<b>Egresado</b>	Martha Lucía Ramírez
Roque González Garzón	<b>Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa</b>
<b>Segundo Vicepresidente</b>	Omar Alonso Patiño Castro
<b>Consejeros</b>	<b>Consejero Representante de los Docentes</b>
Hildebrando Perico Afanador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
<b>Presidente Honorario y Consejero Fundador</b>	<b>Consejera Representante de los Estudiantes</b>
Carlos Alfonso Crissien Aldana	
<b>Consejero Fundador</b>	

### **DIRECTIVAS**

<b>Rector</b>	<b>Vicerrector de Planeación</b>
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
<b>Vicerrector de Formación</b>	<b>Vicerrectora de Extensión y Proyección Social</b>
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
<b>Vicerrector de Investigación</b>	<b>Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos</b>
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin autorización de la  
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría  
de Investigación  
Grupo Gestión del conocimiento

#### **Revisión de estilo**

Flor Nidia Hernández

#### **Diagramación**

Adriana Milena Rodríguez

Parada Martínez, Mónica

#### **Los servicios de call center en Bogotá. Análisis de mercado y oportunidades de negocios para los centros de llamada**

[Recurso electrónico] / Mónica Parada Martínez. -- Bogotá : Universidad EAN, 2011. -- (Colección Comunicación Organizacional)

67 p.

ISBN: 978-958-8153-88-9

1. Centros de llamadas

384.64 CDD

# Tabla de contenido

	Pag.
Introducción .....	5
1. El problema de investigación .....	7
2. Objetivos .....	9
2.1 General .....	9
2.2 Específicos .....	9
3. Metodología .....	11
3.1 El instrumento .....	11
3.1.1 Encuesta a usuarios de Call Center .....	12
3.1.2 Encuesta de contratación servicios de Call Center .....	13
3.1.3 Formato de entrevistas .....	15
4. Marco de referencia y legal .....	17
4.1 Terminología asociada .....	17
4.1.1 CRM (Customer Relationship Management) .....	17
4.1.2 Call Center .....	18
4.2 Marco Legal .....	19
4.2.1 Estatutos legales de la Asociación Colombiana de Call Center .....	20
4.2.2 El estímulo al bilingüismo en el país .....	29
5. El entorno económico del sector de Call Center en Bogotá .....	31
5.1 Las oportunidades de la tercerización .....	32
5.2 La estrategia del gobierno .....	33
6. Descripción del modelo de negocio .....	35
6.1 El proceso: necesidades físicas y tecnológicas .....	35
6.2 Tamaño del mercado .....	36
6.3 El Mercado y los competidores .....	37
6.3.1 Asociación colombiana de Call Center .....	38
6.3.2 Multilatina .....	40
6.3.3 Heinsohn .....	40
6.3.4 Transcom, Call Center bilingue .....	41
6.3.5 Multienlace .....	41

	Pag.
7. Recolección de información en campo .....	43
7.1 Resultados para empresas que potencialmente contratarían servicios de Call Center .....	43
7.1.1 Actividad comercial conducida por su organización .....	43
7.1.2 Descripción de la operación .....	43
7.1.3 Cargo .....	44
7.1.4 Utilización de los servicios de Call Center (tercerizado o interno) .....	44
7.1.5 Razones para contratar este servicio .....	45
7.1.6 Aplicaciones para lograr un despliegue adecuado frente al mercado y frente a su cliente .....	46
7.1.7 Fase de despliegue del negocio .....	47
7.1.8 Posibles problemas en la decisión de la organización para adoptar un sistema de Call Center .....	48
7.2 Resultados para clientes potenciales de los Call Center .....	49
7.2.1 Calificación de los servicios de Call Centers .....	49
7.2.2 Herramienta de información .....	50
7.2.3 Frecuencia de uso .....	50
8. Factores de competitividad .....	51
9. Oportunidades y barreras de entrada al mercado .....	53
9.1 Clusters para imitación .....	53
9.2 El capital humano .....	54
9.3 El servicio in house o interno .....	55
9.4 Las barreras de entrada .....	55
10. Conclusiones y recomendaciones .....	57
Bibliografía .....	59
Anexos .....	61

Response	Percentage
Yes	90%

El negocio de los Call Center en Colombia representa una actividad económica de importancia dentro del sistema productivo en su conjunto, reportando un equivalente de US\$220 millones por actividades comerciales en este sector para el año 2006; lo anterior, lo aseguran los estudios realizados por Proexport, 2008. Además de que el negocio ha crecido en cifras a partir del año dos mil, alrededor de un cuarenta por ciento. Sus características particulares de funcionamiento y actividades implican oportunidades estratégicas de desarrollo para el país; dado el hecho de que se destaca el estímulo que tiene el sector para la contratación de personas, ya que más del 70% de la infraestructura del negocio se basa en la red de recursos humanos que brindan soporte al esquema de funcionamiento.

Asimismo, aumenta la posibilidad de que grandes empresas de origen internacional se interesen por participar en el mercado regional en América Latina a través de un centro de operaciones localizado en Colombia. Tales condiciones han despertado un especial interés tanto del Estado como del sector empresarial, al punto de que la actividad de los *Call Center* es considerada como uno de los tres sectores emergentes de la economía con mayor futuro de crecimiento en el país. Destacadas multinacionales participan actualmente con centros de contacto presentes en Colombia; entre ellas tenemos: telefónica Movistar, uno de los mayores grupos de comunicaciones del mundo, que desde Colombia atiende a través de una línea de servicio al cliente; para Telmex, atención de conmutadores, digitación, actualización masiva de bases de datos, líneas de servicio al cliente; para *American Express* y páginas amarillas, inteligencia de mercados, y encuestas entre otros.

Desde su creación, en Colombia han sido estructurados dos esquemas de negocio: el primero, se caracteriza por la tercerización de servicios que presta una empresa; en

esta categoría se destacan empresas grandes cuya plataforma tecnológica es catalogada como líder y con gran capacidad de ofrecer precios competitivos dentro de la oferta de las telecomunicaciones dentro del continente. En este grupo se destacan *Sitel*, *Allus*, *Digitex* entre otras por sus alianzas estratégicas con *Call Centers* ya posicionados en el mercado local colombiano con el fin de brindar un portafolio de servicios más amplio y así expandir el mercado a precios competitivos.

En el segundo esquema de negocio, las grandes empresas cuya naturaleza lo requiera, manejan el servicio de contacto con el cliente directamente dentro de la empresa, desarrollando el modelo *in house* donde las organizaciones se preocupan bastante porque el servicio esté conectado directamente con los procesos que ofrecen para asegurar la calidad; dentro de este modelo vale la pena mencionar el caso de empresas como *IBM*, *CITI*, *HP*, que no solo atienden las necesidades locales de su propio producto sino que actúan como agentes generadores de oportunidades de negocios en Argentina, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

En el anterior panorama, se destacan consecuentemente dos espacios posibles para la generación de desarrollo económico: el primero, relacionado con el modelo *in house*, que se orienta hacia la generación de nuevos empleos, caracterizados por un nivel educativo alto, educación profesional, y con destrezas asociadas al manejo de tecnologías y el bilingüismo. Por otra parte, resalta el espacio de la tercerización de servicios de llamada; dentro de este negocio se perfilan mayoritariamente las grandes multinacionales ofreciéndole servicios a empresas de gran cobertura en clientes. En este esquema todavía no se ha desarrollado con plenitud la oferta para las pequeñas y medianas empresas colombianas que buscan explorar nuevos mercados regionales y tienen necesidades relacionadas con los servicios que podría ofrecer un centro de llamadas.

Para este último escenario de negocios, la oferta emprendedora puede tener grandes posibilidades de crecimiento, adoptando como factores estratégicos de competitividad la calidad en la prestación del servicio, apoyándose en un recurso humano calificado en el manejo de las tecnologías y el dominio de una segunda lengua.

# 1. El problema de investigación

El modelo de negocio para los *Call Center* en Colombia hasta ahora ha planteado un panorama de crecimiento progresivo para las multinacionales que avanza en el desarrollo de una plataforma tecnológica localizada en el país, la que podría potencialmente llegar a servir una gran parte de las necesidades de contacto con el cliente en América, lo que ha potencializado al sector, estimulando en esa misma medida el impulso de políticas nacionales que pretenden preparar competitivamente a la sociedad colombiana en su conjunto para asumir el reto.

En esta medida lograr el bilingüismo en el país, así como la preparación desde la formación técnica como profesional, para el cubrimiento de los servicios de telecomunicaciones han sido dos objetivos trazados con claridad desde las acciones emprendidas por el Estado, lo que a largo plazo se espera que impacte directamente la ocupación laboral en el país generando un estímulo positivo dentro de la tasa de empleo y de educación.

Sin embargo, dentro de este panorama, es trascendental el análisis de otras oportunidades de desarrollo que pueden ser alcanzadas entre esta actividad económica, partiendo del conocimiento acerca del funcionamiento actual de la dinámica del mercado, su estructura, sus competidores, los servicios ofertados y la identificación de los principales factores de competitividad.

Partiendo del hecho que la mayor participación de la actividad empresarial en Colombia la tienen los pequeños y medianos empresarios; es importante realizar un análisis estratégico acerca de las oportunidades de participación de este tipo de empresas dentro del esquema de negocio para los *Call Center*; equivale a desarrollar análisis relacionados con la posibilidad de inclusión de una gran mayoría del sector empresarial en Colombia dentro de las

dinámicas de globalización de negocios, planeando un panorama no solamente relacionado con la generación de empleo para la población, sino que también coincida con el crecimiento de la participación de capitales en sectores económicos basados en la oferta de servicios apoyados en la tecnología.



## 2. Objetivos

### 2.1 General

Realizar un análisis de las variables más características del mercado de los *Call Center* en la ciudad de Bogotá, que permita relacionar los factores y estrategias asociadas al desarrollo empresarial.

### 2.2 Específicos

- Presentar un esquema de los principales procesos y el modelo de negocio de los *Call Center* en Bogotá.
- Analizar los factores asociados a la generación de valor agregado a partir de estrategias de diferenciación en el mercado.
- Determinar oportunidades de negocio relacionadas con la inclusión de la pequeña y mediana empresa dentro de los servicios de contacto con el cliente.
- Elaborar una base de información relacionada con los factores mencionados en los puntos anteriores.



## 3. Metodología

El presente estudio propone la recolección de información secundaria pertinente, presentada en estudios y reportes sectoriales, así como la información divulgada en prensa y otros medios de comunicación, con el fin de catalogar los elementos que conforman el modelo de negocio de *Call Center* en la ciudad de Bogotá; igualmente identificar sus posibilidades de inserción, ventajas competitivas y valor agregado en el mercado continental.

Posteriormente se plantea la recolección de fuentes primarias tendientes a la presentación de datos cualitativos, cuyo aporte, dada su naturaleza, permitirá contribuir con información pertinente para soportar el proceso de toma de decisiones en futuros planes de negocio o análisis proyectivos del mercado.

La recolección de datos cualitativos permitirá ilustrar acerca de los diversos puntos de vista que tienen las personas directamente involucradas en el negocio (ya sea como usuarios o como contratistas de los servicios del centro de llamadas), con el fin de cooperar con una base de información que apoye la elaboración de inferencias acerca de las razones profundas para que sean contratados o utilizados los servicios de los *Call Center*.

Finalmente se pretende aportar información que permita entender los factores complejos del fenómeno dentro de una totalidad, en la búsqueda de profundización en el análisis de los hallazgos.

### 3.1 El instrumento

Fueron seleccionados dos grupos de análisis: el primero, corresponde a los usuarios potenciales de servicios de *Call Center*, aplicando un total de 40 encuestas que desarrollaron el siguiente formato:

### 3.1.1 Encuesta a usuarios de *Call Center*

#### Servicios de *Call Centers* – Cómo los calificaría en:

##### Nivel de servicio:

**Excelente    Bueno    Regular    Malo**

1. **Cortesía** - ¿Le saludaron y ayudaron de forma servicial y cortés?
2. **Puntualidad** - ¿Fue aceptable para usted la cantidad de tiempo que tuvo que esperar?
3. **Conocimiento** - ¿Le proporcionaron información completa y precisa para su proyecto?
4. **Comunicación** - ¿Le explicó el agente el proceso y los procedimientos de una manera fácil de entender?
5. **En general**, ¿cómo calificaría el nivel de servicio que le prestan los *call centers* en general? (por ejemplo: los de telefonía celular, *Telmex*, *Televentas Colombia*, empresas de servicios públicos e instituciones educativas)

#### **¡Valoramos su opinión! Por favor dénos sus comentarios**

(también puede usar el dorso)

#### **Acerca de usted** (Encierre en un círculo la respuesta adecuada):

¿Utiliza los servicios de llamada para informarse?:

**Sí    No**

¿Ha utilizado servicios por página web?:

**Sí    No**

¿Con qué frecuencia utiliza las línea para obtener servicios?:

**A diario    Semanalmente    Mensualmente**

**Varias veces al año    Rara vez**

¿Cuál de estas categorías le describe mejor?

**Profesional    Independiente    Empleado**

**Estudiante    Universitario**

¿Cuál es su idioma principal?

**Inglés    Español    Otro**

El segundo grupo seleccionado, corresponde a potenciales compradores de servicios de *Call Center* para sus organizaciones, aplicando un total de 25 encuestas que desarrollaron el siguiente formato:

### 3.1.2 Encuesta de contratación servicios de *Call Center*

**EMPRESA:**

**NOMBRE Y CARGO:**

1. ¿Cuál es la actividad comercial conducida por su organización?

2. ¿Esta operación es:

- Nacional
- Internacional
- Nacional e internacional

3. ¿Cual es su trabajo dentro de la organización?

4. ¿Ha utilizado antes los servicios de *Call Center* tercerizado o interno?

- SI
- NO

5. ¿Cuáles son las razones que lo llevaron a decidirse por contratar este servicio?

- Aumentar su volumen de ventas
- Proporcionar un servicio al cliente más eficaz
- Ampliar su mercado
- Evaluar el desempeño actual de su organización
- Validar la información comercial que los clientes poseen de sus productos
- Todas las anteriores
- Otros

6. ¿Qué tan críticas son las siguientes aplicaciones para lograr un despliegue adecuado frente al mercado y frente a su cliente?

**Crítico    Muy Importante    Algo Importante    No Importante**

- Correo electrónico
- Calendarios – personal
- Toma de pedidos
- Mensajería inmediata
- Televentas
- Atención de Sugerencias, Quejas y Reclamos
- Encuestas de satisfacción de producto
- Respuesta a publicidad directa (marketing 1 a 1)
- Aplicaciones de base de datos
- Aplicaciones específicas a su negocio

7. ¿Cuál es la fase de su despliegue de su negocio frente al cliente? (Seleccione todo lo que aplica)

- Al principio, planeo alcanzar a mi grupo limitado de clientes actuales y fortalecer relaciones.
- Un despliegue piloto está en marcha con un *Call Center* interno.
- Ya hemos alcanzado a nuestros clientes actuales y hemos organizado una base de datos con herramientas tecnológicas básicas.
- El despliegue está en espera hasta que las aplicaciones humanas y tecnológicas necesarias estén disponibles
- Otro

8. ¿Qué importancia tienen los siguientes problemas posibles en la decisión de su organización para o adoptar un sistema de *Call Center*?

**Crítico    Muy Importante    Algo Importante    No Importante**

- Soporte de aplicación
- Costo de la tercerización
- Preocupaciones de propiedad intelectual y/o licencias
- Las capacidades de accesibilidad a los resultados por parte de la organización

9. Defina el tipo de necesidad que tiene en su organización para la contratación de un servicio de *Call Center*.

Finalmente se realizaron entrevistas semi estructuradas a directivos y /o responsables de *Call Centers*, contando con la participación de las siguientes personas:

**Eduardo Miranda**

Cargo: Director Call Center de Carulla – Vivero S.A

**Alvaro Jaramillo**

Cargo: Junior Manager Andicall

**Astrid Guzmán**

Cargo: Directora del Contac Center de Vistaflor International C.I

### **3.1.3 Formato de la entrevista**

1. Cuál ha sido su trayectoria en el universo de los Call Centers
2. Defina el modelo de negocio de este Call Center.
3. Cuáles son las estrategias más comunes para conquistar el mercado?
4. Cuáles son sus competidores y sus fortalezas?
5. Cuáles son las destrezas y competencias que debe tener un agente de Call Center?
6. Usted considera que, como se dice ahora, a mayor tecnología, mejores resultados?
7. Cuáles podrían ser aspectos innovadores para el mercado del Call Center?





## 4. Marco de referencia y legal

### 4.1 Terminología asociada

Dado el hecho de que el modelo de negocio de los *Call Center* se estructura entre los servicios de las herramientas tecnológicas asociadas con los servicios de telecomunicaciones; a continuación se presentan los términos más comúnmente desarrollados dentro del sector:

**4.1.1 CRM (*Customer Relationship Management*)** dada su actualidad y múltiples aplicaciones puede ser entendido desde las diferentes instancias de la estructura de los servicios; sin embargo la asociación española de *Marketing* Relacional, ha observado que la forma más adecuada para su delimitación está determinada como gestión de relaciones con el cliente (Asociación española de *marketing*, 2008).

- **CRM o Gestión de Relaciones con el Cliente.** es el conjunto de estrategias de negocio, *marketing*, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

CRM va más allá del *marketing* de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, *internet*, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

- **BPO / *Business Process Outsourcing*:** terciarización o externalización de procesos de negocios.
- **BPO&O / *Business Process Outsourcing & Offshoring*:** La tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes

lugares (*off shore*), y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas a un costo menor.

- **Servicios Inbound:** llamadas entrantes; éstas se dividen en: llamada de servicio al cliente *Help desk*, solicitud de servicios, atención de sugerencias, quejas y reclamos, renovación de servicios respuesta a publicidad directa (*Marketing 1 a 1*), toma de pedidos.
- **Servicios Outbound:** llamadas de salida, actualización de base de datos, investigación de mercados, ventas telefónicas, recordación de pagos, validación de información comercial, cobro de cartera, concertación de citas, apoyo a publicidad directa (*Marketing 1 a 1*), Confirmación de asistencia a eventos, seguimiento a correos, control de deserciones, renovación de servicios, invitación a seminarios y reuniones, realización de Encuestas.

#### 4.1.2 Call Center

Centro de atención de llamadas.

- *Contact center*, centro de atención multicanal (llamadas, mails,...)
- *Data mining*, proceso de análisis de la información disponible en el *Data Warehousing*.
- *Data warehousing*, almacén de la información de la compañía sobre clientes, productos, competencia,... para permitir el análisis y acceso a la misma desde los distintos ámbitos de una actividad de negocio (ventas, producción, *marketing*...etc.).
- *e-CRM*, gestión de las relaciones con los clientes, utilizando el canal de *Internet*.
- Fuerza de ventas, equipo comercial (vendedores) de una empresa.
- Gestión del conocimiento, la gestión y análisis de la información, experiencias, mejoras, prácticas que existen en una empresa.
- *Mailing*, envío de diversos tipos de comunicaciones a través del correo a un público previamente definido e identificado.

- *Marketing* relacional, acciones de conquista y programas de fidelización que basan su estrategia en el análisis de los datos del cliente y en una comunicación *one-to-one*.
- Medios tradicionales, canales de comunicación usados por los anunciantes para difundir sus mensajes publicitarios como son la prensa, la radio, la televisión, el vídeo o el cine.
- *Outsourcing*, es la externalización de actividades de la empresa como la informática.
- Planificación integral de recursos en CRM, modelo organizativo de gestión empresarial que integra las funciones administrativas/financieras, logística, producción y gestión de los recursos humanos, situando al cliente en la posición central de forma que los procesos de la empresa se orientan a él.

## 4.2 Marco legal

Entendido como el conjunto de acciones emprendidas desde la política estatal para el desarrollo de este negocio en Colombia. Sobresalen por una parte los estatutos legales que regulan el sector de acuerdo con la agremiación más sólida, que es la Asociación Colombiana de Call Center (<http://www.acdecc.org/>).

### 4.2.1 Estatutos legales de la Asociación Colombiana de Call Center (<http://www.acdecc.org/>)

**TITULO I: Nombre, duración, domicilio y objeto: Artículo Primero: Nombre y Naturaleza:** La Asociación es una persona jurídica privada sin ánimo de lucro que girará bajo el nombre de ASOCIACION COLOMBIANA DE CALL CENTERS (en adelante la Asociación). Para efecto de lo dispuesto en estos estatutos CALL CENTER es una empresa dedicada a la prestación de Servicios de Telemarketing, Teleatención, Soluciones de CRM o soluciones equivalentes bajo el esquema de Outsourcing o tercerización para Clientes Terceros. **Artículo Segundo: Domicilio:** El domicilio principal de la Asociación es la ciudad de Bogotá, D.C., República de Colombia. **Artículo Tercero: Duración:** El término de duración de la Asociación vencerá en el año dos mil cincuenta (2050) pero podrá disolverse extraordinariamente o prorrogarse antes del término de vencimiento conforme a las leyes y a estos estatutos. **Artículo**

**Cuarto: Objeto:** La Asociación tendrá por objeto agrupar a las personas jurídicas y demás entidades que sean Call Centers o Contact Centers cuyo objeto social principal sea prestar servicios a terceros definida en el artículo sexto (6) de estos estatutos, a las personas jurídicas proveedoras de Hardware, Software y Servicios para la industria de los Call Centers o Contact Centers, al igual que a las personas jurídicas que tengan en sus organizaciones su propio Call Center o Contact Center, con los siguientes propósitos: a) Fomentar el desarrollo de la industria. b) Generar empleo. c) Difundir las características de la industria. d) Promover la capacitación y el intercambio de información. e) Representar a las empresas de la Asociación ante las autoridades gubernamentales para obtener políticas y servicios que beneficien la industria. f) Adherirse a otras asociaciones internacionales de Call Centers. La Asociación podrá desarrollar todos los actos y celebrar todos los contratos necesarios para el desarrollo de su objeto.

**Artículo Quinto:**

**Patrimonio:** El patrimonio de la Asociación estará integrado por las contribuciones que le hagan sus miembros a través de cuotas de inscripción y de mantenimiento ordinarias y extraordinarias, por los demás bienes que adquiera la Asociación a título oneroso o gratuito, por el producto de los servicios que preste y por las rentas que estos bienes produzcan. El patrimonio de la Asociación no podrá destinarse a fin distinto de lo expresado en su objeto, salvo lo dispuesto en su artículo vigésimo séptimo (27). El fondo inicial de la Asociación está conformado por la suma de **OCHOCIENTOS MIL PESOS (\$800.000.00)** aportada por los miembros que participaron en su constitución.

**Parágrafo: El patrimonio y cuotas de mantenimiento:**

Con la finalidad de atender los gastos de mantenimiento de la Asociación, los asociados aportarán una cuota periódica la cual será determinada y actualizada en su monto y periodicidad por la Junta Directiva.

**CAPITULO II:**

**De los Miembros: Artículo Sexto: Miembros:**

Existirán cuatro (4) categorías de Miembros: Corporativos, Asociados, Proveedores e Inhouse. Se consideran miembros Corporativos o Asociados las personas jurídicas y demás entidades que sean empresas constituidas como Call Center y que tengan como objeto social principal la prestación de Servicios de Telemercadeo, Teleatención, Soluciones de CRM o soluciones equivalentes bajo el esquema de Outsourcing o tercerización y que tengan un grado de tecnología que permita manejar llamadas en cola, medir tiempos de espera en la atención,

registrar llamadas perdidas, llamadas abandonadas y tiempos medios de atención, ya sea que hayan participado como fundadores de la Asociación o sean admitidos posteriormente como tales por la Junta Directiva. Se consideran Miembros Inhouse las personas jurídicas que posean en sus organizaciones su propio Call Center o Contact Center y sean admitidos como tales por la Junta Directiva. Se consideran Miembros Proveedores las personas jurídicas que sean proveedoras de Hardware, Software o Servicios para la Industria de los Call Centers o Contact Centers y sean admitidos como tales por la Junta Directiva. **Artículo Séptimo: Requisitos de Admisión:**

Para ser admitido como Miembro Corporativo de la Asociación se deberá cumplir con los siguientes requisitos: a) Ingresos anuales superiores a UN MILLON DE DOLARES (US\$ 1.000.000). b) Tener un mínimo de doscientas (200) estaciones de trabajo en condiciones de operar. c) Generar más de doscientos cincuenta (250) empleos como promedio. d) Ser aprobada su admisión por la Junta Directiva de la Asociación.

Para ser admitido como Miembro Asociado de la Asociación se deberá cumplir con los siguientes requisitos: a) Ingresos anuales superiores a TRESCIENTOS MIL DOLARES (US\$ 300.000). b) Tener un mínimo de sesenta (60) estaciones de trabajo en condiciones de operar. c) Generar más de ochenta (80) empleos como promedio. d) Ser aprobada su admisión por la Junta Directiva de la Asociación.

Para ser admitido como Miembro Inhouse de la Asociación se deberá cumplir con los siguientes requisitos: a) Tener un mínimo de treinta (30) estaciones de trabajo en condiciones de operar. d) Ser aprobada su admisión por la Junta Directiva de la Asociación. Para ser admitido como Miembro Proveedor de la Asociación deberá ser aprobado su ingreso por la Junta Directiva de la Asociación.

**Artículo Octavo: Obligaciones de los Miembros:** Son obligaciones de los Miembros las siguientes: a) Cumplir los Estatutos de la Asociación, así como sus reglamentos y las políticas aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva. b) Asistir a las reuniones de la Asamblea General y de los comités de los cuales formen parte. c) Participar activamente en las labores de la Asociación. d) Pagar puntualmente las cuotas ordinarias y extraordinarias que apruebe la Junta Directiva. e) Ser leales a los fines de la Asociación y observar en todo momento un comportamiento profesional y ético. f) Designar una persona física. como su representante autorizado para velar por el cumplimiento de sus obligaciones y asegurar

el reconocimiento de sus derechos dentro de la Asociación. El representante que se designe para estos efectos deberá tener capacidad suficiente para representar al miembro respectivo y por lo tanto para tomar decisiones en su nombre. La personería de estos representantes se entenderá vigente mientras el miembro no comunique por escrito a la Asociación lo contrario.

g) Asumir la responsabilidad por los actos de sus representantes de tal forma que cualquier acto del representante se entenderá como conducta del miembro para efectos de las sanciones correspondientes. h) Abstenerse de utilizar la Asociación con fines comerciales o políticos. **Artículo Noveno: Derechos de los Miembros:**

Son derechos de los Miembros los siguientes: a) Participar en las reuniones de la Asamblea General con derecho a voz y voto. Para estos efectos cada Miembro tendrá derecho a un (1) voto. b) Elegir y ser elegido para los cargos directivos. c) Gozar de todos los beneficios de la Asociación. d) Presentar a la Junta Directiva solicitudes, proyectos y reclamos. e) Ser oído en descargos por la Junta Directiva o la Asamblea General según corresponda de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de estos estatutos. f) Contar con el respaldo de la Asociación en sus actuaciones legítimas frente a los proveedores de tecnología y a otras asociaciones de centros de contacto. **CAPITULO III. DE LA ADMINISTRACIÓN:**

**Artículo Décimo: Dirección y Administración:**

La dirección y administración de la Asociación serán ejercidas por los siguientes órganos: a) La Asamblea General. b) La Junta Directiva. c) El Director Ejecutivo y su suplente. Cada uno de estos órganos desempeñará sus funciones con las facultades y atribuciones que les confieren los presentes Estatutos y las leyes vigentes. **Artículo Décimo Primero:**

**Asamblea General:** La Asamblea General la integran todos los Miembros activos de la Asociación o sus mandatarios, con el quórum y en las condiciones que estos estatutos exigen. Sus sesiones serán ordinarias y extraordinarias. La ordinaria se efectuará dentro de los tres (3) primeros meses de cada año, previa convocatoria escrita del Director Ejecutivo dirigida a cada uno de los miembros con quince (15) días hábiles de anticipación, para examinar la situación de la Asociación, designar sus administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices de la Asociación, considerar sus cuentas y adoptar las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de su objeto. Si no fuera convocada o si la convocatoria no se hiciere con la anticipación indicada,

entonces se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de Abril a las 10:00 AM en las oficinas de la administración del domicilio principal. Las reuniones extraordinarias de la Asamblea General se llevarán a cabo cuando así lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la Asociación, por convocatoria del Director Ejecutivo a iniciativa propia o cuando se lo solicite la Junta Directiva o cualquier número de Miembros que represente por lo menos la quinta parte (1/5) o más de la totalidad de los Miembros de la Asociación. Toda convocatoria se hará mediante comunicación dirigida a cada Miembro por escrito y será entregada personalmente o por fax, o por correo, o por correo electrónico a la dirección o número de fax que tuviere registrada para tal efecto en la Asociación. Tratándose de una Asamblea General Extraordinaria, la convocatoria se hará cuando menos con cinco (5) días comunes de anticipación (a menos que en ella se pretendan aprobar las cuentas y el Balance de la Asociación), caso en el cual la convocatoria se deberá hacer con quince (15) días hábiles de antelación y en ella se insertará el Orden del Día. Dentro de este término no se contarán ni el día de envío de la convocatoria, ni el día de la reunión. La Asamblea General podrá reunirse sin previa citación y en cualquier lugar, cuando estuvieren representados la totalidad de los Miembros de la Asociación. En caso que se cite la Asamblea General a reunión ordinaria o extraordinaria y ésta no se reune por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de Miembros cualquiera sea la cantidad que esté representada. Esta reunión se llevará a cabo no antes de diez (10) días ni después de treinta (30) días hábiles contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión.

**Artículo Décimo Segundo: Quórum:** En la Asamblea General, cada uno de los Miembros tendrá derecho a un (1) voto. La Asamblea General deliberará con un número plural de personas que represente por lo menos la mitad más uno de los Miembros. Con excepción de las decisiones que se mencionan a continuación, las demás decisiones se tomarán por un número de Miembros que represente cuando menos la mitad más uno de los Miembros presentes en la reunión. Requerirán de un quórum especial las siguientes decisiones: a) Las reformas estatutarias, que deberán aprobarse con el voto favorable del setenta por ciento (70%) de los miembros presentes en la reunión. b) Las decisiones que tengan por objeto imponer una sanción a cualquiera de los Miembros,



que deberán aprobarse con el voto favorable del setenta por ciento (70%) de los Miembros presentes en la reunión, excluido el Miembro al cual se refiere la votación. **Artículo Décimo Tercero:** Actas: Lo ocurrido en las reuniones de la Asamblea General se hará constar en el libro de actas; éstas se firmarán por el Presidente de la Asamblea General (el cual será designado por la misma Asamblea) y su Secretario. Se encabezarán con su número y expresarán cuando menos: El lugar, fecha y hora de la reunión; la forma y antelación de la convocatoria; la lista de los asistentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco; las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones efectuadas y la fecha y hora de su clausura. **Artículo Décimo Cuarto:** Poderes: Todo Miembro podrá hacerse representar en las Reuniones de la Asamblea General, mediante poder otorgado por escrito. La firma del poder no requerirá requisito alguno de legalización o autenticación. **Artículo Décimo Quinto:** Funciones de la Asamblea General: La Asamblea General tendrá las siguientes funciones: a) Estudiar y aprobar las reformas de los Estatutos. b) Examinar y aprobar el presupuesto de ingresos, gastos e inversiones que le presenten la Junta Directiva y el Director Ejecutivo de la Asociación. c) Considerar el informe de la Junta Directiva. d) Aprobar o improbar las cuentas de la Asociación que le presenten la Junta Directiva y el Director Ejecutivo. e) Elegir a los miembros de la Junta Directiva y a sus respectivos suplentes personales. f) Decretar la exclusión de Miembros de acuerdo a lo previsto en los Estatutos. g) Decretar la disolución y liquidación de la Asociación. h) Nombrar al Revisor Fiscal de la Asociación y fijarle sus honorarios. i) Nombrar, fijar la compensación y remover libremente los funcionarios que le corresponda. j) Determinar las políticas de la Asociación. k) Aprobar los Estados Financieros. l) Las demás que le correspondan como suprema autoridad de la Asociación de conformidad con estos Estatutos y la ley. **Artículo Décimo Sexto:** Junta Directiva: La Junta Directiva estará integrada por ocho (8) Miembros que serán personas naturales y sus respectivos suplentes personales elegidos por la Asamblea General, para periodos de dos (2) años los cuales podrán ser reelegidos indefinidamente, sin perjuicio de ser removidos en cualquier tiempo. Los ocho (8) Miembros estarán compuestos de la siguiente manera: Cinco (5) Miembros serán Miembros Corporativos, un (1) Miembro



será Miembro Asociado, un (1) Miembro será Miembro Proveedor y un (1) Miembro será Miembro Inhouse. La elección de los miembros se llevará a cabo por el sistema de cuociente electoral. El Director Ejecutivo de la Asociación asistirá a las reuniones de la Junta Directiva y tendrá voz pero no voto a menos que sea miembro de la misma. Parágrafo: Únicamente podrán ser elegidos y permanecer como Miembros de la Junta Directiva de la Asociación aquellas personas naturales que tengan la calidad de empleados de cualquiera de los Miembros. Aquellas personas naturales que habiendo sido elegidas como Miembros de la Junta Directiva, pierdan posteriormente la calidad de empleados de cualquiera de los Miembros deberán renunciar a su cargo para que la Asamblea General proceda a nombrar su reemplazo. Artículo Décimo Séptimo: Reuniones de la Junta Directiva: Las reuniones ordinarias de la Junta se llevarán a cabo bimensualmente y las extraordinarias cuando así lo disponga la propia Junta, cuando sea convocada por el Director Ejecutivo, por el Revisor Fiscal o por dos (2) de sus Miembros principales. Las convocatorias a las reuniones se harán por escrito y serán entregadas personalmente, por fax, por correo o por correo electrónico. Artículo Décimo Octavo: Quórum: La Junta Directiva deliberará con la asistencia de la mitad más uno de sus Miembros. Con excepción de las decisiones que tengan por objeto imponer una sanción a cualquiera de sus Miembros según lo previsto en estos Estatutos que deberá aprobarse con el voto favorable de por lo menos setenta (70%) de los Miembros asistentes, las demás decisiones se tomarán por la mitad más uno de los Miembros asistentes. Parágrafo: Sin perjuicio de lo previsto en este artículo, a las reuniones de la Junta Directiva podrán ser invitados tanto sus Miembros principales como los suplentes. Los miembros suplentes asistirán a las reuniones de la Junta Directiva y tendrán voz pero no voto a menos que obren en reemplazo del correspondiente miembro principal ausente. Artículo Décimo Noveno: Actas: Lo ocurrido en las reuniones de la Junta Directiva se hará constar en el libro de actas; éstas se firmarán por el Presidente de la respectiva reunión y su Secretario, se encabezarán con su número y expresarán cuando menos: El lugar, fecha y hora de la reunión; la forma y antelación de la convocatoria; la lista de los asistentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco; las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la

reunión; las designaciones efectuadas y la fecha y hora de clausura. **Artículo Vigésimo: Funciones de la Junta Directiva:** Son funciones de la Junta Directiva las siguientes: a) Dictar su propio reglamento. b) Nombrar al Director Ejecutivo de la Asociación y su Suplente. c) Establecer los empleos necesarios y señalarles sus asignaciones con excepción de aquellos que correspondan a la Asamblea General. d) Supervisar el cumplimiento de las obligaciones que hayan asumido los comités que se creen dentro de la Asociación e informar a la Asamblea General sobre el desarrollo de las actividades encargadas a cada uno de ellos. e) Autorizar al Director Ejecutivo y a su Suplente para la realización o celebración de cualquiera de los siguientes actos o contratos: A) La adquisición, compra, venta o disposición de bienes inmuebles a cualquier título. B) La compra, adquisición, venta, leasing o disposición en cualquier forma de los activos de la Asociación cuando el monto de la operación exceda de CINCUENTA (50) salarios mínimos mensuales vigentes en la fecha del respectivo acto o contrato. C) La obtención de préstamos de bancos o instituciones financieras con o sin garantías. D) La constitución de cualquier clase de gravamen sobre los bienes de la Asociación y el otorgamiento de cualquier clase de garantía para asegurar obligaciones propias o ajenas. f) Elaborar conjuntamente con el Director Ejecutivo el presupuesto anual de ingresos, gastos e inversiones. g) Presentar a la Asamblea General conjuntamente con el Director Ejecutivo un informe anual y las cuentas, inventarios y balances a que haya lugar. h) Aprobar la admisión de nuevos Miembros a la Asociación de conformidad con lo previsto en estos estatutos. i) Recibir los reclamos, sugerencias, quejas o solicitudes de los Miembros y resolverlos si son de su competencia o presentarlos a la Asamblea General. j) Ejecutar las decisiones de la Asamblea General. k) Crear los empleos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación. l) Fijar las cuotas de Admisión para nuevos Miembros, así como las cuotas ordinarias y extraordinarias de sostenimiento. m) Autorizar la adhesión de la Asociación a otras asociaciones constituidas con propósitos similares.

**Artículo Vigésimo Primero: Mecanismos para la adopción de decisiones:** Serán válidas las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva que se adopten en las condiciones y términos previstos para las sociedades en los artículos 19 y 20 de la ley 222 de 1995.

**Artículo Vigésimo Segundo: El Director Ejecutivo y su Suplente:** La Asociación tendrá

un Director Ejecutivo y un Suplente del Director Ejecutivo quien lo reemplazará en sus faltas temporales o absolutas. Tanto el Director Ejecutivo como su suplente serán elegidos por la Junta Directiva para periodos de un (1) año y podrán ser reelegidos indefinidamente, sin perjuicio de ser removidos en cualquier tiempo. Si no se hace la elección, el Director Ejecutivo y el Suplente continuarán en sus cargos aunque el periodo esté vencido. El Director Ejecutivo y el Suplente son representantes legales de la Asociación con facultades por lo tanto para realizar, celebrar y ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacionen directamente con el objeto de la misma, entendiéndose que deberá obtener la aprobación previa de la Junta Directiva en los casos previstos en estos estatutos. **Artículo Vigésimo**

**Tercero: Funciones del Director Ejecutivo y el Suplente:**

El Director Ejecutivo y el Suplente tendrán en especial las siguientes funciones: a) Representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella intervenga, sin perjuicio de las restricciones consagradas el artículo vigésimo literal (e) de estos estatutos. b) Ejecutar todas las operaciones en que la Asociación haya de ocuparse, sujetándose a los estatutos y a las resoluciones de la Junta Directiva y la Asamblea General. c) Constituir mandatarios que representen a la Asociación en negocios judiciales y extrajudiciales. d) Convocar a la Asamblea General y a la Junta Directiva a sesiones ordinarias y extraordinarias. Cuando la convocatoria a la Asamblea General extraordinaria sea solicitada por la Junta Directiva o los Miembros de conformidad con lo previsto en el artículo undécimo de estos estatutos, el Director Ejecutivo deberá realizarla dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de la solicitud. e) Crear por iniciativa propia o a solicitud de cualquier número de Miembros, los comités necesarios para el logro de los objetivos de la Asociación. f) Presentar a la Asamblea General en conjunto con la Junta Directiva, en sus sesiones ordinarias un informe detallado sobre la marcha de la Asociación y someter a ella las cuentas, inventario y el Balance General de cada ejercicio, para su aprobación o rechazo así como las sugerencias que crea necesarias para el cabal desarrollo del objeto de la Asociación. g) Tomar las medidas que reclame la conservación de los bienes de la Asociación, vigilar la actividad de los funcionarios y empleados de la misma e impartir las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la

Asociación. h) Cumplir las demás funciones que le señale la Junta Directiva, así como aquellas que le sean propias de acuerdo con la ley y los presentes estatutos. **CAPITULO IV.**

**De las sanciones: Artículo Vigésimo Cuarto: Faltas Sancionables:**

Se consideran faltas sancionables de los Miembros las siguientes: a) Incumplir cualquiera de las obligaciones de los Miembros previstas en los Estatutos y demás reglamentos de la Asociación. b) Revelar sin autorización información explícitamente calificada por la Administración de la Asociación como confidencial. c) Abstenerse de pagar las cuotas de mantenimiento fijadas por la Asamblea General.

**Artículo Vigésimo Quinto. Sanciones:** Los Miembros podrán ser sancionados por las faltas mencionadas en el artículo anterior de la siguiente forma: a) Tratándose de faltas previstas en los literales a) y b) del artículo anterior, se impondrán las siguientes sanciones en su orden: 1) Amonestación por escrito. Para efectuar esta amonestación será competente la Junta Directiva. 2) Expulsión. Será competente para expulsar a un Miembro la Asamblea General a petición de la Junta Directiva. b) Tratándose de la falta prevista en el literal c) del artículo anterior, se impondrán las siguientes sanciones en su orden: 1) Requerimiento escrito por parte del Director Ejecutivo. 2) Suspensión temporal de los derechos de Miembro. Esta sanción podrá imponerla la Junta Directiva. 3) Expulsión. Será competente para expulsar a un Miembro la Asamblea General a petición de la Junta Directiva. Las sanciones previstas en este numeral se entienden sin perjuicio de la obligación a cargo del Miembro incumplido de pagar intereses de mora a la tasa máxima permitida por la ley. **CAPITULO V. Disolución**

**y Liquidación. Artículo Vigésimo sexto. Causales de Disolución:**

La Asociación se disolverá: a) Por vencimiento del término de duración, si no se prorroga conforme a los estatutos y a las leyes. b) Por decisión de la Asamblea General adoptada de conformidad con lo previsto en los estatutos y con el quórum necesario para la adopción de las reformas estatutarias. c) Por las demás causales de orden legal.

**Artículo Vigésimo Séptimo: Liquidación:** Disuelta la Asociación se procederá a su liquidación por un liquidador elegido por la Asamblea General. El liquidador será nombrado mediante el voto de un número plural de Miembros que represente no menos del setenta por ciento (70%) de los Miembros de la Asociación. A falta de tal elección, actuará como liquidador el último Director Ejecutivo según lo previsto

en la Ley. La liquidación se sujetará a las leyes vigentes. El remanente de los bienes de la Asociación deberá destinarse a otra entidad carente de ánimo de lucro que persiga fines similares, la cual deberá ser designada por la Asamblea General o en su defecto, a una entidad de beneficencia pública. **CAPITULO VI. Disposiciones varias: Artículo Vigésimo Octavo. Revisor Fiscal:** La Asociación tendrá un Revisor Fiscal nombrado por la Asamblea General para periodos de un año. Las funciones del Revisor Fiscal serán las mismas que la ley señala a los revisores fiscales de las sociedades. **Artículo Vigésimo Noveno. Secretario.** La asociación tendrá un Secretario nombrado por la Junta Directiva quien será a la vez Secretario de la Asamblea General y de la Junta Directiva. **DISPOSICIONES TRANSITORIAS. Artículo Primero.** Los Miembros de la Junta Directiva pertenecientes a las categorías Asociados, Proveedores e Inhouse serán elegidos de los Miembros Corporativos mientras no existan afiliados en esas categorías.

#### 4.2.2 El Estímulo al bilingüismo en el país

“El programa de bilingüismo se propone elevar la competencia comunicativa en inglés en todo el sistema educativo y fortalecer la competitividad nacional. En esta tarea juegan un papel decisivo los docentes y las instituciones educativas, públicas y privadas, y todos los niveles que hacen parte del sistema: desde el Preescolar hasta el Superior” (Cely, 2006).

El desafío de la política de calidad es lograr que los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender y lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de la vida. Desde esta perspectiva, el Programa Nacional de Bilingüismo, del Ministerio de Educación Nacional, ha venido consolidando diversas estrategias como son: el desarrollo de estándares de inglés; la evaluación de competencias entre estudiantes, docentes y egresados de las licenciaturas y programas de lengua; programas de mejoramiento para la capacitación del profesorado en servicio tanto en lengua como en metodología; la vinculación y difusión de nuevas tecnologías y medios para la enseñanza del inglés, y la consolidación de modelos de educación bilingüe y trilingüe para comunidades étnicas y raizales, producto del trabajo en equipo de las Comisiones de Vecindad de Colombia, Jamaica y Brasil.

Dentro de este modelo de educación, la institución líder en adelantar un programa de acuerdo con los objetivos establecidos, es el SENA, que desarrolla cursos de autoformación asistida, con tutoría de un instructor preparado en Idiomas y especializado en el manejo del *software* educativo *English Discoveries*. Allí disponen de un computador por participante en el que se encuentra instalado el *software*, en donde el participante accede mediante un nombre de usuario (*login*) y una contraseña (*password*), previamente establecidos por el docente tutor.

Como recursos suplementarios, se dispondrá de material impreso y audiovisual disponible en la sala adicional asignada para el refuerzo y afianzamiento de las competencias y la socialización del proceso. (SENA, 2006).

El estado a través de programas como los del Servicio Nacional de Aprendizaje, pretende dar herramientas informáticas para el aprendizaje de lenguas extranjeras (especialmente el inglés) para poder dar a grupos de personas y empresas la oportunidad de buscar mercados extranjeros, en la mayoría de los cuales la lengua oficial es el inglés.

En el caso de los *Call Center*, su plataforma tecnológica permite brindar servicios de atención al cliente de mercados y productos extranjeros desde el país, operando desde Colombia, sobre unas instalaciones virtuales para la atención de servicios.

## **5. El entorno económico del sector de *call center* en Bogotá**

El reconocimiento al sector de los Call Center como uno de los espacios económicos emergentes de mayor crecimiento consiste en la valoración de aspectos relacionados directamente con la productividad y generación de desarrollo, según artículo de la revista Poder (VALDES, 2008). Para esta categorización se tienen en cuenta los planes de negocios orientados hacia la generación de empleo, el crecimiento en las ventas y las exportaciones, lo que estará de igual manera comprometido con los compromisos de carácter social que asume la orientación del gobierno nacional y entidades privadas como organizaciones no gubernamentales, gremios, asociaciones y empresas.

Dentro de las condiciones anteriormente enunciadas se puede relacionar directamente el monto de la inversión total del país en la construcción de una red de tecnología que le da al país una posición de liderazgo sobrepasando a países como Brasil y Chile (Proexport, 2008).

El factor anterior, ha facilitado el hecho de generar competitividad con los precios ofrecidos a los consumidores de servicios relacionados con las telecomunicaciones. De igual manera se reportan como factores pertenecientes al entorno del negocio la atención que ocasiona en los inversionistas extranjeros el precio de la mano de obra en el país, las oportunidades de calificar a los mismos trabajadores de las empresas, la calidad en el uso del idioma español en la ciudad de Bogotá.

Sin embargo, la gran mayoría de comunicaciones que se dan actualmente en este tipo de centros a nivel mundial se realiza en idioma inglés, siendo un equivalente aproximado al 50% de participación en el mercado por parte de los Estados Unidos.

A partir de esta visión, el modelo de comunicación aplicado para este tipo de servicios es básicamente bilingüe, y con una participación importante de la necesidad de servicios multilingües.

## 5.1 Las oportunidades de la tercerización

De acuerdo con los estudios que realizó *McKinsey & Co.* para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en nuestro país, el mercado mundial de servicios de *offshoring* pasará de facturar US\$18.000 millones en 2007, a cerca de US\$113.000 millones en 2012. El mercado mundial de software pasará de US\$27.000 millones en 2007, a US\$230.000 en 2012.

Los extraordinarios crecimientos que se prevén en los mercados globales para los sectores de *software* y *BPO&O*, se deben a la importancia que tienen las interacciones intensas en conocimiento en la economía moderna. Las mayores ventajas las tienen quienes logran aplicar el conocimiento de sus trabajadores para la creación de ventajas en el mercado, no los que tengan más máquinas. Se trata de un conocimiento que es difícil de transmitir a partir de fórmulas o manuales. Siempre exige la interacción entre personas.

La publicación *McKinsey Quarterly* hizo recientemente un recuento de nuevas tendencias, entre las que se incluyen la co-creación distribuida, donde las empresas colaboran con sus proveedores y clientes en la creación de soluciones; la descentralización de la innovación; la automatización de procesos más allá de las plantas, involucrando las cadenas productivas; y el uso más intenso de datos para ajustar la calidad de la toma de decisiones en todas las áreas de la administración.

Lo anterior crea una demanda muy amplia por tecnologías que favorezcan la fluidez de las interacciones, desde computadores hasta servicios web que se prestan a través de tecnologías móviles. Las empresas se ven obligadas a crear nuevas infraestructuras de comunicaciones y esto explica el gigantesco crecimiento, y el que se espera, en los negocios de *software* y *BPO&O*. Hay una necesidad permanente de renovar las infraestructuras de comunicaciones, por la rápida transformación y por la evolución de los modelos de negocio.

*El BPO&O* abarca un abanico muy amplio. Más que un *Call Center*, la tendencia va hacia una clasificación simple que



incluye servicios de datos primordiales (manejo de registros, servicios de nómina y manejo de pedidos); voz básica (como telemercadeo y servicio fundamental al cliente); datos con parámetros definidos (proceso de reclamos, manejo de impuestos o administración de contratación, entre otros); voz especializada (por ejemplo, cobranza de tarjetas de crédito, *help desk* y soporte al cliente) y conocimiento (análisis farmacéuticos, inteligencia de negocios y mercado, por citar algunos).

La actividad que existe en el país en torno al BPO&O hace evidente que aquí existen ventajas competitivas. Las multinacionales de servicios y tecnología han encontrado en el país una plataforma de buena calidad para la atención de sus consumidores en América Latina.

Por ejemplo, *IBM* tiene en Bogotá un centro de ventas telefónico con alrededor de 200 empleados, donde su misión es el relacionamiento con clientes, principalmente del mercado de *hardware*, *software* y servicios, y la generación de oportunidades en los mercados de Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Otras multinacionales que escogieron a Colombia para estas actividades son *SAP*, *Citibank* y *HP*.

## 5.2 La estrategia del gobierno

Una de las grandes preocupaciones de Luis Guillermo Plata, ministro de Comercio, Industria y Turismo, es cómo va a enfrentar el país las oportunidades de mercado que se generen con los nueve tratados comerciales negociados. "Si pensamos en Colombia como una fábrica, la pregunta es qué produce esa fábrica, qué sectores se pueden vincular y cómo repotenciamos el aparato productivo" (Revista Dinero, oct.2008).

Así, el gobierno diseñó una estrategia, en el proceso de transformación productiva en dos sentidos: el primero, en la identificación de siete sectores emergentes que le permitirán al país avanzar en este proceso con productos y servicios que si bien tienen un mercado y producción local, cuentan con un gran potencial de crecimiento en el exterior. Ellos son la tercerización de servicios (*BPO&O*), software, servicios de TI, turismo de salud, cosméticos, aparatos domésticos, autopartes y medicamentos.

El pasado primero de octubre, el Ministro presentó los resultados del estudio de los dos primeros sectores. Luego se dará el de salud –con gran potencial en un gran mercado de personas no aseguradas en Estados Unidos, por ejemplo, y de cirugías estéticas– y el de cosméticos –donde aparecen con más fuerza segmentos como el masculino y hay posibilidades en el desarrollo de productos a partir de la biodiversidad– (Revista Poder, p. 58).

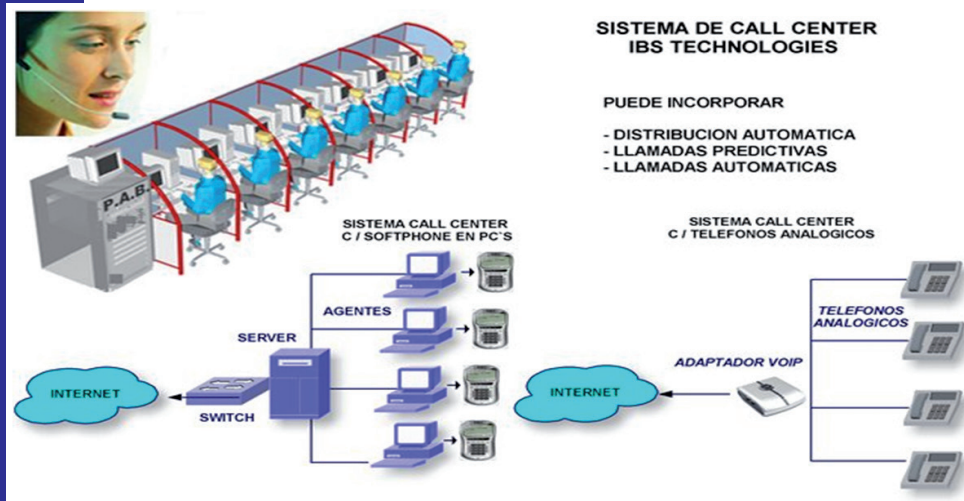
El segundo,, es el que se ha denominado ‘más y mejor de lo mismo’. “Se trata de repensar los sectores de hoy y cómo deben evolucionar a estadios distintos”, dice el ministro Plata. El ejemplo que él da es el de la cerámica del Japón, que evolucionó de la artesanía a convertirse en proveedor para semiconductores, rodamientos y elementos de corte. “Es llevar a los sectores a otro nivel de desarrollo”, agrega.

Los programas invitan a las empresas a que participen en esta identificación y se actúa en un planteamiento de competencia abierta, es decir, sin subsidios, sin tener en cuenta la tasa de cambio y sin aranceles de protección. “No se trata de tener sectores ganadores ni perdedores, sino de identificar cuáles tienen potencial”, puntualiza Plata.

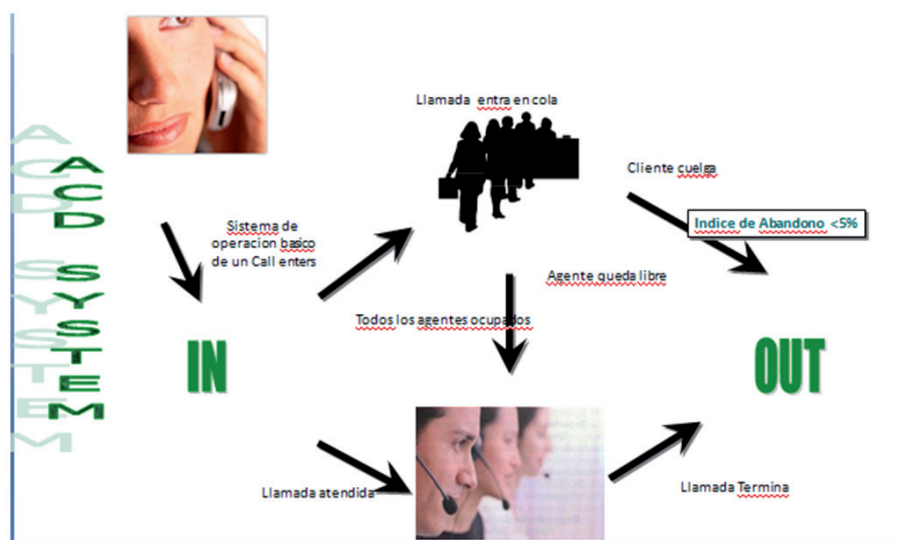
En materia de *software* y *BPO&O*, el gobierno plantea cuatro frentes básicos de acción: fortalecimiento del recurso humano, adecuación del marco normativo, soporte a la madurez de la industria e infraestructura. En estos cuatro frentes se plantean 19 iniciativas transversales que deberían iniciarse en el muy corto plazo, para alcanzar las ambiciosas metas fijadas para el año 2012.

## 6. Descripción del modelo de negocio

### 6.1 El proceso: necesidades físicas y tecnológicas



Un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de salida (Llamadas de *Outbound*) y la recepción de llamadas (Llamadas de *Inbound*), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas”



## 6.2 Tamaño del mercado

Este corresponde con el sector terciario de la economía, equivalente a la prestación de servicios; según estudios reportados por Proexport y el Ministerio de Comercio, basándose en los estudios de competitividad, se determinó que los sectores que tienen mayor potencial de crecimiento y exportación en Colombia son los relacionados con *business process outsourcing*, concepto bajo el cual las empresas relocalizan las funciones de procesos de negocios, tercerizando a los proveedores de servicios en todas las áreas. Por esta razón, el primer sector que escogió el gobierno para realizar este plan piloto fue el de *Call Centers*, servicios de CRM y procesamiento de datos.

Este sector, que aún no cumple dos décadas de estar funcionando en el país, presenta vertiginosos ritmos de crecimiento. Según la información que consolidó en diciembre de 2007 la Asociación Colombiana de *Call Centers* (ACC), esta industria generó 43.000 empleos y facturó \$750.000 millones, con tasas de crecimiento de más del 40% en todos sus indicadores.

El sector inició operaciones hace quince años, a causa del boom de ventas de computadores personales, que obligó a los fabricantes a demandar herramientas y personal que se mantuviera en contacto con los clientes. Las empresas notaron

que las actividades relacionadas con el contacto y servicio al cliente tenían una alta demanda de tiempo, gente y recursos de infraestructura. De esta manera nacieron otras empresas dedicadas sólo a esta tarea, desarrollando economías de escala que les permitían ser más efectivas en actividades de promoción, mercadeo y fuerza de ventas con menores costos.

Por esta razón, y por un aumento intensivo en la inversión de tecnología de telecomunicaciones, en el 2006 alcanzó el 1,57% del PIB, que se volvió más rentable tercerizar estos servicios que integrarlos dentro de la compañía, hasta el punto en que hoy son muy pocas las empresas grandes y pequeñas, que no contratan por *outsourcing*.

Además de las tasas de crecimiento y los márgenes de ganancia, existen varios aspectos por los cuales el Ministerio de Comercio escogió esta industria para iniciar el plan piloto. Uno de ellos es la demanda de mano de obra que genera esta actividad. Según la ACC, el 70% de los costos de operación de los Call Centers se da por concepto de **capital humano**, lo cual implica que su crecimiento incide directamente en las tasas de empleo del país.

La segunda razón es su potencial exportador, sin desatender la demanda interna. En este estudio se determinó que el mercado mundial de Call Centers y servicios BOP es de US\$10 billones, y en 2012 crecerá a 150 billones. Mercado que está virgen en su mayoría, y donde Colombia tiene mucho que ganar.

Sin embargo, hay grandes retos para ganar espacio. El mercado de servicios BOP, que se divide en los sectores de voz y datos, está determinado por el idioma. La participación del idioma español es tan solo del 5%, y tiene tasas de crecimiento bajas en proporción con la cantidad de competidores que entran cada año. El gran potencial está en el idioma inglés, cuya participación es del 49%, es decir, de US\$10 billones, y se espera que para 2012 llegue a ser de US\$90 billones.

### **6.3 El mercado y los competidores**

Sin duda el ente que representa mayoritariamente a todos los jugadores en el mercado es la Asociación Colombiana de Call Centers, pues dentro de su gestión se han estipulado estatutos que regulan y controlan el negocio.

### 6.3.1 Asociación colombiana de *Call Centers*

La Asociación Colombiana de *Call Centers*, ubicada en la Carrera 7 No. 72-64 int. 3 fue constituida en mayo 2 de 2001 por un grupo de empresarios del sector, con el objeto de agrupar a las personas jurídicas y demás entidades que sean *Call Centers*, *contact centers*, proveedores de *hardware*, *software* y servicios para la industria de los *Call Centers*, al igual que a las personas jurídicas que tengan en sus organizaciones su propio *Call Center* o *Contact Center*.

#### Misión

Promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria de *Contact Centers*.

#### Beneficios de los afiliados

- Participar en la regulación que el gobierno planea realizar en el sector.
- Tener más oportunidades de negocios. Todas las actividades de la asociación están encaminadas a mejorar las relaciones de negocios entre sus afiliados y a crear un mejor clima de negocios para el sector. La asociación es la única entidad en el país dedicada 100% al servicio de la industria de los *Call Centers*.
- Los requerimientos de servicios que llegan a la asociación son informados a todos sus afiliados.
- Soporte en asesorías y *benchmarking* nacional e internacional.
- Certificarse como *Call Center* y prestador de servicios especializado.
- Participar en todas las actividades académicas que realice directamente la asociación, tales como el Congreso Andino de *Call Centers*, *Contact Centers* y CRM, seminarios especializados y cursos de capacitación para operadores, coordinadores, supervisores, directores y gerentes que periódicamente la asociación lleva a cabo, obteniendo hasta un 30% de descuento.
- Beneficiarse de los descuentos que empresas proveedoras ofrecen a la asociación para sus afiliados.
- Recibir información del sector periódicamente.

## Requisitos de admisión

Para ser admitido como miembro corporativo de la asociación, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ingresos anuales superiores a un millón de dólares (US\$ 1.000.000).
2. Contar con un mínimo de doscientas (200) estaciones de trabajo en condiciones para operar.
3. Generar más de doscientos cincuenta (250) empleos como promedio.
4. Ser aprobada su admisión por la junta directiva de la asociación.

Para ser admitido como miembro asociado, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ingresos anuales superiores a trescientos mil dólares (US\$ 300.000).
2. Tener un mínimo de sesenta (60) estaciones de trabajo en condiciones de operar.
3. Generar más de ochenta (80) empleos como promedio.
4. Ser aprobada su admisión por la junta directiva de la asociación.

Para ser admitido como miembro *Inhouse* de la asociación, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener un mínimo de quince (15) estaciones de trabajo en condiciones de operar.
2. Ser aprobada su admisión por la junta directiva de la asociación.

Para ser admitido como miembro proveedor de la asociación deberá ser aprobado su ingreso por la junta directiva de la asociación.

## Cuotas de ingreso y sostenimiento

Categoría	Cuota de afiliación	Cuota de sostenimiento
Corporativo	\$5,000,000	\$500,000
Asociado	\$5,000,000	\$500,000
Proveedor	\$5,000,000	\$500,000
<i>Inhouse</i>	\$5,000,000	\$500,000

Los asociados son:

- Andicall
- Atento
- Allus
- Contac center america
- Coomeva
- Digitex
- Interactivo
- Milenium
- Multienlace outsorsing
- People contact
- Sitel
- Suitco
- Transcom
- Ventas y servicios

Dentro de los competidores se identifican los principales:

### **6.3.2 Multilatina**

“Venimos elaborando el concepto de ser una empresa multi-latina que provea soluciones para clientes en Europa y América”, afirma Juan Rodrigo Hurtado, presidente de Teledatos, que está constituyendo una sociedad en Perú y más adelante dará el salto a Centroamérica. Es uno de los jugadores más grandes en el negocio de *contact center* del país, con más de 5.000 puestos de trabajo, de los cuales más de 500 son para tráfico internacional. “El 15% de nuestros ingresos los representan los negocios en el exterior. Para el año entrante esta cifra llegará al 25%”, explica Hurtado.

### **6.3.3 Heinsohn**

En 2007, *Heinsohn* -empresa de *software*- creció 36% en sus ventas y llegó a más de \$23.000 millones en facturación. El 10% de sus ingresos corresponde a exportaciones, en especial a Argentina, Chile, Perú, el Salvador y Ecuador. La estrategia



para crecer está representada en la búsqueda y creación de nuevos negocios, a través de alianzas. Por ejemplo, hace parte del grupo de empresas que desarrollará el Registro Único Nacional de Transporte, *Runt*; proyecto calculado en \$300.000 millones. Además, creó una nueva sociedad para el desarrollo de *software de factoring* y otra más, como BPO de nómina y gestión, que adelanta una alianza con una compañía inglesa.

#### **6.3.4 Transcom, Call center bilingue**

*Transcom* se inició con un *Call Center* interno de *Millicom* a finales de 1994, y en 2003 comenzó a prestar servicios a terceros para llamadas en español en Colombia. En 2004 buscó mercado afuera y en julio de 2005, recibió las primeras llamadas en inglés. Hoy el *Call Center* genera el 96% de sus ingresos en el mercado de Estados Unidos. Hace un año entró al negocio del BPO con una compañía de Estados Unidos que desarrolla páginas de internet y presta servicios de correo electrónico. El 15% de sus ingresos vienen de BPO, pero “esperamos llegar a un 40% de BPO en 2009”, afirma Francisco Posada, presidente de *Transcom*.

#### **6.3.5 Multienlace**

Hace apenas unas semanas, *Multienlace*, empresa antioqueña de *contact center* y una de las más grandes del país, fue adquirida por *Eton Park Capital Management*, en un proyecto regional que incluye a la argentina *Actionline*. Al sumar las dos empresas, se conforma una compañía regional de 13.000 agentes, 8.000 estaciones de trabajo y 13 centros de operación en los dos países. Ahora, la nueva compañía está analizando hacia dónde se va a mover.



## 7. Recolección de la información en campo

### 7.1 Resultados para empresas que potencialmente contratarían servicios de *Call Center*

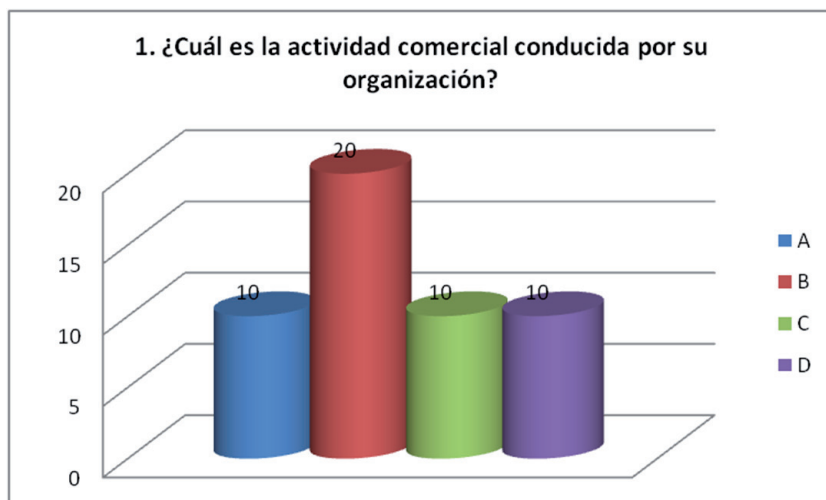
#### 7.1.1 Actividad comercial conducida por su organización

A - PYMES: Venta de servicios

B - PYMES: Comercializadora de productos

C - PYMES: Venta de servicios de salud privada

D - MEDIANAS EMPRESAS: Venta de servicios logísticos

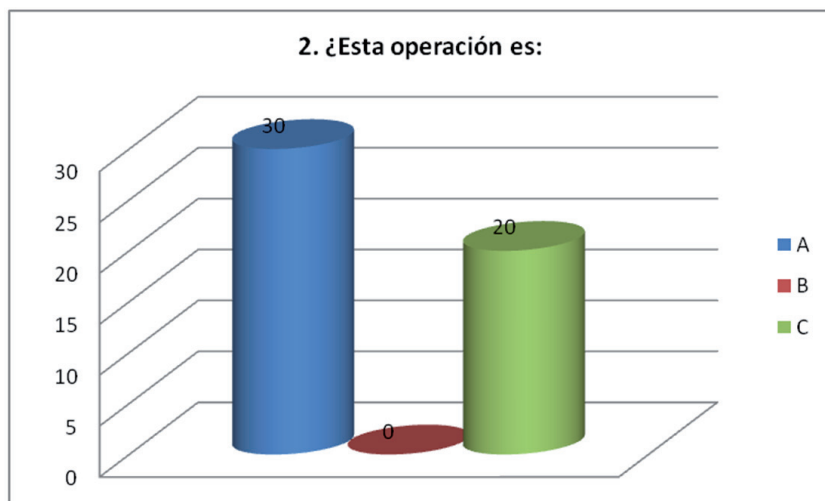


#### 7.1.2 Descripción de la operación

A - Nacional

B - Internacional

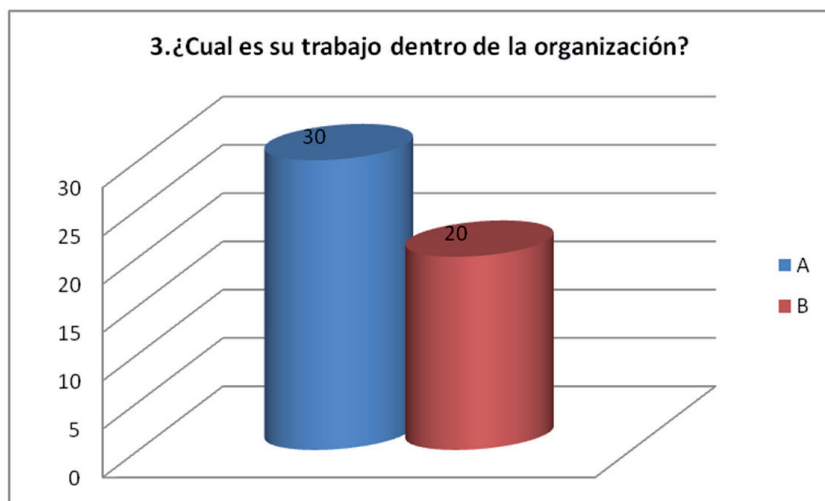
C - Nacional e internacional



### 7.1.3 Cargo

A - Gerentes comerciales

B - Gerentes generales



### 7.1.4 Utilización de los servicios de *Call Center* (tercerizado o interno)

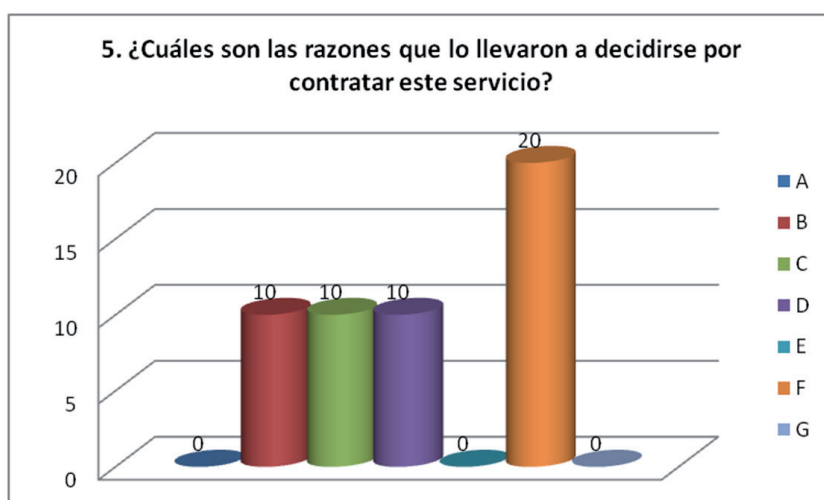
A - SI - Capital humano no especializado dentro de la misma organización

B - NO

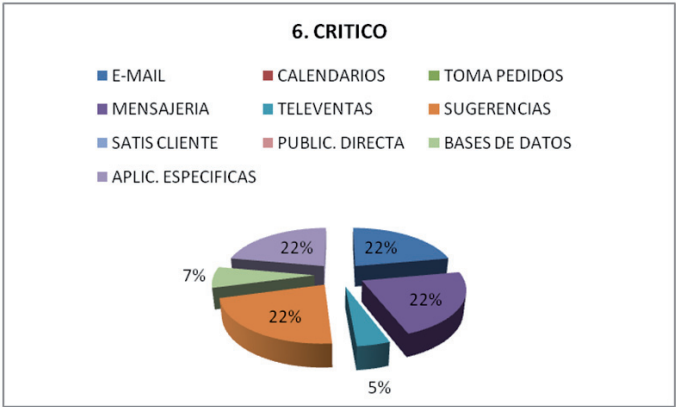
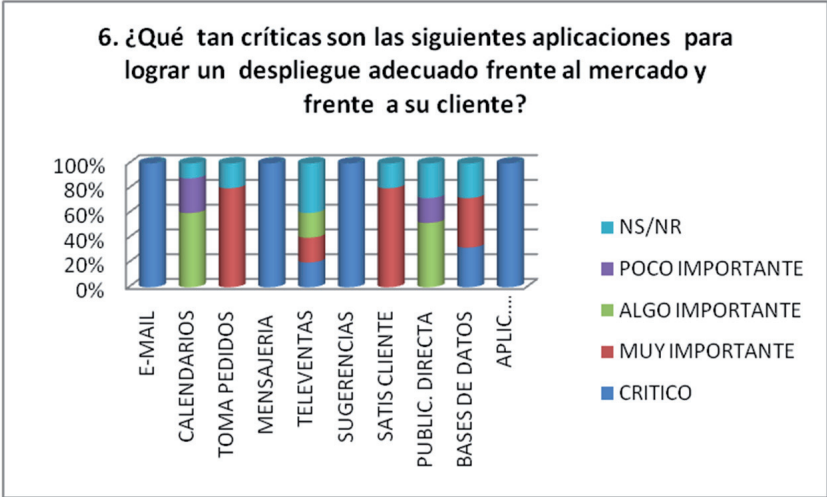


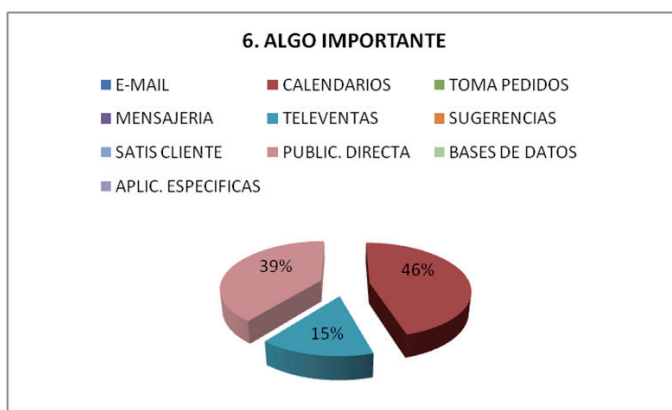
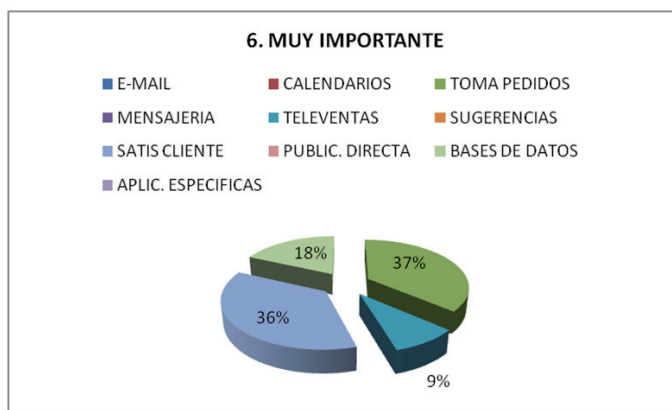
### 7.1.5 Razones para contratar este servicio

- A - Aumentar su volumen de ventas
- B - Proporcionar un servicio al cliente más eficaz
- C - Ampliar su mercado
- D - Evaluar el desempeño actual de su organización
- E - Validar la información comercial que los clientes poseen de sus productos
- F - todas las anteriores
- G - Otros



### 7.1.6 Aplicaciones para lograr un despliegue adecuado frente al mercado y frente a su cliente





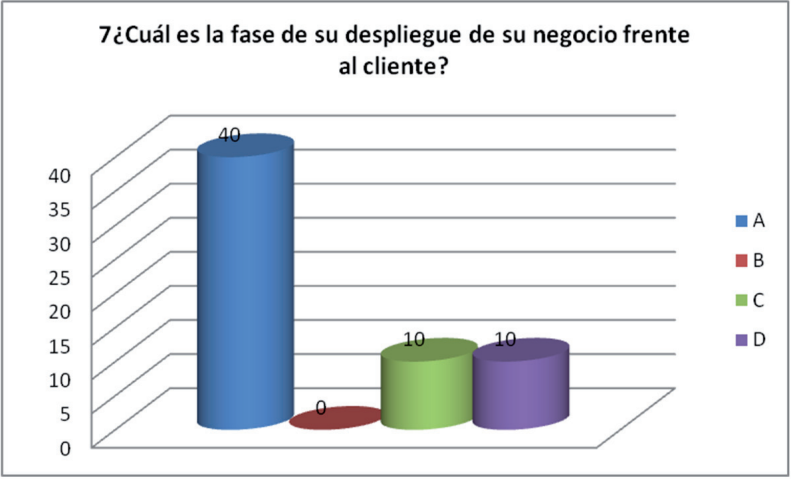
### 7.1.7 Fase de despliegue del negocio

A - Al principio, planeo alcanzar a mi grupo limitado de clientes actuales y fortalecer relaciones.

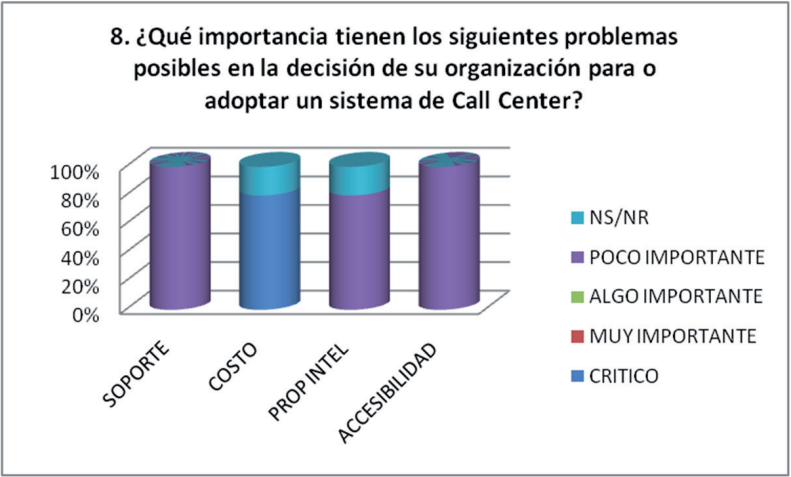
B - Un despliegue piloto está en marcha con un *Call Center* interno.

C - Ya hemos alcanzado a nuestros clientes actuales y hemos organizado una base de datos con herramientas tecnológicas básicas.

D - El despliegue está en espera hasta que las aplicaciones humanas y tecnológicas necesarias estén disponibles



7.1.8 Posibles problemas en la decisión de la organización para o adoptar un sistema de *Call Center*

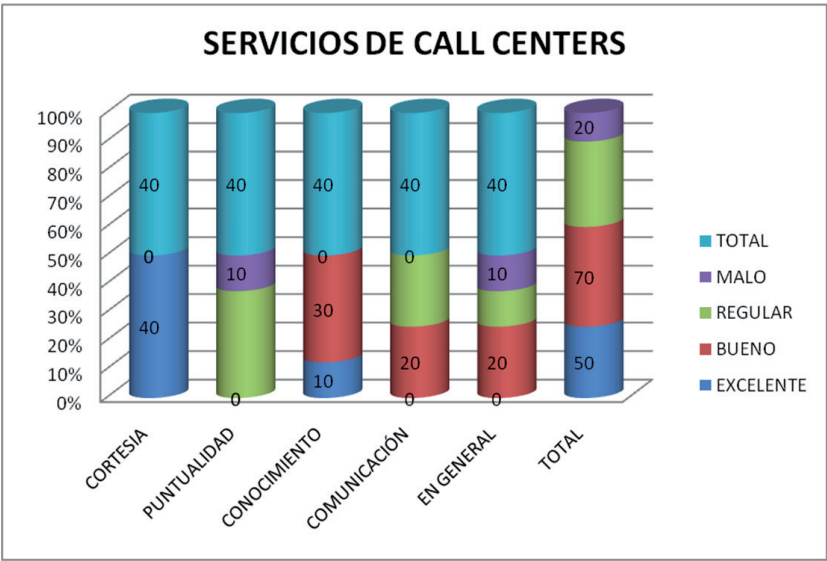




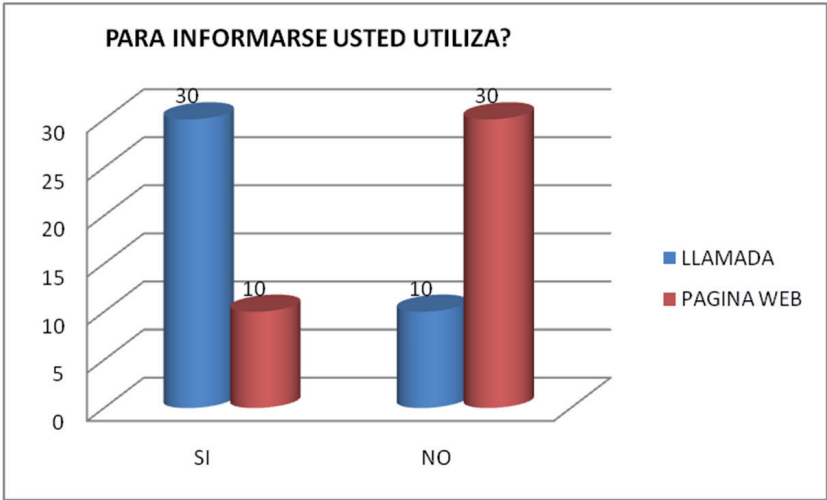


## 7.2 Resultados para clientes potenciales de los Call Center

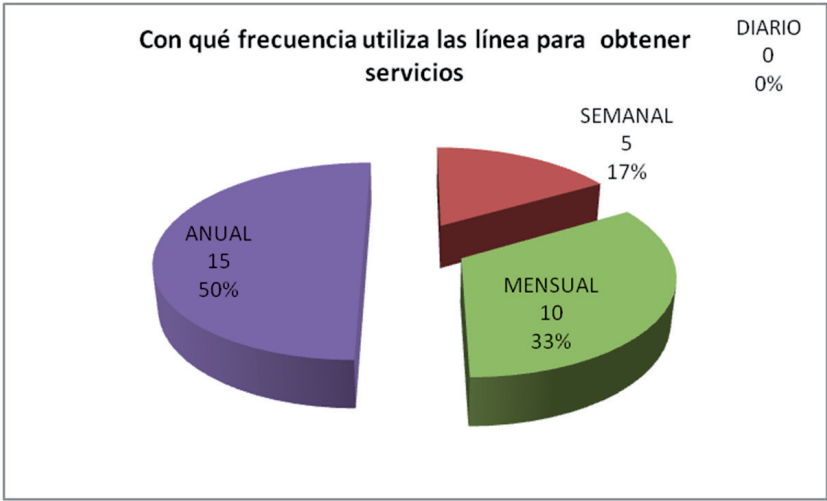
### 7.2.1 Calificación de los servicios de *Call Centers*



### 7.2.2 Herramienta de información



### 7.2.3 Frecuencia de uso



## 8. Factores de competitividad

Dentro de los factores que inciden en el planteamiento de la estructura del negocio pueden ser relacionados directamente con la competitividad:

- La plataforma tecnológica, dada la inversión que el país ha hecho en esta materia, este factor se podría considerar que se ha superado de alguna manera la brecha tecnológica, con importantes avances dentro de la oferta de servicios, como por ejemplo aquellos relacionados con el transporte de información a gran velocidad (servicios de banda ancha); sin embargo aun los progresos que deben darse en la materia son bastantes.
- La capacitación del recurso humano, el manejo del bilingüismo y las herramientas de la plataforma tecnológica en la materia se constituyen en factores claves para la competitividad, si se tiene en cuenta el hecho de que más del 70% del modelo del negocio se apoya en el contacto persona a persona. Colombia se ha fijado a nivel de educación unas metas claras para lograr el bilingüismo y la capacitación técnica y profesional en áreas afines.
- La posición geográfica, la orbita espacial sobre la latitud en la que se encuentra Colombia tiene una posición privilegiada frente a otras regiones, dado el hecho de que se encuentra en la zona central del planeta, garantizando de esta manera una posición equidistante a cualquier lugar del mundo, facilitando su capacidad de comunicación.
- La estabilidad económica y política que ha alcanzado en materia de gobernabilidad el país, siendo bien calificado en materia de riesgos de inversión extranjera.



## 9. Oportunidades y barreras de entrada al mercado

### 9.1 Cluster para imitación

Las nuevas alianzas que permiten reducir costos a la hora de ofrecer los servicios tercerizados a clientes internacionales. Tal es el caso de ATENTO que se unió con los internacionales ALLUS –Global BPO Center, empresa Argentina presente en Centro América. De igual forma, multinacionales de servicios y tecnología, han encontrado en el país una plataforma de buena calidad para la atención de sus consumidores en América Latina. Unisys, por ejemplo, tiene en el mundo siete management service centers de los cuales, el de atención para América latina y España está ubicado en Bogotá.

©2006 By CallCenter Comics.com



**I DON'T HAVE A BAD ATTITUDE SIR. I ALREADY TOLD YOU THAT WE HAVE OUTSOURCED ALL NON-ESSENTIAL TASKS LIKE BEING EMPATHETIC AND COURTEOUS, SO WE CAN FOCUS ON WHAT'S REALLY IMPORTANT.**

(No tengo mala actitud señor. Le he dicho que tenemos externalizadas todas las preguntas no esenciales como ser cortés y amable).

## 9.2 El capital humano

Las mayores ventajas las tienen quienes logren utilizar dentro de su organización el conocimiento de sus trabajadores para la creación de ventajas competitivas en el mercado, no los que tengan más puestos con agentes y máquinas. Es decir la multiplicación de las interacciones, especialmente las que se desarrollan alrededor del conocimiento tácito, como actividades de búsqueda, coordinación y monitoreo que no dependen de reglas simples. Por parte de los agentes, la actitud de servicio y la disciplina son las mayores fortalezas identificadas por las multinacionales. Entonces, se trata de utilizar un conocimiento que va más allá de manuales y que siempre exige la interacción entre personas.

Además, el mercado de servicios BOP, está determinado por el idioma. La participación del idioma español es tan solo del 5%, y tiene tasas de crecimiento bajas en proporción con la cantidad de competidores que entran cada año. El gran potencial está en el idioma inglés, cuya participación es del 49%, es decir, de US\$10 billones, y se espera que para 2012 llegue a ser de US\$90 billones.

Por esta razón, el primer reto está en el fomento del bilingüismo, aspecto contemplado en el Plan Sectorial de Educación 2006-2010 de Revolución Educativa del gobierno nacional. (Plan Sectorial de Educación 2006-2010 de REVOLUCION EDUCATIVA Documento No. 8)



**Fuente:** <http://peritopanzer.files.wordpress.com/2007/03/call-center.jpg>

### 9.3 El servicio in house o interno

Tener un servicio interno, sigue significando para las *Pymes* y *micro-pymes* una opción de manejo de clientes. Lo que el mercado nos muestra es cómo otras empresas locales ofrecen plataformas de software adaptables a los recursos tecnológicos y de comunicaciones de empresas que están iniciando sus labores en el mercado. Se ofrecen servicios gratuitos, desde internet para manejo de relaciones con clientes con accesos limitados. Tal es el caso de **Softphone**, empresa que a través de su página web, invitan a posibles clientes a aprovechar gratis los recursos propuestos por una empresa local de Call Center, sin pagar licencias y sin necesidad de hacer grandes adaptaciones tecnológicas. Eso si, en el momento que la Pyme requiera ampliar estos servicios por su propio crecimiento, deberá contactarlos para asesorías y para ampliación tecnológica.



**Fuente:** <http://www.citibank.ru/russia/branches/eng/fincentr.htm>  
[http://bp3.blogger.com/\\_NINgshYVVVQ/R\\_Ak3WcQkVI/AAAAAAAAAGk/kiEd1xN35Zg/s320/PerroTelmex.jpg](http://bp3.blogger.com/_NINgshYVVVQ/R_Ak3WcQkVI/AAAAAAAAAGk/kiEd1xN35Zg/s320/PerroTelmex.jpg)

### 9.4 Las barreras de entrada

Colombia, a pesar de las inversiones realizadas en la materia, aun carece de competitividad tecnológica. Según el estudio *Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008*, de *The Economist* y *Business Software Alliance*, nuestro país ocupa el lugar 52 entre 66 países y está en el octavo puesto entre los diez países americanos evaluados. El desarrollo y preparación del capital humano y la muy baja capacidad en investigación y desarrollo son sus principales falencias.

Los empresarios creen que es primordial desarrollar el sector de TI en el país, como base para internacionalizarlo. El gobierno podría ser el mejor comprador del sector, pero existe entre los funcionarios públicos un prejuicio en contra de la calidad nacional y tienden a comprar *software* internacional, para evitarse problemas con la Contraloría si algo sale mal.

En cuanto a la reglamentación, es esencial romper los obstáculos para la exportación e importación de software y hardware. El gobierno debe clasificar correctamente a nivel arancelario el software, el cual hoy en día es catalogado como un servicio y no como un bien, obligando a pagar un impuesto del 25% lo cual encarece el producto generando el problema de competitividad en precios. También es necesario avanzar en la propiedad intelectual y la protección de datos.

La baja oferta de profesionales bilingües es una de las mayores falencias del país. Respecto a esto, es importante anotar que el Sena lidera uno de los procesos más grandes de bilingüismo en el país y actualmente avanza en la formación en TI. En programación y software, actualmente tienen 11.500 jóvenes en estos programas y la mayoría de ellos avanzan para su certificación con compañías como *Microsoft*, *Oracle*, *Sun* y *Cisco*. La meta para las tecnologías de software a nivel de técnico y tecnólogo es de 33.000 cupos para 2010. Sin embargo, lo que hace falta es clarificar qué es lo que se necesita para diferentes niveles.

En el sector privado, avanza empresa española de *outsourcing*, que se alió con la Universidad del Minuto de Dios y la firma Teleacción para desarrollar un *cluster* que permita capacitar el recurso humano. La inversión inicial de la empresa española supera los US\$4 millones en Bogotá y Medellín. (Industrias Competitivas, 2008)

El éxito de convertir al negocio de *Call Center* en exitosos *BPO&O* de talla mundial dependerá de la capacidad que demuestren el gobierno nacional, los gobiernos locales, los empresarios del sector y otros actores, como las universidades, para avanzar en un plan coherente y efectivo.



# 10. Oportunidades y barreras de entrada al mercado

- La plataforma tecnológica actual en el mundo entero, permite la eliminación de las barreras espaciales para el desarrollo de este tipo de negocio, ya no agrupándose en espacios físicos, sino virtuales, permitiendo la coordinación de todos los actores del proceso desde diferentes partes del mundo; desde de esta perspectiva la solución a las inquietudes planteadas por el usuario se pueden gestionar desde cualquier parte del mundo.
- El mercado de los *Call Center* en Colombia, dada su posición geográfica, tiene ventajas competitivas de transmisión de datos a larga distancia, factor que llama la atención de los inversionistas extranjeros.
- Las estadísticas relacionadas con la dinámica del crecimiento de los *Call Center*, situándolo como un sector emergente de la economía, están basadas principalmente en las operaciones que realizan las grandes multinacionales en la materia, encontrándose el sector de la mediana y pequeña empresa aun sin integrar de forma crítica en el modelo de negocio.
- Un factor clave para el desarrollo de las operaciones de este negocio, es la implementación de protocolos de comunicación confiables, esto quiere decir que las comunicaciones se realicen en el idioma de los diferentes agentes siguiendo procedimientos estandarizados que garanticen el cumplimiento y la calidad de todo el proceso.
- Este estudio recomienda desarrollar modelos de modernización para la *Pyme* colombiana, que permitan integrar dichas organizaciones en mercados más lejanos, basándose en el soporte del contacto con el cliente en su propio idioma.
- Que los centros educativos del país ofrezcan posibilidades de capacitación en bilingüismo para potencializar el recurso humano que apoya las operaciones de *Call Center*.

- Explorar nuevos mercados internacionales para los servicios que las empresas de *Call Center* localizadas en Colombia ofrecen, de modo que se pueda competir por precio.
- Adelantar modelos de educación continuada para los operarios de forma que se estimule el empoderamiento respecto a la solución de problema del cliente y contribuyan a la reducción de cuellos de botella en procesos en los cuales se necesita de autorización de un tercero para emprender acciones, lo cual repercute en tiempos adicionales en espera y una sensación de mala calidad en el servicio.
- El modelo de negocio de centros de contacto podría integrar la gestión del conocimiento de la empresa, para poder crear nuevos modelos empresariales apoyados en la virtualidad y el seguimiento a procesos, aportando una significativa reducción de gastos fijos.

# Bibliografía

- Cely, R.(2006). Políticas para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza del inglés en Colombia. Ministerio de Educación. Asesora académica programa nacional de bilingüismo
- Proexpor (2008). Los Call Center. Bogotá.
- SENA (2006). Centro de servicios financieros. Programa nacional de bilingüismo.

## Revistas en línea

[http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=587](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=587)

<http://www.acdecc.org>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Outourcing](http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outourcing)

<http://www.andicall.com>

<http://www.sitel.com>

<http://www.dinero.com/noticias-caratula>

<http://softphone.com.co>

[http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=587](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=587)

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-152025\\_recurso\\_1\\_pdf.unknown](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-152025_recurso_1_pdf.unknown)

[http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home\\_principal.aspx](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home_principal.aspx)

<http://pergamo.pucp.edu.pe/holistica/node/9>



# Anexos

Entrevistas con los directivos y / o responsables de *Call Centers*

**Eduardo Miranda**

■■■■■■■■ Director Call Center de Carulla – Vivero S.A ■■■■■■■■

## 1. Cuál ha sido su trayectoria en el universo de los *Call Centers* en Bogotá ?

La verdad llegué a este negocio por rebote. Originalmente estuve vinculado siempre con el mercadeo, con empresas que trabajan con estudios de mercado como *Mercadatos* que es una empresa relativamente grande en Colombia. Luego de estar allí un tiempo, me vinculé, a través de un amigo, con SITEL una empresa internacional que vino a Colombia en 1998 para quedarse como una de las multinacionales más importantes en el mercado de *Call Centers*. Allí aprendí el otro lado del negocio, o mejor, lo que está más allá del mercadeo, el BOP (*Bussiness Process Outsorsing*) y su importancia para el éxito de una empresa.

De allí, fui contactado por uno de los altos ejecutivos de *Carulla – Vivero* y como ellos también se lanzaron al mercado con el servicio de Domicilios, me pidieron estructurar y supervisar todo el proceso, un *call center* que, ya no es tercerizado, sino que es interno.

## 2. Defina el modelo de negocio de este *Call Center*.

El modelo de negocio de este *Call Center* es básicamente el de satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel de domicilios. Es decir, el cliente nos llama, hace su pedido y esta en nosotros hacer que no solo, llegue en el menor tiempo, sino que sea realmente lo que pidió y además de eso, le ofrecemos un portafolio de promociones especiales por pedido telefónico, que a veces llegan a incluir descuentos.

### **3. Cuáles son las estrategias más comunes para conquistar el mercado?**

En el caso de este *Call Center* interno, lo que hacemos es enfatizar el buen servicio.

En este mundo globalizado, la idealización de un cliente es cada vez más difícil y en Carulla Vivero eso es muy claro. Más para nosotros que tratamos con ellos a diario en operación de 24 horas. Pienso que la implementación de una Cultura de servicio, será al final, la que determine la permanencia de una empresa en el mercado.

### **4. Cuáles son sus competidores y sus fortalezas?**

De los competidores regulares de Carulla – Vivero como Carrefour, Éxito, Cafam, creo que en domicilios, al nivel que los estamos manejando, no existen. Creo que Colsubsidio ha tratado de hacer lo mismo pero más funcional como una tienda de barrio a ese nivel, muy local; mientras nosotros tenemos toda la operación en Bogotá.

### **5. Cuáles son las destrezas y competencias que debe tener un agente de *Call Center*?**

Depende de la orientación del *Call Center*. En nuestro caso, necesitamos que sean altamente receptivos a lo que el cliente quiere, que escuchen con cuidado e interés lo que el cliente tiene que decir. Aquí no manejamos límites de tiempo por llamada o volúmenes de llamada porque lo que nos interesa es que se de un excelente servicio.

De tal manera que necesitamos gente que sea educada, bachilleres que quieran estudiar una carrera profesional, que aspiren a ser más que agentes fósiles en un cubículo.

### **6. Usted considera que, como se dice ahora, a mayor tecnología, mejores resultados?**

Una vez más, eso depende del *Call Center*. Por ejemplo, que sacáramos nosotros con una tecnología de Video-Chat o con un IVR (Servicio de Audio Respuesta); si nuestra operación se basa en la toma de pedidos del cliente que quiere un domicilio.

De todas formas, tenemos una tecnología que nos permite hacer seguimiento a las llamadas, encuestar transaccionalmente; es decir, cuando el cliente termina su pedido puede

calificar inmediatamente el servicio y también tenemos comprobadores de incognito.

### **7. Cuáles podrían ser aspectos innovadores para el mercado del *Call Center*?**

Pienso que la posibilidad de trabajar en inglés para hacer campañas en otros países. Y dependiendo del negocio integrar nuevas tecnologías para hacer el servicio más efectivo.

#### **Alvaro Jaramillo Junior**

Manager ANDICALL

### **1. Cuál ha sido su trayectoria en el universo de los *Call Centers* en Bogotá ?**

La verdad, me gradué como Administrador de Empresas e inmediatamente me vinculé a ANDICALL.

### **2. Defina el modelo de negocio de este *Call Center*.**

ANDICALL más que un *Call Center*, ya es una empresa que presta este servicio a otras empresas. Es decir, las grandes empresas que quieran ofrecer dentro de su portafolio de atención al cliente, el contacto como tal, nos contratan para que les manejemos esta operación de manera eficiente y productiva, permitiéndoles concentrarse en otros puntos del negocio, en el core business; como se dice, dándonos la confianza para manejar el componente clave, el cliente.

### **3. Cuáles son las estrategias más comunes para conquistar el mercado?**

El mercado del *Call Center* ha crecido muchísimo en los últimos 3 años para nuestro país y cada vez la competencia se pone más dura. Lo que nosotros ofrecemos es un portafolio de integración de alta tecnología que agrupe desde ventas pasando por servicio al cliente, estudios de mercado, apoyo de publicidad hasta soporte de internet.

### **4. Cuáles son sus competidores y sus fortalezas?**

Competidores? todos los de la asociación! Por ejemplo ATENTO, Digitex, *Millenium* entre otros.

Las fortalezas... yo pensaría que son las alianzas estratégicas con empresas multinacionales del sector. Por ejemplo, ATENTO, se unió a *ALLUS GLOBAL BPO*, una empresa Argentina de *Call Centers* y por tanto su portafolio de clientes internacionales se ampliará muchísimo.

### **5. Cuáles son las destrezas y competencias que debe tener un agente de *Call Center*?**

Depende de la campaña que se esté manejando. Por lo general para ventas, se necesita un perfil seguro de si mismo y agresivo. Además debe ser alguien que tenga el don de la palabra... como digo yo, que le guste hablar y lo haga de manera inteligente para lo cual debe tener un cierto nivel de educación alto.

El poder de convencer y negociar y de gestionar eficazmente situaciones difíciles también se aplica hasta en los agentes de servicio al cliente quienes deben enfrentar situaciones difíciles en el 90% de las llamadas.

Pienso que la gestión del conocimiento también es clave. Saber y ver más allá del tipo de cliente que se está manejando; conocer al 100% el producto que se está vendiendo y tener la iniciativa e inspiración para crear situaciones de venta y hasta de recrear satisfacción en el cliente.

### **6. Usted considera que, como se dice ahora, a mayor tecnología, mejores resultados?**

¡Si! Dentro del crecimiento acelerado del mercado y de una economía que nos lanza cada día más al uso de medios electrónicos para realizar todas nuestras actividades diarias, definitivamente entre mayor sea la plataforma tecnológica que una empresa de *Call Center* pueda ofrecerle a sus clientes, la captación de los mismos será mayor.

Es por esto que cada vez el término *Call Center* tiende a ser menos utilizado y a ser reemplazado por el de *Contact Center*; es decir, un centro que integra más que la llamada, soportes en línea que integran el e-mail, chat , video chat y hasta fax para las empresas que tienen su actividad en *internet*.



## 7. Cuáles podrían ser aspectos innovadores para el mercado del Call Center?

Definitivamente, la tecnología y la adaptabilidad. Existen empresas que, aunque sus operaciones son mayoritarias y reconocidas, se ven incapaces a la hora de adaptarse a las nuevas tecnologías y de modernizar la manera en que se relacionan con el mercado, bien sea a través de las ventas o del servicio al cliente o de explorar nuevos mercados. Mientras los proveedores de *Call Centers* podamos ser proveedores de soluciones de comunicación que sean inteligentes y que representen mayores ingresos adaptando tecnologías a la actividad de las empresas seguiremos cultivando más clientes.

### Astrid Gúzmás

■■■■■ Directora del Contac Center de Vistaflor International C.I ■■■■■

#### 1. Cuál ha sido su trayectoria en el universo de los *Call Centers* en Bogotá?

Bueno, antes de llegar aquí, a este contact que es interno, trabajé como jefe de cuenta en ATENTO, y en Multienlace.

#### 2. Defina el modelo de negocio de este *Call Center*.

La verdad es que aquí en este *in house*, lo que hacemos es darle solución a una de las necesidades de nuestro propio cliente al encargarnos de los clientes de flores que el, recibe en principio.

Es decir que, la comercializadora como tal vende las flores a través de este cliente mayoritario. A través de su *web site*, nosotros somos sus proveedores de flores y adicional si el cliente, de nuestro cliente, quiere información adicional, se la proporcionamos como si nosotros hiciéramos parte activa de su *Customer Call Center*. En realidad somos una derivación del mismo, siendo independientes y a la vez permitiendo utilizar nuestro *expertise* en flores para aumentar ventas.

### **3. Cuáles son las estrategias más comunes para conquistar el mercado?**

De mi experiencia en otros *Call Centers*, más agresivos en ventas, considero que los indicadores de gestión son los mismos volúmenes de éxito de cada campaña. Si se lograron captar nuevos clientes, si se logró renovar membrecías, por ejemplo, de clientes antiguos o si el producto lanzado fue 100% aceptado en el mercado.

### **4. Cuáles son sus competidores y sus fortalezas?**

Con la operación en Vistaflor, no existe todavía en Colombia otro *in house* para flores, ni siquiera un tercerizado, más bien, nos han ofrecido manejar clientes de otras industrias dedicadas a la floricultura, a través del nuestro. Las fortalezas se basan en la excelente formación de los agentes, en cuanto al tema de las flores, y su destreza en el idioma Inglés.

### **5. Cuales son las destrezas y competencias que debe tener un agente de *Call Center*?**

Para mi caso específico, competencia en inglés al 100%. No es solo hablar bien y hacerse entender. Se necesita gestionar más allá. Las llamadas que recibimos deben ser manejadas como se haría en un *Call Center* americano y esto requiere a su vez destrezas en el plano de las tecnologías también.

### **6. Usted considera que, como se dice ahora, a mayor tecnología, mejores resultados?**

Si y no. Pienso que los software se deben adaptar a las necesidades del negocio pero que también deben permitir crecimiento del mismo. Ahora, para nuestro caso particular, definitivamente, nuestra gestión de clientes o el análisis de resultados sería imposible sin tener las herramientas tecnológicas adecuadas. Hasta garantizar cumplimiento en entregas dependen del factor tecnológico.

## 7. Cuáles podrían ser aspectos innovadores para el mercado del *Call Center*?

En este momento hay un *bum* por el bilingüismo. Muchas empresas de finca raíz americanas quieren llegar directamente a ese consumidor *latino*, en su propio idioma y reforzar relaciones con su cliente tradicional americano. Que mejor que poder contratar una operación que garantice ventas y atención en ambos idiomas, además que gestione transacciones confidenciales con las facilidades de las tecnologías de punta.

Otro aspecto innovador podría ser también la capacitación y formación de los agentes según el requerimiento del cliente para mejorar el *performance*. Pienso que una empresa de *Call Center* que capacite adecuadamente a sus agentes al momento de manejar una cuenta esta asegurando el éxito de la misma y asegurando futuros contratos.



### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América