

**OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DEL CALL CENTER EN LA EMPRESA
ATENTO COLOMBIA A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN DE SERVICIOS
AGREGADOS DE INTERNET**

TESIS DE GRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
MÉXICO
BOGOTÁ D.C. JUNIO DE 2004**

**OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DEL CALL CENTER EN LA EMPRESA
ATENTO COLOMBIA A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN DE SERVICIOS
AGREGADOS DE INTERNET**

Presentado Por:

**PAULA MILENA HERNÁNDEZ C.
JULIÁN HOYOS VÉLEZ**

**COD 910317
COD 950025**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY MÉXICO
BOGOTÁ D.C. JUNIO DE 2004**

Director Metodológico:
DR. JEREMÍAS QUIÑONES

Director Temático:
DR. SANTIAGO JARAMILLO GALLO

LECTOR

EVA JANETH PRADA GRANDAS

ADVERTENCIA:

“ Ni la universidad, ni los lectores serán
responsables de las ideas
expuestas
por los graduandos”

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN | 21 |
| 1.2. FORMULACIÓN | 24 |
| 1.3. OBJETIVOS | 24 |
| 1.3.1. General | 24 |
| 1.3.2. Específicos | 25 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 25 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA | 27 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO | 27 |
| 2.1.1. El Call Center | 30 |
| 2.1.1.1 Recursos tecnológicos de un Call Center | 32 |
| 2.1.1.2 Servicios de un Call Center | 35 |
| 2.1.1.3 Mercado colombiano de la industria de Call Center | 37 |
| 2.1.1.4. Análisis de la industria de Call Center de forma diferenciada: valor agregado | 48 |
| 2.1.2 De los Call Center tradicionales a los Internet Call center | 50 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.1. Comparación de internet call center vs. Call Center | 53 |
| 2.1.2.2. Internet Call Center | 54 |
| 2.1.2.3. Ventajas del Internet Call Center – ICC | 55 |
| 2.1.2.4. Debilidades de Internet Call Center | 57 |
| 2.1.2.5. Mercado del Internet Call Center | 57 |
| 2.1.2.6. ¿Empresas puramente virtuales (Dot Com) o empresas puramente reales de cemento (Brick & Mortar)? | 61 |
| 2.1.2.7. El mercado financiero | 62 |
| 2.1.3. Ventajas competitivas de colombia frente a otros países latinoamericanos para servicios de Internet Call Center | 67 |
| 2.1.4 Pacto de Internet en las compañías: como entrar en la web | 69 |
| 2.1.4.1 Importancia de Internet | 73 |
| 2.1.4.2. Crecimiento de Internet en el mundo | 74 |
| 2.1.4.3. Desempeño de Internet en Latinoamérica | 75 |
| 2.1.4.4. Desarrollo del mercado de Internet en Colombia | 77 |
| 2.1.4.5. Como se conectan a Internet en Colombia | 79 |
| 2.1.4.6. Trafico de Internet en Colombia | 80 |
| 2.1.4.7. Barreras para la masificación de Internet en Colombia | 81 |
| 2.1.4.8. Para que se utiliza el Internet en Colombia | 84 |
| 2.1.5. OUTSOURCING COMO CONCEPTO | 85 |
| 2.1.5.1. Valor estratégico de un Outsourcing | 86 |
| 2.1.5.2 Outsourcing tecnológico | 86 |
| 2.1.5.3 Oportunidades de Outsourcing tecnológico | 87 |

| | |
|---|------------|
| 2.1.5.4 ventajas de realizar Outsourcing en “Call Center”. | 88 |
| 2.2. MARCO CONTEXTUAL | 90 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL | 96 |
| 3. METODOLOGÍA | 98 |
| 3.1. TIPO DE ESTUDIO | 98 |
| 3.2 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 99 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA | 100 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 100 |
| 3.5 PLAN DE ANÁLISIS | 101 |
| 4. ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 101 |
| 4.1 CONCEPTO DE INTERNET CALL CENTER | 102 |
| 4.2 CONOCIMIENTO DE SERVICIOS AGREGADOS DE INTERNET CALL CENTER | 103 |
| 4.3 EL NUEVO SERVICIO DE INTERNET CALL CENTER Y AGILIZACIÓN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA. | 104 |
| 4.4 CONOCIMIENTO SOBRE EMPRESAS QUE MANEJE EL INTERNET CALL CENTER EN: | 105 |
| 4.5 AUMENTO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA. | 106 |
| 4.6 QUE SERVICIO A PRESTAR PREFERIDO POR LOS EMPLEADOS EN EL FUTURO | 107 |
| 4.7 SATISFACCIÓN Y AUMENTO DEL FLUJO DE CLIENTES. | 109 |
| 4.8CONDICIONES DE RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA | |

| | |
|---|------------|
| ATENTO COLOMBIA. | 110 |
| 4.9 CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA | 111 |
| 4.10 CONDICIONES TECNOLÓGICAS DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA. | 112 |
| 4.11 CONDICIONES Y SERVICIOS GENERALES DE ATENTO COLOMBIA | 112 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| RECOMENDACIONES | 129 |
| ANEXO 1 | 130 |
| ANEXO 2 | 131 |
| BIBLIOGRAFÍA | 132 |

LISTA DE TABLAS

PÁGINA

| | | |
|---------|---|----|
| Tabla 1 | Distribución de posiciones por sector | 31 |
| Tabla 2 | Distribución de servicios | 31 |
| Tabla 3 | Análisis De Call Center | 40 |
| Tabla 4 | Tecnología Internet Call Center | 43 |
| Tabla 5 | Comparación de Internet Call Center y Call Center | 45 |
| Tabla 6 | Números de paginas por idiomas o compañías de Internet Latinoamérica y Colombia | 51 |
| Tabla 7 | Paginas Web de Bancos Colombianos | 54 |

GRAFICAS

PÁGINA

| | | |
|-----------|--|----|
| Grafica 1 | ESPECIALIDADES | 28 |
| Grafica 2 | INTERNET CALL CENTER | 48 |
| Grafica 3 | Distribución de Paginas Web en idiomas | 49 |
| Grafica 4 | Costo de Mano de Obra en América Latina para Servicios del ICC | 51 |

LISTA DE ANEXOS

PÁGINA

| | | |
|---------|---|-----|
| Anexo 1 | Encuesta a Empleados de Atento Colombia | 114 |
| Anexo 2 | Encuesta a Directivos Atento Colombia | 115 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ocupa de la optimización del servicio del Call Center en la empresa Atento Colombia a través de la inclusión de servicios agregados de Internet. Su objetivo fundamental es justamente determinar los servicios agregados de Internet que permiten optimizar ese servicio y se trabaja en torno a la pregunta: *¿Qué servicios agregados de Internet, permiten optimizar el servicio de Call Center en la empresa Atento Colombia?*. Con la resolución de este cuestionamiento se aportan los servicios básicos que optimizaran el Internet Call Center de Atento Colombia, con lo cual se ayuda a que Atento Colombia cree una ventaja competitiva frente a las otras empresas que ofrecen los mismos servicios en el mercado.

Las etapas que siguió la elaboración de este trabajo de grado tienen íntima relación con el método elegido, en primer lugar, se ha efectuado el planteamiento de la problemática y su correspondiente descripción y formulación, con los objetivos propios de la investigación, acto seguido, a modo de justificación, se ha efectuado una reflexión en torno de los móviles que soportan esta investigación y la importancia de llevarla a cabo. Se realiza, luego un marco referencial, dividido para este efecto en marco teórico, marco contextual y marco conceptual, las etapas subsiguientes se derivan de los objetivos inicialmente planteados.

La investigación difiere según como se realice. De acuerdo con las características de investigación que requiere este trabajo, se ha determinado realizar un tipo de investigación cualitativo, ya que esta nos permite hacer una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza y su comportamiento. Adicionalmente, se

aplicaron técnicas de recolección de información cualitativa como: Observación de aspectos relevantes y encuestas focalizadas en un tema.

En la etapa de compilación de información se procedió a realizar una encuesta en el tema de Internet Call Center a un población muestra de cincuenta personas en el Call Center de Atento Colombia, sus resultados mostraron que es posible llevar a cabo este servicio en la empresa pero que se requiere de manera urgente una preparación técnica entre los empleados y un ajuste tecnológico, junto con la comparación diferente a otros servicios similares en el mundo que lleve a Atento Colombia a niveles de competitividad en este servicio.

En la ultima etapa se realizó una discusión de resultados que da cuenta de los objetivos logrados dentro del proceso de la investigación se concluyó y se recomendó de acuerdo con el procedimiento efectuado.

PALABRAS CLAVE

Call Center

Servicios agregados

Internet

Servicio

Atento Colombia

INTRODUCCIÓN

Atento Colombia nació a comienzos del año 2000. En su primera campaña, dedicada a actualizar bases de datos, contó con algo más de 100 posiciones. Actualmente, Atento Colombia tiene más de 800 posiciones y cuenta con más de **1.400 empleados altamente cualificados**, de los cuales un 97 por ciento se encarga directamente de la teleoperación.

Atento Colombia, ubicada en el Centro Empresarial Dorado Plaza (Bogotá), tiene una importante cartera de clientes. La compañía **ha afianzado** su posición en el sector de las telecomunicaciones y ha avanzado en otros segmentos como finanzas, automoción, alimentación e industria y gran consumo. En consecuencia, ha multiplicado las llamadas gestionadas hasta alcanzar los **21 millones**. Atento Colombia se ha consolidado así como una de las principales empresas en la prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes a través de Contact Centers o plataformas multicanal.

Solidez empresarial

En 2003, Grupo Atento continuó consolidando su liderazgo en los mercados de habla hispana y portuguesa, comenzando también el desarrollo del mercado francés, al que atiende desde su filial de Marruecos.

Asimismo, BBVA, una de las entidades bancarias líder en los mercados en los que Atento está presente, culminó su entrada en el capital de Atento NV, matriz del Grupo Atento. Al cierre del pasado año, la participación del BBVA en la compañía alcanzaba el 8,65 por ciento del capital, continuando el Grupo Telefónica como principal accionista. La presencia del BBVA permitió a Atento reforzar su presencia comercial en el sector financiero, tanto en España, como en los principales países de América Latina.

En 2003, los ingresos del Grupo se situaron en 496,6 millones de euros, un 13,4 por ciento menos que el año anterior. Esta bajada se debió fundamentalmente al efecto de tipo de

cambio, ya que sin tener en cuenta el impacto de la devaluación, la caída de ingresos se situó en el 2,2 por ciento

Servicio global y local con la presencia en 12 países y su liderazgo en los mercados de habla hispana y portuguesa, permiten a Grupo Atento ofrecer a sus clientes un acceso privilegiado a sus respectivos mercados.

Al término de 2003, Grupo Atento disponía de una red internacional de 51 contact centers o plataformas multicanal (teléfono, fax, internet...) con más de 27.700 posiciones de atención a clientes y una plantilla total de 54.000 personas, prestando servicio a más de 400 compañías de muy diversos sectores.

Organización

Grupo Atento se organiza sobre la base de una estructura matricial con responsabilidades por sectores y por áreas, para un mayor conocimiento de mercados y áreas funcionales en toda la organización.

Proyección

Proporcionar eficiencia a sus clientes prestando un servicio especializado, escalable y medible, por lo que evita a las empresas realizar grandes inversiones con resultados inciertos.

Aligerar el balance de las compañías de activos (instalaciones, equipos, software, personal, etc) cuya rentabilización no constituye su negocio fundamental, disminuyendo así sus necesidades financieras.

Generar sinergias interdepartamentales al poner al cliente en el centro de toda atención.

El Grupo Atento se convertirá así en socio estratégico de las empresas.

Especialización en sectores

Grupo Atento disfruta de una particular especialización en los sectores:

- Financiero
- Telecomunicaciones
- Energía
- Consumo
- Transporte
- Instituciones gubernamentales
- Administración Pública.

Esta especialización enriquece aún más los servicios que Grupo Atento presta a sus clientes, al permitir a la compañía "aprender", generar sinergias, conocer las mejores prácticas y ponerlas al servicio de sus clientes.

Clientes a la vanguardia de la gestión

Las empresas para las que trabaja Grupo Atento operan en muy diversos sectores, a veces compitiendo entre sí. Pero hay un denominador común general: se trata de compañías en la vanguardia de los métodos de gestión y en la vanguardia empresarial.

Estas empresas son perfectamente conocedoras de los beneficios que comporta trabajar con especialistas y externalizar actividades para ellos secundarias, mejorando así la eficiencia y la rentabilidad.

Los cambios sustanciales que ha generado la globalización como fenómeno, junto con la internacionalización de los mercados rompen los límites establecidos por las condiciones económicas del pasado; el acceso a la información cada vez es mayor, los clientes exigen rapidez en el tiempo de respuesta y la mejor calidad en el servicio prestado. Es entonces cuando la distancia cobra un rol secundario, mientras que la capacidad de atención y la estrategia de distribución mejoran con exitosos canales de comunicación, y aumentan la

posibilidad de interacción entre la compañía, el cliente y sus proveedores sin límites geográficos o de tiempo, convirtiéndose en elementos esenciales de supervivencia. Lo anterior genera benéficos resultados, tales como la realización de negociaciones remotas con compañías distantes y la extensión del número de horas de atención que anteriormente eran solo utopía.

Esta es una de las inquietudes actuales de la empresa Atento Colombia que ve clara la necesidad de poseer mecanismos de atención telefónica efectivos, puesto que así se incrementan los beneficios y la rentabilidad del negocio, sin mencionar el cubrimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Este cambio hace más racional la inversión en sistemas de atención telefónica como los Call Center, pues estos se constituyen en una estrategia clara y precisa con la que se incrementa la efectividad de herramientas de atención al público, mercado en el que esta empresa ha incursionado hace ya y se encuentra por ello en la búsqueda de la optimización de ese servicio de Call Center.

Este trabajo de grado se ocupa de la preparación y análisis de esta inquietud buscando elementos concretos que permitan desde los servicios agregados de Internet mejorar el Call Center tradicional que ha tenido Atento Colombia. Aunque el término de Call Center no ha sido claramente definido, se podría hablar de un canal de distribución para el manejo eficiente de altos volúmenes de llamadas, de líneas de servicio al cliente, líneas 9800, líneas de emergencia ó campañas de publicidad de respuesta directa, a través del uso intensivo de tecnología. Esta integración tecnológica permite obtener información que hace posible la innovación en productos y canales de distribución, reflejándose en la lealtad de los clientes actuales y en el aumento de nuevos clientes, permitiendo a la empresa obtener mejores niveles de ingresos y convertirse rápidamente en líder en el sector en el que se desenvuelva.

Tradicionalmente los Call Center han sido orientados hacia las ventas y/o servicios, lo cual ha cambiado en la actualidad para convertirse en un "agente universal". Dentro de cada uno de los tipos de Call Center, todavía vemos una distinción adicional, incluyendo ventas generadas por llamadas de entrada o de salida, servicio al cliente, soporte técnico y servicio de campo.

Sin embargo, es preciso considerar que existen nuevas alternativas para optimizar este servicio, el Call Center es una decisión estratégica en la que se involucran diversos factores tales como el conjunto de habilidades requeridas por los empleados, la naturaleza de la integración de la información con los sistemas existentes o nuevos, y la apropiada relación entre el personal y la tecnología; en ese sentido tiene una alta validez el ajuste que puede hacerse entre este servicio y los servicios agregados de Internet, haciendo que se transforme de tal modo el Call Center de la empresa, que el Internet Call Center no sea tenido en cuenta como una solución tecnológica, sino como una solución integral en la que el talento humano se constituye en un factor crítico de éxito.

Para el desarrollo de esta investigación la empresa Atento Colombia de reconocimiento nacional que ocupa un papel muy importante en el mercado de los Call Center, es terreno fértil para este tipo de estudios, ya que desde su entrada al país, cambió el concepto de mercado y competencia en este tipo de negocio; por ser una de las principales compañías a nivel mundial de habla hispana y pionera en ofrecer nuevas alternativas en servicios de Call Center.

Esta tesis hace énfasis en ésta clase de precisiones que permiten aproximarse y marcar en mucho los servicios agregados de Internet que optimizan el Call Center de Atento Colombia; se desarrolla a través del recorrido de cuatro capítulos fundamentales, el primero se ocupa de la situación problemática el segundo de los marcos de referencia; teórico, contextual y conceptual, el tercero precisa la metodología empleada y el cuarto muestra los resultados y sus análisis correspondientes: se procede luego con las conclusiones y recomendaciones que aplican para esta investigación

Finalmente es necesario afirmar que el interés de este estudio es también potenciar diferentes miradas respecto a estos parámetros buscando que no quede en la teoría sino que llegue realmente a convertirse en un ejercicio de mejoramiento de los Call Center a través de los servicios agregados de Internet Los autores

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el desarrollo de las comunicaciones colombianas la aparición de la empresa Atento Colombia se ha presentado como una clara oportunidad de negocio en materia de Call Center. Esto supone que en todos los aspectos debe ir a la vanguardia como empresa prestadora de este servicio y que los aspectos innovadores en los que pueda incursionar le son altamente favorables.

Los niveles de competitividad que ofrecen día a día los mercados de call center y de internet hacen que este tipo de determinaciones sean urgentes y que el detenerse sea una situación de atraso que le conduce a la empresa a problemas tales como desactualización, pérdida de la competitividad, entre otros. En tal sentido se considera como problema de investigación para este estudio la ausencia de una propuesta concreta de mejoramiento de la prestación de servicios de Call Center con los servicios agregados de Internet, Internet Call Center, puesto que siendo esta una de las últimas y más relevantes propuestas, no es justificable de ninguna manera que Atento Colombia no haya incursionado plenamente en esta modalidad.

1.1. DESCRIPCIÓN

Si bien el negocio de Call Center en Colombia es bastante nuevo, este sector se caracteriza por ser muy competido y dinámico. Las compañías de servicios de Call Center se confrontan día a día y cada una reclama una porción más del mercado. Por su parte los clientes potenciales están viviendo una creciente disminución en sus ingresos como consecuencia de la crisis en que vive el país.

El mercado Colombiano respecto al mercado Latinoamericano esta muy poco desarrollado, en términos de número de posiciones. Aunque en Colombia su participación se ve reflejada en sectores como el financiero que es el que más utiliza servicios de Call Center con el 93% de posiciones “In House”, creando una excelente oportunidad de negocio para las compañías que prestan servicios de Call Center y el sector transporte proyecta una importante oportunidad de negocio, así como, el sector de las Telecomunicaciones se presenta con la mayor tendencia a externalizar los servicios de Call Center, con un 51 %; no obstante, las grandes compañías que demandan servicios de Call Center tienen congelados en gran parte sus presupuestos, para este tipo de servicios, pues en este momento hay otras grandes prioridades, determinadas entre otras cosas por la crisis nacional.

Pueden resumirse las causas de ese congelamiento de presupuestos hacia el sector Call Center en aspectos tales como la falta de concientización del personal directivo de las empresas acerca de los beneficios económicos que puede reportar el Call Center, pues no todas las empresas omiten su uso por crisis nacional, otras pueden tener las condiciones para emplearlo pero sus directivas no están al tanto de los beneficios que presta este servicio, del mismo modo y con un carácter más general, hay una causalidad de desconocimiento en diversificaciones del servicio tales como el Internet Call Center, que por otra parte optimiza el Call Center tradicional a un precio más módico.

También es causa de la ausencia de una propuesta concreta de mejoramiento de la prestación de servicios de Call Center con los servicios agregados de Internet el hecho de que no hay un ambiente de previsión y un avisoramiento desde el empresario colombiano por esta clase de beneficio, entre otras cosas por la corta experiencia nacional, lo cual trae consigo otro aspecto notable que es la escasez de personal preparado para desarrollar esta prestación de servicio.

En cuanto esta problemática se mantenga la empresa colombiana en general seguirá viéndose privada de alternativas de relevancia que ofrecen los Call Center tales como Liderazgo en Costos, Alta Segmentación, Diferenciación y servicios muy útiles como el Automatic Call Distributor (ACD), el Call Management System (CMS), la Plataforma CTI (Computer Telephony Integration), el Interactive Voice Response (IVR), el Marcador Predictivo, el Nice Log y el Virtual Agent, entre otros.

Lo anterior significa también un retroceso en la velocidad con que progresa este sector económico del país y particularmente Atento Colombia, lo cual reduce los aportes económicos al PIB y por ende la disminución en inversión nacional y un aletargamiento en el desarrollo comunicativo que en pleno ambiente de globalización es mortal para cualquier país contemporáneo y por consiguiente para cualquier empresa de esta clase de servicio. Todo lo contrario en el presente estado de las negociaciones mundiales se impone que cada país y cada empresa, en este caso Atento Colombia, se exija más frente a alternativas como la de los Internet Call Center.

Hecho este planteamiento es necesario generar estrategias que le permitan a Atento Colombia. Potencializar sus ventajas competitivas dentro de un entorno de mercado como el Colombiano, para tener un mejor desempeño comercial y financiero. La estrategia de negocio enfocada en los servicios agregados de Internet es una excelente alternativa pues se trata de una nueva tendencia tecnológica de relevante importancia para el negocio de Call Center tradicional y la oportunidad con la cual Atento Colombia podría ofrecer a sus usuarios alternativas más dinámicas y económicas no obstante, es preciso determinar las diferentes ventajas competitivas que le permitirán a Atento Colombia ser líder en el mercado Call Center e Internet Call Center.

En tal sentido se propone una investigación de tipo descriptivo, para que se caractericen los tipos de servicios agregados de Internet como una opción para mejorar el Call Center de Atento Colombia y se haga una primera aproximación de como se podría prestar este servicio en la empresa.

Se ha determinado aplicar una encuesta a un grupo de personas que será seleccionado dentro de los empleados de Atento Colombia, se espera la generación de interés por este nuevo servicio como una estrategia básica con la cual desde la sede principal del Call Center de Atento Colombia, se haría una primera aproximación al servicio de Internet Call Center de Atento Colombia para lograr el objetivo. Las acciones propiamente dichas para la optimización del Call Center de Atento Colombia a través de los servicios agregados de Internet se coleccionarán con precisión luego de la aplicación de los instrumentos de recolección, diagnóstico y aplicación correspondientes. Sus análisis y valoraciones se presentan en este informe en donde se describe todo el desarrollo de la investigación

1.2.FORMULACIÓN

Para la realización del control de pronóstico propuesto y en general la solución del problema descrito, la pregunta de investigación que ayuda a su solución es la siguiente:

¿Qué servicios agregados de Internet, permiten optimizar el servicio de Call Center en la empresa Atento Colombia?

1.3.OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Determinar los servicios agregados de Internet que permiten optimizar el servicio de Call Center de la empresa Atento Colombia.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar el concepto que tienen los empleados de la empresa Atento Colombia sobre Internet Call Center.
- Identificar que servicios de valor agregado conocen los empleados de Internet Call Center.
- Determinar que tanto se agilizaría la atención al cliente de la empresa atento Colombia con el nuevo servicio de Internet Call Center.
- Identificar que otras empresas manejan Internet Call Center en Colombia y en otros países en los que también se preste este servicio
- Determinar en que tipo de Call Center incluidos sus servicios, están dispuestos a trabajar los empleados de la empresa Atento Colombia.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de investigación está justificado desde varios puntos de vista el primero tiene que ver con la necesidad de buscar acciones inmediatas y a mediano y largo plazo que sirvan para conseguir que el Call Center de la empresa Atento Colombia sea optimizado con los servicios agregados de Internet provocando una mayor cobertura territorial a nivel nacional y en los distintos sectores geográficos del planeta.

Desde el punto de vista teórico es fundamental porque da relevancia técnica y científica al beneficio de implementar en esta empresa el Internet Call Center dando igualmente referentes notables al país para que otras empresas se involucren en esta línea de mercado haciendo posible un nivel de internacionalización con calidad. Además estructura los

contenidos temáticos que han de servir para fundamentar y justificar de manera teórica estos Call Center

También es procedente esta investigación desde el punto de vista económico porque la generación del Internet Call Center resulta más económica que el Call de Center tradicional; Según un estudio de la compañía Forrester Research Inc., una llamada de una inquietud en un Call Center tradicional puede costar US\$1.44, mientras en promedio esa misma inquietud será resuelta en línea con un costo de US\$0.4.

Por otra parte es necesario generar acciones específicas que permitan que Atento Colombia ponga en actividad su Internet Call Center superando las dificultades que han impedido su implementación, dificultades que muchas veces no se han superado por que no han existido hasta el momento estudios precisos que conciten tal búsqueda.

La factibilidad de esta investigación se pone de manifiesto en la diversidad de información existente para construir planes de contingencia que logren implementar en poco tiempo el servicio de Internet Call Center , por otra parte existen al menos dos entidades que respaldan esta clase de proyecto, de una parte Atento Colombia que es la empresa beneficiaria directa de este estudio junto con todos sus clientes; de otra parte la organización de las Universidades incursas en el Convenio UNAB- ITESM que con sus disposiciones para trabajos de grado permiten que los estudiantes acojan y desarrollen proyectos que el planteado en este trabajo de grado.

Tiene impacto social y económico que se refleja en el mejoramiento que se puede llegar a tener de la imagen negociadora desde los Internet Call Center al poner en evidencia falencias de tipo organizacional empresarial. Pero sobretodo por las notorias transformaciones que es posible hacer en beneficio de las comunicaciones en esta empresa

El aspecto metodológico de esta investigación requiere de la aplicación de instrumentos que depuren las características del problema investigado y por ende en el mismo sentido de otros instrumentos para la determinación de las acciones que más pueden llegar a

convenir para el mejoramiento de los Call Center tradicionales con la incursión en ellos de los servicios agregados de Internet

Para concluir esta justificación valga decir que su valor teórico se completa en el interés sucinto por potenciar miradas que susciten nuevos estudios desde el conocimiento de las acciones específicas dirigidas a mejorar los Call Center y fortalecer el sector comunicación colombiano desde el mejoramiento del portafolio de Atento Colombia

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

Las teorías que ayudan a orientar el curso de esta investigación y proveen de un marco de referencia para interpretar los resultados que se obtengan son básicamente las teorías de integración, cooperación, desarrollo, y las novísimas de Juegos y Comportamiento Económico.

El concepto de integración inscrito en la teoría económica de la integración está íntimamente ligado a conceptos como análisis estático y dinámico. En esta teoría se concretan los intereses de un saber que concibe posibilidades de acercamiento desde las individualidades, es una perspectiva cuya temática común hace hablar de: zonas de libre comercio, uniones aduaneras, mercados comunes, uniones económicas y políticas. Creación y desvío de comercio. Especialización, complementación y competencia. Movimiento de factores. Liberalización intrazonal y arancel externo común. Armonización de políticas macroeconómicas y sectoriales. Integración regional y globalización. El regionalismo abierto, multilateralismo y bloques comerciales.

Esta teoría aplicada a la optimización del Call Center de Atento Colombia provee de fundamentos filosóficos y tecnológicos para posibilitar desde muchos ángulos que los servicios agregados de Internet puedan ser empleados con éxito en esta empresa, ahora bien desde otras perspectivas es muy importante considerar también la teoría del desarrollo, toda vez que el mejoramiento y optimización de esta empresa colombiana al mejorar su desempeño interviene en el desarrollo del país.

La Teoría del desarrollo, sin embargo, tiene variedad de asunciones entre las cuales prevalecen grandes diferencias internas de enfoque y han evolucionado hacia formas nuevas desde la década de lo 50 y de los 60 hasta el momento presente. Desarrollarse desde esta teoría significa dirigirse hacia determinadas metas generales que corresponden a un cierto estadio de progreso del hombre y la sociedad, cuyo modelo se abstrae a partir de las sociedades mas desarrolladas del mundo actual. A este modelo se le llama sociedad moderna, sociedad industrial, sociedad de masa etc. Es posible distinguir ciertos procedimientos económicos, políticos y sicológicos que permitan movilizar los recursos nacionales en forma más racional y que puedan ser catalogados y usados por el planteamiento, nada de raro tiene entonces que esta estrategia de Call Center que se presenta dinamice todos estos campos y produzca una birrelación que favorezca tanto a la empresa como al mercado nacional en este sector.

La idea es llegar por mejoramientos de actividades económicas como ésta a estos estadios de desarrollo mejores, considerando que cada país tiene un proceso que le es propio y que el subdesarrollo por ejemplo no es paso obligado hacia el desarrollo¹.

Otra teoría que enriquece el estudio proyectado es la que tiene que ver con el valor económico de la información, se trata de la Teoría fundada por el matemático John von Newmann y el economista Oskar Morgenstern, quienes publicaron en 1944 su "*Teoría de Juegos y Comportamiento Económico*", la cual fue ampliada y profundizada por otros

¹ THEOTONIO Dos Santo, La Dependencia Político – Económica de América Latina. Siglo XXI Editores, S.A., México, 7ª Edición, 1975.

matemáticos y economistas posteriores: John Nash, Reinhard Selten y John Harsanyi, quienes compartieron el premio Nobel de Economía de 1994; Robert Lucas, premio Nobel de Economía de 1995; William Vickrey y James Mirrlees que compartieron ese galardón en 1996.

El hecho que, durante tres años consecutivos, la Real Academia Sueca de Ciencias haya galardonado con el premio Nobel a una corriente de pensamiento científico, destaca de manera superlativa la importancia que tiene la información en la economía contemporánea. Principalmente en la política monetaria, el sector financiero, el comercio internacional y la organización industrial.

John Nash, en los años 50 produjo un modelo dinámico de análisis de la competencia llamado "Equilibrio de Nash", en el cual los competidores tienen conocimiento completo de la estrategia competitiva del rival.

Su famoso ejemplo refiere a una industria que tiene dos empresas rivales, las cuales pueden escoger entre dos estrategias: precios altos o precios bajos, aunque no se formula en este caso la estrategia para Atento Colombia, si se considera por todo aquellos conceptos en que pueda beneficiarse el estudio.

Si ambos escogen la estrategia de precios altos, ambos tendrán beneficios de \$3 por unidad. Con precios bajos ambas, obtendrían \$2 por unidad. Pero si una empresa juega a precios altos y la otra a precios bajos, la de precios bajos obtendría \$4 y la de precios altos \$1.

A pesar de que las empresas se podrían beneficiar de jugar ambas a precios altos (ganando \$3 por unidad), esto no sucede excepto en oligopolios. Si una empresa juega a precios altos, la otra se mantiene o baja, para ganar \$4. Entonces la primera baja también para ganar \$2 en vez de \$1. Lo mismo si la primera juega a precios bajos. Así que ellas escogerán la estrategia de precios bajos, y obtendrán beneficios de \$2 por unidad, perdiendo la oportunidad de ganar \$3. Así las cosas, estarían compitiendo en una situación de "*equilibrio de Nash*".

Este equilibrio se da porque los competidores tienen conocimiento completo de la situación, juegan sólo una vez, o porque la interacción es simultánea entre los competidores estos análisis generan acciones muchas veces tácitos en la generación de nuevos servicios y es conveniente conocerlos.

Con estas teorías aplicadas simultáneamente al cuerpo de información para mejorar el Call Center de Atento Colombia se espera aportar suficientes aspectos que develen los servicios agregados de Internet más convenientes para el cumplimiento del objetivo general de este proyecto, esto es posible mediante una revisión bibliográfica básica que estructure el contenido temático que ha de servir para implementar el Internet Call Center, cuando corresponda.

2.1.1. EL CALL CENTER

Como su nombre lo indica, un Call Center es un centro de llamadas dispuesto con una plataforma tecnológica que le permite a una compañía soportar una gran número de llamadas bien sea de sus clientes, proveedores y de los mismos empleados de la compañía. Existen básicamente solo dos tipos de llamadas en un call center, las llamadas *In bound* o de entrada y *Out bound* o de salida. De allí se desprenden todos los tipos de servicios que puede tener un call center los cuales veremos en un mayor nivel de detalle.

Para determinar el valor estratégico de un call center Las compañías que se enfrentan en un mercado competitivo pueden tomar tres estrategias de éxito potencial para desempeñarse mejor que las otras compañías en su sector:

- 1- Liderazgo en Costos**
- 2- Alta Segmentación**
- 3- Diferenciación**

Hay compañías que centran su estrategia en unos buenos productos a unos precios bastante competitivos y logran posicionarse como tal, sin embargo esta es una estrategia fácilmente copiable. Alguna otra compañía puede aumentar su capacidad instalada, trabajar con rendimientos de economías de escala y se puede poner a la par en términos de precios, anulando la ventaja competitiva de la compañía anterior.

Existen también compañías que centran su estrategia en la segmentación de mercado enfocándose sobre un número de compradores en particular, en un segmento de línea de producto ó en un mercado geográfico. Esta es una estrategia sumamente válida ya que la compañía puede servir a un estrecho mercado estratégico con más efectividad y eficacia que las compañías que compiten en forma general.

Por último existen las compañías que enfocan toda su estrategia en la diferenciación. Una Compañía puede generar diferenciación de sus competidores por medio de sus productos o por medio de la relación con sus clientes. Hay compañías que pueden tener una muy buena capacidad financiera ó unos productos muy buenos, pero siempre habrá competidores globales con una mayor capacidad económica con unos productos de mayor tecnología que hará que esa ventaja competitiva pueda ser fácilmente copiable.

Cuando una compañía adopta una estrategia de superioridad comercial en la relación con sus clientes hace que esta ventaja competitiva sea perdurable en el tiempo y sea difícilmente copiable. Cuando una compañía genera una gran diferenciación por medio de la relación que establece con sus clientes se construye un aislamiento contra la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes frente a los productos y servicios, y a la menor sensibilidad a los precios.

El factor clave para poder establecer una excelente relación con los clientes es la concepción de un excelente servicio de Call Center donde los clientes tengan un canal de comunicación directo, fácil y rápido hacia la compañía y de ésta hacia sus clientes. La lealtad y la fidelización de los clientes solo se logra con un excelente servicio antes, durante

y después de realizar la transacción y aquí es donde un servicio de Call Center entra a cobrar importancia. Cuando un cliente tiene un problema ó una reclamación frente al producto comprado y la compañía le resuelve oportunamente su solicitud se crean lazos de afinidad.

2.1.1.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS DE UN CALL CENTER

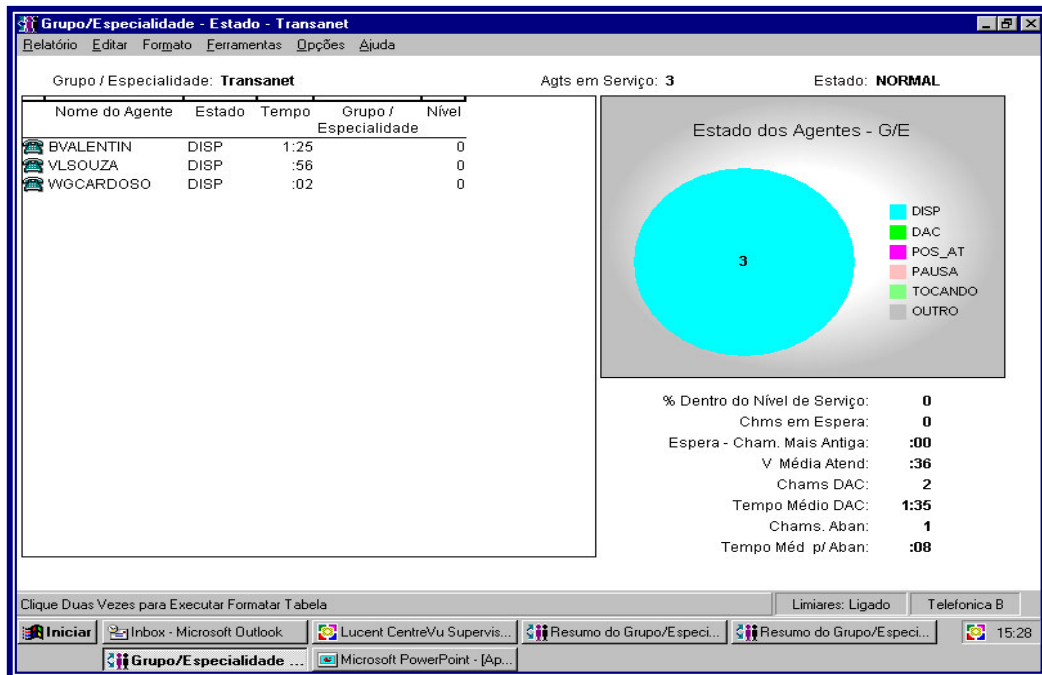
Un Centro de Llamadas cuenta con un gran número de equipos tecnológicos, y estos son configurados de acuerdo al tipo de comunicación que se quiere entablar con los clientes, servicios In Bound ó servicios Out Bound.

Atento Colombia cuenta con todos los recursos tecnológicos de última generación para poder prestar un excelente servicio a sus clientes. A continuación se presenta un breve descripción de cada uno de ellos:

Automatic Call Distributor (ACD) El ACD es el sistema automático de llamadas y hace las veces de un PBX. Tiene la facultad de distribuir las llamadas en forma inteligente para cada uno de los agentes correspondientes. Permite la sectorización de las llamadas de acuerdo a los “skill’s” de los agentes, de tal forma que se puede enrutar las llamadas a diferentes grupos según sus especialidades y realiza el tratamiento de las llamadas especiales en horas y días especiales. Tiene la capacidad de soportar hasta 100.000 llamadas en las horas pico.

Call Managemet System (CMS) Sistema CMS en realidad es el software que tiene el ACD y tiene como función el control de la gestión de las llamadas entrantes y salientes. Tiene unos informes estadísticos estándar, los cuales pueden ser personalizados con más de 100 variables, brinda información acerca del número de llamadas entrantes, su duración promedio y las horas pico. Toda esta información es de suma importancia para el

dimensionamiento de los proyectos y los recursos a utilizar y en términos generales es de suma importancia para establecer el nivel de servicio de las líneas de entrada. Se puede llevar un control más exacto de la efectividad de cada uno de los teleoperadores.



Plataforma CTI (Computer Telephony Integration) Es una plataforma que integra el ACD, las llamadas entrantes y salientes con los datos almacenados en los servidores de los llamantes. Cuenta con la facilidad "Screen Pop", es decir, antes de que le entre la llamada al teleoperador le aparece en la pantalla de su computador todos los datos del llamante.

Esto permite una atención mucho más personalizada y un conocimiento integro de los clientes. Se puede tener el "CTI for Routing" y es que dependiendo de los datos del cliente se puede enrutar la llamada a un Teleoperador con un "skill" específico. Esto permite una mayor eficiencia y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Interactive Voice Response (IVR) El IVR es un sistema de audio respuesta que está integrado con el ACD, permite a los usuarios obtener información mediante árboles de decisión diseñados para cada uno de los servicios. No interviene ningún operador lo que hace que este un servicio bastante económico para líneas de entrada. Los IVR con que cuenta Atento tienen la capacidad de recibir 180 llamadas simultáneamente.

Marcador Predictivo El marcador predictivo es un sistema que tiene la capacidad de generar un gran número de llamadas simultáneas y estas llamadas son pasadas a los Teleoperadores una vez hayan contestado en el otro lado. Es un sistema que solo funciona para campañas de llamadas salientes –“Out Bound”. Se crea una interfase con el sistema CTI, ya que una vez entrada la llamada, la información de la persona que se llamó le aparece en el computador del Teleoperador que le entró la llamada.

Con este sistema se puede alcanzar una gran productividad con los Teleoperadores, se tienen estadísticas que 55 minutos de cada hora, los Teleoperadores están haciendo gestión. El sistema es altamente productivo cuando la duración de las llamadas no son mas de tres minutos.

Nice Log El Sistema Nice nos permite hacer grabaciones de las conversaciones de los Teleoperadores. Tenemos la capacidad de grabar hasta 60 Teleoperadores simultáneamente. Este sistema es utilizado en proyectos como Telecobranza, pues se graba al Teleoperador en el momento que se hace la promesa de pago, ó en campañas de Televentas cuando se está realizando el cierre de la transacción.

Virtual Agent. Este es un sistema donde se integra el marcador predictivo y el IVR, pues se realizan un gran volumen de llamadas por medio del marcador predictivo, en el momento en que contesten se da un mensaje o cualquier tipo de información por medio del IVR. El mensaje es previamente grabado. Con este sistema no se puede tener grandes índices de efectividad y no hay intervención de un Teleoperador.

2.1.1.2. SERVICIOS DE UN CALL CENTER

Servicios generales del Call Center:

1-Atención de consultas

Servicio basado en la entrega de toda la información posible que los clientes demanden sobre los productos o servicios que ofrece la empresa.

Agregando valor a los clientes al registrar cada uno de los contactos para enriquecer la base de datos, con el objetivo de transformar las consultas en oportunidades de negocio y optimizar el valor de la cartera de clientes.

2-Atención de reclamaciones

Servicio basado en la atención de los clientes que hacen una reclamación y en la gestión del problema planteado.

Permite registrar la información que se obtiene en esas quejas o reclamaciones y crear procesos muy eficaces para dar una respuesta óptima al cliente.

3-Atención de transacciones monetarias

Servicio basado en la atención de clientes -a través de teléfono, internet...- que solicitan traspasar fondos de un lugar a otro. Las principales transacciones son, entre otras: transferencia de fondos, pagos de servicios básicos (luz, agua, teléfono, gas), o de toma de pedidos y abono de deudas. Se debe garantizar la absoluta seguridad en cuanto a información y en cuanto a sistemas.

4-Help desk

Este servicio ofrece teleoperadores especializados en diferentes sectores, capaces de dar información, asistencia y asesoramiento técnico a los consumidores y usuarios acerca de un producto o un servicio determinado.

Servicios de Internet Call Center.

Estos servicios permiten comunicarse con los clientes a través de diferentes canales optimizado así la relación con ellos.

Adicionalmente, se combinan los sistemas de comunicación tradicionales con los de nueva generación como el Internet Call Center, haciendo posible que las empresas tengan un nuevo modelo de gestión que les permite transformar la relación con los clientes en oportunidades de negocios.

1. Empujar páginas:

Servicio que permite a una persona que está navegando dentro de una página y no sabe como llegar a determinado sitio, hace la solicitud al operador que se encuentra en el Call Center, éste navega por la persona y le envía la página del sitio exacto donde se encuentra lo que la persona estaba necesitando.

2. Navegación Compartida:

Permite a una persona que está navegando en una pagina y necesita saber como llegar a determinado sitio dentro de la pagina, el operador que es experto en esa pagina, navega por la persona y mientras que el operador está navegando dentro de la pagina, la persona podrá ver en la pantalla de su computador en que partes está haciendo el click y sabrá como llegó el operador al sitio deseado.

3. Compartir Formas:

Se utiliza cuando una persona que está navegando en una página necesita llenar un formato de cualquier tipo, por ejemplo para la compra de un artículo, este formato puede ser llenado con la ayuda del operador que se encuentra en el Call Center.

Para este servicio se tienen todas las precauciones de encriptación de la información para el tema de la seguridad.

4. Chat en línea:

Se utiliza cuando la persona que está navegando tiene una inquietud sobre los servicios o los productos de la página web se puede hacer un requerimiento donde se establece un chat en línea y de esta forma se le resuelven todas las inquietudes a la persona de forma inmediata. Sería como una línea de servicio al cliente, pero virtual.

5. Call Back:

Este servicio se presta cuando la persona que está navegando hace un clic para hacer una petición de que lo llamen de vuelta. Lo que hace el operador en el Call Center es generar una llamada a la persona. Esta llamada puede ser realizada por VoIP o por medio de las redes de la Telefonía pública Conmutada.

2.1.1.3 MERCADO COLOMBIANO DE LA INDUSTRIA DE CALL CENTER

Las compañías que prestan servicios de Call Center en Colombia, están en un momento crucial, debido a que las compañías tienen que generar canales directos de comunicación con sus clientes, estrategias de mantenimiento y fidelización, con el fin de crear lazos de lealtad con sus clientes.

De esta forma se construirán ventajas competitivas difícilmente copiables que le garanticen una permanencia en el futuro. Sin embargo, para una compañía desarrollar toda una estrategia de Call Center “In House” resulta bastante costoso.

Por lo tanto, con la situación económica del país y con los beneficios de un Outsourcing (anteriormente mencionados) aparecen grandes oportunidades para las compañías que prestan servicios de Call Center como Atento Colombia.

A continuación veremos que sectores económicos tienden a utilizar servicios de Call Center y donde están las oportunidades.

Tabla 1. Distribución de Posiciones por Sector

| SECTOR | NUMERO TOTAL DE POSICIONES EN EL MERCADO | # POSICIONES "IN HOUSE" | # POSICIONES EN OUTSOURCING |
|--------------------|--|-------------------------|-----------------------------|
| FINANCIERO | 8,809 | 8,215 | 594 |
| TELECOMUNICACIONES | 2,229 | 1,092 | 1,137 |
| GOBIERNO | 885 | 885 | - |
| SERVICIOS PUBLICOS | 1,857 | 1,462 | 395 |
| ENTRETENIMIENTO | 2,292 | 1,632 | 660 |
| VIAJES Y TURISMO | 1,779 | 1,688 | 91 |
| COMERCIO | 1,646 | 1,646 | - |
| SALUD | 1,796 | 1,733 | 63 |
| TRANSPORTE | 4,354 | 4,098 | 256 |
| TECNOLOGÍA | 240 | 230 | 10 |
| INDUSTRIA | 601 | 550 | 51 |
| TOTAL | 26,488 | 23,231 | 3,257 |

Fuente: Investigación de Mercados, Junio del 2003.

El mercado Colombiano respecto al mercado Latinoamericano esta muy poco desarrollado, en términos de número de posiciones. En Colombia el sector de que más utiliza servicios de Call Center es el financiero. Este sector tiene cerca del 93% de posiciones “In House”, creando una excelente oportunidad de negocio para las compañías que prestan servicios de Call Center. Así mismo se observa una importante oportunidad de negocio en el sector

transporte. El sector de las Telecomunicaciones se presenta como el sector que tiende más a externalizar los servicios de Call Center, en un 51 %.

Tabla 2. Distribución por Servicios

| SERVICIOS | % UTILIZACION |
|---|------------------|
| Actualización de Bases de Datos | 10.2% |
| Información sobre Productos y Servicios | 12.7% |
| Recepción y Tramite de Pedidos | 9.8% |
| Línea de Servicios al Cliente | 12.3% |
| Contacto Proactivo a Clientes | 7.0% |
| Concertación de Citas | 10.2% |
| Televenta de Productos y Servicios | 10.0% |
| Telecobranzas | 9.0% |
| Línea de Post- Venta | 8.8% |
| Investigación de Mercados | 2.3% |

Fuente: Investigación de Mercados, Junio del 2003

En realidad todos los servicios son utilizados por las compañías Colombianas, sin embargo sobresalen los servicios de líneas de servicio al cliente y de información de productos y servicios.

El servicio de Telecobranza tiene una participación del 9%, pero con el deterioro de la cartera de las compañías estas tienen que hacer mayores esfuerzos con este servicio.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas determinan la rentabilidad potencial en el sector. Con el fin de hacer un análisis lo más ajustado a la realidad de la industria de Call Center en Colombia veremos de forma detallada los diferentes actores que la conforman:

Competidores Potenciales: El negocio del Call Center en Colombia entró en auge hace aproximadamente unos cuatro años. Al ser este un negocio tan lucrativo se empezó a ver una tendencia en la que cualquier persona que tuviera una suma importante de dinero, implementara un Call Center.

Obviamente la mayoría de Call Center que se crearon bajo este esquema ya no existen, pues no es sólo comprar una tecnología. A pesar de esto todavía podrán surgir algunos competidores potenciales bajo esta modalidad. Otros posibles competidores potenciales son los mismos proveedores de tecnología, pues en este momento estas compañías sólo se dedican a la venta de equipos tecnológicos, sin embargo podrían empezar no sólo a vender equipos tecnológicos, si no a prestar servicios de Call Center. En el mercado colombiano existen todo tipo de Call Center;

- Call Centers con una tecnología precaria que no tienen los estándares exigidos por el mercado, ni tampoco el Know-How del negocio.
- Call Centres que tienen una buena tecnología con una infraestructura óptima para satisfacer las necesidades del mercado colombiano.

Atento Colombia considera a sus principales competidores aquellos Call Center con una mediana capacidad instalada y con una buena Tecnología. Los principales actores de la industria son los siguientes:

Sitel: Este Call Center al igual que Atento es una multinacional de origen americano, cuentan con un buen Know-How en el negocio y con una buena infraestructura tecnológica. Sólo operan en Bogotá y tienen cerca de 400 posiciones de trabajo.

Multienlace: Es un Call Center bien posicionado en el mercado. Este Call Center en su mayoría le presta servicios a las compañías del grupo del sindicato antioqueño. Tienen una buena tecnología y conocimiento en el negocio. Operan desde sus dos centros; uno en Medellín y otro en Bogotá, ésta condición le da ciertas ventajas para algunos proyectos por términos de costos.

Teledatos: Este Call Center también le presta servicios a compañías del sindicato antioqueño, como Susalud. Tiene operaciones principalmente en Medellín, sin embargo están abriendo un nuevo centro en Bogotá con una muy buena capacidad instalada.

Coll Center: Este Call Center fue formado con negocio familiar y le presta servicios a compañías del grupo Santodomingo. En el momento no tienen capacidad instalada disponible. Cuentan con una tecnología limitada.

Datatiempo: Es el Call Center del grupo del tiempo y le sirve como soporte a todas sus compañías, tiene aproximadamente 80 posiciones con una tecnología media. Tienen buena experiencia en el negocio de Televentas.

Coll Center: Es un Call Center con cerca de 2 años en el mercado, el 90% de sus campañas son “in-bound”, trabajan con clientes del sector público. Tiene una tecnología media que les soporta 100 posiciones.

Amenazas de Ingreso: En un negocio con tanto potencial como este, no es raro encontrarse en el mercado cada día con nuevos actores, teniendo en cuenta que no es muy difícil entrar en el negocio de manera informal.

Se identifican varias amenazas de ingreso en el sector, pero podemos nombrar dos de las más importantes:

- **Personas Naturales con un buen capital:** Esta amenaza entra casi siempre con unas economías de escalas poco favorables y lo más grave es que no tiene ni experiencia, ni Know-How en el negocio, pero con unos precios bastante competitivos, ejerciendo presión en todo el sector.

- **Las compañías proveedoras de Tecnología:** con la visión de diversificar su negocio, no sólo se encargarían de ser los proveedores tecnológicos, si no los proveedores del servicio como tal.

Barreras de Entrada

- **Economías de Escala:** Los nuevos actores que entren en el negocio deben construir unas instalaciones que le permitan tener unos rendimientos crecientes en términos de volumen. Si las nuevas compañías entran con unas instalaciones pequeñas no podrán atender por capacidad a clientes de grandes volúmenes y para hacerlo tienen que hacer grandes ensanches a grandes sobrecostos. Por lo tanto, esta se constituye en una barrera de entrada en la medida en que los nuevos competidores deben entrar con unas instalaciones que les permita tener unas buenas economías de escala para poder ser competitivos.
- **Requerimiento de Capital:** Aduciendo al punto anterior, para entrar con pie derecho en este negocio se debe entrar en grande y esto requiere de mucho capital de trabajo. Se debe invertir grandes sumas de dinero en la infraestructura física y en tecnología. Adicionalmente se debe contar con un buen capital de trabajo, ya que el retorno esperado en cada uno de los negocios no es al corto plazo. Por las razones anteriores el requerimiento de capital se convierte en una gran barrera de entrada al negocio.
- **Identidad de Marca:** No es fácil competir en condición de nuevo jugador en un mercado donde ya hay competidores establecidos y el mercado ya los reconoce con su marca. Por ejemplo, cuando hay una licitación en el mercado se invitan a los ya posicionados en el mercado.
- **Experiencia:** Este es un factor que no afecta a los nuevos competidores antes de entrar al sector, si no que los afecta una vez ya están prestando sus servicios. La experiencia en los negocios de Call Center sobresale en el momento de la ejecución de un proyecto y esto va marcando la diferencia entre los nuevos competidores y los ya establecidos.

Barreras de Salida Estas son variables que impiden en un momento determinado a una compañía ya establecida en la industria de Call Center salirse del negocio; entre las barreras de salida más importante tenemos:

- **Costos en Activos Fijos:** Las compañías tiene mucho dinero invertido en toda la infraestructura tecnológica y física. Esta condición los hace pensar muy bien para retirarse del negocio y aún más cuando se sabe que todos los recursos tecnológicos pierden drásticamente su valor monetario al ser liquidados.
- **Relaciones Comerciales Estratégicas:** Las compañías de Call Center durante su permanencia en el mercado ha desarrollado unas importantes relaciones comerciales con sus clientes, las cuales no sería muy bien visto desecharlas de un momento a otro.
- **Contratos ya establecidos:** Por lo general lo que se busca en los negocios de Call Center son relaciones que generen valor para las partes a largo plazo. En este orden de ideas se suscriben contratos a largo plazo que no se pueden suspender unilateralmente por el Call Center ya que hay cláusulas que impiden la cesión del contrato y hay grandes multas en este sentido.

Productos y Servicios Sustitutos En una industria todas las compañías que la componen están en constante competencia y de igual manera aparecen compañías que producen productos y servicios que no son iguales a los estándares de la industria pero cumplen la misma función – en algunas industrias son llamados genéricos.

En la industria de Call Center también existen esquemas sustitutos que se convierten en una amenaza para las compañías como Atento. Dentro de ésta industria podemos diferenciar dos claros esquemas de servicios sustitutos:

- **Call Center “In House”:** Esta modalidad se da cuando una compañía no contrata en Outsourcing los servicios de Call Center, si no más bien opta por comprar toda la tecnología y la infraestructura física y desarrolla su Call Center “In-House”, esta alternativa es bien costosa, no sólo económicamente, si no que la compañía estaría enfocando todo sus esfuerzos en un área que no es propia del negocio, perdiendo el foco en su “Core Business”.
- **Existen también los Call Center Informales** que no tienen una gran experiencia en el negocio, ni tecnología. No son competidores directos de los Call Center con respaldo en el mercado, pero de alguna manera se encuentran en el mercado, aunque el targuet del mercado son muy diferentes.

Los Compradores Dentro de la industria de Call Center se tiene identificado que los usuarios más importantes de un servicio como estos son en su totalidad grandes compañías que tienen como denominador común un gran número de clientes.

Es decir, compañías que por el gran número de clientes con qué cuentan, demandan importantes recursos en la atención a sus clientes. Encontramos grandes oportunidades en compañías como:

- **Compañías del sector financiero;** entre ellas están los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda y las administradoras de fondos de pensiones y cesantías.
- **Compañías que prestan servicios públicos;** Acueducto y Alcantarillado, Luz y gas.
- **La compañías de Telecomunicaciones** que proveen servicios a personas naturales. (operadoras de larga distancia y locales)
- **compañías prestadoras de Salud,** y compañías cuyos productos son de consumo masivo.

Poder Negociador de los Compradores En Colombia el negocio de Call Center es bastante nuevo, por lo tanto algunas compañías todavía no están dispuestas a externalizar

algunas de sus operaciones, a pesar de esto, encontramos que en el negocio de Call Center los compradores tienen un fuerte poder de negociación. Este poder de negociación está reflejado por:

- **Alta concentración de Oferentes:** A pesar de que en Colombia el negocio de Call Center está en una etapa de crecimiento y las compañías todavía no están muy conscientes de sus potencialidades, en el mercado colombiano hay una gran oferta de servicios de Call Center, no sólo por los normalmente establecidos, si no por los informales. Esto hace que el mercado sea más competido, dándole un poder alto de negociación a los compradores.
- **Grandes Volúmenes de Compra:** Los negocios que buscan los Call Center normalmente establecidos son negocios a largo plazo y de grandes sumas de dinero, por lo tanto cuando un cliente está licitando con varios Call Centers un proyecto de grandes dimensiones el poder negociador de los compradores aumenta considerablemente.
- **Información del Comprador:** Debido a que la industria de Call Center se mueve en un mercado abierto, el comprador tiene toda la información necesaria para tomar la mejor opción. En algunas ocasiones los compradores se aprovechan de tener toda la información presionando a los oferentes a bajar sus precios y de esta forma bajar los precios globales de la industria.

Los Proveedores: En el negocio de Call Center hay básicamente dos clases de Input para poder realizar una operación exitosa. Lo primero con lo que se debe contar es con una buena tecnología que permita tener economías de escala e importantes índices de eficiencia. En Colombia existen varios proveedores de tecnología de Call Center, entre ellos están: Alcatel, Nortel, Ericson, 3Com, Lucent Technologies.

En un segundo lugar tenemos los agentes, es decir, el recurso humano que se va a utilizar en algún proyecto específico. En la mayoría de los casos se utilizan empresas temporales que proveen los agentes con los perfiles requeridos. En realidad no se puede discutir cual de los dos Input sería más importante. Se podrá tener la mejor tecnología de la industria,

pero si no se tiene las personas idóneas para un determinado proyecto, este no tendrá los más altos índices de calidad.

Poder negociador de Los proveedores:

Encontramos que el poder negociador de los proveedores para la industria de Call Center es bajo frente a sus compradores, que en este caso son las compañías de Call Center. Los factores más importantes para poder determinar este factor son los siguientes:

Concentración de Proveedores: Como hemos visto, en este negocio existen básicamente dos tipos de proveedores; tecnológicos y de recursos humanos. En los dos tipos a una gran cantidad de compañías que hacen que sea bien competido cada uno de sus negocios restándole poder de negociación frente a los Call Centers.

Importancia en el Volumen: Para las compañías proveedoras de tecnología cuando hacen un negocio con alguno de los Call Center, es un negocio generalmente de mucho dinero, que se convierte en un negocio bastante importante para el proveedor de tecnología, por lo tanto el Call Center aprovecha esta situación ejerciendo presión para bajar sus costos restándole poder de negociación al proveedor.

De igual manera para las empresas temporales que proveen los agentes, los requerimientos de personal que se hacen son de grandes volúmenes en la medida que se tengan grandes proyectos y de ésta manera el proveedor pierde poder de negociación. Se ver entonces, como la industria de Call Center en Colombia se comporta de una forma muy dinámica con unos competidores claramente diferenciados.

Como se ha visto que existen otros competidores en la industria que están catalogados como “sustitutos”, los cuales no tienen toda la infraestructura que el mercado exige.

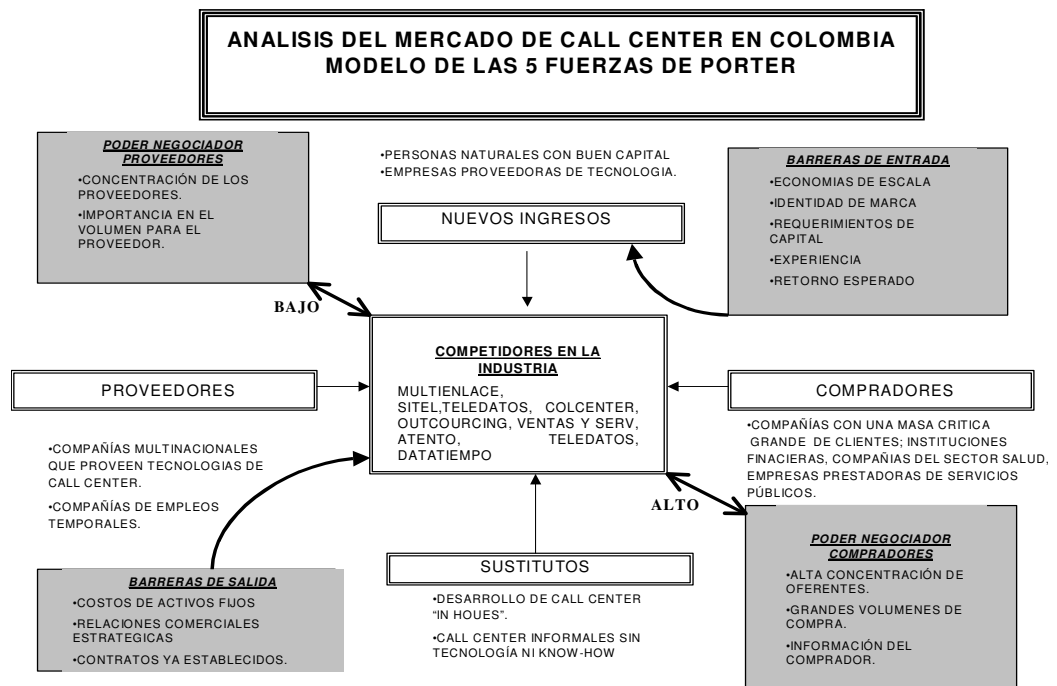
Existen unas grandes barreras de entrada como las economías de escala y los requerimientos de capital que hace difícil la entrada de nuevos competidores en la industria.

De igual manera hay algunas barreras de salida en la industria, que hacen que los competidores puedan salir fácilmente del negocio, como los contratos a largo plazo que se tienen.

Los compradores tienen un gran poder negociador frente a todos los Call Centers, debido a la gran oferta que hay en el mercado de este tipo de productos, en relación a la demanda. Hasta ahora las empresas empiezan a ser conscientes de las potencialidades del Call Center, por lo tanto empiezan a demandar sus servicios.

Existe una bajo poder de negociación entre los proveedores y los Call Centers, debido a la alta concentración de estos en el mercado. Los Call Centers pueden tener sobre la mesa varias propuestas de proveedores de tecnología y esta condición hace perder poder de los proveedores frente a los Call Centers.

De igual manera las empresas de empleos temporales por la situación del país tienen sobre oferta de personas y teniendo en cuenta los volúmenes que se manejan, los Call Centers ganan poder de negociación.



2.1.1.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CALL CENTER DE FORMA

DIFERENCIADA: VALOR AGREGADO

En el anterior modelo se analizó el sector de Call Center en Colombia con todas sus fuerzas, como se encuentra hoy, sin embargo cuando hacemos un análisis de esta industria donde las compañías de Call Center son vistas como verdaderos socios estratégicos de sus clientes, donde se están involucrando en los procesos de los clientes, el panorama es muy distinto.

Realmente Atento Colombia le está apostando a este tipo de mercado, donde se cree una relación duradera y de afinidad con sus clientes. Atento Colombia quiere ser visto por sus clientes como una compañía que le genere valor en la relación con los clientes de sus

clientes. Ante un panorama de la industria como estos, podemos encontrar los siguientes cambios frente al análisis de la industria indiferenciado:

- Las compañías nuevas que ingresen al negocio serán mucho menos, ya que sólo quedarán las compañías proveedoras de tecnología que pueden tener algún know-how en el negocio, por lo menos en lo que a tecnología se refiere. Pero es muy difícil que entren competidores nuevos como personas naturales ya que no poseen todo el conocimiento del negocio.
- Los Call Center informales, como posibles sustitutos no tienen mucha posibilidad de generarle valor a estos tipos de clientes por la poca infraestructura con que cuentan. Queda la posibilidad como sustitutos a los desarrollos de Call Center “in-House”, siempre y cuando ésta sea una compañía con un alta conciencia de servicio al cliente.
- El poder negociador de los proveedores sigue siendo igual, mientras el poder negociador de los compradores si cambia totalmente y pasa a ser muy bajo. El número de oferentes disminuye notablemente ya que no todos los Call Center tiene la capacidad de generar valor en la relación con sus clientes. Los Call Center se involucran en los procesos internos de las compañías.
- Las barreras de salida son mucho más altas que en el escenario indiferenciado ya que se adquiere un compromiso mucho mayor con los clientes, ya que somos vistos no como proveedores si no como socios estratégicos. Las barreras de entrada al negocio a su vez son más altas, ya que se requiere tener una mayor experiencia en el negocio y unos mayores requerimientos de capital. Software que tengan aplicativos como CRM (Customer Relationship Management).

2.1.2 DE LOS CALL CENTER TRADICIONALES A LOS INTERNET CALL CENTER

Las compañías han tenido que cambiar sus esquemas de negocio, antes tenían que esperar a que sus clientes los buscaran para poder comprar sus productos, ahora son las compañías que salen al mercado con un ejército de vendedores a buscar a sus clientes, luchando por un mercado cada vez más competido.

Pero ahora no es suficiente con la consecución de una cantidad de clientes, lo más importante es sostenerlos para que no se vayan para la competencia. “Las compañías gastaban 30% de sus recursos en una buena atención a sus clientes y un 70% en planes de mercadeo, ahora es tan valioso en mantenimiento de los clientes, que el 70% de los ingresos de las compañías deben ser invertidos a generar experiencias positivas de servicio al cliente”, según Jeff Bezos ,CEO de amazon.com.

Las compañías están enfocando todos sus esfuerzos en la creación de estrategias diferenciadas para el mantenimiento de sus clientes, y utilizan todo tipo de canales de comunicación con sus clientes como fuerzas de ventas directas y centros de atención.

Algunas estrategias han estado enfocada en los conocidos Call Center, donde hay un gran número de personas recibiendo todo tipo de inquietudes, reclamos y sugerencias vía telefónica. Para las compañías esta ha sido una gran estrategia, sin embargo conlleva unos costos altos de comunicación.

Ahora con los avances de la tecnología, uno de los canales de comunicación de mayor desarrollo entre los clientes y las compañías, es el Internet.

Las compañías están tomando ventajas de esta nueva tendencia no sólo para el mantenimiento y el servicio a sus clientes, si no para convertirlo en un canal más de ventas.

Ante esta nueva tendencia, los Call Center tradicionales como Atento Colombia no pueden pasar desapercibidos y deben tomar las acciones necesarias para ponerse a punto con las exigencias tecnológicas.

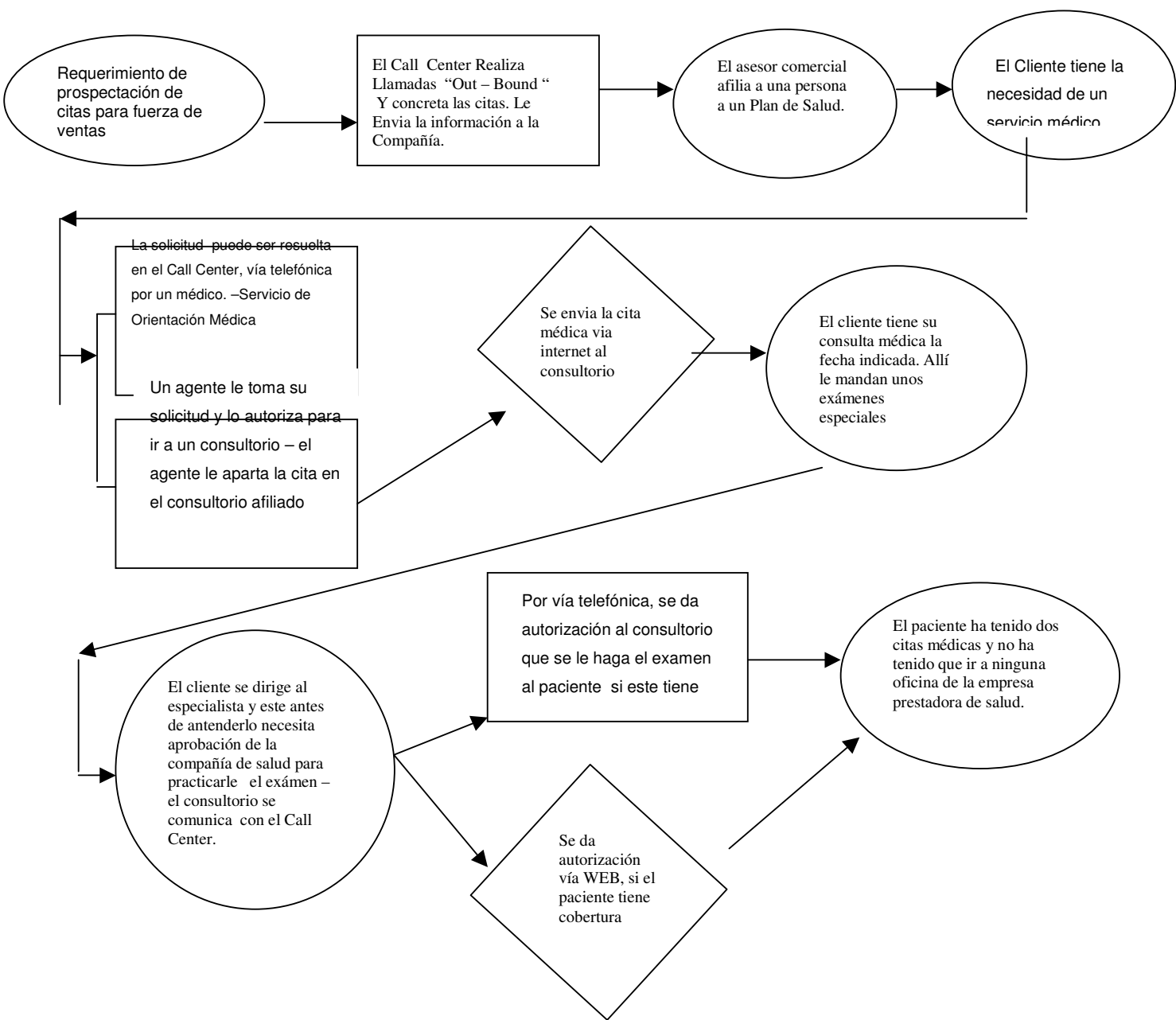
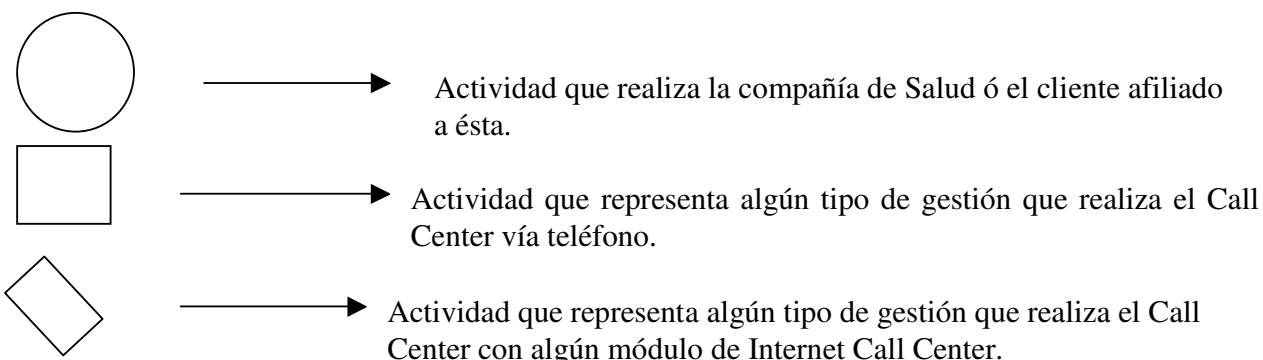
Un salto a la nueva Tecnología de Internet Call Center: Todas las operaciones de los Call Center tradicionales tienen sus plataformas sobre voz digital, los ACD's y los puestos de trabajo de los agentes solamente tienen la posibilidad de la Atención Telefónica.

Por consiguiente, los Call Center Tradicionales deben dar un salto tecnológico y ponerse a punto con el nuevo idioma universal de las telecomunicaciones: protocolo IP (Internet Protocol), y este sobre este idioma que se están comunicando los clientes con las compañías.

Los Call Center tradicionales deben hacer una integración tecnológica con los módulos de Internet Call Center – ICC, con el fin de poder satisfacer los requerimientos de un cliente vía telefónica ó vía WEB.

Los Call Center pueden realizar llamadas a los clientes de una compañía sobre el protocolo IP, es decir, sobre la WEB teniendo una disminución sustancial en costos, sin embargo para lograr esto se debe hacer toda una integración tecnológica con las plataformas ya existentes y por otra parte que las compañías operadoras de telefonía local tengan esta tecnología, por lo tanto en Colombia este proceso puede tardar un poco.

Según un estudio de la compañía Forrester Research Inc., una llamada de una inquietud en un Call Center tradicional puede costar US\$1.44, mientras en promedio esa misma inquietud será resuelta en línea con un costo de US\$0.4. A continuación presentamos un ejemplo de un flujo grama del modelo de atención a clientes de una compañía prestadora de salud en Colombia y la intervención del Call Center con una estrategia en Internet:



Como podemos ver en el anterior ejemplo un Call Center puede estar involucrado en todo el ciclo de negocio de una compañía, desde la consecución de clientes en la labor comercial, hasta en el mantenimiento de estos.

En este ejemplo podemos ver como se integra la estrategia de Call Center tradicional a la de Internet Call Center.

Cuando un consultorio pide la autorización vía WEB, el costo de ésta transacción va a ser mucho menor a la telefónica y de esta forma se estará liberando a los agentes para contestar otro tipo de llamadas.

2.1.2.1. COMPARACIÓN DE INTERNET CALL CENTER VS CALL CENTER

El siguiente cuadro muestra las diferencias más importantes de un Call Center tradicional y un Internet Call Center, es importante resaltar que no se puede concebir una estrategia de Internet Call Center sin tener en cuenta los parámetros básicos de un Call Center.

| CALL CENTER | INTERNET CALL CENTER |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma en base a una tecnología de voz (ACD, IVR, Predictive Dialer). • Amplio portafolio de Productos y Servicios – In Bound – Out Bound. • Alto costo de las comunicaciones. • Diferentes perfiles de los agentes, según el tipo de servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica basada en la WEB. • Producto basado en la asistencia en línea – In Bound- Call Back • Bajo costo de las comunicaciones – costo compartido. • Perfil especializado de los agentes. • Desaparecen las fronteras geográficas, |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mercado delimitado por las fronteras geográficas, sólo Colombia. • Las compañías están conociendo y entendiendo el negocio de Call Center. • Los clientes de las compañías que utilizan Call Center no tienen que tener un alto grado de educación. • Hay una gran competencia en el mercado sobre compañías que prestan servicios de Call Center. | <p>limitante: el idioma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las compañías todavía no conocen el concepto de ICC y sus beneficios de desarrollarlo en Colombia. • Los clientes de las compañías que utilizan ICC deben tener cierto grado de educación y capacidad económica. • No hay muchas compañías en Colombia que presten servicios de ICC, hay desarrollos “In- House”. |
|---|--|

2.1.2.2. INTERNET CALL CENTER

El ICC (Internet Call Center) es una tecnología que permite que un internauta pueda ponerse en contacto con un experto (operadora) mientras se encuentra navegando por la página WEB de cualquier compañía. De este modo el usuario recibe una atención personalizada, rápida y directa (no se tiene que desconectar de Internet).

El ICC permite la navegación asistida en la que la operadora ubicada en el Call Center va conduciendo el navegador del internauta para encontrar la información que busca de una forma más rápida.

El ICC está equipado para gestionar (recibir-contestar-automatizar) correo electrónico ó una petición en línea. Cuando la petición es realizada por medio del icono de ayuda en línea (se encontrará en la página WEB del cliente), se buscan palabras claves y se redireccionan hacia el grupo de agentes más idóneo para que sea atendido. Si en el momento en que el internauta hace “Click” en el icono del ICC y no hay operadores libres, podrá llenar unos

datos básicos para que cuando un agente quede libre, lo llame para atenderlo (Call me Back).

El contacto entre el internauta y la operadora puede llevarse a cabo de dos formas: Vía chat o Vía voz. En el caso del chat, se comunicarán a través del teclado del computador En el caso de la voz, el internauta tendrá que tener un equipo multimedia (altavoces, micrófono y tarjeta de sonido) para poder hablar y escuchar al operador.

- *Cerca del 50% de los compradores en línea visitan de tres a cinco sitios antes de realizar una compra.*
- *El 67% de los carritos de mercado en línea son abandonados.*
- *EL 42% de los mejores WEB sites se toman entre 5 días en responder los correos de sus clientes.*
- *EL 90% de los consumidores on-line prefieren algún tipo de interacción humana².*

2.1.2.3. VENTAJAS DEL INTERNET CALL CENTER – ICC

Para las Compañías:

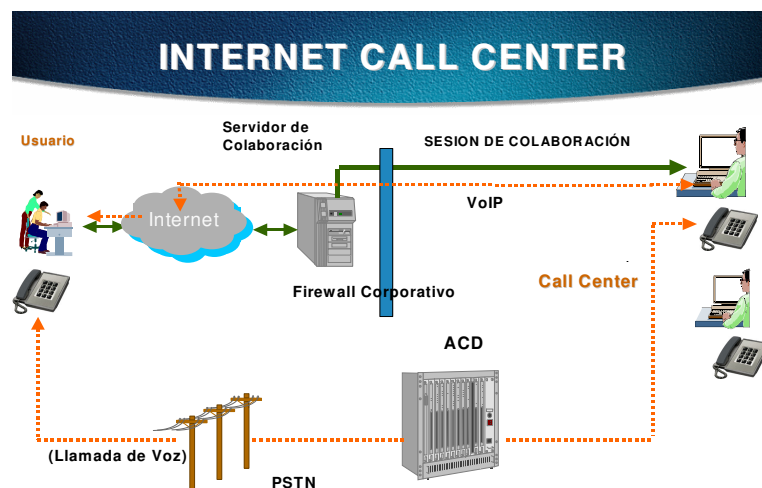
- Elimina barreras e inseguridades propias de Internet, dándole más confianza a los internautas.
- Mejora la relación con los clientes teniendo un trato oportuno y personalizado.
- La compañía abre una nueva vía de comunicación global teniendo creándose oportunidades de negocios en diferentes mercados.
- Mejora los tiempos de atención a sus clientes.
- Puede aumentar sus canales de ventas teniendo un incremento en sus ingresos.
- Se evita que los internautas aborten la página de la compañía y se vayan a navegar en la página de la competencia.

² Cisco System

- Puede mejorar y reforzar la imagen de la empresa con servicios de valor agregado frente a sus clientes.

Para los Internautas:

- Los internautas podrán resolver sus dudas inmediatamente on-line (sin desconectarse), dejando como una buena experiencia navegar en una página con asistencia en línea.
- Efectividad en las búsquedas de información y en sus gestiones.
- Contacto directo, humano y personalizado con un experto (operador) en la página en que se está navegando, generándole confianza a los internautas.
- Posibilidad de hacerle seguimiento a sus compras por la misma vía por la que ha comprado y hacer los reclamos que sean del caso, teniendo un contacto directo con la compañía.
- Efectividad en su compra (incremento de seguridad percibida).



2.1.2.4. DEBILIDADES DE INTERNET CALL CENTER

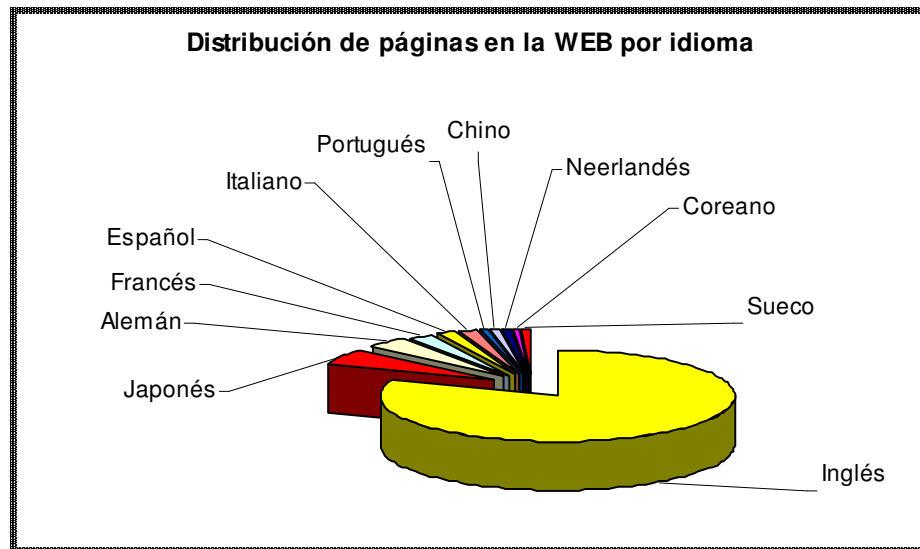
- EL mercado no es consciente de las potencialidades del ICC. No conoce el servicio.
- El mercado Latinoamérica es importante, pero no se puede tener en cuenta el mercado Brasileño por el idioma, que representa cerca del 50% del mercado total.
- El mercado Colombiano todavía le falta mucho por desarrollar.
- La baja penetración de Pc's e Internet en nuestro país en todavía muy baja.
- La crisis de las compañías puramente virtuales (Dot Com) en todo Latinoamérica.
- La pobre infraestructura tecnológica de América Latina y Colombiana que hace que la navegación en Internet sea lenta.
- La falta de confianza de las personas al realizar transacciones en línea.
- Proceso de Culturización.

2.1.2.5. MERCADO DEL INTERNET CALL CENTER

El mercado del Internet Call Center -ICC-, a diferencia del mercado de Call Center tienen un espectro mucho más amplio debido a que no tiene una de las barreras más grandes para expandir el mercado de Call Center: el costo de la comunicación telefónica.

En este sentido, el mercado de ICC se amplía y sobrepasa las fronteras del territorio colombiano. Estamos hablando que se podría pensar en un mercado como el Latinoamericano. Sin ningún problema, en Atento Colombia con la capacidad instalada que se tiene, se podría dar soporte a cualquier página WEB de Latinoamérica, e incluso del mundo.

Sin embargo, existe la limitante del idioma, pues de no ser así se podría atender todo el mercado mundial, por lo tanto el mercado está limitado a sólo las páginas en español las cuales están concentradas en Latinoamérica y algo en España.



Fuente: PulsoLatinoamericano, 2003

Como podemos ver en el siguiente cuadro, existen 122 millones de páginas en la WEB en inglés, representando el 80% del total de las páginas en Internet constituyéndose indiscutiblemente como el idioma predominante en la WEB. El japonés cuenta con 8.7 millones de páginas, siendo el segundo idioma en la WEB. Posteriormente le siguen el Alemán y el Francés con 5.8 y 3.4 millones de páginas respectivamente.

En el quinto lugar se encuentra el español con 2.6 millones de páginas, cifra que si bien está muy lejos del número de páginas en inglés, no es una cifra nada despreciable. Esta cifra puede ser un indicador que nos muestra el potencial que tiene el Internet Call Center en todo el mercado hispano hablante.

Tabla 5. Número de páginas por idioma

| Idioma | No. Páginas |
|---------------|--------------------|
| Inglés | 122.269.281 |
| Japonés | 8.745.138 |
| Alemán | 5.825.015 |
| Francés | 3.418.011 |
| Español | 2.635.928 |
| Italiano | 2.248.232 |
| Portugués | 1.278.182 |
| Chino | 1.240.276 |
| Neerlandés | 1.239.717 |
| Coreano | 1.185.919 |
| Sueco | 1.124.127 |

Fuente: Pulso Latinoamericano.

El mercado de Internet Call Center Latinoamericano y Colombiano se puede dividir en dos grandes grupos; Las páginas de compañías puramente virtuales (Dot Com), y las páginas de compañías físicas (Brick & Mortar) que tienen estrategias enfocadas en la WEB. Las compañías “Brick & Mortar” pueden hacer presencia en la WEB de diferentes formas:

Simplemente poniendo su página WEB de manera informativa, anunciando sus productos y servicio, con el sólo ánimo se hacer presencia en la WEB. Pero también pueden tener una sofisticada página enfocada totalmente al e-commerce donde se convierta en un canal más de ingresos para la compañía, que es a esto lo que le apuntan todas las compañías que incursionan en el Internet.

Por su parte, las compañías puramente virtuales se pueden dividir en portales verticales y portales horizontales, como lo explicamos en una sección anterior. Por lo tanto, el mercado objetivo del ICC son todas las compañías con presencia en la WEB, que tengan sus páginas en español. A continuación presentamos un listado de compañías que tienen presencia en la WEB, con operaciones en Latinoamérica y Colombia.

Tabla 6. Compañías de Internet en Latinoamérica y Colombia.

| Compañía | Categoría | Compañía | Categoría |
|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|
| www.afueralink.com | Economía | www.mequedo.com | Entretenimiento |
| www.mercomas.com.co | Comestibles | www.chicomania.com | Entretenimiento |
| www.mercomucho.com.co | Comestibles | www.enredos.com | Entretenimiento |
| www.futbolred.com.co | Deportes | www.reckreo.com | Entretenimiento |
| www.iserra.com | Juguetes | www.deprisa.com | envios |
| www.alibris.com | Libros y música | www.dhl.com.co | envios |
| www.papiros.com | Libros y música | www.fedex.com | envios |
| www.fiera.com | Portal informativo | www.netenvios.com | envios |
| www.elregalo.com | Regalos | www.realdelivery.com | envios |
| www.Jean&jackets.com | Ropa | www.remit.com.co | envios |
| www.deremate.com | Subastas | www.servientrega.com | envios |
| www.mercadolibre.com | Subastas | www.tcc.com.co | envios |
| www.comercio.com | Subastas | www.ultraboxexpress.com | envios |
| www.2punto.com | Tienda por Deptos | www.ups.com | envios |
| www.deafan.com | Tienda por Deptos | www.cafemunicipal.com | Museos y galerias |
| www.egangas.com | Tienda por Deptos | www.museoprado.mcu.es | Museos y galerias |
| www.plazaorbital.com | Tienda por Deptos | www.museoweb.com.ar | Museos y galerias |
| www.virtualexito.com | Tienda por Deptos | www.biblia.com | Articulos de Navidad |
| www.lassociales.com | Entretenimiento | www.imagen.net.mx | Articulos de Navidad |
| www.loquesea.com | Entretenimiento | www.navidadlatina.com | Articulos de Navidad |
| www.oya-es.net | Articulos de Navidad | www.estoyenlinea.com | Portal informativo |
| www.estoyganando.com | Portal informativo | www.lalupa.com | Portal informativo |
| www.latinchat.com | Portal informativo | www.estoyestudiando.com | Educación |
| www.starmedia.com.co | Portal informativo | www.uol.com.co | Portal informativo |
| www.terra.com.co | Portal informativo | www.casino.org | Casinos |
| www.casinobar.com | Casinos | www.laseconomias.com | Economía |
| www.romancasino.com | Casinos | www.patagon.com | Economía |
| www.legis.com.co | Productos legislativos | www.zonafinaciera.com | Economía |
| www.losmatrimonios.com | Portal informativo | www.eleccionebogota.com | Educación |
| www.sportsya.com | Deportes | www.estudiaderecho.com | Educación |
| www.consejero.com | Economía | www.leyesnet.com | Educación |
| www.latinstocks.com | Economía | www.yeyeye.com | Música |
| www.trabajando.com | Empleo | www.analitica.com | Política |
| www.labourum.com | Empleo | www.colombia.analitica.com | Política |
| www.yahoo.com | Motor de Búsqueda | www.electorales.com | Política |
| www.conectadas.com | Portal informativo | www.dondevives.com | Portal informativo |
| www.paisweb.com | Portal informativo | www.elarea.com | Portal informativo |
| www.comprarnet.com | Tienda por Deptos | www.ole.com | Portal informativo |

Fuente: Intercambio.com, 2003

2.1.2.6. ¿EMPRESAS PURAMENTE VIRTUALES (Dot Com) O EMPRESAS PURAMENTE REALES DE CEMENTO (Brick & Mortar)?

Así como las empresas del mundo real necesitaron del estímulo de las Dot com puras para darse cuenta de que necesitaban una estrategia electrónica, las Dot Com requieren ahora de las compañías físicas para sobrevivir.

En un principio, las empresas de Internet desarrollaron un plan de negocios, tal vez poco sólido, muy optimista, pero olvidaron un aspecto fundamental: la masa crítica. En toda lógica comercial, no es posible pensar un negocio, consolidarlo, si no existe una cantidad de consumidores potenciales que lo justifique.

Son las empresas “Brick & Mortar” las que tienen que dar el primer paso. Estas compañías tienen el valor más importante de cualquier tipo de negocio: la relación con los clientes. Las empresas físicas han desarrollado estrategias de acercamiento a los clientes durante muchos años y eso les permitirá diseñar y montar los mejores productos sobre la WEB.

Una Dot Com le puede aportar un aspecto también muy relevante, del que la “Brick & Mortar” carece: el Know How de cómo manejarse en el mundo virtual.

Es aquí donde se crea una gran oportunidad para las compañías del mundo real donde tienen una masa crítica de clientes bien importante, al hacer de Internet un nuevo canal más de ventas de sus productos y servicios. (ej. Sector Bancario).

2.1.2.7. EL MERCADO FINANCIERO

Uno de los mercados más atractivos para los servicios no sólo de Call Center (como lo podemos corroborar en el estudio presentado anteriormente), si no de Internet Call Center,

es el sector financiero, cada vez los Colombianos están haciendo más transacciones en línea y ante esta tendencia los bancos tienen que afinar sus estrategias en línea con el ánimo de mantener sus clientes.

Seis años después de la apertura del primer banco virtual en el mundo, el First Virtual, la banca colombiana está desarrollando sus estrategias en Internet. Con servicios que operan 24 Horas, los empresarios pueden manejar su tesorería, efectuar pagos de nómina y proveedores.

El propósito del e-banking es simplificar procesos y los usuarios están respondiendo en forma gradual a esta estrategia. La banca está mirando Internet como su principal canal de distribución hacia el futuro dado el potencial en reducción en costos operativos, y la multiplicación de servicios y productos al usuario final.

En Latinoamérica la banca también se está moviendo gradualmente hacia la red. Entre 1999 y 2001, el número de cuentas electrónicas en el segmento de la banca personal pasó de 816 mil a 1.8 millones.

El número total de cuentas electrónicas en América Latina supera ya los 8 millones y de esa cifra, Brasil lleva ya la delantera con 7.5 millones de cuentas, seguidos por los bancos de Argentina y Chile. .

En Colombia la evolución de una banca de cemento y ladrillo hacia una interactiva, que permita hacer pagos y transacciones en línea se ha dado a paso lento. A pesar de la crisis financiera por la que cruza el país desde hace ya tres años, las directivas de los bancos han entendido que la red es un medio estratégico para distribuir nuevos productos y servicios y reducir costos administrativos.

Algunos bancos en Colombia tienen una estrategia muy clara de su presencia en la WEB, y han invertido grandes sumas de dinero en todos los desarrollos tecnológicos apostándole al

largo plazo, ya que los clientes todavía no están muy acostumbrados a realizar sus transacciones en línea.

A continuación veremos un listado de las direcciones de los bancos que tienen presencia en la WEB en Colombia, y algunas de sus estrategias.

Tabla 7. Páginas de bancos Colombianos

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| www.avillas.com.co | www.bancosuperior.com.co |
| www.bancafe.com | www.citibank.com |
| www.bancoagrario.com | www.citigroup.com |
| www.banco-cajasocial.com | www.colpatria.com.co |
| www.bancodebogota.com.co | www.corporacion-colmena.com.co |
| www.bancodecredito.com | www.davienda.com |
| www.bancodeoccidente.com.co | www.granahorrar.com.co |
| www.bancolombia.com.co | www.grupoaval.com |
| www.bancomercatil.com.co | www.megabanco.com.co |
| www.bancopopular.com.co | www.standardchartered.com |
| www.bancosantander.com.co | www.sudameris.com |
| www.bancounion.com.co | |

- **BanColombia:** Este banco forma parte del grupo empresarial Antioqueño, es el banco más grande del país por el valor de sus activos y fue el primero en ofrecer servicios financieros en internet. A septiembre del 2.002 registró 32.000 clientes en línea que realizaron 437 mil transacciones a través de la red.

En promedio 6.600 personas visitan diariamente su página. Productos en Línea: Consulta de saldos, movimientos y transferencias de fondos entre cuentas BanColombia y hacia cuentas conavi.

Pagos de tarjeta de crédito, servicios públicos, celulares y pagos en tiendas virtuales. Apertura de productos en la red como e-card e inversión virtual en

depósitos de ahorro a término cuya apertura, cancelación y abono de intereses se realiza a través de la sucursal virtual.

- **Conavi:** Es la corporación de ahorro y vivienda del grupo empresarial Antioqueño, especializada en crédito hipotecario y banca masiva para familias y pequeñas y medianas empresas.

Esta entidad, que atiende a dos millones de clientes, es una de las más desarrolladas tecnológicamente. Dentro de los productos que se encuentran en su página WEB se encuentran; la consulta de saldos, transferencia entre Conavi y Bancolombia y bloqueos. Pago de facturas de servicios, matriculas, cuentas de celular y cuotas de tarjeta de crédito y acceso a la oficina inmobiliaria virtual para compra de inmuebles.

Ofrece también acceso inalámbrico por celular a la página de la corporación.

- **Colpatria:** Esta entidad ha desarrollado una estrategia directa de mercadeo de productos financieros en la red dirigida a los segmentos de banca personal y empresarial. Todos los clientes de banca empresarial y personal del grupo – que comprende seguros generales y de vida, riesgos profesionales, salud y construcción– pueden entrar al sitio y consultar saldos, realizar transacciones en la red.

En promedio 1.000 usuarios visitan diariamente al sitio. Se está desarrollando la tarjeta virtual para compras en la red con la cual piensan consolidar su estrategia de comercio electrónico. Con el fin de incentivar el uso de internet entre sus clientes, la entidad abona \$500 a la cuenta del usuario que pague sus tarjetas de crédito, servicios públicos y créditos a través de la red.

Es el primer banco en Colombia con asistencia en línea y lo tiene desarrollado “in-house”.

- **Davivienda:** Con 2.3 millones de clientes, es la entidad con mayor número de usuarios en Colombia y la sexta por valor de activos. Se especializa en financiación de vivienda y abrió una página informativa en la red en 1.996.

Pero sólo a principios del 2.001 los usuarios pudieron hacer transacciones en la red. La entidad tiene su teléfono rojo como el principal canal de comunicación para el 95% de sus clientes, pero decidió ofrecer las opciones de consultas de saldos, traslados de fondos y pagos de servicios via internet.

Cada mes Davivienda registra 4 millones de llamadas por teléfono frente a 15.000 transacciones en línea. La segunda parte de la estrategia en Internet, que se pondrá a marcha en el transcurso del 2.002, busca incentivar el comercio electrónico y para ello el banco está firmando alianzas con compañías de transporte para consolidar una red de distribución y compras internacionales.

- **Banco Ganadero:** Este banco, filial del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) de España, es el tercero más grande en valor de activos. Se especializa en servicios financieros a las grandes empresas y atiende a cinco segmentos de mercado: institucional, corporativo, empresarial, comercial y personal.

El banco está en proceso de reconversión tecnológica y lanzara en este año su sitio en Internet, de acuerdo con la estrategia que tiene el banco en Latinoamérica.

El banco inauguró recientemente el primer banco por Internet en España; Uno-e Bank, en cuyo capital participa BBVA con un 80% y Terra Networks, filial de Telefónica de España con el 20% restante.

- **CitiBank:** Esta entidad forma parte del Citigroup, compañía de servicios financieros globales. El banco lanzó en septiembre del 2.000 su portal en Internet

en Colombia, el cual forma parte de la estrategia en Internet de la entidad financiera, aplicada en 24 países latinoamericanos.

El sitio ofrece cuatro opciones básicas para cada segmento de mercado: CitiDirect, que se dirige al segmento de banca personal que permite hacer consultas y transacciones; Productos y Servicios, que reseña el portafolio de inversiones, tarjetas de crédito, seguros, pensiones y cesantías; Cititresury, que suministra información sobre los productos de tesorería y ofrece bases de datos, investigaciones económicas e información histórica sobre indicadores económicos, y Cititrust, que se especializa en el manejo de inversiones en el mundo.

La estrategia del banco busca incentivar el comercio electrónico entre sus clientes, que superan los 100 millones en el mundo.

- **Grupo Aval:** El grupo Aval es el conglomerado financiero más grande del país y representa el 20% del total de activos del sistema. Está integrado por los Bancos de Bogotá, Occidente y Popular, La Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas, La administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir y Leasing de Occidente.

A Finales del 2.002 se lanzó el portal del grupo donde se puede hacer transacciones financieras de cualquiera de las entidades. Los clientes de cualquiera de las entidades del grupo podrá a través del nuevo portal encontrar información y asesoría para el manejo de su dinero.

El grupo está estudiando la estrategia de tener asistencia en línea para cada una de las páginas de las entidades del grupo. [IC 00]

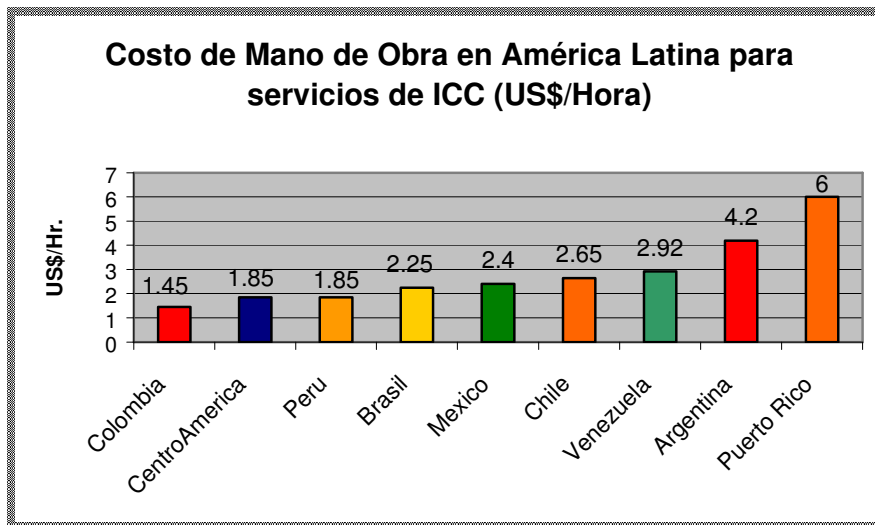
Como podemos ver, el sector financiero constituye un mercado importante para todos los servicios de ICC, sin embargo, la seguridad es la mayor preocupación de los clientes bancarios por Internet.

Ellos temen que alguien les piratee sus cuentas y acceda a sus claves. Esta debilidad se puede convertir en una gran oportunidad para todos los servicios de ICC, ya que lo que hace es darle confianza a las personas teniendo un asesor en línea asegurándole al cliente que sus transacciones se han realizado correctamente y de forma segura.

Por su parte la mayoría de WEB sites transaccionales y de e-commerce han adoptado tecnologías como la SSL (Secure Socket Layer) y SET (Secure Electronic Transactions) para la encriptación de la información y asegurar la inmunidad de los internautas frente a los fraudulentos.

2.1.3. VENTAJAS COMPETITIVAS DE COLOMBIA FRENTE A OTROS PAISES LATINOAMERICANOS PARA SERVICIOS DE INTERNET CALL CENTER

La diferencia más importante que se tiene entre prestar servicios de Call Center y servicios de Internet Call Center es que se pierden todas las nociones de las fronteras geográficas. Sería muy complicado atender la línea de servicio al cliente de la *fiera.com* por costos en la telecomunicación. Sin embargo, como hemos visto, en los diferentes módulos de ICC, la mayoría de estos están basados sobre la WEB, donde allí los costos de comunicación son los mismos si estoy atendiendo una persona ubicada en Medellín ó en Buenos Aires. A continuación se presenta una tabla de costos de mano de obra en los diferentes países donde hace presencia Atento en Latinoamérica:



Fuente: Atento Holding, 2.003

Los costos anteriormente vistos corresponden solamente a los costos de mano de obra, es decir al de los agentes, sin embargo, el costo de la tecnología, su depreciación, el costo de la gestión administrativa es el mismo para cada uno de los países. Colombia tiene un costo de US\$1.45/hora, contando todas las prestaciones legales, mientras países cercanos a Colombia con unas características similares como Venezuela tiene un costo de US\$ 2.92.

Puerto Rico por ser un país con estándares laborales muy parecidos a los Estados Unidos, tiene el costo por hora más caro, US\$6. Por lo tanto es indiscutible la ventaja competitiva que tiene Atento Colombia para la prestación de servicios de ICC en América latina, debido a los costos anteriormente vistos.

Los países que están más cerca en términos de costos a Colombia son Perú y Centroamérica (Guatemala, el Salvador), con US\$1.85, sin embargo, Colombia tiene una gran ventaja frente a estos países y es que en promedio tiene una gente mejor calificada y con mejores capacidades para la prestación de servicios ICC. Por políticas mundiales Atento Holding tiene tres niveles de agentes en todos sus centros de atención:

- **Los agentes nivel 1**, son agentes con un nivel básico de educación (bachillerato) y son utilizados en campañas que no tienen mucha interacción con los clientes de nuestros clientes – digitación de datos ó actualización de bases de datos.
- **Los agentes nivel 2**, son agentes que tiene una educación media (técnica) y tienen la capacidad de sostener una conversación cordial con cualquier tipo de clientes. Estos agentes son utilizados en campañas de fidelización a clientes, líneas de servicio al cliente, campañas de telemarketing y televentas.
- **Los agentes nivel 3**, son agentes con una educación en un campo específico, como de la salud ó de la informática, son personas que están terminando sus carreras universitarias con unas excelentes calidades de servicio al cliente y manejo de objeciones, quejas y reclamos.

Para el servicio de Internet Call Center se utiliza agentes nivel 3 con conocimientos en computación y un excelente manejo de la WEB. Estos agentes deberán ser verdaderos expertos en las páginas que están soportando por lo tanto el cliente ó dueño de la página le deberá dar una capacitación muy detallada sobre la página y por su parte Atento le dará toda la capacitación concerniente al manejo de todos los módulos del ICC, con el fin de prestar un servicio integral a los clientes de nuestros clientes.

2.1.4. IMPACTO DE INTERNET EN LAS COMPAÑÍAS: COMO ENTRAR EN LA WEB

Tres cambios han alterado el ambiente de los negocios, generando lo que se conoce hoy como la nueva economía: La globalización, la migración de una economía basada en la industria, a una economía basada en el conocimiento, y la transformación de empresas.

Cada vez el éxito de las empresas depende más de su habilidad para operar en un mercado global. Hoy las empresas operan en diferentes partes del mundo, con grupos de trabajo distribuidos que requieren coordinación.

Sus mercados potenciales, la competencia, y sus socios de negocios están en todas partes y requieren permanente contacto e intercambio de productos, servicios e información, etc. Por este motivo debe tener presencia en todo el mundo y el reto de operar globalmente.

Los servicios y productos ofrecidos por las empresas requieren cada vez más de la administración del conocimiento para ser producidos, debido a que los clientes demandan productos específicos para satisfacer sus necesidades y la competencia ha forzado a que la vida de los productos sea mucho más corta. Esto ha implicado que las organizaciones para ser exitosas sobre la competencia deben tener gran capacidad de innovación.

Por todo lo anterior, las empresas han tenido que adaptar sus organizaciones para competir en la nueva economía. Han pasado de una estructura jerárquica y centralizada, con políticas y procedimientos rígidos, y modelos centrados en productos, a estructuras planas, descentralizadas, flexibles, con modelos centrados en el cliente, y con personal capacitado para tomar decisiones.

Este nuevo ambiente de negocios ha centrado toda la atención de los ejecutivos de las compañías en las nuevas oportunidades que presenta la **WEB** para globalizar sus compañías y tener presencia en todos los mercados.

Vender productos por medio de la Web le resulta mucho más barato a las compañías ya que no se están incurriendo en costos fijos en cada uno de los mercados que se está atendiendo, los costos de intermediación desaparecen lo que se traduce en un mayor margen para las compañías ó menores costos para los clientes finales.

Sin embargo, no todas las compañías tienen que adoptar una estrategia en la WEB, o por lo menos no es una necesidad inminente para todos los negocios, pero compañías que se

mueven en los negocios de Telecomunicaciones, Banca, ventas de productos al detal como Libros, software y Cd's sólo tienen una opción: estar en la WEB.

En consecuencia, antes de migrar a la WEB, lo primero que se debe preguntar es “¿Para que ingresar a Internet?”, sin duda esta tecnología es una gran oportunidad para que las compañías se conecten a sus clientes, a sus proveedores, a sus socios y a otros negocios con los que pueden desarrollar alianzas estratégicas, nuevos productos, etc. La presencia en la WEB puede darse de diferentes maneras:

Internet como Medio de Información: En primer lugar Internet sirve para anunciarse. Esto en la practica significa crear una página con información sobre el negocio, el listado de servicios y productos que ofrece y, si se quiere un correo electrónico para que los clientes se contacten con las empresa.

Es necesario que agregar punto com al nombre de la empresa no es tener un negocio en la WEB. La mayoría de las empresas que hoy en día tienen sus negocios en Internet comenzaron por una simple página en la WEB como anuncio antes de establecer relaciones con los clientes.

Internet como medio para ganar eficiencia: A empresas con filiales o sedes en distintos lugares, Internet les permite agilizar las comunicaciones, las solicitudes de pedido, el envío de documentos y, en general reducir los costos en el área de comunicaciones. Otros negocios han aprovechado la WEB para disminuir procedimientos internos y ganar rapidez y eficiencia.

Internet como medio para hacer negocios: Para las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo (por ejemplo almacenes, bancos o agencias de viaje), o para las proveedoras de insumos, Internet es un medio de mercadeo de alta difusión y bajo costo, cuya utilización puede transformar completamente las bases del negocio.

Es el caso del sector Automotor, en el que los proveedores de repuestos se unieron para ofrecerles sus productos a las grandes compañías de mundo a través de Internet y éstas, a su vez se aliaron para comprarles también por medio de la WEB. Gracias a ello, las empresas pudieron realizar operaciones a gran escala sin necesidad de desplazar a su ejecutivos ahorrando tiempo y dinero.

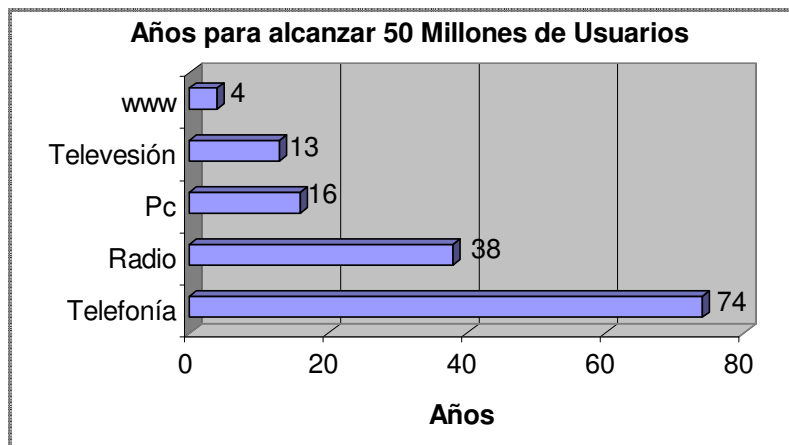
Internet como negocio: La WEB puede utilizarse también para crear una nueva empresa basada en exclusivamente en Internet . Estas empresas puramente virtuales enfocan sus estrategias de difusión, de mercadeo y de ventas sobre la WEB. Hay varios tipos de compañías en la WEB, entre ellas se encuentran:

- Portales Verticales: Son páginas que proveen información o servicios de un sector ó una industria en particular, como por ejemplo la Salud, Automóviles, Telas, Plásticos, Metales, etc. Y va dirigido a un mercado específico: el de consumidores o usuarios de ese sector.
- Portales Horizontales: Es aquel que ofrece bienes y servicios de distintos tipos, dirigidos a un mercado amplio de consumidores. Por ejemplo www.yahoo.com, donde personas con distintos perfiles e intereses encuentran información variada sobre actualidad, entretenimiento, salud, educación, religión, etc.
- Marketplaces: Son sitios que reúnen a múltiples compradores y vendedores de un sector específico, con el fin de facilitarles el intercambio de bienes y servicios. Un ejemplo es www.textilweb.com, que es un portal para la comunidad de la industria textil, donde productores y compradores pueden acudir para ofrecer y adquirir distintas clases de productos y servicios relacionados con el sector.

2.1.4.1. IMPORTANCIA DE INTERNET

Internet se ha definido como la invención más transformadora de la historia humana, con la capacidad de cambiarlo todo -la forma como trabajamos, la manera como trabajamos y jugamos

La aparición de Internet ha sido la mayor revolución tecnológica que el mundo haya presenciado, al lograr tasas de difusión incluso más altas que las alcanzadas por las otras altas tecnologías del siglo XX, tales como la electricidad, el teléfono y el automóvil. El teléfono necesitó cerca de 75 años para alcanzar 50 millones de usuario, la radio tuvo que esperar cerca de 38 años para lograr esa cifra, la televisión parecía batir todos records llegando a este número de usuarios en tan sólo 13 años, pero ninguna de estas cifras es comparable con los escasos 4 años que Internet necesitó para superarlas.



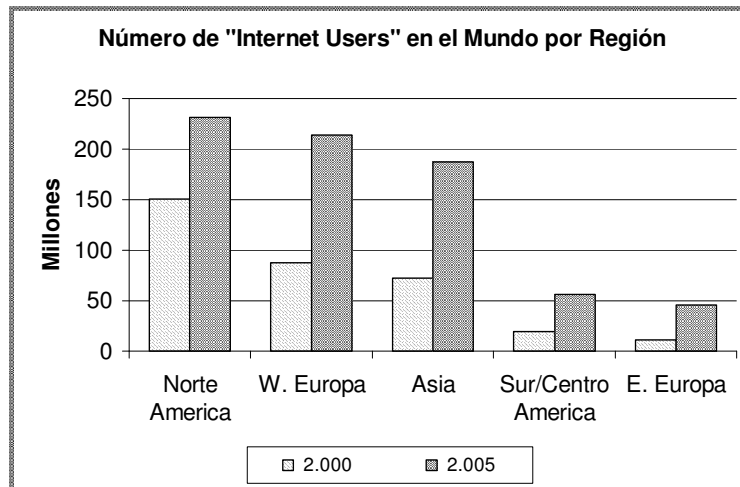
Fuente: UIT, Challenge to the Network:internet for development 2.003

Lo que se inició como una manera eficiente de transmitir información simple entre guarniciones militares, que posteriormente fue adoptada por el sistema de universidades en los Estados Unidos y que se ha popularizado en todo el mundo gracias a la WWW, hoy ha evolucionado rápidamente para convertirse en una herramienta de primer nivel en los campos científico, económico, financiero, educativo, comercial, social, salud, entre otros.

2.1.4.2. CRECIMIENTO DE INTERNET EN EL MUNDO

Es bien impresionante el número de países conectados a la red global, de un poco más de 20 países en 1.990, se ha pasado a tener más de 200 economías conectadas hacia finales de 1.999. Internet se ha convertido realmente en una red global dado que prácticamente todos los países del mundo tienen algún grado de conectividad. Al expandirse por todo el mundo, Internet ha hecho posible que nociones tan básicas como el tiempo, la distancia y el lugar hayan sido completamente revaluadas, dando paso al desarrollo de una forma de sociedad revitalizada y dinamizada por el uso y aprovechamiento eficaz de la información a través de sus tecnologías asociadas.

A continuación se presenta el número de usuarios de Internet por región y las proyecciones que se tienen a 5 años.

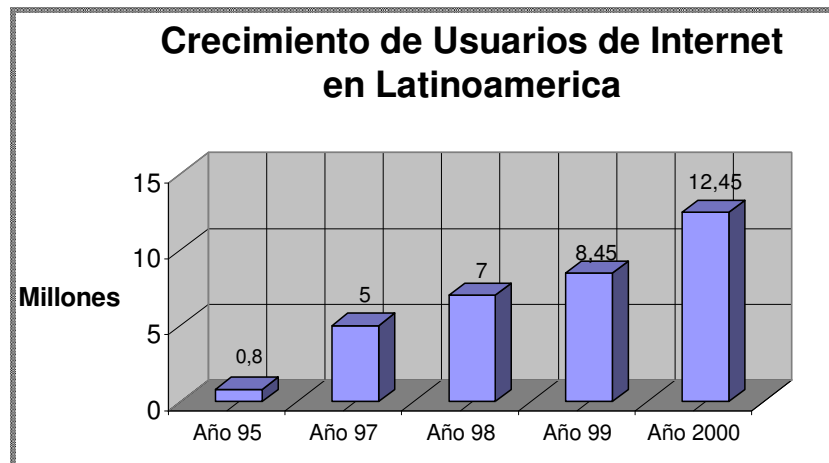


Fuente: Computer Industry Almanac, 2003

Internet ha hecho uno de los fenómenos económicos más importantes de la historia, como es el comercio electrónico, ya que acerca la actividad económica a los ideales de la perfecta competencia: bajos costos, pocas barreras de entrada y un acceso mejorado a la información. Por tal motivo cada vez la Internet esta impulsando más las transacciones en línea, obteniendo grandes rentabilidades para las compañías.

2.1.4.3. DESEMPEÑO DE INTERNET EN LATINOAMERICA

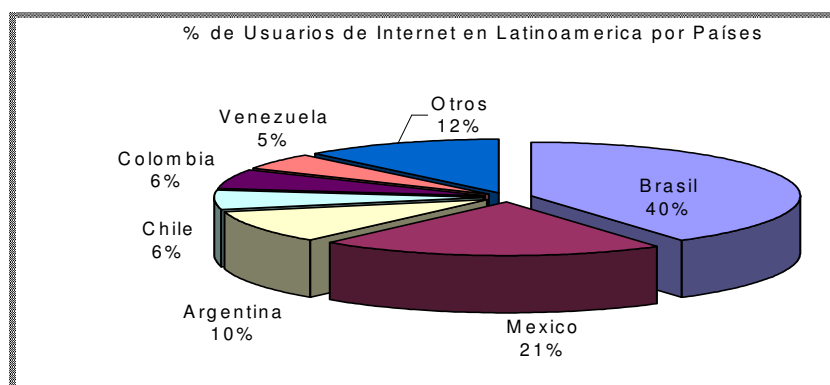
Se estipula que el mercado de Internet en Latinoamérica es uno de los de mayor crecimiento y proyección a nivel mundial. El importante crecimiento de usuarios en América Latina es el reflejo de lo que nos deparará en los próximos en la región. En 1.997 se tenían cifras de 2.5 millones de usuarios, pasando a 12.5 millones en el año 2.002, lo que equivale a un extraordinario crecimiento promedio anual del 49.5%.



International Data Communications - IDC, 2003

Internet ha probado ser una herramienta útil para que los países en desarrollo aceleren su crecimiento a través de las tecnologías de la información y comunicación que ofrece la red global. De hecho, ese es el caso de varios países que a través del apalancamiento sobre tecnologías de información han logrado disparar su desarrollo.

Sin embargo, es necesario señalar que si bien dicha revolución presenta inmensas posibilidades para el desarrollo de países como Colombia, de no ser aprovechada, las enormes diferencias de bienestar entre unos países y otros, e incluso dentro de un país, pueden hacerse aun más abismales.



Fuente: International Data Communications - IDC, 2003

Como podemos ver en la gráfica anterior, el país con mayor participación en usuarios de Internet en Latinoamérica es Brasil con un 40% de participación, seguido de México con un 21%. Colombia está en el cuarto lugar con una participación del 6% al igual que Chile.

El crecimiento del número de usuarios de Internet esta directamente relacionado con el número de Pc's que tenga la población y de estos cuantos tienen acceso a Internet.

En Estados Unidos casi 60% de la población tiene un Pc y cerca del 40% de la población accede a Internet, mientras que en América Latina un 5% de la población tiene un Pc y menos de un 2 % accede a Internet. A Continuación veremos los principales proveedores de acceso a Internet en Latinoamérica:

Tabla 3. Proveedores de accesos a Internet en Latinoamérica

| País | | | |
|-----------|------------|------------|------------|
| Brasil | IG | SUPER 11 | TELEFONICA |
| Chile | ENTEL | TELEFONICA | TUTOPIA |
| Colombia | TELECOM | EPM | TUTOPIA |
| México | TUTOPIA | TELEFONICA | TELMEX |
| Venezuela | CANTV | TUTOPIA | T NET |
| Argentina | TELEFONICA | TELECOM S | TUTOPIA |

Fuente: Intercambio.com, 2003

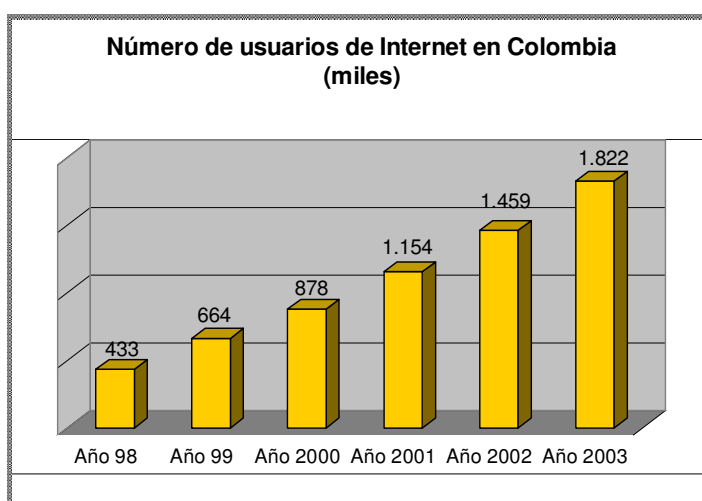
2.1.4.4. DESARROLLO DEL MERCADO DE INTERNET EN COLOMBIA

Desde la aparición de Internet en Colombia a comienzos de la década pasada, el crecimiento de usuarios ha sido bastante acelerado, aunque el número todavía resulta insuficiente, teniendo en cuenta el fenomenal crecimiento en los países desarrollados.

Según la IDC (Internacional Data Communication), Colombia es uno de los principales mercados de Internet en America Latina, gracias a los 655 mil usuarios conectados hasta

finales de 1.999 y que se esperan alcancen los 1.5 millones para el año 2.002, con un crecimiento anual estimado del 35%.

Si bien estos 655 mil usuarios representan solo el 0.3% del total de usuarios a nivel mundial, el rápido desarrollo de Internet en Colombia presenta un buen panorama hacia el futuro.



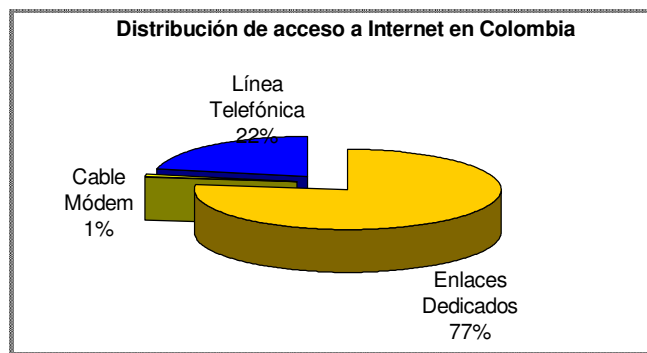
Fuente: International Data Comunicatios- IDC, 2003

Sin embargo, el desarrollo de Internet en Colombia se ha dado de manera disímil entre los dos principales mercados.

Las grandes empresas, corporaciones, universidades y entes estatales, hacen uso de enlaces dedicados de alta velocidad sobre los cuales se hace posible el uso de servicios y tecnologías de última generación. Los usuarios particulares y residenciales, en cambio, optan debido a motivos económicos por el acceso a través de un módem telefónico tradicional haciendo uso de la red de telefonía local, obteniendo comunicaciones temporales en muchos de los casos poco estables y de baja velocidad, lo cual permite la utilización de servicios que no requieran mucho ancho de banda como el correo electrónico.

2.1.4.5. COMO SE CONECTAN A INTERNET EN COLOMBIA

En Colombia existen cerca de 40 ISP's (Internet Service Provider) que le sirve de proveedor de acceso a todos los usuarios. El 22% de estos usuarios finales se conectan por medio de acceso conmutado (telefónico) en el cual se encuentran unas pequeñas empresas y la gran mayoría de los usuarios particulares y residenciales con acceso a Internet. Aproximadamente el 1% del total de las cuentas corresponde a usuarios con acceso a través de sistemas de cable módem, los cuales se encuentran principalmente en el sector productivo y estratos residenciales altos. El 77% se conectan a través de enlaces dedicados, que son utilizados casi en su totalidad por grandes compañías, universidades y entes estatales, sector en el que se encuentra concentrado el uso de Internet en Colombia.



Fuente: Comisión de Regulación de Telecomunicaciones- CRT

A continuación se presentan los ISP's más importantes del país:

Tabla 4. Internet Service Provider –ISP- Colombianos

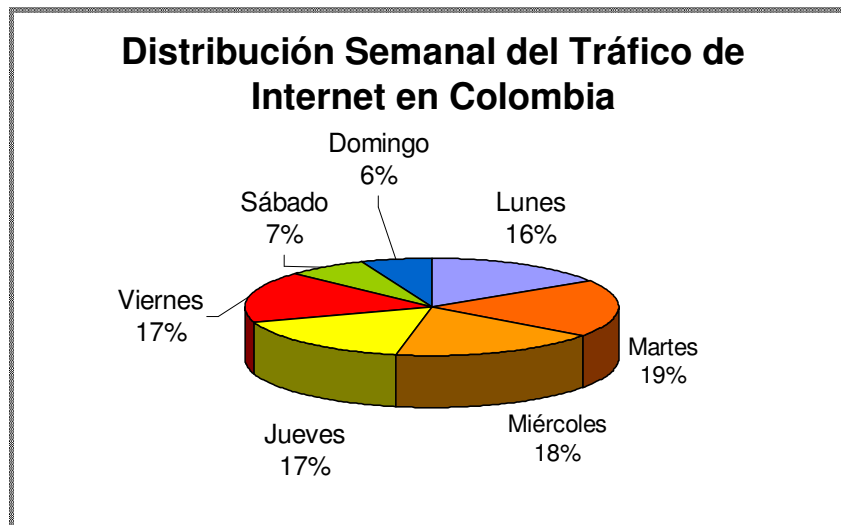
| Acceso Telefónico | Acceso Dedicado | Fibra Optica |
|-------------------|-----------------|--------------|
| Aldato | Diveo | Uniweb Max |

| | | |
|----------------------|--------------------------|--------------|
| Andinet | MercaNet | CableNet |
| CC Net | InterNet | RedSat |
| Colombia On Line | Colombia On Line | IFX Networks |
| Colomsat | Colomsat | |
| EdateL.Net | EdateL | |
| EPM.Net | Impsat | |
| EPM Bogotá | AT&T | |
| IFX Networks | Internet de Colombia | |
| ExpressNet | MultiNet | |
| Impsat | Multiphone Net | |
| Internet de Colombia | SuperNet | |
| IneterRed | Telesat | |
| Mercared | Uniweb | |
| MultiNet | Telecom | |
| Multiphone Net | GlobalOne | |
| Super Net | Telefónica Data Colombia | |
| Telesat | | |
| Uniweb | | |
| UOL Premiun | | |
| 007 Mundo | | |
| Telecom. | | |
| Tutopia | | |
| Gratis1.com | | |

Fuente: Intercambio.com, 2003

2.1.4.6. TRAFICO DE INTERNET EN COLOMBIA

La preponderancia que el sector corporativo mantiene en el uso de Internet en Colombia se ratifica mediante las estadísticas de la CCIT (Cámara Colombiana de informática y Telecomunicaciones), que muestran como el 68% del tráfico semanal es generado en los días laborales de la semana, de igual manera que este se concentra entre las 8 a.m y 7 p.m. [CC 99]



Fuente :Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones- CCIT, 2.003

2.1.4.7. BARRERAS PARA LA MASIFICACIÓN DE INTERNET EN COLOMBIA

En Colombia el uso de Internet en el sector residencial y de usuarios individuales, como algunos profesionales independientes se encuentra muy rezagado en contraste con el desarrollo observado en el sector corporativo, educativo y estatal.

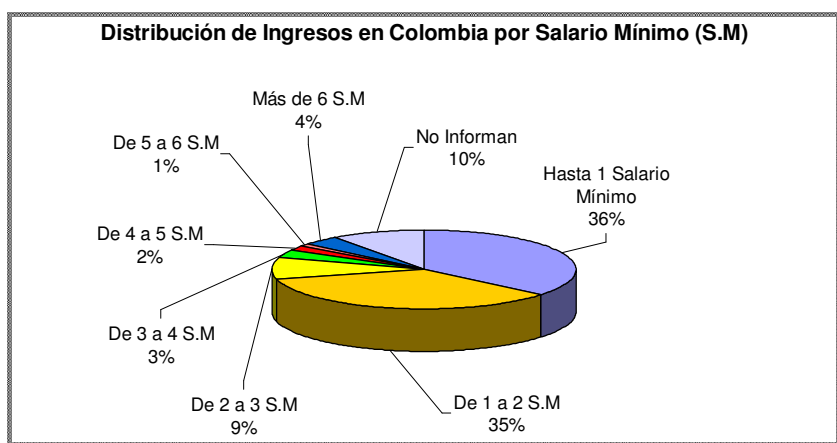
Este rezago obedece principalmente a los elevados costos de acceso a Internet y a situaciones coyunturales como la etapa de decrecimiento de la economía por la que atraviesa el país, la cual ha podido incidir en las bajas tasas de penetración.

Las principales barreras de tipo económico que enfrentan los usuarios residenciales para el acceso a Internet en Colombia son:

- **Altos Costos de una Computadora Personal**
- **Cuota de acceso a Internet a un proveedor de acceso (ISP)**
- **Altas tarifas Telefónicas.**

El país registra un bajo nivel de infraestructura computacional donde la densidad de computadoras apenas llega a 34 por cada mil habitantes, una cifra que no está acorde con el nivel de desarrollo del país (50 computadores por cada mil habitantes), ni mucho menos con el promedio latinoamericano de 40 computadoras por cada 1000 habitantes.[AG 00].

Lo anterior se puede explicar en gran parte con los costos que implica la adquisición de una computadora personal (un poco más de 2 millones de pesos), frente al bajo nivel de ingresos de la gran mayoría de la población: el 80% de la población tiene ingresos inferiores a un millón de pesos mensuales.



Fuente: Worl Bank, World Development Report 2.002-2003

A pesar de la marcada tendencia actual hacia la disfunción de las tarifas que cobran los ISP por el acceso a Internet, debido a la competencia que se ha generado por el gran número de empresas en este negocio las cuales han entrado en una guerra de precios, este factor sigue siendo una barrera de entrada para el promedio de los usuarios, en buena parte por el bajo nivel de ingresos.

Debido a que cerca del 70% de las familias del país tiene ingresos inferiores a dos salarios mínimos, las empresas proveedoras de acceso enfocan sus esfuerzos comerciales a los

estratos 4,5 y 6, que si bien concentran la mayor parte de los ingresos del país, representan una minoría, dejando excluidos a los estratos menos favorecidos.

La tercera barrera para la difusión de Internet en Colombia son las altas y crecientes tarifas telefónicas que para un usuario promedio que se conecta vía módem telefónico por 40 horas al mes pueden llegar superior incluso a la misma tarifa que le paga a su ISP de acceso.

Para esto se está estudiando por medio de la CRT el establecimiento de una tarifa plana con dos propuestas:

- 1- Implantar el sistema de tarifa plana para la telefonía local.
- 2- Establecer el pago de una tarifa plana para las llamadas a los ISP's, y mantener el cargo por consumo para las llamadas locales.

El nivel y la calidad de educación en el país también ha influido en el bajo nivel de desarrollo que presenta Internet entre los usuarios residenciales.

Si bien es cierto que un gran número de personas con intenciones de conectarse a Internet no lo hacen por consideraciones puramente económicas, también lo es que muchas más ni siquiera se interesan en hacerlo, pues para ello se requiere cierto tipo de conocimientos básicos relacionados con el uso de la tecnologías de la información, que generalmente se asocian con el nivel de educación del individuo. Estas barreras relacionadas directamente con el nivel de la educación en el país se pueden clasificar en:

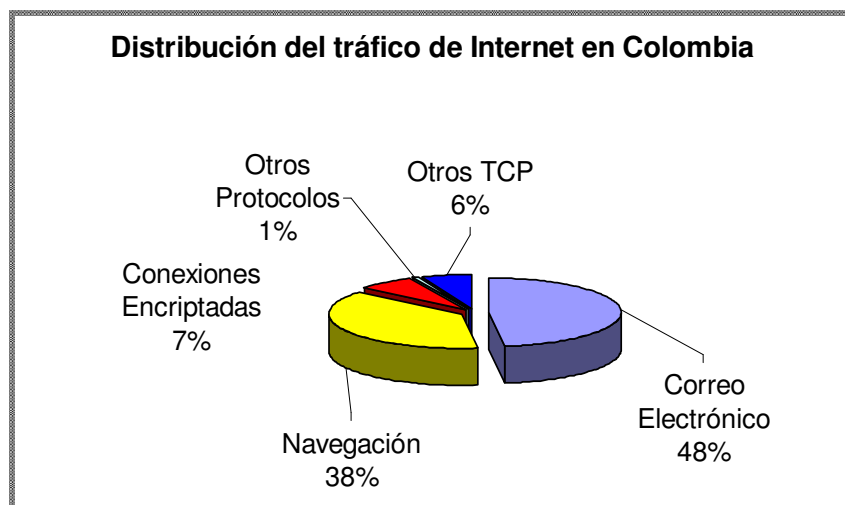
- Habilidades y destrezas en el manejo de computadoras.
- Habilidades matemáticas básicas.
- Comprensión básica del inglés.

2.1.4.8. PARA QUE SE UTILIZA EL INTERNET EN COLOMBIA

Las estadísticas del tráfico de Internet en Colombia reflejan la preponderancia del sector corporativo. Las cifras muestran la distribución del tráfico por protocolos que reflejan el uso de los principales servicios de Internet en el país.

En primer lugar se tiene el uso de sistemas de correo electrónico con una participación correspondiente al 48% del tráfico, en segunda instancia se encuentra la navegación con el 38% del tráfico y en tercer lugar se encuentra la transferencia de datos encriptados con un 7% de participación del total, las cuales son utilizadas en buena parte para el comercio electrónico. [CC 99]

El alto porcentaje que el correo electrónico tiene en el uso de Internet en Colombia, evidencia el alto grado de difusión que esta forma de comunicación ha tenido en el sector corporativo. Del mismo modo, la elevada tasa de utilización del protocolo de navegación, permite entrever como las empresas colombianas llevando cada vez más a sus negocios a la red global de comunicaciones.



Fuente: Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones- CCIT

2.1.5. OUTSOURCING COMO CONCEPTO

El concepto de Outsourcing (suministro externo ó subcontratación) tiene detrás una serie de conceptos y acciones que han modificado las relaciones laborales y de negocios.

El Outsourcing se inició en Estados Unidos a principios de los ochenta, cuando las empresas se vieron en la necesidad de llevar a cabo una reestructuración sustancial ya que, no podían competir con los costos y la calidad de las empresas japonesas.

Para sobrevivir, se cerraron viejas y obsoletas plantas; empleados de todos los niveles se vieron masivamente despedidos y las fabricas se vieron reducidas considerablemente en tamaño (down-sizing); todo con el fin de aumentar la eficiencia de los negocios.

Las empresas empezaron a hacerse menos piramidales y más planas; las organizaciones se hicieron menos formales, más flexibles y con una mayor capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias de la competitividad global.

Se ha convertido en un proceso lógico, pues las empresas se concentraron en el núcleo de su negocio “core-business”, en lo que sabían hacer y empezaron a contratar por fuera todo aquello que no estaba relacionado directamente con el objeto de su negocio. Desde la contratación de su personal, la contabilidad, el procesamiento de datos, hasta el manejo de la relación de sus clientes.

El Outsourcing pasó a ser un concepto crucial de la manera moderna de competir en los negocios.

2.1.5.1. VALOR ESTRATÉGICO DE UN OUTSOURCING

El secreto del Outsourcing es crear una situación de “Gana-Gana”, donde tanto el cliente como el proveedor obtengan beneficios. El Outsourcing puede hacer ganar a sus contratantes, pues resuelve problemas importantes para la operación y permite a los empresarios enfocarse en otras responsabilidades.

A Diferencia de la relación tradicional cliente-proveedor, un esquema de Outsourcing contempla un compromiso serio, a largo plazo, entre las dos partes, una especie de alianza estratégica.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica para que este pueda hacer su trabajo de una forma idónea, mientras que el proveedor aportará sus recursos tecnológicos, tiempo, y lo más importante su “Know-How”, con el fin de integrarse de lleno en el proceso del cliente y crecer junto con él.

2.1.5.2 OUTSOURCING TECNOLÓGICO

El Outsourcing Tecnológico se refiere a la prestación de servicios de un tercero en todos los procesos de procesamiento de información, el desarrollo e integración de sistemas, diseño y mantenimiento de redes, etc.

El Outsourcing Tecnológico es una tendencia importante aunque por el momento es un servicio adoptado principalmente por las grandes compañías.

La mitad de las compañías con presupuestos para tecnología de la información mayores a US\$5 Millones, usan actualmente, algún tipo de Outsourcing.[Out00]

2.1.5.3 OPORTUNIDADES DE OUTSOURCING TECNOLÓGICO

El mercado de servicios de cómputo sufre una transformación hacia la especialización.

Dado el surgimiento de diversas opciones tecnológicas para la productividad empresarial algunos proveedores de servicios lograron su diferenciación a través de la especialización.

A continuación se describen las diferentes oportunidades para realizar Outsourcing:

Administración de Redes: Cualquier compañía hoy en día requiere de una red. Es muy difícil que en cada compañía exista un experto en redes; en cambio, un experto puede administrarla, aportando ganancia a la empresa desde que se da continuidad y eficiencia a la comunicación de datos y realización de procesos internos. El Outsourcing puede instalar la red, establecer el esquema de organización de sus usuarios, planear su crecimiento, incorporar servicios, resolver problemas, etc.

Capacitación: Las empresas requieren capacitación informática, y esto implica una labor que va desde la detección de necesidades, la impartición de cursos, elaboración de material de apoyo y la evaluación del impacto del entrenamiento.

Desarrollo y Mantenimiento de Web Sites: La adopción de Internet e Intranet se asocia con el desarrollo y mantenimiento de sitios con información actualizada de las compañías. Las empresas requieren una asesoría completa en relación con las estrategias a adoptar para tener en Internet una arma comercial.

Soporte Técnico: Con las herramientas que brinda la Tecnología moderna, ahora es posible dar apoyo técnico a usuarios de manera remota. Con el equipo adecuado, una empresa puede remediar un alto porcentaje de los casos de soporte técnico desde una

computadora que permite enlazarse con el usuario solicitante, “ver” su computadora , tomar control de ella y solucionar el problema. Con el soporte técnico remoto sólo una porción menor de solicitudes tendrá que ser atendida de manera presencial.

Centro de Llamadas: Este es sin duda una de las oportunidades mas relevantes en el Outsourcing Tecnológico, debido a que se está dejando en manos del Outsourcing el cuidado de los clientes del contratante. Las compañías al momento de tomar la decisión de este tipo de Outsourcing se deben tener presente aspectos del Outsourcer como el conocimiento y experiencia en el negocio, tipo de infraestructura tecnológica, sistemas de contingencia, capacidad instalada y tiempos de respuesta en momentos puntuales de aumento de tráfico.

2.1.5.4 VENTAJAS DE REALIZAR OUTSOURCING EN “CALL CENTER”.

- Alto Nivel de especialización: Las personas que realizan toda la gestión telefónica son expertos en el manejo de clientes.
- Infraestructura adecuada a las necesidades: Generalmente cuando se dan este tipo de soluciones “In House” son diseñadas con la media, por lo tanto en momentos de picos todo este trafico será perdido generando un mal nivel de servicio y por el contrario cuando la solución es diseñada en base a los picos, se tienen muchos momentos de ocio respecto a la capacidad instalada generando grandes sobre costos en el proyecto. Cuando se tiene una solución de Outsourcing para este tipo de servicios no se tiene que preocupar por los sobre costos de capacidad ociosa ya que siempre se tienen los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades.
- Recurso Humano entrenado y actualizado: El Outsourcer se encarga de la contratación y los asuntos legales de todos los Teleoperadores, así mismo como de su capacitación constante en aras de prestar un mejor servicio.

- Utilización de tecnología de punta y constante actualización: En procesos vitales de las compañías donde hay intervención tecnológica.
- Capacidad para atender clientes de manera diferenciada.
- Capacidad para activar nuevos servicios y dar valor agregado.

Reducción de costos fijos: Los costos fijos de tener un servicios de estos “In House” pueden ser convertidos a costos variables debido a que se paga el costo por lo realmente trabajado.

Actividades Primarias Son actividades involucradas en el proceso productivo del producto, desde sus insumos hasta la comercialización del producto y servicios post-venta. Las actividades primarias se pueden dividir en cinco categorías:

- Logística Interna: Actividades en las que intervienen el recibo y almacenamiento de los insumos, manejo de inventarios y relación con proveedores.
- Operaciones: Actividades en las que intervienen toda la transformación de los insumos hasta obtener el producto ó servicio final
- Logística Externa: Actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución del producto final, programación de recibo y entrega de pedidos.
- Mercadeo y Ventas: Actividades que facilitan a los compradores adquirir los productos de la compañía. Tiene que ver con publicidad , promoción, fuerza de ventas, análisis de mercado, etc.
- Servicio: Actividades enfocadas a la creación de una relación de afinidad con los clientes, servicio post-venta.

Actividades de Apoyo Son actividades que sirven de soporte para llevar a cabo las actividades primarias y se dividen en:

- Abastecimiento: Se refiere a toda la compra de insumos para poder llegar a producir un bien ó servicio. No sólo incluyen las materias primas, si no también equipos tecnológicos, infraestructura, materiales de apoyo, impresoras, computadores, etc.
- Administración de Recursos Humanos: Tiene que ver con toda la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal que labora en la empresa y que participa en cada una de las actividades primarias.
- Infraestructura de la Empresa: Incluye la administración general de la empresa con sus diferentes áreas, finanzas, recursos humanos, planeación, operaciones, jurídica, etc. Esta actividad apoya a la cadena de valor completa y no a actividades particulares.

Por lo tanto, lo que se busca es encontrar las actividades realmente estratégicas de Atento Colombia, con el fin de potencializarlas para encontrar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que sea difícilmente copiable.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ANTECEDENTES ATENTO COLOMBIA

GRUPO TELEFONICA

Telefónica S.A. es el operador de telecomunicaciones líder en el mundo de habla hispana y portuguesa, donde dispone de un mercado potencial que supera los 550 millones de personas, de las que más de 60 millones son clientes.

Con unos ingresos consolidados de 20.754,6 millones de euros en los nueve primeros meses de 2000, es la primera multinacional de España por capitalización bursátil y una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. A través de empresas filiales en Latinoamérica, Europa, Estados Unidos, África y Asia, Telefónica ofrece servicios en 40 países.

Para ser líder en un mercado competitivo, Telefónica S.A. se articula en una serie de líneas de actividad de ámbito global con personalidad jurídica independiente, que permiten conjugar la flexibilidad que aporta la autonomía operativa de las partes, con la fuerza que otorgan las sinergias y una actuación coordinada.

Hace meses agrupó los negocios de Internet (Terra), call centers (Atento) y producción y difusión de contenidos (Telefónica Media). A lo largo de este año, una nueva línea de actividad (Telefónica Móviles) va a englobar todos los negocios de comunicaciones móviles que el Grupo tiene en el mundo.

Otra línea de actividad (Telefónica DataCorp) aglutinará los servicios a empresas en una sola compañía. Telefónica B2B se configura como la nueva línea de actividad para acelerar el desarrollo del comercio electrónico entre empresas, al tiempo que nace Zeleris para convertirse en líder del mercado de e-fullfilment de habla hispana y portuguesa. Una nueva línea de actividad agrupará así mismo las actividades de telefonía fija en Latinoamérica.

Para reforzar el liderazgo en esta región también se ha creado Sinergia, la línea de actividad encargada de desarrollar la mayor y más avanzada red submarina de fibra óptica existente en la zona, que comunicará América del Sur, América Central y Estados Unidos -del Pacífico al Atlántico-.

Este modelo de gestión responde a la necesidad estratégica de orientar todas las actividades hacia la creación de valor, y ordenar óptimamente la multiplicidad de negocios en los que Telefónica está presente y la amplia presencia geográfica de los mismos. En esta línea, el proyecto de Internet de Telefónica se ha visto reforzado con la fusión de Terra y Lycos.

La fusión de Terra y Lycos ha dado lugar al nacimiento de la primera empresa auténticamente global de Internet, con presencia en más de 40 países. Se denomina Terra-Lycos, tiene 122 sitios web y ofrece sus contenidos en 19 idiomas diferentes. Su red de sitios contará con 91 millones de visitantes y superará los 7.000 millones de páginas vistas al mes.

ATENTO HOLDING Atento Holding es la mayor compañía mundial de servicios de Call Center de Habla Hispana con servicios en las Américas y Europa.

Pionera en ofrecer a las empresas nuevas alternativas de relación con sus clientes a través del teléfono y de Internet, Atento inició su actividad en marzo de 1999.

Tiene su sede en Miami y opera actualmente cerca de 50 centros en el mundo, con una capacidad instalada de más de 20.000 posiciones y con planes de crecimiento por encima de las 30.000 posiciones para el período 2000-2002.

Su cartera de clientes está compuesta, entre otras, por compañías de telecomunicaciones, eléctricas, entidades financieras, compañías aseguradoras, entidades de gobierno y compañías de la nueva economía, como Internet y comercio electrónico.

La gama de productos que ofrece a sus clientes incluye soluciones de CRM, servicios de valor añadido, servicios de Internet y web enabled call center y servicios integrales de consultoría de gestión de clientes.

Atento ofrece sus soluciones en España, Francia, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Puerto Rico, Guatemala, El Salvador, Marruecos y Colombia, si bien contempla terminar el año 2000 con presencia en más de quince países; sus primeros planes de expansión pasan por México, Italia, Venezuela, Estados Unidos y el continente asiático; en este continente ya ha firmado un acuerdo de joint-venture con la compañía japonesa Pasona para la creación de una nueva compañía que comenzará a operar en el mercado japonés a partir de noviembre de este año.

Así pues, **Atento Holding** nace con el propósito de ser el número **uno** en Servicios de Call Business en Latinoamérica en el año 2002 cuyo objetivo es prestar toda clase de servicios especializados, a la medida de las necesidades sus clientes, que hagan posible la comunicación y relación de las empresas con sus clientes, en una red de atenciones, peticiones, promesas y posibilidades de negocios.

ATENTO COLOMBIA S.A Traduciendo la línea de pensamiento de los directivos del grupo Telefonica en el sentido de expandir su presencia en el mercado de America Latina, se ha creado ATENTO COLOMBIA, como respuesta a una clara oportunidad de negocio en materia de Call Center.

Las instalaciones donde funciona el centro de 4.000 mts fueron construídas en un tiempo record de 3 meses . Se empezó a prestar servicios al público en Marzo del 2.000. Con una inversión total US\$8 Millones, contando con 600 posiciones de trabajo totalmente equipadas con la última Tecnología de Call Center, condición que le representa una gran ventaja competitiva en el mercado.

POSICIONAMIENTO DE ATENTO COLOMBIA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CALL CENTER E INTERNET CALL CENTER

Posicionamiento es la forma en que los clientes definen un producto ó servicio en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación con los productos y servicios de la competencia [FM98]. Para algunas empresas es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Una empresa muy conocida por su calidad, aspirará a esa posición en un segmento de mercado, si hay suficientes compradores que buscan la calidad.

Pero en muchos casos, dos ó más empresas aspiran a la misma opción. Entonces, cada una deberá encontrar otras formas de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de Ventajas Competitivas que atraigan a un grupo considerable del mercado. [FM 98]

Cualquiera de las estrategias basadas en las ventajas competitivas que se adopten en una compañía debe tener presente los siguientes criterios:

- **Importante:** La diferencia incluye un beneficio altamente valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- **Distintiva:** Nadie más debe ofrecer esa diferencia, ó bien la empresa debe ofrecerla en forma más distintiva.
- **Superior:** La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- **Comunicable:** Es posible comunicarla a los compradores y éstos pueden captarla.
- **Exclusiva:** La competencia no puede imitarla fácilmente.
- **Costeable:** El comprador puede pagar la nueva diferencia.
- **Rentable:** La empresa descubrirá que es rentable introducir la nueva diferencia. [DM 96]

Por lo tanto, en el proceso de posicionamiento se debe identificar una serie de ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición, seleccionar las ventajas competitivas más apropiadas y comunicarlas.

Pero antes de realizar lo anterior se debe tener muy en claro cual es el mercado objetivo al cual se está apuntando.

A continuación veremos el mercado objetivo al que le está apuntando Atento Colombia para la prestación de servicios de Call Center e Internet Call Center y posteriormente se

enumerarán algunas ventajas competitivas de Atento Colombia frente a su competencia en las cuales basará su posicionamiento.

Cuando Atento Colombia entró en el mercado colombiano a prestar sus servicios, trabajaba con todo tipo de compañías y en todo tipo de proyectos, esto como una forma rápida de darse a conocer en el mercado. Sin embargo, debido a que proyectos pequeños estaban consumiendo muchos recursos de la compañía, dando muy poca rentabilidad, se reenfocaron los esfuerzos comerciales.

Ahora se está trabajando sólo en proyectos de volúmenes interesantes y con grandes compañías líderes en su sector. El foco del mercado son compañías que cuentan con un gran número de clientes que demandan grandes esfuerzos en servicio al cliente. Entre ellas están las entidades bancarias, las empresas que prestan servicios públicos, las entidades prestadoras de salud, las compañías de seguros, y compañías multinacionales que producen y comercializan productos de consumo masivo, como Procter & Gamble y Panamco Indega.

Como hemos visto para los servicios de Internet Call Center, el mercado sobrepasa las fronteras colombianas, por lo tanto en Colombia el mercado objetivo son las empresas virtuales que tienen sus estrategias en todo Latinoamérica, como starmedia.com y compañías físicas que están haciendo presencia en la red, en Colombia hay grandes oportunidades, como lo vimos anteriormente, en el sector Financiero. Se deberá tener el apoyo para la comercialización de estos servicios de los otros centros de atención ubicados en las diferentes ciudades de América Latina.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

CALL CENTER: Como su nombre lo indica, un Call Center es un centro de llamadas dispuesto con una plataforma tecnologica que le permite a una comapañía soportar una gran número de llamadas bien sea de sus clientes, proveedores y de los mismos empleados de la compañía.

Existen básicamente solo dos tipos de llamadas en un call center, las llamdadas In bound o de entrada y Out bound o de salida. De allí se desprenden todos los tipos de servicios que puede tener un call center los cuales veremos en un mayor nivel de detalle.

INTERNET: Internet se ha definido como la invención más transformadora de la historia humana, con la capacidad de cambiarlo todo -la forma como trabajamos, la manera como trabajamos y jugamos

La aparición de Internet ha sido la mayor revolución tecnológica que el mundo haya presenciado, al lograr tasas de difusión incluso más altas que las alcanzadas por las otras altas tecnologías del siglo XX, tales como la electricidad, el teléfono y el automóvil. El teléfono necesitó cerca de 75 años para alcanzar 50 millones de usuario, la radio tuvo que esperar cerca de 38 años para lograr esa cifra, la televisión parecía batir todos records llegando a este número de usuarios en tan sólo 13 años, pero ninguna de estas cifras es comparable con los escasos 4 años que Internet necesitó para superarlas.

Lo que se inició como una manera eficiente de transmitir información simple entre guarniciones militares, que posteriormente fue adoptada por el sistema de universidades en los Estados Unidos y que se ha popularizado en todo el mundo gracias a la WWW, hoy ha evolucionado rápidamente para convertirse en una herramienta de primer nivel en los campos científico, económico, financiero, educativo, comercial, social, salud, entre otros.

SERVICIOS AGREGADOS DE INTERNET:

- **Empujar páginas**
- **Navegación Compartida**
- **Compartir Formas**
- **Chat en línea**
- **Call Back**

OUTSOURCING: El concepto de Outsourcing (suministro externo ó subcontratación) tiene detrás una serie de conceptos y acciones que han modificado las relaciones laborales y de negocios.

El Outsourcing se inició en Estados Unidos a principios de los ochenta, cuando las empresas se vieron en la necesidad de llevar a cabo una reestructuración sustancial ya que, no podían competir con los costos y la calidad de las empresas japonesas.

Para sobrevivir, se cerraron viejas y obsoletas plantas; empleados de todos los niveles se vieron masivamente despedidos y las fabricas se vieron reducidas considerablemente en tamaño (down-sizing); todo con el fin de aumentar la eficiencia de los negocios.

Las empresas empezaron a hacerse menos piramidales y más planas; las organizaciones se hicieron menos formales, más flexibles y con una mayor capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias de la competitividad global.

Se ha convertido en un proceso lógico, pues las empresas se concentraron en el núcleo de su negocio “core-business”, en lo que sabían hacer y empezaron a contratar por fuera todo aquello que no estaba relacionado directamente con el objeto de su negocio. Desde la

contratación de su personal, la contabilidad, el procesamiento de datos, hasta el manejo de la relación de sus clientes.

El Outsourcing pasó a ser un concepto crucial de la manera moderna de competir en los negocios.

SERVICIOS: Esta área se puede convertir en un aliado fundamental para el desarrollo de estrategias de servicio al cliente basadas en el Call Center, sin embargo, en algunas ocasiones se puede convertir en un obstáculo para el Call Center debido ya que se pueden sentir amenazados laboralmente – pueden perder sus puestos.- ya que las labores que hacían las realiza en Call Center.

EMPRESA DE SERVICIOS: Las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea salud, educación, transporte, educación, servicios públicos, seguros y otros servicios; ejemplos: empresas de aviación, centros de salud, compañía de seguros, corporaciones recreativas, editoriales y empresas de comunicación.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de la presente investigación hace referencia a uno de carácter descriptivo en la medida que pretende realizar una descripción de la realidad de la empresa objeto de estudio, tal y como se presenta sin ninguna manipulación de ésta, realizada por parte del investigador.

3.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se realizaron una serie de pasos y actividades que en función del tiempo permitieron el acceso a la información necesaria y pertinente para llevar a cabo este estudio.

Entre las acciones que se adelantaron en la empresa para la recolección de datos, se definió como técnica la encuesta, la cual fue aplicada en primera instancia a empleados de la empresa Atento Colombia y que buscaba determinar las condiciones que hacían posible la implementación del servicios de Internet Call Center en dicha empresa .

En una segunda instancia se recolecto información relacionada con los recursos con los que cuenta la empresa en el ámbito humano, tecnológico y económico, a fin de determinar la viabilidad de la implementación de servicios agregados de Internet Call Center dentro de esta empresa.

Como parte de proceso de la recolección de la información se realizó un proceso de concertación con la empresa que incluyo las siguientes actividades

- Una carta de solicitud para el acceso a toda la información de esta.
- Una presentación y socialización de la propuesta de investigación a directivos de la empresa.
- Una presentación y socialización de la propuesta de investigación a los empleados de la empresa.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La empresa Atento Colombia cuenta con una planta de 160 empleados directos como operadores del Call Center; Para efectos del estudio se tomo una muestra aleatoria de 50 empleados a quienes se les entrego la encuesta para ser resuelta y devuelta a los investigadores en un termino no mayor a dos días.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como técnica para la recolección de la información en la presente investigación se ha definido la encuesta a fin de acceder a los datos necesarios para resolver la pregunta planteada en el estudio. Esta encuesta fue aplicada a empleados de la empresa Atento Colombia seleccionados a partir del muestreo propuesto. Como instrumento para la recolección de la información se elaboró un formato (ver anexo 1) que en su primera parte recoge algunas generalidades del encuestado y en la segunda parte plantea preguntas de carácter abierto y cerrado que buscan identificar la percepción que dichos empleados tienen acerca del Internet Call Center.

Un segundo formato (ver anexo 2) fue aplicado al personal directivo de la empresa buscando con esto identificar las condiciones de recurso humano, económico y tecnológico con que cuenta la empresa para implementar servicios agregados de Internet Call Center. Este formato al igual que el anterior consta de una primera parte donde se recogen generalidades del formato y del encuestado y una segunda parte donde se precisan preguntas de carácter abierto y cerrado relacionadas con el tema objeto estudio de la investigación.

Teniendo en cuenta que los propios empleados (operadores) de Atento Colombia, son las personas que directamente se relacionan con los usuarios día a día y perciben todas sus necesidades satisfechas e insatisfechas, se determinó que ellos serían una de las principales fuentes de información para la realización de esta investigación. Por lo tanto se les realizó dicha encuesta.

3.5 PLAN DE ANALISIS

Teniendo en cuenta el carácter de esta investigación, el tipo de estudio formulado y el instrumento aplicado, los datos obtenidos se tabularon en una base de datos elaborada en el programa EPIINFO versión 2000, lo que permitió obtener las tablas de 2x 2 a partir de las cuales se elaboraron los gráficos respectivos que sirven de soporte al análisis e interpretación de los datos presentados.

El análisis e interpretación de los datos presentados se realiza teniendo como referencia los objetivos específicos planteados en el estudio.

4. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de esta investigación se describen a continuación partiendo de la encuesta que permitió definir la percepción y el conocimiento de los empleados respecto a información básica de los servicios agregados de Internet y los Internet Call Center.

La segunda parte del análisis de la información corresponde a la aplicación de una encuesta en la empresa Atento Colombia con la que se determinó las condiciones en cuanto a recurso humano, condiciones económicas y condiciones tecnológicas con que cuenta la empresa para la implementación de los nuevos servicios agregados de Internet Call Center.

4.1 CONCEPTO DE INTERNET CALL CENTER

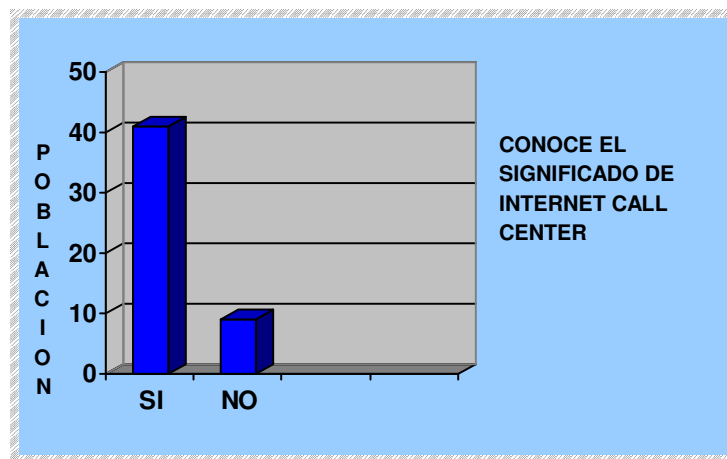


Grafico 1- concepto Internet Call Center. Santa Fe de Bogota 2004

De acuerdo al gráfico anterior, de un total de 50 personas encuestadas empleados de la empresa atento Colombia, a los cuales se les preguntó sobre el concepto de Internet Call Center se encontró que el 87 % que equivale a 44 personas encuestadas definieron el concepto de Internet Call Center; mientras que el 13 % equivalentes a 7 de las personas encuestadas no definió el concepto de Internet Call Center.

4.2 CONOCIMIENTO DE SERVICIOS AGREGADOS DE INTERNET CALL CENTER

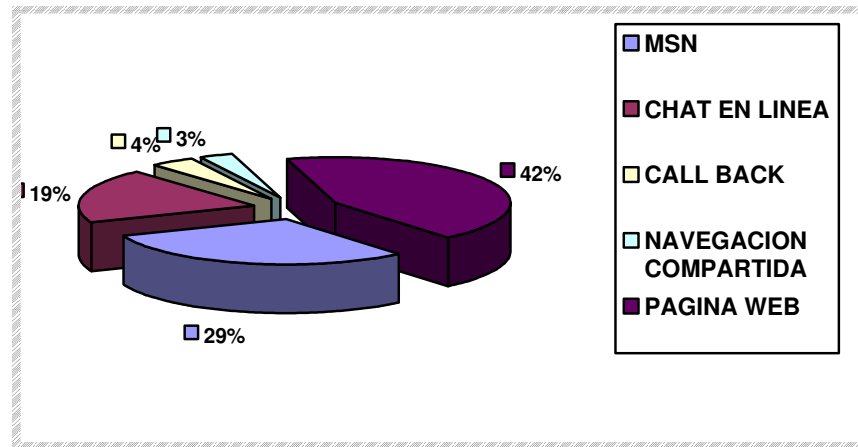


Grafico 2- Conocimiento de servicios agregados de Internet Call Center. Santa Fe de Bogotá 2004

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, de un total de 44 personas que definieron el concepto de Internet Call Center y que corresponden al 87% del total de los encuestados se encontró que un 29% equivalentes a 13 personas conocen el servicio de MSN, mientras que 42% que equivale a 19 de los encuestados conocen LA PAGINA WEB. Un 4% de los encuestados equivalentes a 2 personas conoce el servicio de CALL BACK, el 3% de los empleados encuestados equivalentes a 2 persona conocen el servicio de NAVEGACIÓN COMPARTIDA, el 19 % de los empleados que equivale a 8 personas conoce el servicio de CHAT EN LINEA.

4.3 EL NUEVO SERVICIO DE INTERNET CALL CENTER Y AGILIZACIÓN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA.

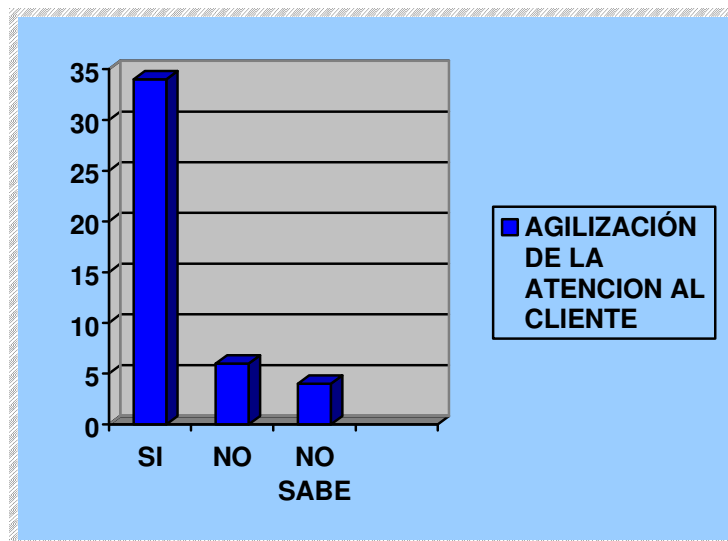


Grafico 3- Nuevo servicio de Internet Call Center y agilización de la atención al Cliente. Santa Fe de Bogota 2004

De acuerdo al gráfico anterior el 87% de los empleados que definieron el concepto de Internet Call Center y que corresponden a 44 personas encuestadas, se encontró que 34 personas consideran que si se agilizaría la prestación del servicio a los usuarios al implementar el nuevo servicio de Internet Call Center en la empresa Atento Colombia, mientras que un 14% que equivale a 6 de los encuestados consideran que la implementación del nuevo servicio de Internet Call Center no agilizarían la atención al cliente.

4.4 CONOCIMIENTO SOBRE EMPRESAS QUE MANEJE EL INTERNET CALL CENTER EN:

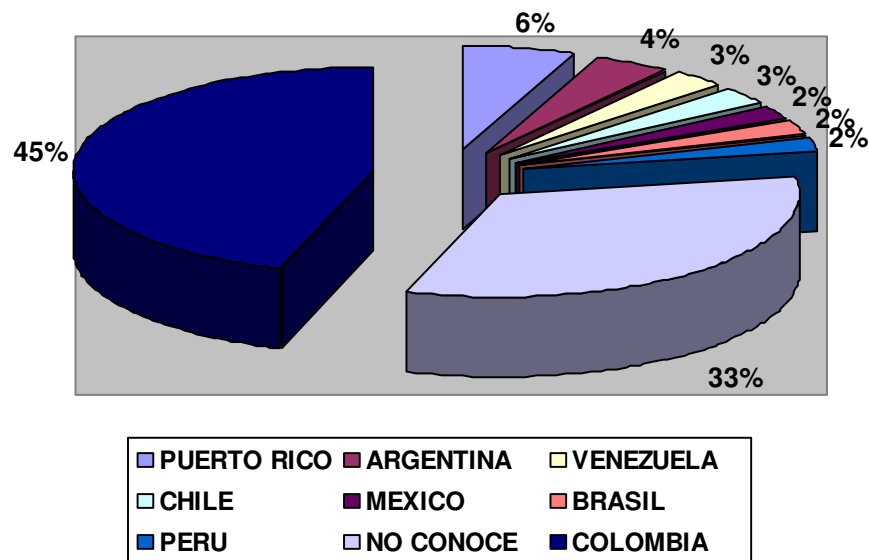


Grafico 4- Conocimiento sobre empresas que prestan el servicio de Intenet Call Center. Santa Fe de Bogota 2004

De acuerdo al grafico anterior de un total de 50 empleados de la empresa Atento Colombia el 67% que equivalen a 34 empleados manifestaron conocer otras empresas en Colombia y el resto del mundo que ofrecen el servicio de Internet Call Center, un 33% equivalentes a 16 personas encuestadas manifestaron no conocer otras empresas que ofrezcan el servicio de Internet Call Center.

De un total de 34 personas que manifestaron conocer otras empresas que ofrecen servicios de internet Call Center en Colombia y el resto del mundo, el 65% que corresponde a 23 de

los encuestados respondieron que conocen alguna empresa que manejan el Internet Call Center en Colombia. Un 35% que corresponde a 11 personas encuestadas respondieron que conocen empresas que manejen el servicio de Internet Call Center en otros países como Brasil, Venezuela, Puerto Rico, Chile, México Argentina y Perú.

4.5 AUMENTO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA.

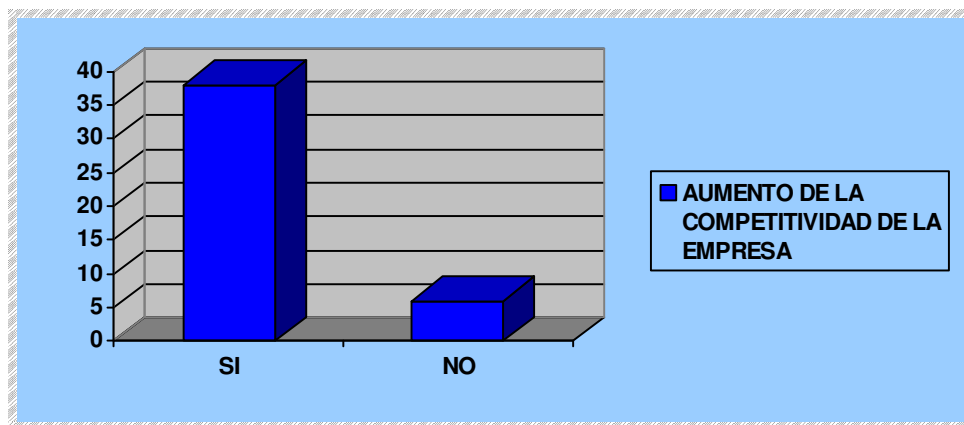


Grafico 5- Aumento DE la competitividad de la empresa Atento Colombia. Santa Fe de Bogota 2004

De acuerdo al gráfico anterior de un total de 44 encuestados que definieron el concepto de Call Center y que corresponden al 87% del total de los encuestados, se encontró que 85% que corresponde a 38 encuestados manifestaron que la competitividad de la empresa Atento Colombia aumentaría con el nuevo servicio de Internet Call Center, mientras que el 15% restante que corresponde a 6 encuestados manifestó que la competitividad en la empresa Atento Colombia no aumentaría al implementar el nuevo servicio de Internet Call Center.

4.6 QUE SERVICIO A PRESTAR PREFERIDO POR LOS EMPLEADOS EN EL FUTURO

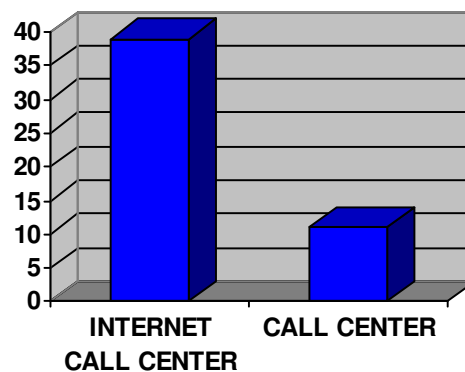


Grafico 6- Servicio a prestar preferido por los empleados de la empresa Atento Colombia. Santa Fe de Bogota 2004

Según el grafico anterior observamos que de un total de 50 personas encuestadas correspondientes al total de la muestra, encontramos que el 79% que corresponde a 39 personas encuestadas manifestaron su preferencia por el servicio de Internet Call Center, mientras que el 21% restante que corresponde a 11 personas manifestaron su preferencia de trabajo en un futuro por el servicio de Call Center Tradicional.

Con relación al Internet Call Center, los encuestados manifestaron que como servicios agregados la empresa contaría con el servicio de empujar páginas que permitiría a una persona que está navegando dentro de una página y no sabe como llegar a determinado sitio, hace la solicitud al operador que se encuentra en el Call Center, éste navega por la persona y le envía la página del sitio exacto donde se encuentra lo que la persona estaba necesitando.

El servicio de Navegación Compartida que permitiría a una persona que está navegando en una pagina y necesita saber como llegar a determinado sitio dentro de la pagina, el operador que es experto en esa pagina, navega por la persona y mientras que el operador está navegando dentro de la pagina, la persona podrá ver en la pantalla de su computador en que partes está haciendo el click y sabrá como llegó el operador al sitio deseado.

El servicio de compartir Formas que se utiliza cuando una persona que está navegando en una pagina necesita llenar un formato de cualquier tipo, por ejemplo para la compra de un artículo, este formato puede ser llenado con la ayuda del operador que se encuentra en el Call Center.

Para este servicio se tienen todas las precauciones de encriptación de la información para el tema de la seguridad.

El servicio de Chat en línea que se utiliza cuando la persona que está navegando tiene una inquietud sobre los servicios ó los productos de la página web se puede hacer un requerimiento donde se establece un chat en línea y de esta forma se le resuelven todas las inquietudes a la persona de forma inmediata. Sería como una línea de servicio al cliente, pero virtual.

El servicio de Call Back se presta cuando la persona que está navegando hace un clic para hacer una petición de que lo llamen de vuelta. Lo que hace el operador en el Call Center es generar una llamada a la persona. Esta llamada puede ser realizada por VoIP ó por medio de las redes de la Telefonía pública Conmutada.

4.7 SATISFACCIÓN Y AUMENTO DEL FLUJO DE CLIENTES.

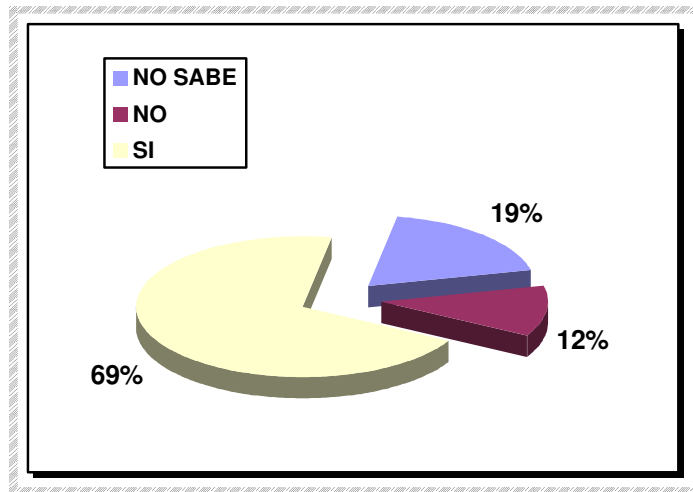


Gráfico 7- Satisfacción y aumento del flujo de clientes.. Santa Fe de Bogotá 2004

De acuerdo al gráfico anterior se puede observar que de un total de 50 personas encuestadas correspondiente al total de la muestra, el 69% que equivale a 35 personas manifestaron que el nuevo servicio de internet Call Center aumentaría la satisfacción y el flujo de clientes en la empresa Atento Colombia. Un 19% que corresponde a 9 de los encuestados manifestó que el nuevo servicio de Internet Call Center no aumentaría ni la satisfacción ni el flujo de clientes en la empresa Atento Colombia y el 12 % restante que equivale a 6 personas manifiesta no saber.

4.8 CONDICIONES DE RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA.

Al desarrollar esta encuesta hemos realizado un inventario del personal que trabaja con la empresa Atento Colombia, encontrando con esto la siguiente información

| VINCULACIÓN | NUMERO DE PERSONAS | TIEMPO DE VINCULACIÓN PROMEDIO | NIVEL DE FORMACIÓN | AREAS DE DESEMPEÑO |
|--------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| DIRECTA | 80 | 24 MESES | BACHILLER | ATENCIÓN AL CLIENTE |
| DIRECTA | 68 | 18 MESES | TECNICA | COBRANZA |
| DIRECTA | 12 | 12 MESES | PROFESIONAL | ASESORIAS EN TRANSACCIONES |

Realizando un análisis de de la información anterior encontramos que el 50 % de los empleados de la empresa Atento Colombia de un total de 160 empleados dedicados al área de Call Center específicamente, son personas que tienen un título de bachillerato, lo cuales están dedicados principalmente a trabajar en el área de atención al cliente y tiene un promedio de tiempo de vinculación con la empresa Atento Colombia de dos años.

El 35% que equivale a 68 empleados de la empresa Atento Colombia, son personas que tienen nivel de educación de técnico, las cuales son responsables en su mayoría de manejar las áreas de cobranzas y que tienen un promedio de tiempo de vinculación con la empresa Atento Colombia de año y medio.

Por ultimo encontramos que 12 de los empleados de la empresa Atento Colombia que corresponde al 15% del personal de la empresa, son personas profesionales en diferentes áreas y en su mayoría están dedicadas a ofrecer asesoría en transacciones de diferente índole. En promedio estas personas tienen una vinculación con la empresa de un año pues todas ellas trabajan en la prestación del servicio de Out Sourcing de un solo cliente.

4.9 CONDICIONES ECONOMICAS DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA.

La compañía Atento Colombia tiene mucho dinero invertido en toda su infraestructura tecnológica y física, puesto que de esta tecnología implementada depende el desarrollo de sus negocios. Dado lo anterior al realizar una aproximación con la gerencia de la empresa, encontramos que están dispuestos a hacer las inversiones que sean necesarias para la implementación de los servicios de Internet Call Center, ya que son conscientes que una empresa de este tipo tiene que estar siempre a la vanguardia tecnológica y ofrecer los servicios que el mercado exige.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que la empresa Atento Colombia ha realizado un análisis financiero para la implementación de este proyecto, encontrando que el retorno de esta inversión sería en un periodo no mayor a 3 años, con los ingresos provenientes del cobro adicional de estos servicios de Internet Call Center a los clientes actuales.

No obstante es importante resaltar que esta inversión se podría recuperar en un menor tiempo, si tenemos en cuenta que se podría ofrecer este servicio a los nuevos clientes de la empresa Atento Colombia, consiguiendo con esto un mayor porcentaje del mercado.

4.10 CONDICIONES TECNOLOGICAS DE LA EMPRESA ATENTO COLOMBIA.

Al realizar el análisis de la infraestructura tecnológica con que cuenta Atento Colombia encontramos que es una de las grandes fortalezas que tiene esta empresa, pues se cuenta con la mejor tecnología que pueda tener un Call Center en Colombia y esto nos permite ser mucho más eficientes y tener unos mayores índices de productividad que la competencia. Adicionalmente se tiene una muy buena capacidad instalada que nos permite implementar con mayor facilidad los servicios de Internet Call Center, siendo este el principal propósito de este documento y de esta forma poder ampliar nuestro mercado.

Así mismo Atento Colombia cuenta con toda la plataforma de CRM (Customer Relationship Management), la cual puede ser customizada para cualquier proceso de sus clientes, todo esto apoyado en un departamento de desarrollo tecnológico que le permite realizar los aplicativos de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

4.11 CONDICIONES Y SERVICIOS GENERALES DE ATENTO COLOMBIA

Teniendo como referencia la encuesta aplicada a los directivos de la empresa y partiendo de la investigación previa que se realizó dentro de esta empresa, a continuación se presentan y describen las condiciones y los servicios que la empresa Atento Colombia tiene.

Telemarketing

El telemarketing se define como el servicio de recepción y/o emisión de llamadas (Inbound y Outbound) con el objeto de canalizar una acción de marketing planificada por el cliente. Comprende la utilización del teléfono como herramienta comunicacional y de negocios, lo que se traduce en un desarrollo y acercamiento en la relación comercial entre personas y empresas.

En el ámbito del telemarketing se distinguen los siguientes servicios:

Teleinformación

Este servicio considera la recepción y atención de llamadas para entrega de información general sobre la organización, sus productos y servicios.

La solución integral de esta categoría de servicio, incluyendo tecnología y personas, ofrece recepción y gestión de llamadas, derivando solicitudes y dando respuestas en línea o posteriores, según corresponda.

Así pues, se construye un canal de comunicación que personaliza y acerca a las compañías con cada uno de sus clientes.

Televentas

Esta solución considera la emisión y recepción de llamadas con el objeto de vender productos y servicios. Permite, además, captar y mantener clientes, generar contactos de ventas y concertación de visitas, derivando solicitudes a las áreas respectivas.

La integración de esta solución considera, el contacto y cierre efectivo de la venta, identificando medio de pago y sistema de distribución, comprometiendo fechas de entrega y verificación de recepción de pedidos.

Teleatención

Este servicio entregado por **ATENTO**, considera la recepción y atención de llamadas de consulta y reclamo, gestionando e informando soluciones. Contempla además, el manejo de agendas de visitas o de atención del cliente. La solución integral de este servicio entrega respuestas concretas a las solicitudes, comprometiendo soluciones y plazos, verificando la efectividad de las soluciones entregadas.

Telecobranza

La telecobranza se define como la realización de llamadas preventivas a una base de datos con comportamiento histórico irregular, para incentivar el pago efectivo de las cuotas. Además, comprende la emisión de llamadas con el objeto de obtener información de las causas de la morosidad e inducir a la regularización del pago. Como solución integral, se puede considerar la activación y negociación del pago de las cuotas.

Teleencuesta

La Tele-encuesta es un servicio de emisión de llamadas con el objeto de aplicar un cuestionario a una muestra representativa del universo y obtener información cuantitativa y cualitativa de ésta. Este servicio posee una amplia gama de aplicaciones tales como:

- Encuestas de satisfacción de clientes
- Evaluación publicitaria
- Estudios de opinión
- Proyección de demanda

Bases de Datos Estas actividades se definen como asesorías y apoyo logístico para el desarrollo de bases de datos empleadas en marketing y en estrategias de marketing directo:

Administración Este servicio incluye todas aquellas actividades que se generan en torno a la administración de la información comercial y de marketing. La base de datos es sujeta a

actividades de mantenimiento periódico, actualización a través de los movimientos operativos del cliente, actividades de Telemarketing de actualización, explotación y, eventualmente, consulta remota desde las oficinas de los clientes.

Servicios de Apoyo

Reservas de capacidad para peaks de demanda Las fluctuaciones en la demanda de atención de llamadas, obligan a las empresas a reaccionar rápidamente y gestionar acciones para las cuales no siempre están preparadas.

Por medio de una plataforma robusta se permite disponer de puestos de atención para absorber grandes volúmenes de llamados por alguna situación no planificada, otorgándole a los clientes flexibilidad en la operación a través de la reserva de espacio físico de atención.

Atención de desbordes Se refiere a la atención demandas por encima de la capacidad de atención de llamadas de la plataforma del cliente, en momentos en que esta sobrepasa el volumen planificado.

Esta situación se puede dar por lanzamientos de nuevos productos, estacionalidad, situaciones no planificadas, entre otros.

Fullfilment Tener la capacidad de cerrar completamente la cadena de valor del cliente ofreciendo los servicios de logística y fullfilment necesarios para que el servicio o producto lleguen hasta la puerta del consumidor final. Con el propósito de brindar un mayor valor a las operaciones de los clientes con sus clientes.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE ATENTO COLOMBIA

En el análisis de la cadena de valor de Atento Colombia se han revisado cada uno de los componentes de las actividades primarias y las actividades de apoyo y la forma como se interrelacionan cada uno de ellas. En el negocio de Atento Colombia encontramos 4 actividades (cuadros sombreados) que cobran una mayor importancia dentro de la cadena de valor:

ACTIVIDAD PRIMARIA: OPERACIONES En esta actividad se reciben todos los datos específicos de la campaña y a partir de ellos se realiza el dimensionamiento. A partir de este dimensionamiento se involucran todos los recursos tecnológicos del proyecto para su implementación.

El dimensionamiento de las campañas se realizan teniendo en cuenta todos los equipos tecnológicos con sus capacidades como ACD, CTI, IVR, Predictive Dialer y CMS. Estos equipos se convierten en una ventaja competitiva en términos de productividad y eficiencia en las campañas.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOGÍSTICA INTERNA:

Tal vez ésta es una de las actividades más importantes en todo el montaje de un proyecto, pues aquí se ve claramente con una actividad de apoyo como la Administración de Recursos Humanos soporta a una actividad primaria como la logística interna. Pues aquí se debe hacer la consecución del personal para la campaña (los agentes). Logística Interna le

da información sobre el número de agentes y el perfil de éstos (según la campaña), para que el área de recursos humanos consiga a las personas más idóneas.

ACTIVIDAD PRIMARIA: MERCADEO Y VENTAS:

Esta actividad cobra mucha importancia en la medida en que se genere una relación de afinidad entre los Atento y los clientes. Atento Colombia está trabajando con uno de los activos más importantes de su clientes: sus propios clientes, por tal motivo esta actividad es de suma importancia en la medida en que sus clientes lo empiecen a ver con ojos de socios estratégicos y no como simples proveedores. Para llegar a conseguir este objetivo se están haciendo cosas en esta actividad primaria como:

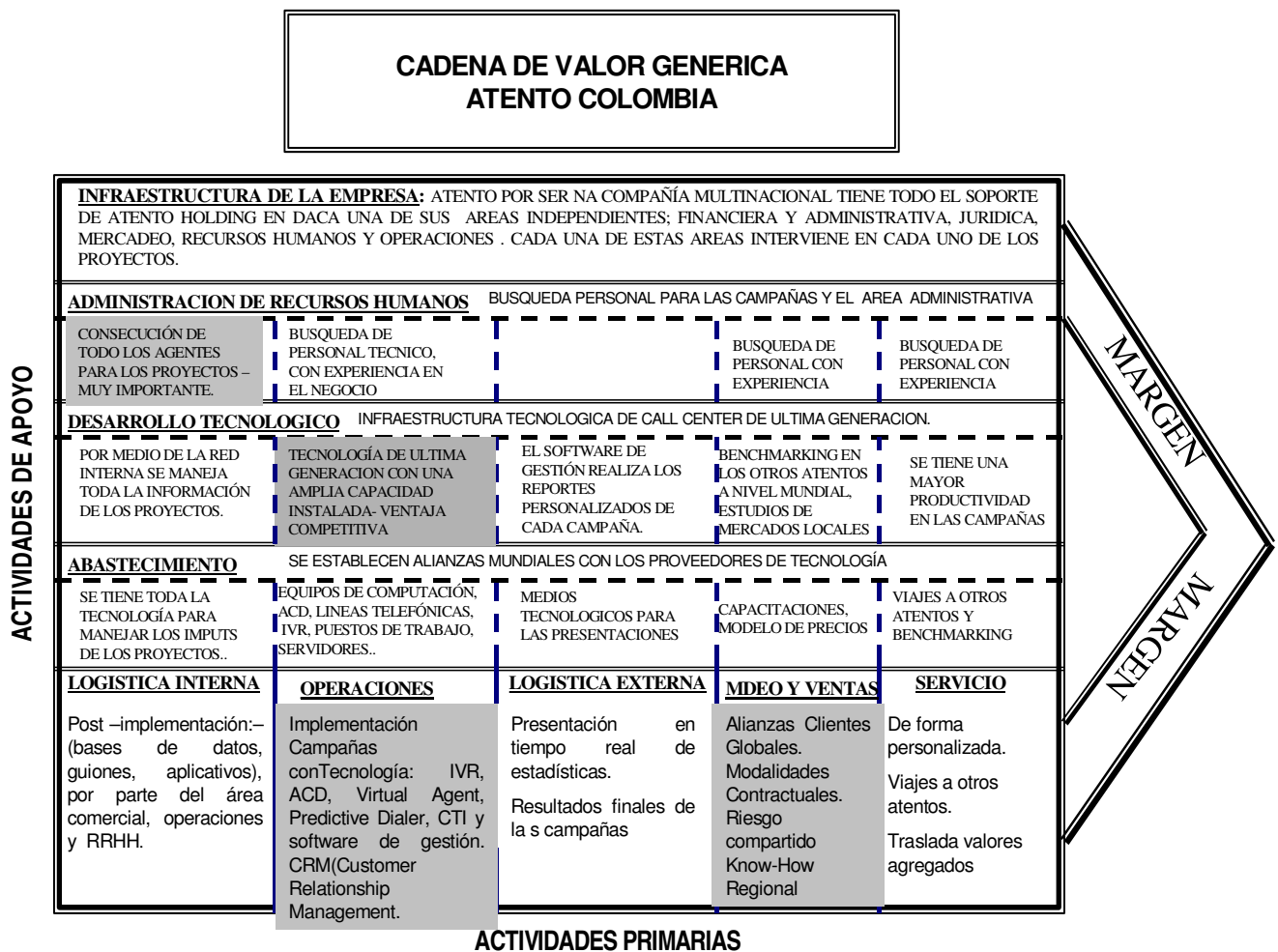
Alianzas Globales: Atento Holding por medio de la gestión comercial en los otros países realiza alianzas globales con compañías de presencia mundial para la prestación del servicio de Call Center, entre ellos se encuentra Colombia. Dichas alianzas corresponden a unas estrategias en este caso Latinoamericanas donde Atento se integra totalmente con el cliente.

Modelos Contractuales y Riesgo Compartido: Atento Colombia, con el fin de generar valor en la relación con sus clientes, le presenta una gran variedad de formas contractuales, siempre en la búsqueda de una negociación gana-gana. Con esto el cliente no está pagando simplemente un “Fee” fijo, si no que se cobra por lo realmente trabajado, con variables involucradas como la productividad y la eficiencia. Las diferentes formas contractuales son: Por llamada Atendida, minuto atendido, contacto realizado, registro actualizado, comisión sobre recaudo (cobranzas), comisión sobre la venta (Televentas).

Know How Regional: La experiencia que tiene Atento en toda la región se traslada a los clientes de Atento Colombia. Si se ha tenido una buena experiencia en un proyecto de atención telefónica en una aerolínea Chilena, se le aplica ese aprendizaje a un proyecto

similar en Colombia, y se traen todos los aplicativos y software con los cuales se trabajan en ese país y se costumizan para Colombia. Esto como valor agregado para los clientes.

Atento Colombia no se quiere convertir en un costo más para sus clientes, si no por el contrario un canal de ventas más y para lograrlo el área de mercadeo y ventas lo que está ofreciendo en el mercado no son servicios de Call Center, si no soluciones integrales de comunicación en las que esté de por medio el valor agregado.



Análisis de los Recursos y las capacidades de Atento Colombia

El propósito de un análisis de este tipo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y la valoración de los recursos y habilidades que posee ó puede acceder la empresa. Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades por los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). Además dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Esto permite explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas de una industria. [CA 01]

La empresas llegan a ser consideradas como un conjunto de Tecnologías , habilidades y Conocimientos que se generan y amplían con el tiempo. Sin embargo, todos estos pueden estar divididos en ciertos tipos, los cuales se combinan para llevar a cabo las estrategias. Dichos tipos de recursos pueden estar divididos como lo ilustra el siguiente cuadro:



Fuente: Material de curso de Alta Gerenc

A partir de estos recursos tangibles e intangibles se construyen las capacidades organizativas, es decir la forma como se combinan los diferentes recursos, estableciendo los factores claves de éxito del negocio.

Las estrategias se basan en los factores claves de éxito para luego ser convertidas en las ventajas competitivas y generar una diferencia sostenible frente en la competencia.

Los recursos y capacidades que le permiten a una organización obtener ventajas competitivas reciben el nombre de recursos y capacidades estratégicos o distintivos [CA 01], en Atento Colombia podemos resaltar los siguientes: (recursos sombreados en el cuadro).

- Los recursos físicos están representados en Atento Colombia por la infraestructura física dotada con 600 puestos de trabajo y con todo el hardware tecnológico. En este aspecto Atento Colombia presenta una diferencia muy marcada frente a sus competidores, ya que es el Call Center con la mejor tecnología del país.
- Tal vez uno de los recursos más importantes para el negocio de Atento Colombia, es el recurso humano: los agentes que participan en cada una de las campañas. Con el fin de maximizar este recurso Atento Colombia tiene un departamento exclusivo para la búsqueda, contratación y capacitación de los agentes según los perfiles requeridos. Se cuenta con varias modalidades de contratación: puede ser directa o por medio de temporales.
- Los recursos tecnológicos juegan un papel muy importante para Atento Colombia, y mas todo lo que tiene que ver con los diferentes softwares utilizados. En este sentido cuenta con un departamento de desarrollo, los cuales

realizan los aplicativos de acuerdo a las necesidades de cada cliente con el fin de automatizar toda la relaciones de los clientes de nuestros clientes y de esta forma poderles generar valor e información importante para la toma de sus decisiones.

- Los recursos organizativos en lo que tiene que ver con las relaciones con los clientes es bastante importante, ya que se construyen en miras de crear una buena reputación e imagen en el mercado y esto se logra solamente generándole valor a nuestros clientes. Los clientes nos deben percibir no como un centro de costos, si no como un canal más de ventas, y en ese momento Atento Colombia le genera valor al negocio de sus clientes.

Ventajas competitivas de Atento Colombia

La economía actual esta en constante cambio, haciendo que las compañías estén estructurando sus estrategias constantemente. Dichas estrategias deben estar basadas en los que mejor hacen las compañías: sus ventajas competitivas.

Atento Colombia con el animo de tener un mejor desempeño en el negocio debe potencializar sus ventajas competitivas, las cuales podemos resumir en las siguientes:

- **Empresa Globalizada:**

Como lo hemos anotado al comienzo de este documento, Atento Colombia hace parte de Atento Holding, una compañía que tiene presencia en más de 13 países en el mundo, con cerca de 10 años de experiencia en el mercado mundial. Por tal condición, se han realizado acuerdos mundiales entre Atento Holding y algunas compañías de presencia mundial para el desarrollo de estrategias estandarizadas de Telemarketing y servicio al cliente.

Esto nos da la facilidad de entrar a trabajar con clientes importantes en el ámbito nacional. En la actualidad se están desarrollando proyectos globales con el BBVA, Banco Bilbao Vizcaya y con la Multinacional Procter & Gamble.

- **Benchmarking Regional:**

Como el mercado Latinoamérica tiene ciertas similitudes, se están revisando constantemente las diferentes campañas en los diferentes países con el fin de “Colombianizarlas”.

Es decir, que se tiene la posibilidad de realizar un Benchmarking Regional en Latinoamérica sobre las diferentes campañas de fidelización de clientes y telemarketing para desarrollarlas con nuestros clientes locales.

No solamente se traen ideas, si no también que se importan tecnologías y aplicativos que se tienen en otros países generando menores costos en el desarrollo de los proyectos. Estos beneficios son trasladados directamente a nuestros clientes.

Por ejemplo, en Perú estaban trabajando una campaña de cobranza para un cliente del sector de seguros, se trajo para Colombia este aplicativo, se le realizaron cambios menores y se está realizando una campaña de cobranza para una compañías del sector de la salud.

- **No ser visto como un Proveedor: Llegar a ser Socio Estratégico.**

Cuando se está trabajando en proyectos de Call Center, se está trabajando tal vez con el activo más importante de nuestros clientes: sus propios clientes. Por tal motivo, Atento Colombia se tiene que involucrar en todos los procesos del cliente.

Atento en cierta medida se convierte en un área más de la compañía, sin embargo, su intervención en los procesos del cliente tiene sentido solamente en la medida que

genere valor. Atento no podrá ser visto como el proveedor que le contesta las llamadas de quejas y reclamos a sus clientes, tiene que proyectarse como un **Socio Estratégico que le entrega Soluciones a sus Clientes**, y esto se logra en la medida en que esté generando valor en la relación de los clientes de sus clientes.

Pero como se genera valor?. Se puede generar valor al contener información relevante con la creación de bases de datos inteligentes, donde se provea información como por que llaman los clientes, cuales son las quejas y reclamos más frecuentes para cambiar procesos internos, saber cuales son los clientes que más usan los servicios “Heavy User’s” para darles un trato especial y toda la información relevante sobre sus clientes.

En la medida en que Atento sea visto por sus clientes no como un centro de costos más, si no como un canal más de ventas, estamos generando una real ventaja competitiva y en eso es que se está trabajando.

- **Términos Contractuales de Riesgo Compartido:**

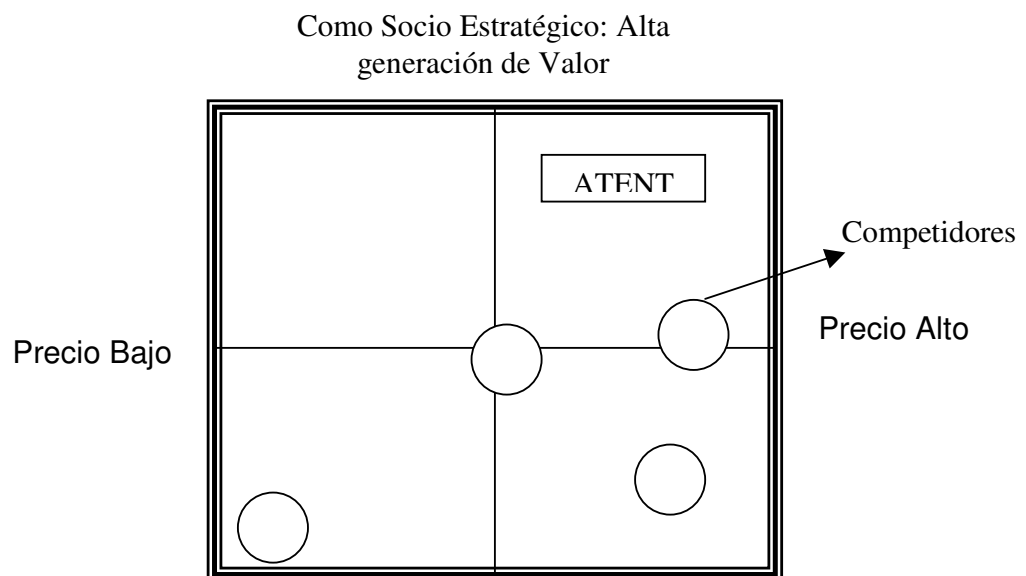
La forma tradicional de contratar servicios de Call Center en Colombia era simplemente por un valor fijo por la estación de trabajo por un mes o por horas.

Es decir que una compañía contrataba una estación de trabajo por determinado dinero y por un tiempo determinado sin tener en cuenta las variables propias de eficiencia y productividad.

Atento Colombia introdujo una forma de trabajar diferente; se cobra por lo realmente trabajado, con esquemas totalmente variables. Se comprometen de por medio variables de calidad y eficiencia, asumiendo cierto riesgo en los proyectos.

Lo que se busca son proyectos que construyan relaciones a largo plazo, con modalidades de cobro como: Por minuto Atendido, llamada atendida, venta realizada, registro actualizado (contacto positivo y contacto negativo), porcentaje sobre lo recaudado (para cobranza). Estas modalidades contractuales les genera mucha confianza a nuestros clientes ya que no todos los riesgos los asume el cliente y además nos comprometemos con los más altos estándares de productividad.

En el siguiente cuadro podremos ver como se deberá posicionar Atento Colombia, teniendo en cuenta las ventajas competitivas anteriormente mencionadas.



Como Proveedor: poca generación de Valor

En el mercado podrán haber competidores con unos precios muy bajos pero no se están involucrando con sus clientes, sin embargo entre más valor se genere para los clientes, Atento Colombia será visto como un socio estratégico y sus operaciones en Colombia podrán ser mucho más rentables.

A continuación se presenta una descripción de las actividades relacionadas en las dos cadenas de valor:

ADMINISTRACIÓN DE RRHH (ATENTO) Y SERVICIO (CLIENTE POTENCIAL):

La actividad de apoyo de Recursos humanos de Atento Colombia debe proveer el personal idóneo (agentes) para la realización del proyecto, sin embargo, el área de servicio al cliente debe apoyar esta gestión en todo lo que tiene que ver con la definición de perfiles, capacitación de específica de estándares de servicio al cliente, etc.

Estas dos actividades tienen que ir muy de la mano, ya que manejan uno de los factores claves de éxito de las campañas: El recurso Humano.

DESARROLLO TECNOLÓGICO EN OPERACIONES (ATENTO) Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN SERVICIO (CLIENTE POTENCIAL):

Estas actividades son importantes ya que debe haber compatibilidad de sistemas entre las dos compañías.

Se realizan un grupo interdisciplinario del área de tecnología de las dos compañías para realizar los empalmes necesarios. Algunas veces se realizan sistemas aplicativos en Atento personalizados para determinada campaña.

MERCADEO Y VENTAS (ATENTO) Y SERVICIO (CLIENTE POTENCIAL):

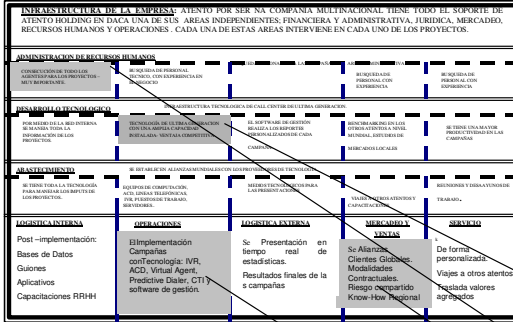
Se debe desarrollar por parte de Atento una excelente relación entre estas dos actividades, ya que la actividad de servicio se puede convertir en un gran facilitador de los proyectos si se potencializa.

Pero la actividad de servicio por parte del cliente se puede convertir en un obstáculo cuando se sientan laboralmente amenazados.

OPERACIONES (ATENTO) Y SERVICIO (CLIENTE POTENCIAL):

La actividad de operaciones de Atento debe velar por cumplir con las expectativas del cliente potencial durante el desarrollo de la campaña. Durante el desarrollo de las campañas se debe cuidar los estándares de nivel de servicio con los que el cliente potencial está acostumbrado a trabajar. Se debe seguir los estándares de protocolo de servicio delineados por el área de servicio al cliente.

CADENA DE VALOR GENERICA ATENTO COLOMBIA



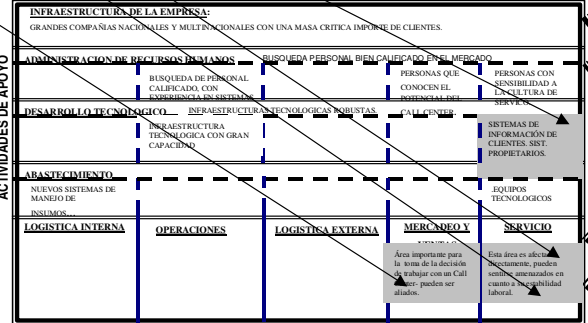
COMPARACIÓN DE CADENA DE VALOR DE ATENTO CON LA DE SUS CLIENTES POTENCIALES

ACTIVIDADES DE APOYO

MARGEN
NEGATIVO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

CADENA DE VALOR GENERICA DE LOS CLIENTES POTENCIALES DEL NEGOCIO DE CALL CENTER



MARGEN
NEGATIVO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la información obtenida por el análisis previo realizado a la empresa en general, la encuesta aplicada a los empleados y la encuesta aplicada al personal directivo, podemos concluir que

1. La empresa Atento Colombia cuenta con personal altamente capacitado que posibilitará la fácil implementación del servicio de Internet Call Center.
2. Existe a nivel del recurso humano de la empresa un conocimiento del servicio de Internet Call Center y de las bondades que ofrece.
3. Hay un alto convencimiento por parte del personal del Call Center, que este servicio agilizaría la atención al cliente, aumentaría la competitividad de la empresa y la satisfacción de los usuario de la misma.
4. la empresa Atento Colombia cuenta con la capacidad tecnológica básica instalada para la implementación de este nuevo servicio, lo cual hace viable su implementación en un futuro.
5. Existe disponibilidad por parte del personal directivo de la empresa para realizar las inversiones necesarias en la implementación de este servicio. Adicionalmente la empresa cuenta con la capacidad financiera para llevar a cabo este proyecto.

Teniendo en cuenta las condiciones de recurso humano, tecnológicas y económicas, con las que cuenta la empresa Atento Colombia, esta cumple con todas las condiciones necesarias para implementar servicios de valor agregado de Internet como

- **Empujar páginas**
- **Navegación Compartida**
- **Compartir Formas**
- **Chat en línea**
- **Call Back**

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Atento Colombia optimizar el servicio de Call Center a partir de la implementación de los servicios de valor agregado de Internet, Empujar páginas, Navegación Compartida, Compartir Formas, Chat en línea y Call Back, teniendo en cuenta las condiciones que presenta en cuanto a recurso humano, infraestructura tecnológica y disponibilidad económica.

ANEXO 1

ENCUESTA A EMPLEADOS DE ATENTO COLOMBIA

| | |
|----------------------|--------------------|
| CIUDAD Y FECHA _____ | EMPLEADO _____ |
| RESPONSABLE: _____ | CARGO _____ |
| REALIZADO POR _____ | DEPARTAMENTO _____ |

| ACTIVIDAD | |
|--|-------------|
| 1. ¿Podrías definir Internet call center? | _____ |
| 2. ¿Qué servicios agregados de Internet conoces? | _____ |
| 3. ¿Usted cree que con este nuevo servicio de Internet call center se agilizaría la atención al cliente de la empresa Atento Colombia? Si - NO ¿no sabe? | _____ |
| 4. Conoces alguna empresa que maneje Internet call center en: SI - NO | |
| a. COLOMBIA | CUAL: _____ |
| b. OTRA PARTE DEL MUNDO | CUAL: _____ |
| 5. ¿Crees que el servicio de Internet call center, aumentaría la competitividad de la empresa Atento Colombia en el mercado? SI – NO ¿por qué? | _____ |
| 6. ¿Con que servicio le gustaría trabajar en un futuro? ¿Por qué? | |
| a. CALL CENTER VIA TELEFÓNICA | |
| b. INTERNET CALL CENTER | |
| - Empujar paginas | _____ |
| - Navegación compartida | _____ |
| - Chat en línea | _____ |
| - Compartir formas | _____ |
| - Call Back | _____ |
| - Out sourcing | _____ |
| 7. ¿Aumentaría el flujo de clientes a satisfacción con esté servicio? SI – NO – NO SABE | |
| Observaciones | _____ |
| | _____ |
| | _____ |

ANEXO 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE ATENTO COLOMBIA

| | |
|---|---|
| CIUDAD Y FECHA _____ RESPONSABLE: _____ REALIZADO POR _____ | EMPLEADO _____ CARGO _____ DEPARTAMENTO _____ |
| ACTIVIDAD | |
| 1. Estad usted de acuerdo con la implementación del servicio de Internet Call Cernter dentro de Atento Colombia? SI – NO Por que? _____ _____ | |
| 2. Dentro de su departamento cuenta con el recurso humano calificado para la implementación del servicio de Internet Call Center?. _____ _____ | |
| 3 ¿Usted cree que Atento Colombia cuenta con la infraestructura adecuada para la implementación de este nuevo servicio? _____ _____ | |
| 4 Que cree usted que debe adquirir Atento Colombia para implementar el nuevo servicio de Internet Call Center? _____ _____ _____ | |
| 5 Considera que se deben hacer las inversiones necesarias para esta nueva implementación del ser vicio de AtentoColombia? _____ _____ _____ | |
| 6 Cree usted que Atento Colombia cuenta con el capital necesario para hacer dichas inversiones? _____ _____ _____ | |

Observaciones _____

BIBLIOGRAFÍA

ALDACO, Yolanda. *C.T.I. Herramienta Empresarial que Incorpora Eficazmente Voz a su Red de Computadoras*. Latinoamérica Julio 1.999, Volumen 3, Número 7.

ALDACO, Yolanda. *Consultaría Tecnológica una Extensión de su Empresa*. Latinoamérica Marzo 1.999, Volumen 4, Número 3.

ALDACO, Yolanda. *Tendencias en Telecomunicaciones*. Latinoamérica,

CARDENAS, Jorge Hernán. *Material del Curso de alta Gerencia de la Universidad de los Andes*, 2.001.

EDWARDS, S. 1995. *Crisis and Reform in Latin America: from Despair to Hope*. Oxford, Oxford University Press.

ELLSWORTH, P.T. 1964. *The International Economy*. Third Edition. New York, The Macmillan Company. Enero 1.999, Volumen 4, Número 3.

ESCUELA DE CIENCIAS HUMANAS. *Bibliografía consultada para el sistema de guías de calidad académica*. GUÍA No. 00b / 21.06.2001

ESCUELA DE CIENCIAS HUMANAS. *Criterios de forma para trabajos escritos*.
GUÍA No. 30 / 31.01.2002 / vers. 1.01 paginas 24.

KLOTTER y ARMSTRONG, PHILIP y Gary *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998.

LYNCH, Merry. *Informe*, 2000.

PORTER, Michael e. *Estrategia Competitiva, Técnicas Para los Sectores Industriales y la Competencia*. 1.998.

REYES, Adriana. *Negocios a la Medida, Entrepreneur*, 1998.

REVISTAS

RED

La Revista de Redes de Computadoras

Enero 1.999

Volumen 4, Numero 1

Latinoamérica

Articulo:Tendencias en Telecomunicaciones

Autora: Yolanda Aldaco (Editora en jefe de la revista)

Tema:Este articulo habla sobre la importancia que tiene para una empresa el manejo de los sistemas de información y telecomunicaciones y la vital importancia que se tiene en la integración de estos.

RED

La Revista de Redes de Computadoras

Marzo 2.000

Volumen 4, Número 3

Latinoamérica

Artículo: Consultoría Tecnológica: Una extensión de su empresa

La autora es colaboradora de la revista.

Tema: Las empresas de hoy deben mantenerse competitivas ante un mercado cambiante y demandante de más y mejores servicios. El papel de las empresas consultoras están enfocadas a mejorar sustancialmente los procesos de las organizaciones.

RED

La Revista de Redes de Computadoras

julio 2.000

Volumen 3, Numero 7

Latinoamérica

Artículo: CTI: Herramienta empresarial que incorpora eficazmente voz a su red de computadoras

Autora: Yolanda Aldaco (Editora en jefe de la revista)

Tema: Telefonía computarizada (CTI): aparición de pantallas para agentes de ventas y de servicios, enrutamiento de llamadas entrantes, correo de voz, faxes y mensajes electrónico.

EXEC

Revista de UNISYS

The executive's guide to information solution

Febrero 2.001

Articulo: Connecting with Clients

Tema: Como las tecnologias de un Call Center combinan las ventajas del teléfono con la flexibilidad de las computadoras, permitiendo con esto ser mas productivos.

TeleProfessional

Efective Marketing via Telecommunications

A Special Supplement to teleprofessional magazine

Tema: La maxima plataforma de la informacion seda con la integración de un Call Center , aplicaciones de CTI, ACD, IVR, Voice Meil, Networking, Reporting 6 management tools.

DOCUMENTOS

Customer teleservice Center Proyec

UNISYS

Tema: Conformación e integración de Call Ceter y sus diferentes aplicaciones.

[POR 03] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para los sectores Industriales y la competencia.

[ENT 99] Adriana Reyes, Negocios a la Medida, Entrepeneur, 1.999

[OUT 01] The Outsorcing Institute. www.outsourcing.com

[TE 00] The Economist. The net Imperative. Junio 26 2.000

[UIT 01] UIT, Challenge to the network:internet for development

[AH 00] AHCET, Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones, foro 2.000

[UIT 01] , UIT, Americas Telecommunication Indicators, 2001

[JU 01] Júpiter Communications, 2001

[DM 99] Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler, 1999

[CC 02] Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones- CCIT, Informe NAP, 2.002

[AG 02] Agenda de Conectividad Nacional, 2.002

[ML 02] Merry Lynch, informe 2.002

[IC 03] Intercambio.com, 2.003

[ICEX 03] Instituto Colombiano de Exportación, Jorge Octavio Londoño, 2.003 – Texto visto en clase.

[FM 98] Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler y Gary Armstrong, 1998

[CA 01] Material del Curso de alta Gerencia de la Universidad de los Andes, dictado por el Dr. Jorge Herman Cárdenas, 2.001.

PAGINAS WEB

www.dycsa.es

En esta pagina se encuentra diferente información sobre como gestionar la atención de todo interlocutor que efectúe alguna solicitud o reclamación clasificando las incidencias tramitadas, ofreciendo toda la información disponible en el sistema al operador, con el fin de agilizar su solución.

www.fintec.es

En esta pagina esta empresa muestra las diferentes alternativas que tiene en soluciones de Call Center y las diferentes aplicaciones que tienen cada una de las partes que lo conforma.

www.estratel.es

www.callcenter.com

www.tcmnet.com

www.idc.com

www.surf&call.com

www.incoming.com

www.emarketer.com

www.crt.org.co