Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Empresariales

Memoria de Grado
para la obtención del título de
Licenciado en Dirección de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CALL CENTER EN URUGUAY

Fernando Reich Espinosa

Tutor Cr. Fernando Pombo Castro, MBA

Montevideo, julio 2010

Agradecimientos

A mi madre María J. Espinosa, al Cr. Fernando Pombo MBA (mi tutor), al Dr. Francisco Ravecca MBA (Director Ejecutivo de Aguada Park), a mi primo Econ. Fernando Reich Rada MBA (Relationship Manager at Citigroup), a la Lic. Tomasa Hernández y a mi amigo Sebastián Rodríguez.

ÍNDICE

	Página
INDICE	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN Presentación Objeto de estudio Objetivos del trabajo	7
CAPÍTULO 1: CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	17
CAPÍTULO 2: ASPECTOS COMERCIALES	29
CAPÍTULO 3: ASPECTOS TÉCNICOS	87
CAPÍTULO 4: ASPECTOS ECONÓMICOS	106
CAPÍTULO 5: ASPECTOS LEGALES	144
CAPÍTULO 6: ASPECTOS ORGANIZATIVOS	161
CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	165
CAPÍTULO 8: PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL NEGOCIO	169
CAPÍTULO 9: CRONOGRAMA	170
CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN EMPRESARIAL Y CONCLUSIÓN	172
SUPLEMENTOS Glosario Bibliografía	175 180

Palabras clave: Inversiones extranjeras, Outsourcing, Plan de negocios, Telecomunicaciones, Uruguay.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

RESUMEN EJECUTIVO

La ventaja comparativa que algunas naciones tienen con relación a otras para la generación de productos y servicios explica en parte las localizaciones para sacar provecho de esta situación, buscando aumentar la rentabilidad en diferentes sectores productivos.

Es cierto también que el avance tecnológico hace que, sectores de la producción que en el pasado no podían ser llevados a cabo a distancia, ahora sí sean viables; éste es el caso de muchos servicios como el de Call Center, que es el objeto del presente trabajo.

El desarrollo de un Call Center en Uruguay apostará por ofrecer servicios a empresas que requieran: aumentar su facturación vía contacto personalizado, mejorar el conocimiento que la empresa posee de sus clientes y obtener más eficiencia con un menor costo operativo.

Con estos propósitos, el aumento de ventas no se buscará únicamente aumentando el mercado objetivo, sino también desarrollando la actual cartera de clientes, mejorando el sistema de información de marketing, así como por medio de la externalización de procesos de negocio (BPO[1]) con el objeto de que el servicio sea prestado por una empresa que posea economías de escala que minimicen el costo y el riesgo asociado.

A excepción de la mayoría de las empresas, la industria del Call Center es totalmente intensiva en mano de obra calificada, siendo el coste laboral el más importante.

Por lo tanto, la provisión de RRHH, con un coste y calificación adecuada, justifica (como se ha demostrado recientemente en relación al sector de las empresas TIC[2] en el país) la razón por la cual Uruguay representa una muy buena solución para este sector de actividad, así como también para otros países de Latinoamérica con características similares.

Las necesidades a satisfacer por esta propuesta empresarial se encuentran muy lejos de agotarse como consecuencia de la existencia de una amplia demanda insatisfecha a nivel mundial.

[1]Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.

[2]Tecnologías de la Información y la Comunicación.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Dicha demanda está compuesta por las empresas de mayor rentabilidad a nivel mundial, por ejemplo las empresas incluidas en el Global 2000 (el ranking elaborado por la revista Forbes) ya que, como la demanda de la actividad de Call Centers supera a la oferta, apuntar a clientes de menor rentabilidad no sería razonable.

En concreto, los servicios que prestaría en un emprendimiento de este tipo son: Telemarketing, Atención al Cliente (Consultas, gestiones y Post-Venta), Encuestas (sondeo de opinión), Fidelización (retención de los clientes) y Externalización de procesos de negocios.

El interés de este trabajo es estudiar si esta propuesta comercial localizada en Uruguay ofrece las condiciones óptimas para la exportación de dichos servicios.

Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos:

1) Presentar una herramienta interna que permita guiar a los directores de las firmas de Outsourcing especializadas en Call Centers a la hora de la toma de decisiones de inversión en Uruguay (con especial énfasis en el mercado español).

2) Exponer las principales estrategias comerciales del negocio.

3) Ofrecer una noción del escenario tecnológico aplicable a clientes del exterior (casos de empresas españolas), así como sus costes.

Investigación realizada:

Para el presente trabajo se realizó una investigación de la competencia en la que se incluyeron Call Centers presentes en Uruguay, España y los más grandes de la Argentina y del mundo.

También se realizaron consultas y entrevistas a expertos calificados que han contribuido con invalorable información, opiniones y experiencias sobre este sector de actividad que por razones de confidencialidad no se especifican en el presente trabajo.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Como resultado de las investigaciones efectuadas que incluyen el análisis de empresas, se intentó delinear las características de la competencia y su proyección futura, pudiéndose constatar:

- Los mercados más rentables para esta industria en Uruguay son los mercados de España y EEUU. En caso de que Grecia, Portugal, Italia e Irlanda arrastraran a la UE a una devaluación pronunciada del euro, o si se acentuara la crisis económica en España, nuestro principal mercado objetivo pasaría a ser el mercado americano (sin llegar a ser esto crítico para el negocio).

- Para ingresar al mercado americano es vital negociar con empresas de Contact Centers americanas e indias. Las empresas indias de este ramo son las que tienen mayor presencia en el mercado americano.

- La situación mundial actual hace que la tasa de interés de los préstamos se encuentre muy baja, haciendo propicio el financiamiento de nuevos emprendimientos que buscan mercados estables donde invertir para escapar a la crisis europea (el caso de Uruguay).

- Una posible amenaza es el recrudecimiento de las leyes anti-spam telefónico en la Unión Europea y EEUU (la cual no parece ser viable en el mediano plazo porque el telemarketing es un factor dinamizante de la economía).

- La mayor fortaleza de Uruguay para atraer este tipo de negocios es que poseemos la mano de obra más calificada del continente, con el menor coste operativo.

- Existe en Uruguay un financiamiento con muy bajo interés (2,5% anual) y si facturamos en el exterior las exoneraciones tributarias son del 100%.

- La consultora Tholons, de origen hindú y radicada en Estados Unidos, afirmó este año que Uruguay ofrece el ambiente de negocios más abierto de la región con respecto al outsourcing (según el reporte de Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En conclusión: se pudo determinar que este emprendimiento posee una muy buena relación rentabilidad/riesgo que, conjugado con el financiamiento conveniente a nivel de los agentes financieros que se ofrece en estos momentos en Uruguay, implica que este negocio posee la factibilidad financiera necesaria para el éxito.

Desde el punto de vista del riesgo señalado, una posible desventaja detectada al analizar este proyecto es de orden cambiario por el debilitamiento del euro en relación al peso uruguayo, lo que se sintetiza en un riesgo de tipo de cambio real, pudiéndose minimizar con algunas herramientas como la contratación de un seguro.

Para una inversión inicial estimada en el orden de los € 1.277.909, con un horizonte de evaluación de 4 años y una tasa de descuento del 15% para el accionista, quien aportará únicamente la garantía del préstamo inicial (a través de un aval internacional) y financiará el crecimiento futuro del capital de trabajo, la evaluación correspondiente indica que se obtendría un VAN de € 2.353.333 y una TIR de 99%, demostrando la conveniencia y viabilidad del presente proyecto.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

INTRODUCCIÓN

Presentación

Se ha elegido como tema la realización de un plan de negocios para la instalación y puesta a punto de un Call Center en Uruguay, porque en los últimos 5 años el autor ha trabajado en la actividad de Contact Center en 2 empresas de nivel internacional desde que éstas han llegado al Uruguay.

Esto le ha dado la oportunidad de conocer dicho negocio a través de las diferentes etapas de su ciclo de vida en 2 empresas de Outsourcing[3] competidoras entre sí, con ópticas de gestión de RRHH radicalmente opuestas.

Objeto de estudio

Empresas de Subcontratación (Outsourcing[1]) especializadas en Call Centers que podrían establecerse en Uruguay.

Estas empresas suelen operar desde el exterior (offshore[4]) y no en el país donde brindan el servicio.

La mayoría de los Call Centers de grandes superficies en el mundo (que emplean a más de 200 personas) se encuentran externalizados.

Limitaremos nuestro estudio para clientes[5] de habla hispana porque es el segmento de mayor crecimiento en Latinoamérica.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

1) Presentar una herramienta interna que permita guiar a los directores de las firmas de Outsourcing especializadas en Call Centers a la hora de la toma de decisiones de inversión en Uruguay (con especial énfasis en el mercado español).

2) Exponer las principales estrategias comerciales del negocio.

---

[3] Outsourcing o tercerización es la práctica de proveerse de un producto o servicio de un tercero. http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Outsourcing.pdf

[4] El offshoring es la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país (http://es.wikipedia.org/wiki/Offshore).

[5] Es la empresa que contrata los servicios de Call Centers.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

3) Ofrecer una noción del escenario tecnológico aplicable a clientes del exterior (casos de empresas españolas), así como sus costes.

El Mercado al que se orienta

Segmentación geográfica: principalmente el mercado hispano de los EEUU y España, porque las empresas de dichos países pagan mejor.

A pesar de que nos encontramos fuertemente determinados por el idioma de nuestros RRHH, no debemos excluir otros potenciales mercados que se desarrollarán en 2.6.3.1.

Segmentación por cliente

Aclaración: En esta actividad no se le suele llamar cliente a la persona destinataria del servicio sino a la empresa que contrata los servicios de Call Center.

- las multinacionales ubicadas en Latinoamérica: en muchos casos éstas requieren servicios regionales que abarcan varios países centralizando sus operaciones en un solo centro de recepción o emisión de llamadas (de manera que podamos obtener un volumen de negocio que sea rentable).

- actividades muy rentables independientemente de donde estén ubicadas por su alta especialización, como por ejemplo el negocio bancario, seguros, asesoramiento legal (Legal Process Outsourcing[6]), etc.

- nuestros propios proveedores: para que podamos operar, siempre debemos contratar proveedores de telecomunicaciones (enlaces), agencias de RRHH, empresas de infraestructura, tecnología, así como servicios financieros. Estas empresas pueden disminuir los costes negociando con ellas una contrapartida en servicios de Call Center.

Ejemplo: Si para prestar servicio al Banco Santander de España se deben contratar enlaces de Movistar Uruguay, se puede intentar negociar con Movistar Uruguay, una contrapartida en servicios de Call Center para disminuir los costes de los enlaces que se contraten.

- Las campañas de ventas o telemarketing suelen ser las más rentables porque el Call Center cobra comisión por las ventas realizadas[7] (en el caso de los bancos se llaman campañas Front office[8]).

[6]La Externalización de Procesos Legales.
[7] También existen las campañas de soporte de producto (help desk) y servicios de atención al consumidor (SAC).
[8] Front Office es la parte mas importante de un servicio de call center (en el caso de los bancos se llama front al primer contacto con el cliente cuando éste llama para recoger la operativa que necesita realizar)

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Las llamadas salientes o outbound son generalmente las mejor pagadas (sin excluir las entrantes o inbound); al ser salientes, las ventas son más difíciles de concretar (a mayor dificultad, mayor debería ser la comisión de la venta).

- Debemos apuntar a los clientes de mayor rentabilidad a nivel mundial, por ejemplo las empresas incluidas en el Global 2000[9] (el ranking elaborado por la revista Forbes) ya que, como la demanda de la actividad de Call Centers supera a la oferta, apuntar a clientes de menor rentabilidad no sería razonable (tal como se explica en el Análisis de la Oferta contenido en 2.6.2).

A continuación se listan las industrias más rentables (Cuadro 1):

Top industries: Most profitable

RETURN ON REVENUES | RETURN ON ASSETS | RETURN ON SHAREHOLDERS' EQUITY

Industry Rank	Industry	2008 Profits as % of Revenues
1	Network and Other Communications Equipment	20.4
2	Internet Services and Retailing	19.4
3	Pharmaceuticals	19.3
4	Medical Products and Equipment	16.3
5	Railroads	12.6
6	Financial Data Services	11.7
7	Mining, Crude-Oil production	11.5
8	Securities	10.7
9	Oil and Gas Equipment, Services	10.2
10	Scientific, Photographic, and Control Equipment	9.9
11	Household and Personal Products	8.7
12	Utilities: Gas and Electric	8.7
13	Aerospace and Defense	7.6
14	Food Services	7.1
15	Industrial Machinery	6.9
16	Food Consumer Products	6.7
17	Electronics, Electrical Equipment	6.5
18	Commercial Banks	5.2
19	Telecommunications	5.1
20	Chemicals	5.0
21	Construction and Farm Machinery	5.0
22	Insurance: Life, Health (stock)	4.6

Fuente: Ranking elaborado por la revista Forbes.

Como es razonable, hay que preguntarse: ¿todas estas industrias requieren los servicios de Call Centers? La respuesta es sí, porque esta actividad tiene por objeto satisfacer la necesidad de comunicación de:

- el cliente con las empresas, así como de las empresas con sus clientes (en ambos sentidos). No hay negocio posible si no existe comunicación entre cliente y empresa (feedback[10]).

[9] http://www.forbes.com/lists/results.jhtml?passListId=18&passYear=2003&passListType=Company&searchParameter1=&searchParameter2=&resultsHowMany=25&resultsSortProperties=%2Bstringfield4,%2Bnumberfield1&resultsSortCategoryName=country&fromColumnClick=true&bktDisplayField=&bktDisplayFieldLength=&category1=category&category2=category&passKeyword=&resultsStart=951".

[10] Retroalimentación (es necesaria para que exista la comunicación entre la fuente y el receptor).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- el cliente interno[11] (concepto definido por Karl Albretch en su libro "Cliente Interno") también requiere ser satisfecho para que la empresa pueda operar (*"Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro", Karl Albretch*). Cuanto más rentable es una empresa, mayor es el riesgo de que la comunicación entre sus sucursales, departamentos, proveedores, socios, etc. no sea la más adecuada.

- las transacciones "del negocio al consumidor" ("business to consumer"[12] o B2C), si bien dependen de factores más inestables, también poseen un mayor volumen de mercado. Se suelen utilizar para describir las transacciones entre la empresa y el consumidor final.

- las transacciones "negocio para negocio" ("business to business"[13] o B2B), aunque tienen un volumen menor, suelen ser más rentables porque son más especializadas (como por ejemplo los back office[14] del negocio bancario). Se suelen utilizar para describir las transacciones entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también para la relación entre el distribuidor y el comercio minorista.

Fuente de B2C y B2B: Kotler, Philip *Mercadotecnia* – 6ª Ed. (con Gary Armstrong), Prentice Hall.

A continuación se listan las 10 empresas más rentables (Cuadro 2: Las empresas más rentables) con el objeto de que el lector pueda visualizar el tipo de clientes al cual apuntamos,
ya que estas empresas demandan servicios en español para sus mercados hispanos.

The Top Ten

1. Citigroup
2. General Electric
3. AIG
4. ExxonMobil
5. Bank of America
6. Royal Dutch/Shell Group
7. BP
8. Fannie Mae
9. HSBC Group
10. Toyota Motor

Fuente: Ranking elaborado por la revista Forbes.

[11] Es la aplicación de los principios del marketing a los trabajadores de la organización. Con ellos se pretende lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa (de http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm).
[12] También llamado negocio-consumidor o negocio-a-cliente describe transacciones comerciales con el usuario final.
[13] También llamado negocio-a-negocio describe transacciones comerciales entre empresas.
[14] Back office es un servicio de apoyo en la operativa a oficinas, lo utilizan normalmente grandes bancos que necesitan apoyo en el manejo de sus aplicaciones informáticas.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Beneficios del servicio de Call Centers

Para el cliente:

- Disminuye el riesgo de cometer errores de planificación estratégica centrando toda su atención al core-business[15] (dedicándose a las tareas de mayor rentabilidad),

- Obtiene un servicio de mejor calidad o un aumento de las ventas (contando con la posibilidad de realizar ventas cruzadas), delegando la gestión CRM[16] (Customer Relationship Management de Thomas M. Siebel) y el Marketing 1X1 (one-to-one es el modelo de marketing individualizado o personalizado de Martha Rogers y Don Peppers) a un tercero especializado en ese fin.

- Mayor capacidad de crecimiento (al externalizar se puede soportar un crecimiento puntual).

- Abarata los costes del servicio por medio de:

a) las economías de escala que logran las empresas de Outsourcing.

b) la eliminación de los costes fijos (cuando una empresa contrata una campaña específica, sólo debe incurrir en el coste variable de dicha campaña, sin la necesidad de disponer recursos permanentes).

c) reemplazo de las sucursales físicas por llamadas telefónicas.

- Aumenta la previsibilidad de los costes del servicio eliminando sus variaciones (durante el plazo del contrato firmado con la empresa de Outsourcing).

- Disminuye el riesgo general del negocio; una parte del riesgo se comparte con la empresa de Outsourcing y otra parte desaparece en función de la capacidad del cliente de:

a) penalizar al Call Center (por medio de cláusulas "gatillo"[17]) o

b) rescindir el contrato de arrendamiento de servicios.

[15] El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado. http://www.agendaempresa.com/firmas/febrero/2005/193/8216/core/business/8217/casero
[16] Customer Relationship Management (es la administración de la relación con los clientes).
[17] Cláusula automática en función de determinadas condiciones.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Para la sociedad:

- Disminución del desempleo

(es el negocio más intensivo en mano de obra que existe)

- Da posibilidades laborales a segmentos de la población que otros empleos no brindan (jóvenes que buscan su primer empleo y personas de más de 35 años).

- Forma a sus empleados en atención al cliente (en muchos casos en ventas, informática, etc.)

- Es una fuente de empleo para economías emergentes (países del tercer mundo con estabilidad económica y jurídica).

- Por el tipo de negocio, es un medio ideal para que personas con una formación media/baja puedan ascender rápidamente en la organización únicamente con esfuerzo personal.

Breve Historia

La historia de esta actividad comienza con la invención del teléfono en el año 1877. En menos de un siglo aparece el primer Call Center implementado por Ford. En 1990 el mundo se transforma: se eliminan las distancias con la aparición de Internet, permitiendo brindar el servicio de Call Center desde el otro extremo del mundo. En 2002 llega a Uruguay el primer Call Center de grandes superficies, de nombre Tata Consultancy Services.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 3: Antecedentes históricos del Call Center

Sucesos	Año	Comentarios
Invención que lo hizo posible: El Teléfono.	1877	Nueva forma de comunicación.
Telemarketing[18]	1881	Pastelero Alemán
Nace Telefónica de España	1924	Operador de Telefonía (Movistar).
La Gran Depresión	1930	Empresas intentan aumentar sus ventas.
Primer Call Center (Ford)	1962	Primera gran campaña de Telemarketing en que se llegó a 20 millones de clientes.
Crisis del petróleo	1973	Empresas intentan reducir sus costes, así como ahorrar alquileres (tercerización) y optimizar el tiempo de trabajo de sus empleados (TMO).
Telefonía Móvil en España	1976	Teléfono Móvil en vehículos.
Primer teléfono móvil personal en el mundo.	1983	Motorola
Nace Vodafone	1985	Operador de Telefonía.
Nace France Telecom / Primer enlace transoceánico	1988	Operador de Telefonía (Orange)/Europa y América interconectadas por un cable.
Nace Internet / Boom de la Telefonía Móvil en España y en Uruguay es inaugurada la primer zona franca de nombre Zonamérica como Business & Technology Park.	1990	Primero con Movistar y después con Airtel (post. Vodafone) y Amena (post. Orange).
Voz sobre IP	1996	El coste de las llamadas larga distancia desaparece.
El Euro en Europa y aparecen las primeras iniciativas de Call Centers en Uruguay	1999	El euro es la moneda oficial de la Unión Europea. Las empresas de servicios públicos en Uruguay (UTE y Antel) escriben pliegos para futuras licitaciones de servicios de Call Center.
Las empresas privadas uruguayas comienzan a armar	2000	Rafap, Bip Bip, Equital, Acodike y Riogas.

[18] Es una forma de marketing en la que un operador utiliza el teléfono para contactar clientes potenciales.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

sus Call Centers.		
Tata Consultancy Services desembarca en Uruguay.	2002	
SABRE desembarca en Uruguay.	2004	
RCI y Avanza desembarcan en Uruguay.	2005	
Atento desembarca en Uruguay.	2006	
eXTEL crm desembarca en Uruguay. Aguada Park es inaugurada en Uruguay como una plataforma de servicios globales bajo régimen de zona franca.	2008 2010	Principal complejo AAA para Call Centers de Uruguay.

Fuente: elaboración propia

En el cuadro histórico de arriba se puede apreciar claramente:

El medio, la necesidad y el fin de este negocio

- El medio: las telecomunicaciones, cuyo avance tecnológico ha ido evolucionando a lo largo de la historia, renovando el ciclo de vida del negocio, es el medio para comunicarse.

- La necesidad: esta actividad tiene por objeto satisfacer la necesidad de comunicación del cliente con las empresas, así como de las empresas con sus clientes.

- El fin: es la venta de productos o servicios que impulsa la rueda que hace girar el ciclo de vida del negocio, así como la necesidad de atención telefónica es inclusive necesaria como servicio (dejando de lado el concepto de intercambio a que hace referencia la venta).

A finales de los 90, los operadores de telefonía en España empleaban a más de 10.000 personas[19].

Costes laborales

La tendencia actual y la de los próximos años es que cada vez más servicios de Call Centers se prestarán desde Latinoamérica debido al abaratamiento de los costes laborales que ello supone, (el salario medio es casi

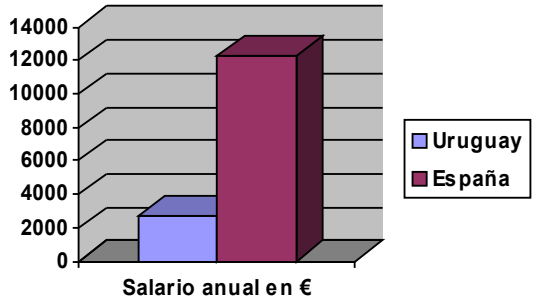
[19] "http://contactcenters.wordpress.com/tag/historia" y publicado por Vitoralbuerne en 5 Agosto, 2008.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

un quinto del español)[20], siendo inclusive los costes laborales de España más altos que la media de la Unión Europea[21].

El salario anual de un operador en España es de 12.249,5 € bruto[22]
El salario anual de un operador en Uruguay es aproximadamente de 2.641,7 € bruto[23] a 27 $/€[24].

Gráfica 1: Comparación de salarios



Fuente: elaboración propia

Esta situación hace a Latinoamérica especialmente atractiva para las empresas españolas.

Grado de deslocalización de España en Latinoamérica

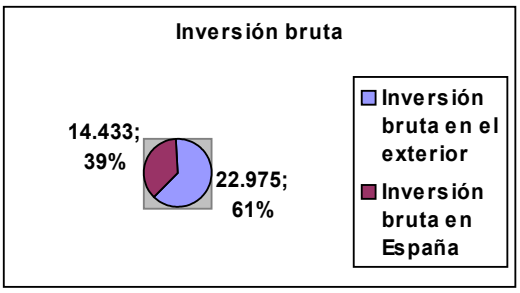
La desinversión[25] de "Actividades inmobiliarias y servicios a empresas"[26] de España es del 30,3% con respecto al total de su inversión bruta en el año 2005[27].

En función de los datos de inversión bruta de España[28] podemos ver que la "inversión bruta en el exterior", es casi el doble que la "desinversión bruta".

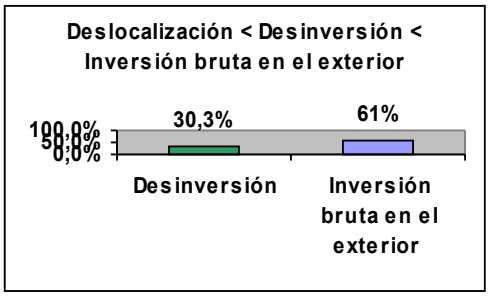
[20] 12.249,5€/2.000€=6.1.
[21] Del Gráfico 8: "http://www.cdti.es/recursos/publicaciones/archivos/21623_210210200714555.pdf"
[22] Ref. Convenio Colectivo de Ámbito Estatal del sector de Contact Centers (España 1/1/07 al 31/12/09).
"http://www.comfia.net/archivos/texto_contac_center051207.pdf", 5.000$*12/34=1.765€ (39 hs. semanales).
[23] De MTSS: "http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=2632&Itemid=402" para 39 hs. semanales.
[24] Cotización del presente trabajo (similar al promedio de los últimos 2 años).
[25] Parte de este rubro es la deslocalización de España en Latinoamérica.
[26] Incluye los servicios de Call Centers.
[27] Del Gráfico 16: "http://www.cdti.es/recursos/publicaciones/archivos/21623_210210200714555.pdf"
[28] De "http://www.csit.es/hospedasw/arbol_csit/documentacion/estadistica/INVERSIONEXTERIOR/InverExterio05.pdf".
La inversión bruta del exterior asciende a 14.433 millones de euros en el año 2005.
La inversión bruta en el exterior asciende a 22.975 millones de euros en el año 2005.
La inversión bruta total asciende a 37.408 (22.975+14.433) millones de euros en el año 2005.
El 30,3% son 11.334 millones de euros (correspondería a la desinversión en el año 2005).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 2: Inversión Bruta

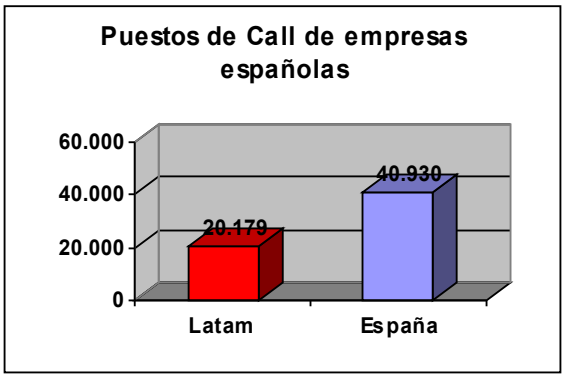


Gráfica 3: Desinversión versus inversión bruta



Fuente: elaboración propia

Gráfica 4: Puestos de Call de empresas españolas



Fuente: elaboración propia

Por otro lado únicamente el 33% de los puestos de empresas españolas se encuentra en el extranjero. Por dicho motivo, la facturación del sector en España es mayor que la de sus sucursales en el extranjero, tal como se puede deducir de la Gráfica a continuación:

Gráfica 5: Tamaño de plataformas[29]

	Nº de plataformas	Nº total de puestos	Puestos/ plataforma
Plataformas propias en España	105	35.898	342
Plataformas en instalaciones de clientes en España	122	5.032 (a)	42
Plataformas en el extranjero	39	20.179	517
TOTAL	**266**	**61.109**	**231**

Fuente:ACE[30]-facemd (http://www.ace.fecemd.org/resources/image/Resumen_Estudio-2009.pdf)

[29] Plataforma: Término para referirse al lugar físico donde se desempeña la actividad de Call Center.
[30] Asociación de Contact Centers Española

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Concluyendo: Las sucursales en España tienen una mayor facturación como consecuencia de un mucho mayor tamaño de la empresa (más posiciones), mientras que las sucursales en el extranjero tienen un mayor margen como consecuencia de los menores costes laborales.

Todo esto nos estaría indicando que:

A) La deslocalización (que es menor a la desinversión) todavía tiene mucho margen para crecer.

B) Aunque el precio pagado por los clientes es mayor para servicios prestados desde España, el ahorro de los costes laborales justifica con creces las plataformas en el exterior.

En los próximos años, la deslocalización crecerá en la medida que:

1) La rentabilidad de este negocio supere la rentabilidad de las alternativas de igual coste de oportunidad en la que actualmente están invirtiendo los restantes inversores (se estima constante la rentabilidad en el mediano plazo y una baja del coste de oportunidad en el corto plazo por el aumento del riesgo en otras actividades).

2) La inversión total en el exterior aumente, ya sea por el crecimiento de la economía o por mayores o nuevas fuentes de financiamiento (se estima que aumentará la inversión en el exterior para proteger los capitales de la crisis mundial y bajar los costes en el corto plazo).

3) Los costes laborales de Europa y Latinoamérica se mantengan en niveles similares a los actuales (se estima constante en el largo plazo).

4) El movimiento sindical o las normativas europeas no traben este tipo de negocios (se estima constante en el mediano plazo).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

CAPÍTULO 1: CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

1.1 Servicio Básico (La comunicación con el cliente)

1.1.1 Necesidades e instrumentos

Venta
Post-Venta (garantía)
Mejora de la atención al cliente (consultas, gestiones, etc.)
Encuestas (sondeo de opinión)
Fidelización (retención de los clientes) y
Baja de los costes y el riesgo del negocio

1.1.2 Servicios

Telemarketing
Atención al cliente
Sistema de Información de
Marketing y BPO(Business Process Outsourcing).

1.2 Servicio Ampliado

Con el fin de mejorar las propuestas comerciales, se pueden definir 2 estrategias en función de la inclusión de:

1.2.1 Servicios Sustitutos[31]

Incluir la prestación de servicios sustitutos del Call Center para:

a) Hacerlo más competitivo bajando costes o

b) Simplemente porque el cliente solicita estos servicios.

Los únicos sustitutos reales del Telemarketing, son el spam o el vendedor puerta a puerta (técnicas que cada vez tienen menor legitimidad).

1.2.2 Servicios Complementarios o Periféricos[32]

Incluir la prestación de servicios complementarios del Call Center para:

a) Agregar valor a las propuestas comerciales y de esta manera hacerlas más competitivas o

b) Porque simplemente el cliente solicita estos servicios.

[31] Concepto desarrollado por el Dr. Christian Grönroos (1994). Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia de servicios. Madrid, Díaz de Santos
[32] Concepto desarrollado en Servucción, El Marketing de Servicios, de Eiglier P. y Langeard E., McGraw Hill, España, 1991

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Dichos servicios son complementarios o sustitutos en función del perfil del consumidor final y las necesidades del cliente.

La agrupación de los servicios de comunicación actuales (gráfica, radial, televisiva, e-mailing, advertising en internet, chat, Twitter, videoconferencia, autogestión vía internet, sistemas de respuestas interactivas por voz IVR, webservicing[33]) se suele llamar Contact Centers (Servicio Ampliado).

1.3 Cliente objetivo del Plan (Target customer)

El Plan de Negocios a desarrollar tendrá una:

1.3.1 Función Interna

1. Guiar a las empresas del sector ya residentes en Uruguay que deseen incursionar en el mercado español.

2. Las Zonas Francas de Uruguay están especialmente interesadas en atraer Call Centers a sus instalaciones (Aguada Park[34], Zonamérica[35] y World Trade Center Free Zone[36]).

3. Atraer nuevas inversiones al país.

4. Las empresas de Call Center de:

a) España (el mayor mercado de habla hispana)

b) EEUU (tiene una población hispana de más de 40 millones)

c) India (el 97%[37] de los clientes de Call Centers de la India son americanos, lo cual, genera a sus Call Centers la necesidad de contar con sucursales en Latinoamérica que satisfagan las necesidades de sus clientes en USA, como es obvio el número de hispano parlantes en India es muy limitado y no comparte huso horario con Estados Unidos y Europa (la diferencia horaria es de entre 7,5 y 8,5 horas).

[33] Una página Web es un escaparate virtual, pero a veces los visitantes buscan información y servicios y se les deja desatendidos y aquí es donde surge el webservicing, que responde a la necesidad de cubrir las carencias en la venta en las páginas Web. En el webservicing, agentes especializados, desde el centro de atención pueden interactuar en tiempo real con los visitantes de la WEB del cliente. Así se transforman la página web en un espacio mucho más interactivo.
[34] De "http://www.aguadapark.com/".
[35] De "http://www.zonamerica.com".
[36] De "http://www.wtcfreezone.com/".
[37] De "http://www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=126531&sts=1".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

1.3.2 Función Externa:

1.3.2.1. **<u>Clientes</u>**: Asesorar a empresas que requieran los servicios de Call Centers sobre la posibilidad de brindar licitaciones para que se les preste servicio desde Uruguay.

1.3.2.2. **<u>Potenciales negocios conexos</u>**

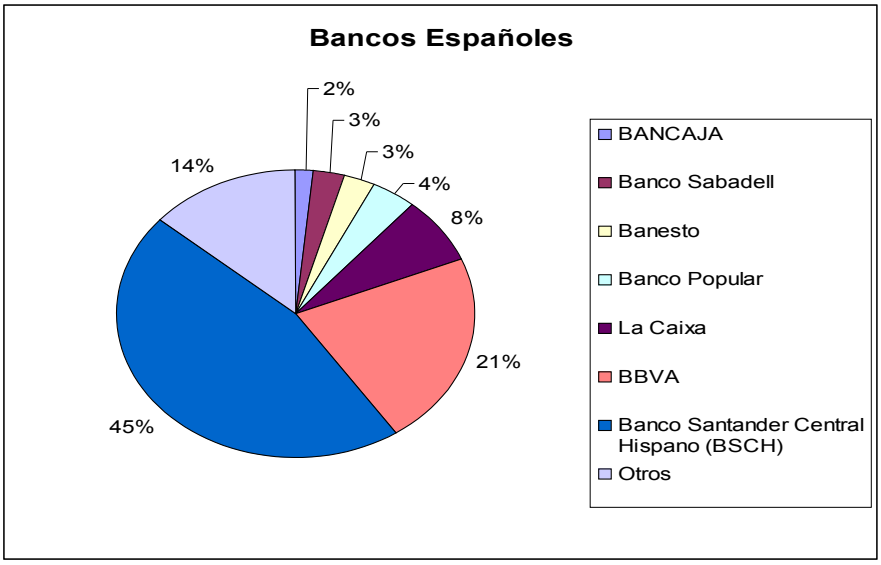
La mayoría de los proveedores de este proyecto requiere el uso de servicios de Call Centers para sus operaciones. Por lo que, negociando una contrapartida en servicios (como clientes y proveedores de la misma empresa), permite una baja de los costes operativos, así como una diversificación del riesgo.

A continuación se desarrollaran los 4 sectores estratégicos en los cuales podríamos realizar alianzas:

1.3.2.2.1 Sector Financiero

En la siguiente gráfica se pueden ver los principales bancos de origen español (y por ende varios posibles targets como empresas de financiamiento y como clientes del servicio ofrecido).

<u>Gráfica 6: Bancos Españoles</u>



Fuente: (http://www.buscabancos.com/lista.htm y http://www.mejoresbancos.es y http://www.cajasybancos.com).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Los 2 servicios financieros más utilizados son:

Servicio de Factoring[38]: Nuestro negocio puede requerir este servicio para financiar la inversión inicial y/o disminuir el riesgo crediticio en general.

Seguro de tipo de cambio: Dicho seguro permite disminuir el riesgo de una abrupta baja del euro en relación al peso uruguayo.

Bancos y empresas de Seguro más utilizados por las empresas españolas en Uruguay: Santander[39], BBVA[40] y MAPFRE[41].

***Principales entidades financieras en España*:**

Bancos: Banco de Valencia, Banco Guipuzcoano, Banco Pastor, Banco Popular, Banco Sabadell, Banco Santander, Banesto, Bankinter, Barclays, BBVA, Deutsche Bank

Cajas de ahorros: Bancaja, BBK, Caixa Catalunya, Caixa Galicia, Caixa Penedés, Caixa Terrassa, Caixanova, Caja Duero, Caja España, Caja Granada, Caja Madrid, Caja Murcia, Caja Navarra, CajaSol, CajaSur, CAM, CCM, Ibercaja, Kutxa, La Caixa, Unicaja

Cooperativas de crédito: Caja Laboral, Cajamar

Entidades de financiación: Adquiera Servicios Financieros, Banco Cetelem, Banco Finantia Sofinloc, Banco Mais, Banco Sygma, Banque PSA, Bansabadell Fincom, BMW Financial Services, CAMGE, Celeris, Citifinancial, Cofiber, Cofidis, CXG-Crédito Familiar, DaimlerChrysler Services, Deutsche Bank Credit, Euro Crédito, FCE Bank, Financiera El Corte Inglés, Finanmadrid, Finconsum, GE Capital Bank, GMAC, Grupo Finanzia, ING-Lease, Lico Leasing, Pastor Servicios Financieros, RCI Banque, Santander Consumer Finance, Servicios Financieros Carrefour, Tarcredit, Toyota Kreditbank, Unión Financiera Asturiana, VFS Financial Services, Volkswagen Finance

1.3.2.2.2 Sector de empresas de RRHH vinculadas a la selección de empleo y/o outsourcing

Al ser este negocio totalmente intensivo en el uso de mano de obra, es esencial contar con un business partner[42] que brinde;

- Perfiles adecuados para el puesto necesario.
- La cantidad de trabajadores requeridos en la fecha estipulada.
- Un coste competitivo en relación a los demás competidores en el mercado.

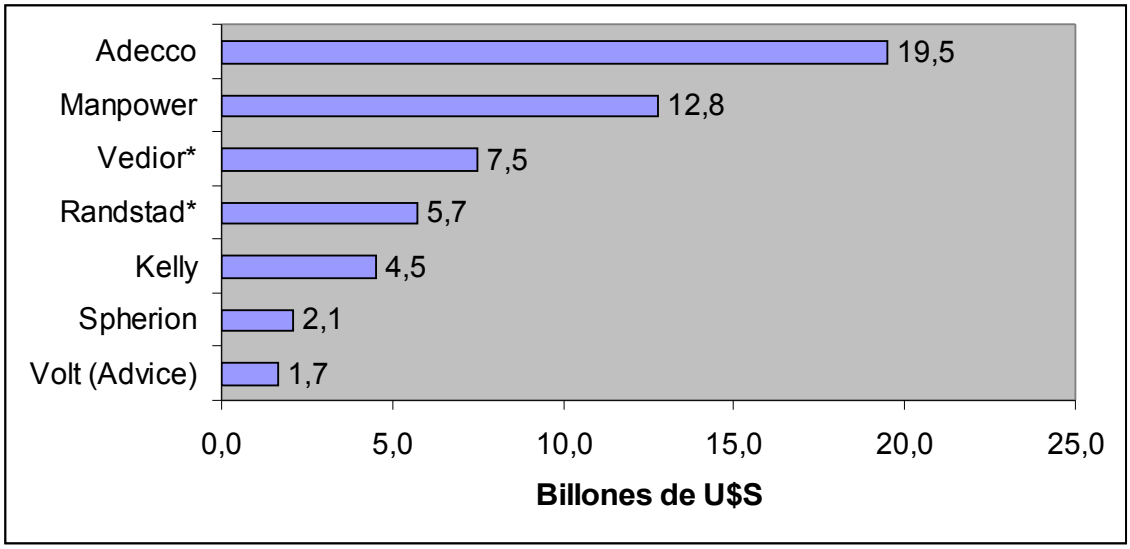
La contratación puede ser directa o mediante el business partner (la agencia de empleo). En este último caso cobrará un coeficiente en función de:

a) El salario bruto
b) El complemento de cuota mutual del trabajador

[38] El factoraje o factoring es la adquisición de créditos provenientes de ventas de bienes muebles, de prestación de servicios o de realización de obras, otorgando anticipos sobre tales créditos, asumiendo o no sus riesgos (http://es.wikipedia.org/wiki/Factoraje).
[39] De " http://www.santander.com.uy/".
[40] De " http://www.bbva.com.uy/".
[41] De "http://www.mapfre.com.uy/".
[42] Socio de negocio

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 7: Agencias de empleo en el mundo



* en Euros
Fuente: Adecco Uruguay (http://www.adecco.com.uy/aboutAdecco/about02.asp).

1.3.2.2.3 Sector de empresas de Telecomunicaciones

La elección de la empresa de Telecomunicaciones que nos proveerá los enlaces necesarios para nuestro negocio, es en muchos casos una elección estratégica, porque:

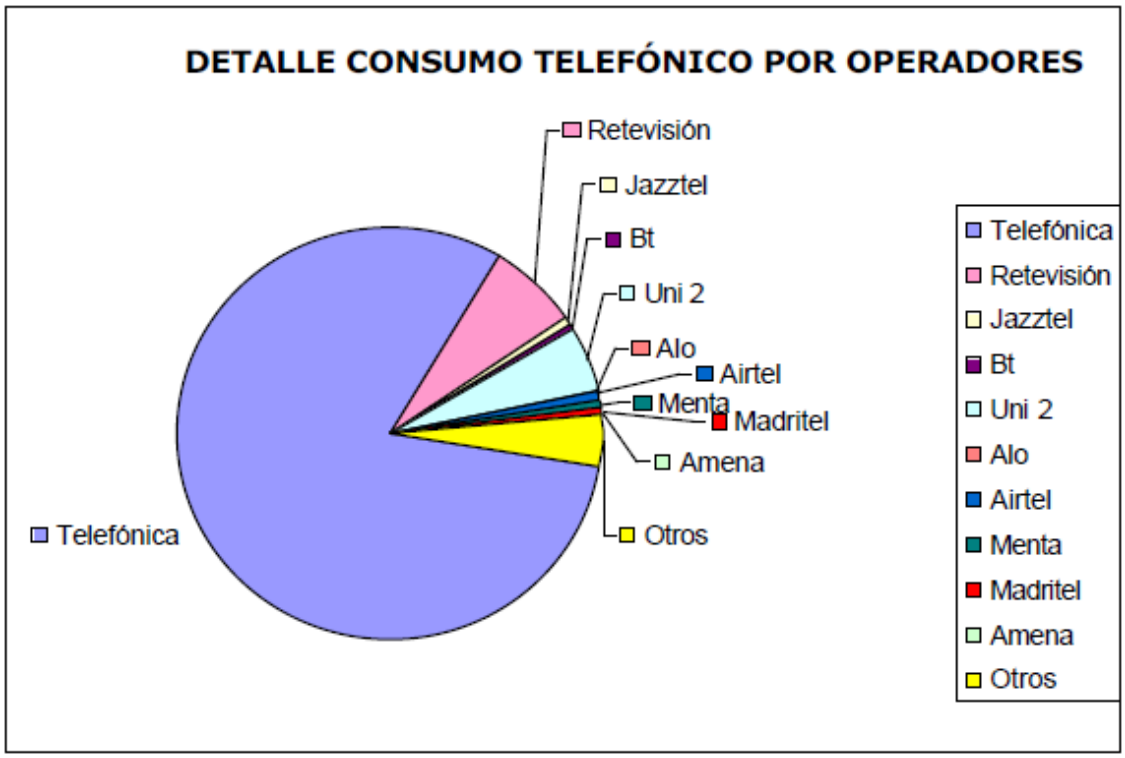
- Las empresas Telefónica Móvil son las principales consumidoras del servicio de Call Centers en el mundo, así como uno de los segmentos más rentables y en la mayoría de los casos también ofrecen el servicio de enlaces internacionales.

- Por otro lado, dichos enlaces internacionales tienen un alto coste, "esta limitante" en realidad es una ventaja, porque se la puede transformar en una interesante propuesta de trueque de servicios entre la empresa de telecomunicaciones y el negocio.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Como podemos ver en la gráfica siguiente, Telefónica acapara la casi totalidad del mercado de telefonía español.

Gráfica 8: Consumo telefónico por operadores



Fuente: AEMTfacemd (www.marketingdirecto.com/estudios/telemarketing_Feb05.pdf).

1.3.2.2.4 Sector de empresas proveedoras de infraestructura y servicios

Existen empresas que nos ofrecen soluciones integrales para instalar un Call Center (estilo llave en mano), a muy buen coste gracias a las economías de escala. Sin embargo, se debe tener cuidado ya que muchas veces también estas empresas son competidores.

Como la inversión total para instalar un Call Center de gran superficie es muy costosa, esta alternativa nos permite conseguir mejores precios, crédito, leasing[43] o pagar una parte de los costes del proyecto con servicios de Call Centers (igual como se podría hacer con la empresa de telecomunicaciones).

[43] Arrendamiento financiero o contrato de leasing, alquiler con derecho de compra (http://es.wikipedia.org/wiki/Arrendamiento_financiero).

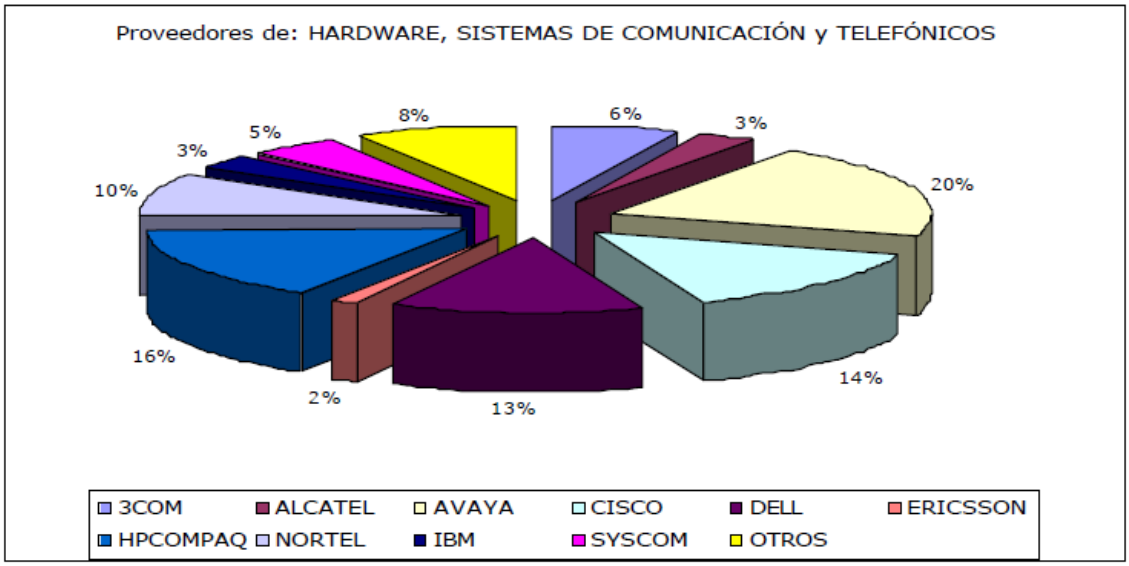
 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Sin embargo esta alternativa disminuye nuestra capacidad de negociación porque seremos dependientes de un único proveedor.

Empresas recomendas: Isbel[44], Telefax[45], Netgate[46] y Arnaldo C. Castro[47].

Como se ve a continuación las marcas Avaya (Call masters o teléfonos voip[48]), HP (ordenadores y servidores) y Cisco (electrónica de red) son las más utilizadas.

Gráfica 9: Proveedores de las TICs



Fuente: AEMTfacemd (www.marketingdirecto.com/estudios/telemarketing_Feb05.pdf).

Dentro de las empresas que nos ofrecen servicios, también se encuentran las empresas desarrolladoras de software de inteligencia de negocios (o BI -Business Intelligence) y los estudios jurídicos.

1.4 Las 4 fases del ciclo de vida de una plataforma

Se consideran 4 etapas para el ciclo de vida de este producto: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

[44] De "http://www.isbel.com.uy".

[45] De "http://www.telefax.com.uy".

[46] De " http://www.netgate.com.uy".

[47] De "http://www.arnaldocastro.com.uy".

[48] Teléfono VoIP –Dispositivo telefónico que parece un teléfono común, se conecta a Public Switched Telephone Network (PSTN o red común de telefonía) y tiene un puerto Ethernet para permitir las comunicaciones a una red de computadoras TCP/IP. http://www.mujeresdeempresa.com/tecnologia/060601-VoIP-terminologia-basica.shtml

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Suponemos que la empresa ya posee un cliente, ya que no se suelen armar grandes plataformas hasta no poseer un cliente (el volumen de la inversión es tal, que no es rentable armar una infraestructura por si acaso).

En definitiva, estas empresas hasta que no se posen un cliente (habiendo ganado una licitación y con un contrato firmado) no invierten (excepto claro en marketing y publicidad).

1.4.1 Introducción: crecimiento lento de la facturación porque la empresa:

- puede tener dificultades para contratar todo el personal que necesita (ocupación insuficiente).

- necesita desarrollar un Know How[49] propio ya que nunca es posible importarlo al 100% (Formación y experiencia insuficiente).

- necesita afinar la infraestructura y tecnología que permiten el servicio (no cumplimiento de plazos y compromisos de proveedores, así como falta de experiencia o conocimientos técnicos).

En esta etapa, los costes pueden ser altos si la empresa no ha logrado una economía de escala suficiente y más aún, cuando el cliente nos penaliza (bonus malus) por no cumplir ciertos parámetros del SLA (*Service Level Agreement*[50]). En otros casos, se negocia con el cliente unos meses de bonificación especial del SLA y por el start up[51] de la plataforma.

[49] El Know-How (del inglés saber-cómo) es una forma de transferencia de tecnología. Aunque se traduce literalmente por "saber-cómo", mejor dicho sería "Saber hacer". http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how
[50] Un acuerdo de nivel de servicio
[51] Instalación y puesta a punto de la empresa.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 6: Indicadores de seguimiento de la calidad

Indicadores de seguimiento de la calidad (% de empresas)

Solicitados habitualmente por los clientes

	En servicios de emisión	En servicios de recepción
ACD		
• Abandono	5,9%	100,0%
• Nivel de servicio	5,9%	100,0%
• Tiempos medios	35,3%	94,1%
Eficacia		
• % resolución	58,8%	52,9%
• % resolución al primer contacto	23,5%	52,9%
• % de conversión	76,5%	41,2%
Eficiencia		
• Contactos útiles a la hora	94,1%	23,5%
De BBDD		
• % penetración	70,6%	5,9%
• % registros útiles	88,2%	11,8%
• % contacto	82,4%	5,9%
• % venta/conversión	94,1%	11,8%
Económicos		
• Coste por contacto	41,2%	17,6%
• Coste por venta	41,2%	17,6%
• Coste por expediente/caso	11,8%	17,6%
• Coste por hora	29,4%	35,3%
Tiempo de trabajo		
• Absentismo	29,4%	35,3%
• Formación	29,4%	41,2%
• Caída de sistemas	35,3%	47,1%
• Pausas y descansos	23,5%	23,5%
• Conexión	41,2%	52,9%

Seguidos habitualmente de forma interna

	En servicios de emisión	En servicios de recepción
ACD		
• Abandono	17,6%	94,1%
• Nivel de servicio	11,8%	94,1%
• Tiempos medios	41,2%	94,1%
Eficacia		
• % resolución	64,7%	70,6%
• % resolución al primer contacto	41,2%	70,6%
• % de conversión	88,2%	47,1%
Eficiencia		
• Contactos útiles a la hora	88,2%	35,3%
De BBDD		
• % penetración	82,4%	5,9%
• % registros útiles	88,2%	11,8%
• % contacto	88,2%	5,9%
• % venta/conversión	88,2%	11,8%
Económicos		
• Coste por contacto	82,4%	58,8%
• Coste por venta	82,4%	47,1%
• Coste por expediente/caso	35,3%	64,7%
• Coste por hora	82,4%	76,5%
Tiempo de trabajo		
• Absentismo	88,2%	82,4%
• Formación	94,1%	88,2%
• Caída de sistemas	94,1%	88,2%
• Pausas y descansos	82,4%	76,5%
• Conexión	94,1%	82,4%

Base: 100%

Fuente: AEMTfacemd http://www.marketingdirecto.com/estudios/Mercado_feb07.pdf).

Como se aprecia en el Cuadro 6, los indicadores de seguimiento solicitados por el cliente suelen medir la calidad del servicio; en cambio, los indicadores de seguimiento seguidos de forma interna por la empresa suelen ser los que afectan la rentabilidad del negocio. Por dicha causa es muy importante para el cliente relacionar la facturación con la calidad del servicio que se presta (de lo contrario existirán intereses contrapuestos entre el cliente y la empresa de Call Center).

1.4.2 Crecimiento:

La cuota de mercado se ha fortalecido y con ella la tasa de crecimiento de mercado ha alcanzado el punto óptimo. Por lo tanto la empresa debe aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, tratando de crecer lo más rápido posible.

En esta etapa el producto se ha posicionado en el mercado. La facturación es superavitaria y la recuperación del capital está en pleno proceso.

1.4.2.1 Para tratar de prolongar esta fase se puede:

- Mejorar la calidad del servicio aumentando las ventas o los parámetros que el cliente haya definido (siempre y cuando se utilice un sistema de facturación variable en función de objetivos).

- Defender el servicio de la competencia (la mejor defensa es un buen ataque).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En el libre mercado el cliente siempre opta por los mejores (lo ideal, es comparar con plataformas[52] similares pero con mejores indicadores).

1.4.2.1.1 Para que dos plataformas sean comparables:

a) Se deben encontrar en el mismo ciclo de vida,

b) deben prestar el mismo servicio,

c) poseer un tamaño similar y

d) encontrarse en Latinoamérica o en Uruguay.

- Buscar clientes en el mercado local y regional, sin descartar los propios proveedores del centro.

- Negociar con el cliente una mejora del pago del servicio en función de servicios ampliados que no se encontraban incluidos en el contrato original.

- Dirigir una comunicación selectiva con up y cross selling[53] (venta cruzada) con el consumidor en función de su convencimiento de compra (para campañas de Telemarketing).

Esto implica la formación de comerciales aptos para dicha comunicación selectiva, así como una baja rotación de dicho personal.

- Disminuir los salarios del nuevo personal, como la rotación suele ser muy alta en este tipo de negocio existe la posibilidad de disminuir el salario para contrarrestar los efectos de los aumentos salariales (por IPC, consejos de salarios o normativas laborales), siempre y cuando tengamos margen para realizar esto (en la fase de introducción se suele pagar un salario algo mayor que el mínimo legal para acelerar el proceso de reclutamiento). Lo cual, generará varias categorías salariales en función de la antigüedad del empleado.

[52] Sucursal de una empresa de Call Centers.
[53] Up-selling es vender un producto más avanzado que el original por una pequeña diferencia de precio y Cross-selling es ofrecer un producto complementario al producto original.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

1.4.3 Madurez:

La tasa de crecimiento disminuye, las ventas se estabilizan, se hacen esfuerzos para encontrar nuevos clientes y mejorar los parámetros de los servicios actuales (por medio de planes motivacionales y formación).

1.4.4 Declive:

Los servicios se tornan poco rentables por el aumento de los costes laborales o por existir países competidores con costes laborales muy inferiores y con mano de obra calificada. La institución tendrá que eliminar servicios o solicitar subsidios estatales.

En conclusión:

El ciclo de vida de una plataforma no tiene nada que ver con el ciclo de vida del negocio de los Call Centers en general.

Por ejemplo: una misma multinacional de Call Centers en fase de crecimiento puede tener algunas sucursales en declive como consecuencia del normal proceso del negocio.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

CAPÍTULO 2: ASPECTOS COMERCIALES

2.1 Demostrando que el mercado existe

Si bien la realidad nos muestra que este mercado existe, es también importante demostrarlo.

Se podrían citar numerosas referencias para enumerar artículos donde se habla del crecimiento mundial de este negocio (que parece ser la nueva moda empresarial); sin embargo, se resume con la siguiente ecuación lógica:

La necesidad de aumentar la rentabilidad (existen otras necesidades pero son secundarias), más la diferencia de costes laborales en terceros países inevitablemente desencadena el fenómeno de la deslocalización.

Esta ecuación nació con el capitalismo y morirá con él porque, tal como dijo Adam Smith, *"la deslocalización es casi tan vieja como el propio comercio internacional"*[54] ya que, desde la revolución industrial, las empresas sacan provecho de este negocio buscando aumentar la rentabilidad.

Mientras esta realidad sea legal en ambos países (el país que recibe el servicio y el que lo produce) y rentable para el empresario, este negocio sobrevivirá a cualquier crisis.

2.2 Descripción del Mercado Mundial de Contact Centers

El mercado de Call Centers en el 2008 tenía un tamaño de US$ 10 billones[55] y actualmente se estima que el tamaño del mercado para el año 2012 sería de US$ 21 billones.

La tasa de crecimiento anual según la consultora McKinsey es de 37,5%. Sin embargo, la consultora Gartner Group estima únicamente un crecimiento del 20 al 25% anual (siendo muy conservadores se podría asegurar que el crecimiento del sector no será en ningún caso menor al 20% anual).

2.2.1 Segmentos primarios (por su alta rentabilidad): Telefonía Móvil, Financieras y Bancos.

[54] La deslocalización y Adam Smith ("http://www.elindependent.org/articulos/article.asp?id=1288").
[55] De "http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=587".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.2.2 Segmentos secundarios:

- 0800
- Turismo y trasporte (agencias de viajes/hoteles/aeropuertos/terminales/cruceros/alquileres de autos)
- Seguros
- Deliveries y distribución
- Salud (Farmacias/hospitales/laboratorios)
- Telcos (Antel, Telmex)
- Medios de comunicación (TV, radio, etc).
- Universidades
- Utilities y administración pública (gas, luz, agua)

Como se aprecia en el cuadro siguiente, el sector de Telecomunicaciones y de banca y servicios financieros agrupan la mayor parte de la facturación de esta industria. Cabe destacar que esta situación se da por decisión propia de las empresas de Call Center (las TELCOS y la banca son los sectores más rentables).

Cuadro 7: Facturación por sectores

(Mill. euros)	En plataformas en España	En plataformas en el extranjero	TOTAL
Telecomunicaciones	499	136	635
Banca y servicios financieros	130	9	139
Administraciones públicas	132	-	132
Utilities	85	1	86
Seguros	51	1	52
Medios de comunicación	47	-	47
Transporte y turismo	26	2	28
Distribución	12	-	12
Automoción	5	-	5
Otros	102	-	102
TOTAL	**1.089**	**149**	**1.238**
	Base: 84,9%	*Base: 74,9%*	*Base: 79,7%*

Fuente: ACE[56]-facemd (http://www.ace.fecemd.org/resources/image/Resumen_Estudio-2009.pdf).

[56] Asociación de Contact Centers Española

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.2.3 Los Aspectos Geográficos

Un dato muy descriptivo de esta actividad es que existen 40mil Call Centers en el mundo[57], de los cuales 30mil en EEUU; esto estaría dando una idea sobre en qué etapa del ciclo de vida se encuentra esta industria, lo cual se desarrollará más adelante.

Brasil está en la segunda posición en el mercado mundial de Call Centers[58] (en posiciones). Brasil, a pesar de que su único mercado para su lengua nativa es Portugal, ha logrado posicionarse como un gran proveedor de esta industria para el mercado americano, así como su enorme mercado local, que lejos de agotarse, le continúa permitiendo crecer dentro de sus fronteras.

El 43% de los Call Centers del mundo se encuentran en EEUU a pesar de que no es un país receptor de este tipo de negocios.

Esto último está indicando 3 cosas:

1) El mercado americano de Call Centers está poco o nada deslocalizado y presenta una veta de mercado sin precedentes.

2) El mercado global de Call Centers se encuentra en fase de crecimiento.

3) La lengua nativa no tiene porqué ser una limitante para este negocio si existe una población bilingüe concentrada o con transporte público eficiente y económico.

El idioma español es hablado tan sólo por el 6,1% de la población mundial[59] (6.000 millones de personas aprox.), lo que estaría acotando el tamaño de este mercado.

El idioma español es hablado tan sólo por el 6,1% de la población mundial (417 de 6790 millones de habitantes), lo que estaría acotando el tamaño de este mercado.

A su vez, la población de España representa únicamente el 0,7% de la población mundial.

Sin embargo, estos porcentajes son solo teóricos, ya que debemos recordar que no toda la población mundial representa el mercado (cliente es quien tiene poder de compra).

[57] De "http://*www.**gartner**.com*".
[58] De "http://www.pernambuco.com/diario/2004/04/18/economia14_3.html".
[59] De "http://netumax.wordpress.com/2006/10/09/los-idiomas-mas-hablados-en-el-mundo/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

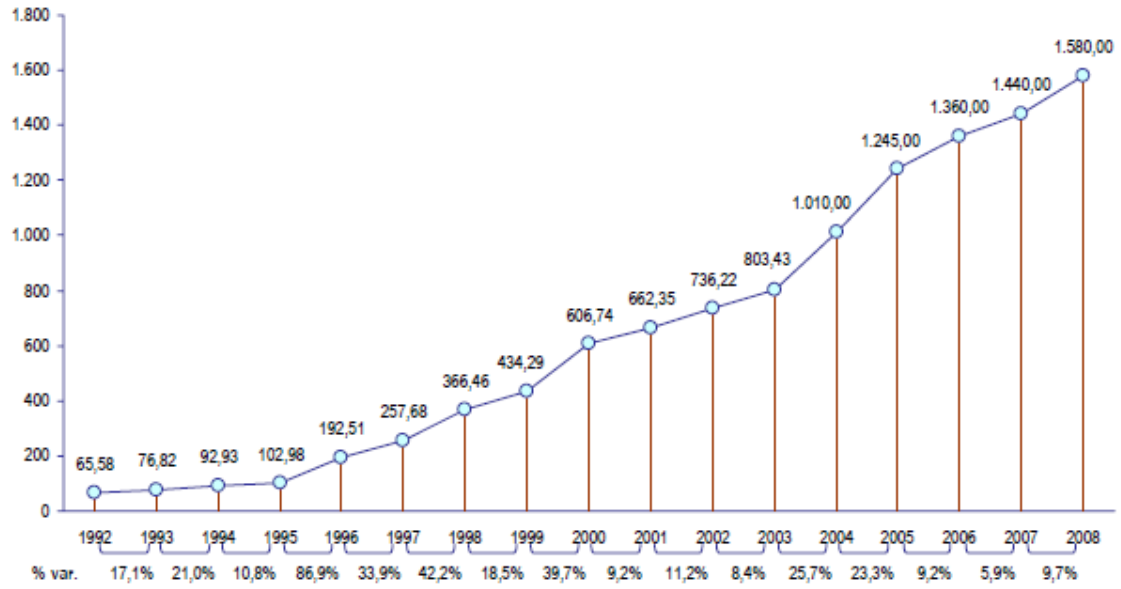
2.3 Descripción del Mercado de Call Centers Español

El tamaño del mercado en el 2008 es de 1.533 millones de euros con una tasa de crecimiento del último año del 9,1%, muy por debajo de la estimación mundial de crecimiento anual del 20 al 37,5 % (dependiendo de la consultora).

Se estima que el factor que ha enlentecido el crecimiento del sector en España es la dura crisis económica que está atravesando aquel país desde comienzos del 2008.

También se puede apreciar en la siguiente gráfica que dicho sector nunca ha entrado en recesión aunque sí ha tenido períodos de menor crecimiento.

Gráfica 9: Mercado español



Fuente: ACE1-facemd
(http://www.ace.fecemd.org/resources/image/Resumen_Estudio-2009.pdf).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 8: Nuestro principal mercado

A continuación se muestran los principales potenciales clientes para esta industria en el mercado español.

Rank	Name	Country	Sales Rank	Profits Rank	Assets Rank	Market Value Rank
42	Banco Santander Central	Spain	142	83	38	82
66	BBVA-Banco Bilbao Vizcaya	Spain	187	119	43	114
98	Repsol-YPF	Spain	126	102	271	188
126	Endesa Group	Spain	265	162	224	222
213	Iberdrola	Spain	497	213	439	235
342	Banco Popular Espanol	Spain	1,238	290	242	338
403	Telefonica	Spain	146	--	176	55
435	Altadis	Spain	534	486	1,041	459
437	Gas Natural SDG	Spain	850	256	994	433
503	Union Fenosa	Spain	769	590	633	809
505	Cepsa	Spain	508	457	1,208	629
566	Grupo Ferrovial	Spain	885	463	825	962
714	Inditex	Spain	998	423	--	270
727	Fomento de Construcciones	Spain	805	730	1,195	1,006
807	Grupo Dragados	Spain	798	885	1,358	1,036
856	Banco de Sabadell	Spain	--	805	459	1,023
960	Corporation Mapfre	Spain	806	1,506	656	1,637
972	Acciona	Spain	1,157	1,049	1,303	1,129
978	Abertis Infraestructuras	Spain	--	840	1,231	591
1,07	Grupo ACS	Spain	910	955	1,895	1,272
1,16	Bankinter	Spain	--	1,417	556	1,269
1,18	Iberia	Spain	894	1,062	1,487	1,845
1,37	Acerinox	Spain	1,503	981	--	1,35
1,41	Vallehermoso	Spain	--	858	1,788	1,254
1,44	Aguas de Barcelona	Spain	1,477	1,217	1,56	1,71
1,49	Amadeus Global Travel	Spain	1,924	1,109	--	1,045
1,64	Aceralia Corporacion Siderurgica	Spain	1	--	1,592	1,765
1,79	Corporacion Financiera Alba	Spain	--	809	--	1,752
1,92	Banco Pastor	Spain	--	1,732	1,018	--

Fuente: Revista Forbes

2.4 ¿Por qué Uruguay?

Esta pregunta se responde mediante la consultora Tholons, la más reconocida por las empresas de esta actividad que trabajan en EEUU, quien afirma lo siguiente: "Uruguay ofrece el destino más seguro para Outsourcing en América Latina".

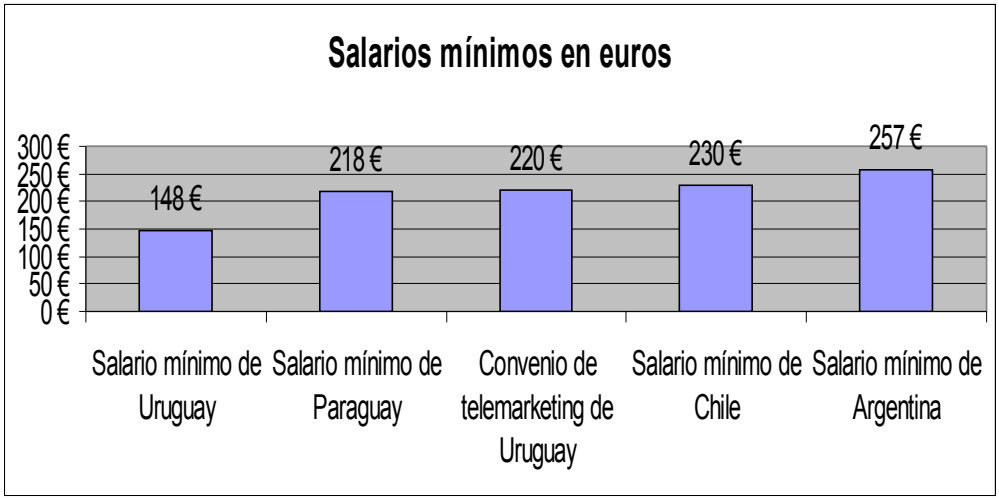
Fuente: Tholons[60], Informe sobre Outsourcing en Uruguay, junio de 2009.

[60] De " http://www.tholons.com/top50.html" (Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.4.1 ***La ecuación perfecta***: La mano de obra más calificada de Latinoamérica con el menor coste operativo; para describir esto se añade una gráfica con los principales salarios mínimos de Latinoamérica.

Gráfica 11: Salarios mínimos en euros



Fuente: elaboración propia

Cuadro 9: Uruguay, país estable, confiable, seguro y democrático

A continuación se añade un cuadro que compara índices entre Uruguay y América Latina y Uruguay y el resto del mundo.

Un país Estable, Confiable, Seguro y Democrático

Factor	Uruguay vs. América Latina	Uruguay vs. resto del Mundo
Baja Corrupción (Transparency International 2009)	1	25
Democracia (The Economist Intelligence Unit 2008)	1	23
Libertad Económica (Heritage Foundation 2009)	2	38
Calidad de Vida (Mercer 2009)	1	76
Costo de Vida (Mercer 2009)	4	13

Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En la siguiente gráfica se comparan los sistemas educativos de varios países:

Gráfica 12: Sistema Educativo

Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

- ***Lenguaje:*** El acento castellano del uruguayo es naturalmente neutro con una tendencia marcada de adaptar el acento a las ubicaciones con las que interactúe, siendo el acento uruguayo el más neutro de Latinoamérica, dado que la amplísima mayoría de los uruguayos son descendientes de españoles.
- ***"Orientación al servicio" del ciudadano uruguayo***: Esta es una ventaja competitiva mayor respecto a los países vecinos y es crítica para las empresas buscando que sus clientes sean atendidos por las personas más corteses y agradables. Las razones de esta "orientación al servicio" es la propia idiosincrasia uruguaya.

- ***Alfabetismo*:** Uruguay tiene uno de los mayores índices del mundo y es el de mayor índice de todo el continente con un 97%.

2.4.2 En Legislación y Sistema judicial:

- ***Estabilidad normativa*:** País estable, serio y responsable con reglas claras y estables en el tiempo respetándose las leyes, sin importar cuál sea el partido que gobierne.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 13: Confianza pública en políticos

Uruguay ofrece también un seguro de riesgo político a los inversores a través de un acuerdo existente entre el gobierno uruguayo y la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) de EEUU. El seguro cubre todos los riesgos excepto el crediticio y los reclamos están sujetos a arbitraje internacional.

Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

- ***Independencia del Poder Judicial*:** Asegura la Protección legal de los bienes privados y derecho de autor.

- ***Promoción de la inversión*:** Regímenes promocionales de inversión y zonas de libre comercio para encauzar las inversiones offshore, libres de impuestos.

- ***Igual tratamiento para inversores nacionales y extranjeros***: No existen limitaciones a la transferencia de utilidades con libre entrada y repatriación de capital y dividendos, así como un tratamiento favorable en importaciones de equipos de producción (todas actividades para las

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

cuales no se requiere autorización del Estado). Asimismo existe libre elección de la nacionalidad al contratar personal.

Gráfica 14: Restricciones en flujo de capitales

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, entre varios países Uruguay es el país con menor restricción al flujo de capitales.

Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

- ***Flexibilidad en la estructura societaria***: El inversor extranjero puede operar en el país constituyendo una sociedad anónima uruguaya; también puede operar a través de la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada uruguaya u otros tipos de sociedades personales integradas por socios que sean personas físicas o personas jurídicas extranjeras. También se puede optar por operar en el país a través de una sociedad extranjera, instalando en el país una sucursal de la misma.

- ***Compatibilidad normativa*:** Leyes de protección de datos, leyes de trabajadores desplazados compatibles con España, así como unas excelentes relaciones diplomáticas con ese país.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

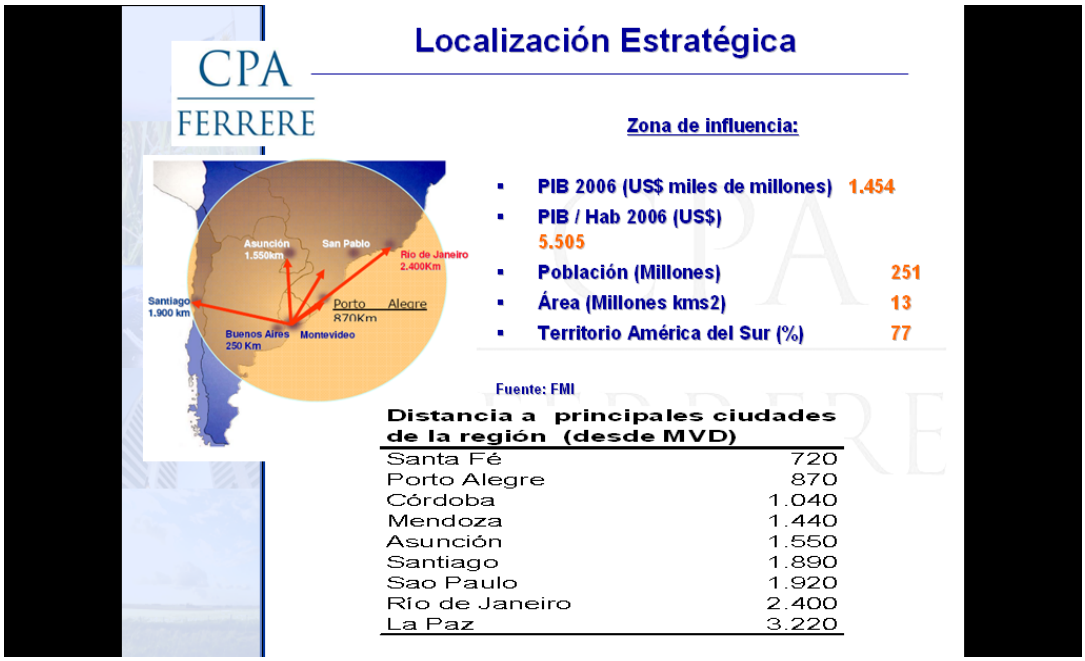
- ***Compromiso de gobierno***: Exoneración tributaria explícita en la que se declara promovida la actividad desarrollada por los centros de atención a distancia[61].

2.4.3 Localización Estratégica:

Como muestra la Gráfica 15, Uruguay está ubicado en una región geográfica estratégica en el mundo como integrante de un mercado en expansión (el tratado comercial del MERCOSUR).

Gráfica 15: Localización estratégica del Uruguay

:



Fuente: CPA Ferrere - Gabriel Oddone - Punta del Este, abril 2008.

[61] De "http://www.presidencia.gub.uy/_web/decretos/2008/04/951_19%2010%202007_00001.PDF".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 16: Montevideo es la capital administrativa del MERCOSUR

La zona de influencia es de 251 millones de habitantes, la cual es en el corazón del área de mayor consumo y producción de Sudamérica (mercado potencial).

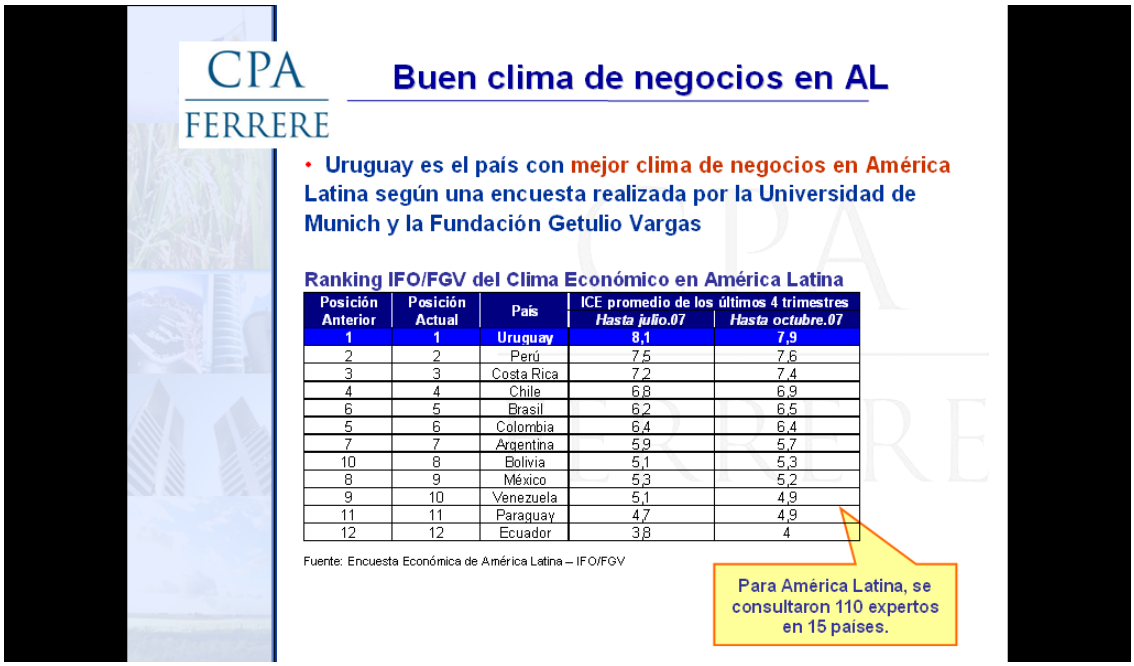
2.4.4 En Economía:

- ***Estabilidad política y económica***: Se le ha otorgado a Uruguay el calificativo de "investment grade" (bajo riesgo en inversiones), según lo establecen reconocidas compañías como American Duff & Phelps and British IBCA. Esta distinción indica que Uruguay es considerado un país de libre riesgo para la inversión.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En la siguiente gráfica se puede apreciar una encuesta sobre el clima de negocios en América Latina, donde el Uruguay es el mejor ubicado.

Gráfica 17: Buen clima de negocios en América Latina



Posición Anterior	Posición Actual	País	ICE promedio de los últimos 4 trimestres Hasta julio.07	Hasta octubre.07
1	1	Uruguay	8,1	7,9
2	2	Perú	7,5	7,6
3	3	Costa Rica	7,2	7,4
4	4	Chile	6,8	6,9
6	5	Brasil	6,2	6,5
5	6	Colombia	6,4	6,4
7	7	Argentina	5,9	5,7
10	8	Bolivia	5,1	5,3
8	9	México	5,3	5,2
9	10	Venezuela	5,1	4,9
11	11	Paraguay	4,7	4,9
12	12	Ecuador	3,8	4

Fuente: CPA Ferrere - Gabriel Oddone - Punta del Este, abril 2008.

- ***Sin persecución internacional tributaria***: El fisco uruguayo no persigue la renta en otros países del mundo y existe un convenio con España para evitar la doble imposición (pudiendo descontar los impuestos de la inversión inicial y de todos los costes mensuales).

- ***Proximidad a potencias económicas***: La proximidad geográfica con potencias económicas como Brasil y Argentina lo hace ideal como país de testeo de nuevos productos y servicios. Muchas multinacionales prefieren probar los nuevos productos y servicios en Uruguay antes de lanzarlos a mercados de mayor tamaño.

- ***Financiamiento***: Tanto las sucursales como las sociedades locales pueden financiarse con bancos locales, con préstamos del exterior o con su Casa Matriz o accionistas.

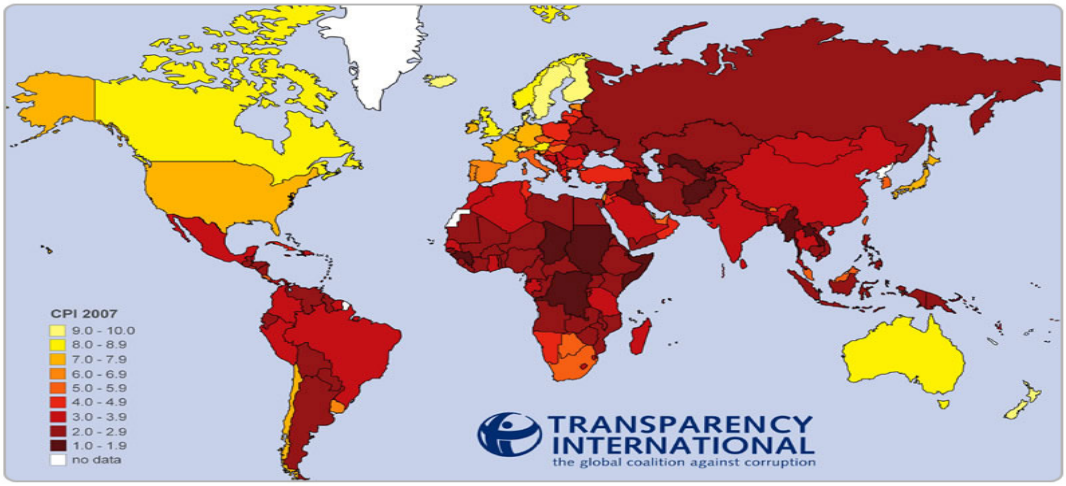
- ***Ubicación geográfica privilegiada***: Uruguay es un país sin desastres naturales como ser terremotos, tornados y maremotos.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- ***Libertad cambiaria***: El mercado de cambio es libre, no existiendo limitaciones para la compra o venta de moneda extranjera, pudiendo las inversiones ser realizadas en cualquier moneda.

La corrupción es uno de los factores que más inciden en la economía y los negocios. En la Gráfica 18 se ve que el Uruguay, así como Chile, son los países con menos corrupción del continente.

Gráfica 18: Baja corrupción y conflictividad laboral, la menor del MERCOSUR



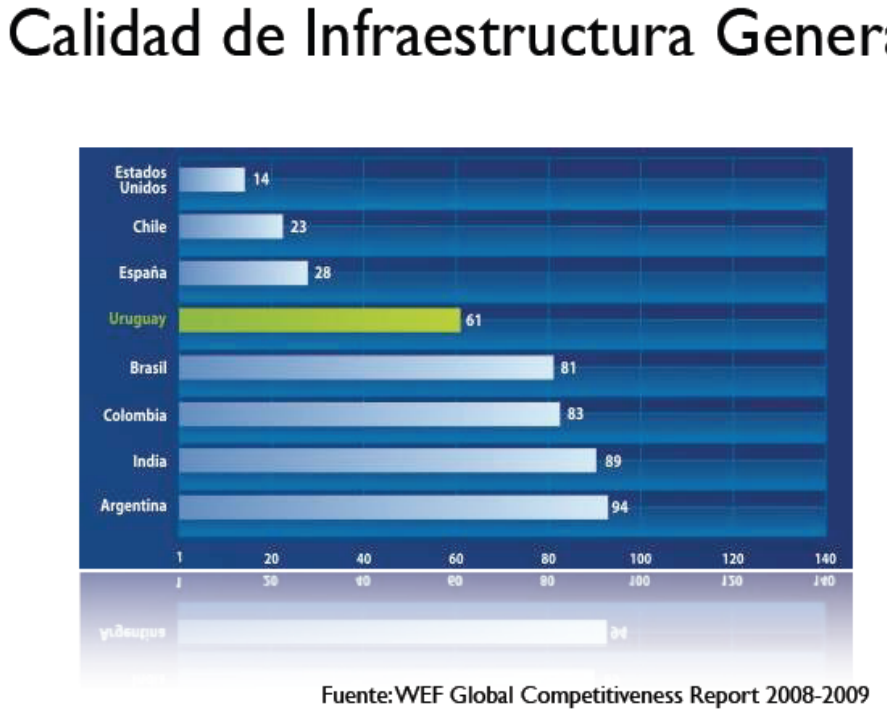
Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

2.4.5 Infraestructura:

- Gran infraestructura vial, portuaria y energética a lo largo de todo el país con carreteras de primer nivel. No hay apagones. Todo funciona en tiempo y forma. A continuación se presenta la Gráfica 19 sobre la Calidad de la Infraestructura General.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

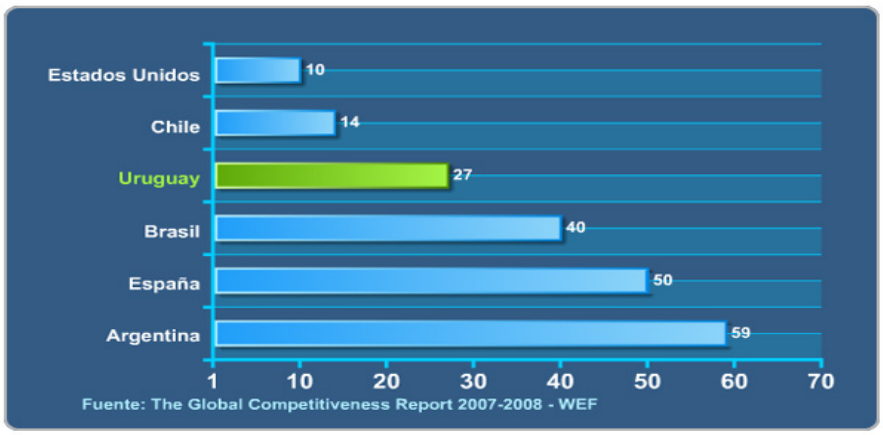
Gráfica 19: Calidad de Infraestructura General



Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

- Excelente infraestructura de telecomunicaciones, la de mejor calidad y bajo coste del MERCOSUR, así como el único país 100% digital de toda América.

Gráfica 20: Infraestructura Telefónica



Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 21: Coste del terrorismo en negocios

Según la gráfica siguiente, entre los países considerados en la misma, el Uruguay es el país con menor coste de terrorismo.

Fuente: Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

2.5 ¿Dónde ubicar un Call Center en Uruguay?

2.5.1 Factores a tener en cuenta:

2.5.1.1 Telecomunicaciones:

En Uruguay el 100% de las capitales departamentales y todos los centros urbanos de mayor tamaño poseen fibra óptica.

2.5.1.2 Salarios, presencia sindical y ausentismo:

Si bien la presencia sindical en Uruguay es mínima, en el interior del país es menor, así como el nivel salarial y el ausentismo también suelen ser menores (al ser el trabajo más escaso, se cuida más).

2.5.1.3 Subsidios:

Las intendencias del interior del país son mucho más proclives a brindar subsidios a los nuevos inversores que la Intendencia de Montevideo. De hecho,

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

los departamentos de Canelones y Salto poseen Polos Tecnológicos para ese fin.

2.5.1.4 **Edificio:**
De 800 mts^2 como mínimo, preferentemente diáfano y para oficinas en régimen de alquiler (en esta actividad casi nunca se compran propiedades).

2.5.2 **Disponibilidad**:
En Montevideo, existe una oferta de este tipo de edificios en zona céntrica con un valor de alquiler de locales para oficina que varía entre U$S 6,27 y 36,57 el m² (dependiendo de la ubicación, el estado del piso y la infraestructura extra que posea).

Ejemplo: El complejo Aguada Park ofrece plantas de 800mts^2 de tipo AAA diseñadas especialmente para Call Centers en régimen de zona franca (exoneradas de todos los impuestos de Uruguay incluyendo los aranceles a la importación) y sin ningún tipo de monopolio de servicios.

El coste promedio de dichas oficinas es de U$S 23 el m² (exigen una garantía de 5 meses de alquiler).

Foto de Aguada Park

Sin embargo, en el interior del país el coste de los alquileres es mucho menor (nunca supera los U$S 7 por m^2); pero existe una grave dificultad locativa, ya que es complicado encontrar infraestructuras edilicias de 800mts^2 (lo ideal para este tipo de emprendimientos).

Solución alternativa: En el interior del país, en caso de que no encontremos un edificio acorde a nuestras necesidades, una buena opción es

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

un leasing de módulos prefabricados de rápida construcción (60 días) por parte de la mayor empresa constructora del país (Campiglia[62]).

El coste mensual de dicho leasing es equivalente a un alquiler elevado en Montevideo, siempre y cuando contemos con una garantía acorde a la inversión y firmemos un contrato de leasing a 2 años como mínimo.

2.5.3 Premisas para la Localización:
La alta rotación de personal que existe en este tipo de negocios y el gran volumen de trabajadores que requiere no hace posible que cualquier localización sea útil.

Se requiere:

2.5.3.1 Seguridad e iluminación metropolitana:
Es muy importante que desde la terminal o paradas de autobuses más cercanas a la plataforma exista una buena iluminación vial, así como vigilancia policíaca (recordar que el primer turno posiblemente comience a las 4 o 5 a.m. de Uruguay).

2.5.3.2 Transporte:
Es vital que exista transporte público en las primeras horas de la madrugada para que los trabajadores puedan asistir a trabajar.

En caso de que la seguridad, la iluminación o el transporte fueran insuficientes, se puede negociar una mejora con la Intendencia antes de descartar una buena ubicación.

2.5.3.3 Capacidad locativa para un potencial crecimiento a futuro:
Se debe tener en cuenta que el negocio puede seguir demandando más espacio, por lo que se debe elegir una localización que permita futuras ampliaciones.

2.5.4 Localización en Uruguay
En muchos casos, el propio cliente determina la cantidad mínima de población que debe haber en una ciudad o localidad a elegir sin haber otro Call Center de grandes superficies (generalmente unos 100.000 habitantes como mínimo).
En el caso de Uruguay, las únicas localidades que entran dentro de esta restricción poblacional son: Montevideo, Canelones y Salto.

[62] De "http://www.campiglia.com/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.5.4.1 El departamento de Montevideo (la capital del país)

2.5.4.1.1 Población: Con un millón y medio de habitantes aprox.[63], tiene capacidad para proveer recursos humanos para 12 Call Centers activos de grandes superficies aprox. (actualmente hay 5 grandes[64] y varios pequeños).

2.5.4.1.2 Nivel sociocultural: Medio-alto con perfiles comerciales.

2.5.4.1.3 Ubicación óptima: Faja costera que va entre el barrio "Ciudad Vieja" (antigua fortaleza española de la ciudad) y el barrio de Carrasco (por ejemplo en las zonas francas de Aguada Park y World Trade Center Free Zone).

2.5.4.1.4 Perfil de los RRHH: Estudiantes (no requieren entrenamiento informático).

2.5.4.2 El departamento de Canelones, conjunto de ciudades que se encuentran muy cerca unas de otras (entre 10 y 20 km aprox.) y con buena locomoción.

2.5.4.2.1 Población: Con medio millón de habitantes aprox.[65], tiene capacidad para proveer recursos humanos para 4 Call Centers activos de grandes superficies (tierra virgen, por ahora no hay ubicado ningún Call Center).

2.5.4.2.2 Nivel sociocultural: Tiene un nivel sociocultural medio (menor a Montevideo).

2.5.4.2.3 Ubicación óptima: Las ciudades de Las Piedras y de Canelones (la capital del departamento) son las 2 ciudades de mayor población y las más alejadas de Montevideo (lo que las hace ideales para este tipo de emprendimientos, ya que así hay poca probabilidad que sus habitantes prefieran viajar a Montevideo para trabajar).

2.5.4.2.4 ***Perfil de los RRHH***: Jóvenes con liceo terminado y población de mediana edad pero con hábitos de trabajo (pueden requerir entrenamiento informático).

2.5.4.3 El departamento de Salto

2.5.4.3.1 Población: 150.000 habitantes aprox.[66], tiene capacidad para proveer recursos humanos para 1 Call Center de gran superficie (tierra virgen, por ahora no hay ubicado ningún Call Center).

[63] De "http://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo_(departamento)".
[64] Atento, Avanza, eXTEL crm, RCI y Sabre.
[65] De "http://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo_(departamento)".
[66] De "http://es.wikipedia.org/wiki/Salto_(departamento)".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.5.4.3.2 Nivel sociocultural: Similar a Montevideo (medio-alto) con universidades y centros de estudio de reconocido prestigio.

2.5.4.3.3 Ubicación óptima: La ciudad de Salto (capital del departamento) es donde se concentra casi el 100% de su población.

2.5.4.3.4 Perfil de los RRHH: Al estar dicho departamento muy cerca de la frontera con Brasil, el perfil de operador es ideal para un cliente de habla portuguesa (hasta 100 operadores) o un cliente de habla hispana (hasta 500 personas).

En el cuadro siguiente se ve la ubicación de los diferentes departamentos del Uruguay:

Cuadro 10: Los departamentos del Uruguay (Montevideo su capital)

2.6 Competencia

¿Cómo opera el mercado internacional?

De la Descripción del Mercado Mundial, los Aspectos Geográficos y la fase del ciclo de vida del negocio, podemos afirmar de la demanda y la oferta lo siguiente:

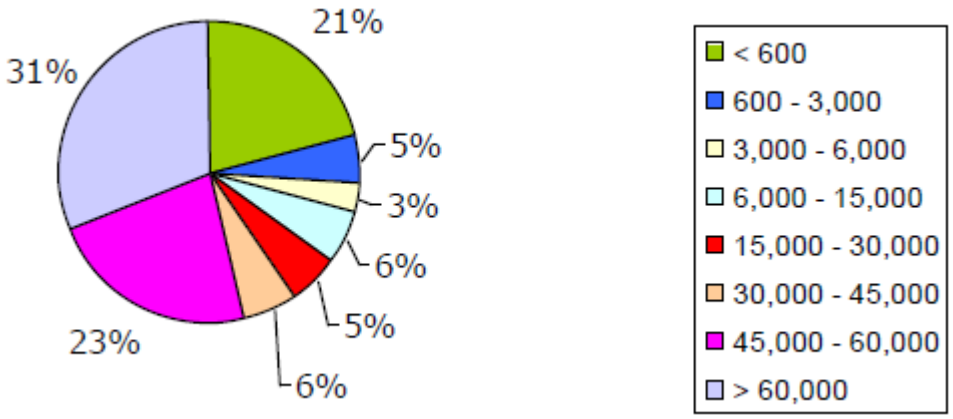
2.6.1 Demanda

La demanda internacional del servicio de Call Centers supera con creces a la oferta.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En la gráfica siguiente se analiza la estructura de la demanda pudiéndose ver que el 54% de los clientes españoles de la industria del Call Centers corresponden a clientes con una facturación mayor a 45.000 millones de euros anuales.

Gráfica 22: Estructura de la demanda (en miles de euros)



Fuente: AEMTfacemd (www.marketingdirecto.com/estudios/telemarketing_Feb05.pdf).

2.6.2 Oferta

Como la demanda es muy superior a la oferta, las grandes empresas de Telemarketing pueden elegir qué clientes tener y cuáles no.

Estamos en presencia de un mercado dominado ampliamente por la oferta y no por la demanda.

Como consecuencia de todo esto, las empresas limitan sus operaciones a negocios con una muy alta rentabilidad y una cantidad de posiciones interesantes que permitan economías de escala para, de esta manera, optimizar los costes (el dinero para invertir y la capacidad de captar crédito es finita y los negocios abundantes).

¿Cómo opera el mercado nacional?

La mayor parte de la oferta no tiene la calidad ni el tamaño necesario para prestar un servicio internacional (por el alto coste que conlleva, tema que se verá más abajo en el Capítulo 4 Aspectos económicos), así como se encuentra fuertemente determinado por el idioma (existe un porcentaje menor de la población que habla inglés con calidad ("native English speaker").

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

La demanda de Call Centers por parte de las empresas nacionales no suele ser rentable para las grandes empresas de Telemarketing, quedando así el terreno libre para los emprendimientos nacionales.

2.6.3 Análisis del Mercado:

2.6.3.1 Identificación de los segmentos:

A continuación se detallarán los diferentes segmentos del mercado de este proyecto.

2.6.3.1.1. Mercosur

Brasil Ostenta un enorme mercado potencial para Uruguay porque:

- Existe un porcentaje de la población nacional que domina el portugués (se estima que por lo menos el 5% de la población es brasileña y vive en Uruguay de forma permanente[67] (el censo de estudiantes de 2007 de la Universidad de la República consigna que 28,5% de los estudiantes puede leer portugués, mientras que 17,6% puede hablarlo).

- Brasil forma parte del MERCOSUR, tal como Uruguay.

- Para el mercado brasileño de Call Centers es más rentable utilizar sus recursos para clientes en EEUU que utilizarlos para clientes en su propio mercado interno.

Argentina y Paraguay

- Poseen costes laborales mayores a los de Uruguay, así como una mayor conflictividad laboral, menor puntuación en el Offshore Location Attractiveness Index de A.T. Kerarney y un mayor coste país.

- En Argentina el salario mínimo es de € 257[68] (un 17% por arriba del convenio de telemarketing de Uruguay y un 44% por arriba del salario mínimo de Uruguay).

[67] Actualmente 17.489 brasileños han notificado oficialmente que viven en Uruguay de forma permanente (datos obtenidos de la Embajada de Brasil).
[68] De "http://www.ilo.org/dyn/travail/travmain.sectionReport1?p_lang=en&p_countries=AR&p_sc_id=1&p_year=2009&p_structure=1".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Según el Global Competitiveness Index, Argentina se encuentra en la etapa 2 de desarrollo competitivo (posición 85). Uruguay se encuentra mejor situado en la etapa “2-3” (posición 65).

Fuente: World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2009-2010.

- En el caso de Paraguay, este país se encuentra en la etapa “1-2” de desarrollo competitivo (posición 124). Uruguay se encuentra en la etapa “2-3” (posición 65).

Fuente: World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2009-2010.

- Por otro lado, en Paraguay el salario mínimo es de € 218[69] (un 1% por debajo del convenio de telemarketing de Uruguay y un 23% por arriba del salario mínimo de Uruguay).

2.6.3.1.2 Internacional

Chile

Fuente: World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2009-2010.

[69] De “http://www.ppn.com.py/html/noticias/noticia-ver.asp?id=51585&desc=Gobierno-decreto-aumento-del-5-del-salario-minimo” el salario mínimo son 1.408.863 guaraníes (guaraníes por dólar 4557 y dólares usa por euro 1,328).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Según el Global Competitiveness Index, Chile se encuentra en la etapa 2-3 de desarrollo competitivo (Uruguay se encuentra en la misma etapa).

- Posee mayores costes laborales que Uruguay. En Chile, el salario mínimo es de € 230[70] (un 5% por arriba del convenio de telemarketing de Uruguay y un 29% por arriba del salario mínimo de Uruguay).

- Chile, es un país proclive a catástrofes naturales (volcanes, maremotos, tsunamis[71] y terremotos) ya que posee 500[72] volcanes considerados geológicamente activos y unos 60 con registro eruptivo histórico. Y es el país con el mayor número de terremotos del mundo (los Call Centers deben estar ubicados en lo posible en una zona libre de catástrofes naturales, ya que suelen ser utilizados como backup de servicios críticos de terceros países).

Perú

Fuente: World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2009-2010.

- Según el Global Competitiveness Index, Perú se encuentra en la etapa 2 de desarrollo competitivo (posición 78). Uruguay se encuentra mejor situado en la etapa "2-3" (posición 65).

- El índice de desarrollo humano (IDH)[73], sitúa a Perú en la posición 78 (de 177 países) lo cual es un puntaje muy inferior a la posición de 46 de Uruguay.

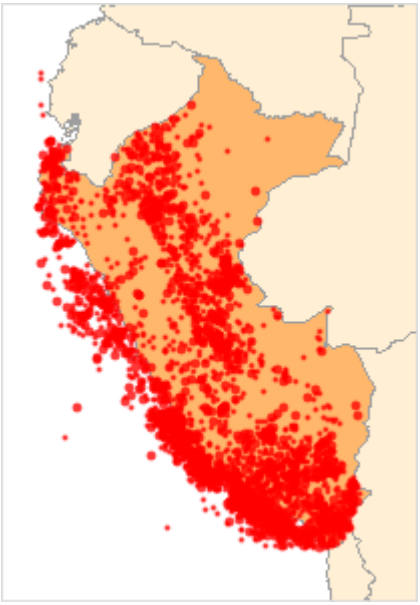
- El índice de la percepción de la corrupción de Trasparencia Internacional[74] sitúa a Perú en la posición 75, mientras que Uruguay se encuentra en la posición 25 (la menor del MERCOSUR).

[70] De "http://www.paraemprender.cl/content/salario-m%C3%ADnimo-se-fija-en-165-mil-pesos" el salario mínimo son 165 mil pesos chilenos (TC. 718,3$/€).
[71] De "http://www.cronicaviva.com.pe/content/view/111422/34/".
[72] De "http://www.elobservatodo.cl/admin/render/noticia/9035".
[73] Elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
[74] De "http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Perú es un país proclive a catástrofes naturales (sobre todo terremotos[75]) ya que está en zona de frecuente actividad sísmica por corresponder a la franja de fricción del movimiento relativo de dos placas tectónicas (la placa de Nazca y la placa Sudamericana). Es válido el mismo comentario realizado para Chile con respecto a la ubicación recomendada para los Call Centers.

Gráfica 23: Terremotos en Perú en los últimos 30 años



Fuente: http://www.wolframalpha.com/input/?i=Earthquake+Per%C3%BA

España (nuestro mercado objetivo, el cual se comentó en el punto 2.3 del presente capítulo).

Portugal

- Como mencionado más arriba, existe un porcentaje de la población nacional que domina el portugués.

EEUU

- Uruguay está ubicado en la misma zona horaria que Estados Unidos y Canadá, por lo que Uruguay es un país ideal para atender el Mercado Hispano, el cual demanda servicios en Español (Estados Unidos tiene una población hispana de más de 40 millones).

[75] De "http://www.reporterodelahistoria.com/2007/08/linea-del-tiempo-terremotos-en-el-per.html".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- En el Uruguay el idioma inglés es ampliamente hablado entre la población joven. Algunas estimaciones indican que casi 25% de la población maneja el idioma inglés pero no es un nivel "native English speaker". En el último año (2009) el 3% de la población rindió un examen Cambridge ESOL[76] y La Universidad de la República, (la mayor universidad del país), de carácter estatal, informa en el censo de 2007 que 70,5% de los estudiantes puede leer inglés (sobre un total de 81.774) y 50,7% puede hablarlo. Sin embargo, el perfil socioeconómico de las personas que han rendido dicho examen no es el de un operador de Call Centers. De igual forma, los Call Centers en dicho idioma son viables a un coste laboral algo mayor.

Cuadro 11: Índice de Competitividad Global 2009-2010[77]

Brasil no es un competidor directo de Uruguay porque no es un país de habla hispana y Chile lamentablemente bajará en el ranking por el terremoto que este año lo ha afectado.

	GCI 2009–2010 GCI 2009-2010
Country/Economy País / Economía	Rank Fila
Chile Chile	30 30
Brazil Brasil	56 56
Uruguay Uruguay	65 65
Colombia Colombia	69 69
Morocco Marruecos	73 73
Peru Perú	78 78
Argentina Argentina	85 85

Fuente: Revista Forbes

2.6.3.2 ¿De donde sacar los costes laborales?

Es fundamental contar con datos estadísticos por país, para ello se debe recabar datos de:

2.6.3.2.1 Base de datos Laborsta[78] elaborada por la OIT.

En Laborsta se puede consultar el promedio del coste laboral por país de la industria textil, aunque dicho coste en nada tiene que ver con la industria del Call Center y difícilmente se encontrará actualizado. De todas formas, dará una idea aproximada del coste laboral histórico de los países que se están analizando.

[76] De “http://www.anglo.edu.uy/portal/hgxpp001.aspx?101,9,66,O,S,0,MNU;;MNU;,”.
[77] De “http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf”.
[78] De "http://laborsta.ilo.org".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En dicha Web, el coste laboral se expresa en unidades temporales (es decir, por hora, mes o año, tal como lo ha calculado cada país y en su moneda nacional). Para convertir los datos disponibles en una sola moneda, se debe convertirlos al euro.

2.6.3.2.2 Base de datos TRAVAIL[79] de la OIT

En TRAVAIL se pueden consultar las condiciones de trabajo y la legislación laboral de cada país, así como su salario mínimo.

2.6.3.2.3 Oficina de Estadística del Trabajo de Estados Unidos

(Federal Employment Statistics[80]) recopila los salarios de casi todos los países en su moneda de origen.

2.6.3.2.4 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE[81])

Dispone de una completa base de datos de todos los países miembros aunque no posee información específica de la industria de los Call Centers y las webs oficiales de estadística y de trabajo de los países que estemos analizando.

2.6.3.2.5 En Uruguay se puede consultar en el Instituto Nacional de Estadística (INE[82]) y en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS[83]).

Debemos recordar que lo que se busca es el coste laboral total y no el salario. Dicho coste laboral deberá ser calculado en función del salario que especifique el convenio de telemarketing que rija en cada país (en caso de que existiere).

En Uruguay, el salario fijado en el convenio de telemarketing es de € 220 brutos mensuales (un 24% por arriba del salario mínimo).

El salario mínimo en Uruguay es de €178 (1/1/09)[84].

---

[79] De " http://www.ilo.org/dyn/travail/travmain.home" (Database of Conditions of Work and Employment Laws).
[80] De " http://www.opm.gov/feddata/".
[81] De "http://www.oecd.org".
[82] De "http://www.ine.gub.uy".
[83] De "http://www.mtss.gub.uy".
[84] De "http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=2587&Itemid=128".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.6.3.3 Competidores

2.6.3.3.1 ***La competencia en el plano internacional*****:** si bien existe, no es un problema grave para los Call Centers de mayor tamaño, ya que la torta es suficiente para todos.

Sin embargo, en los casos de multinacionales que contratan a más de una empresa especializada en Telemarketing, suelen hacerlas competir entre sí para aumentar la productividad. En estos casos se visualiza un entorno competitivo gráficamente: sólo cuando la torta es excesivamente valiosa, aparece la competencia en el mercado internacional de Telemarketing.

2.6.3.3.2 Los Call Centers nacionales**:** Estos compiten entre sí, no siendo afectados por los monstruos de los mercados internacionales por las razones arriba mencionadas.

2.6.4 Investigación realizada

La muestra incluye:

- Los 8 integrantes de la Cámara de Telecomunicaciones del Uruguay y de más Call Centers presentes en Uruguay.

- Los 22 integrantes de la Asociación de Contact Centers Española y de más Call Centers presentes en España.

- Los 24 Call Centers que están acreditados en la Agencia Española de Protección de Datos.

- Los más grandes Contact Centers de la Argentina y del mundo.

- 17 empresas que aunque no pertenezcan al sector, existe una alta probabilidad de que ingresen en los próximos años (empresas de RRHH y de consultoría internacional).

Total: 75 empresas (58 Call Centers y 17 empresas relacionadas).

Análisis de los competidores

Nota: Todos los datos de los competidores referentes a la facturación, resultado neto y activo en España fueron recabados de eInforma[85], pero los datos a nivel mundial fueron recabados de la página Web de cada empresa en cuestión.

[85] De "http://www.einforma.com".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 12: Competidores presentes en Uruguay que trabajan o han trabajado para España

Atento (350 puestos) y Eurocen (230 puestos) para Telefónica Móviles, Avanza (190 puestos) para Telefónica (únicamente telefonía fija) y Hits Telecom. IBM (225 puestos) opera con Indra (anteriormente Soluziona), Iberdrola y BBVA (Finanzia Autorenting, Finanzia Banco de Crédito y Uno-E Bank). Synapsis en este momento no se encuentra operando con clientes españoles.

Empresa	Origen	Presencia	Argentina	Grupo
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	España	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	Si	
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	España	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	SI	Telefónica
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	España	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	NO	Adecco
IBM	EEUU	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	SI	
Synapsis	Uruguay	URUGUAY	NO	Isbel

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13: Competidores en Uruguay que no operan con clientes de España

Se entiende que estas empresas no operan con clientes de España porque no tienen la autorización de la Agencia Española de Protección de Datos. En caso de que sí lo hiciesen, la operación sería ilegal y plausible de demanda (seguramente el cliente sería de poca importancia ya que los clientes de mayor nivel trabajan siempre a cero riesgo).

Estas empresas nacionales suelen ser de menor dimensión que las filiales de transnacionales (con un promedio de 70 posiciones cada una aproximadamente), y sirven principalmente al mercado local (exportan alrededor del 10% de sus ventas).

Sierra & Leth, así como EULEN S.A., son empresas españolas; en el caso de EULEN ésta es una empresa del sector multiservicios que en España posee Call Centers pero no así en Uruguay (se prevé que en un futuro cercano EULEN decida montar un Call Center en Uruguay aprovechando que ya se encuentra ubicada en dicho país).

Sierra & Leth opera en Uruguay mediante acuerdos de smart-shoring[86] (o deslocalización inteligente) con otros proveedores de outsourcing.

Accesa (250 puestos) es propiedad del Estado Uruguayo (Antel).

Telesur es el representante en Uruguay de Plantronics (la marca de los cascos de los Call Centers).

[86] Consiste en realizar acuerdos con proveedores de outsourcing de contact centers en países terceros donde se cuenta con socios proveedores con los que se establecen acuerdos de colaboración.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Empresa	Origen	Presencia	Argentina	Grupo			
Accesa	Uruguay	URUGUAY	NO	Antel	Propiedad del Estado Uruguayo.		
CASA3	Uruguay	URUGUAY	NO				
EULEN, S.A.	España	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	Si		No opera en Uruguay como call center.		
Ibira Contact Center	Uruguay	URUGUAY	NO				
Ingenia	Uruguay	URUGUAY	NO				
Multiline	Uruguay	URUGUAY	NO				
Sierra & Leth	España	MERCOSUR (Uruguay) y RLATAM	SI		Empresa española.		
Teleservicios	Uruguay	URUGUAY	NO				
Telesur	Uruguay	URUGUAY	NO	Telefax y Chestefield S.A.			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14: Empresas de Call Centers de la Asociación de Contact Centers Española que no tienen presencia en Latinoamérica

Es muy probable que estas empresas (a excepción de SHOOT por tener resultado neto negativo) estén estudiando la posibilidad de instalarse en Latinoamérica (siempre y cuando sus activos se los permitan).

Al no tener presencia en el resto de Latinoamérica existe mayor probabilidad de que decidan instalarse en Uruguay que otras empresas que ya se encuentran instaladas en Latinoamérica.

Empresa	Origen	Grupo
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	España	
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	España	
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	España	
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	España	CXG CORPORACIÓN CAIXAGALICIA
XUPERA	España	
SHOOT CONTACT CENTER	España	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 15: Empresas de Call Centers no pertenecientes a la Asociación de Contact Centers Española que no tienen presencia en Latinoamérica

Existe la posibilidad de que estas empresas, al igual que las del cuadro anterior, se instalen en Uruguay, sin embargo en muchos casos son Call Centers de pequeño tamaño ya que no pertenecen a la Asociación de Contact Centers Española (es posible que por falta de activos no lo hagan).

La no pertenencia a la Asociación de Contact Centers Española puede ser por no cumplir los requisitos mínimos de ingreso[87] o por motivos estratégicos (en algunos casos se da).

[87] De "http://www.ace.fecemd.org/requisitos.html".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Empresa	Origen	Grupo
ACTIVEX CALL CENTER	España	Agio
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	España	Grupo Bertelsmann
CCA INTERNATIONAL (Fonoservice SA en España)	Francia	
CONTACTNOVA SL	España	NETACCEDE
CPM, INTERNATIONAL TELEBUSINESS, S.L.	Inglaterra	
GRUPO ASTEL (ASSTEL SIS SOCIEDAD LIMITADA)	España	
LANALDEN, S.A.	España	
MARKTEL	España	
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	España	
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	España	Lanalden
TARIPHONE	Marruecos	
TELECYL , S.A.	España	

Fuente: elaboración propia

CCA y CPM tienen resultados netos negativos, de lo cual se puede interpretar de forma muy apresurada que no vendrán a Uruguay, sin embargo, también se puede razonar, que si les va mal en España, deberían deslocalizar sus servicios en Latam solicitando un aporte de capital a sus accionistas.

Cuadro 16: Empresas de Call Centers de la Asociación de Contact Centers Española que no tienen presencia en el MERCOSUR pero sí en el resto de Latinoamérica

Estas empresas ya se encuentran en Latinoamérica pero pueden tener interés en instalarse en Uruguay porque:

a) Diversifican el riesgo del negocio colocando plataformas en diferentes países y en diferentes bloques económicos (como el MERCOSUR).
b) Puede ser una exigencia del cliente.
c) Puede tener interés en una plataforma regional de exportación de servicios a la Argentina, Brasil y Paraguay desde Uruguay para de esta manera beneficiarse de incentivos fiscales o aduaneros intrazona del MERCOSUR.

Empresa	Origen
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	España
TELEMARK Spain SL	España
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	España
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	Estados Unidos
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	Suecia
UNÍSONO SOLUCIONES CRM, S.A.	España

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 17: Empresas de Call Centers no pertenecientes a la Asociación de Contact Centers Española que no tienen presencia en el MERCOSUR pero sí en el resto de Latinoamérica

Idem a las notas del cuadro anterior pero con posibilidad de que estas empresas cuenten con menores activos de inversión o que simplemente no se encuentren en la Asociación de Contact Centers Española por otros motivos.

Empresa	Origen
DIGITEX	España
GEOBAN	México
KONOKO	Perú
Publimail Enaxxion	Chile
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	Estados Unidos
Teledatos	Colombia
THINK POSITIVE BE SMART	Perú

Fuente: elaboración propia

Ejemplo de esto último: Digitex (proveedor de Telefónica), GEOBAN (proveedor del Banco Santander) y STREAM son empresas de primer nivel.

Cuadro 18: Call Centers con mayor facturación mundial

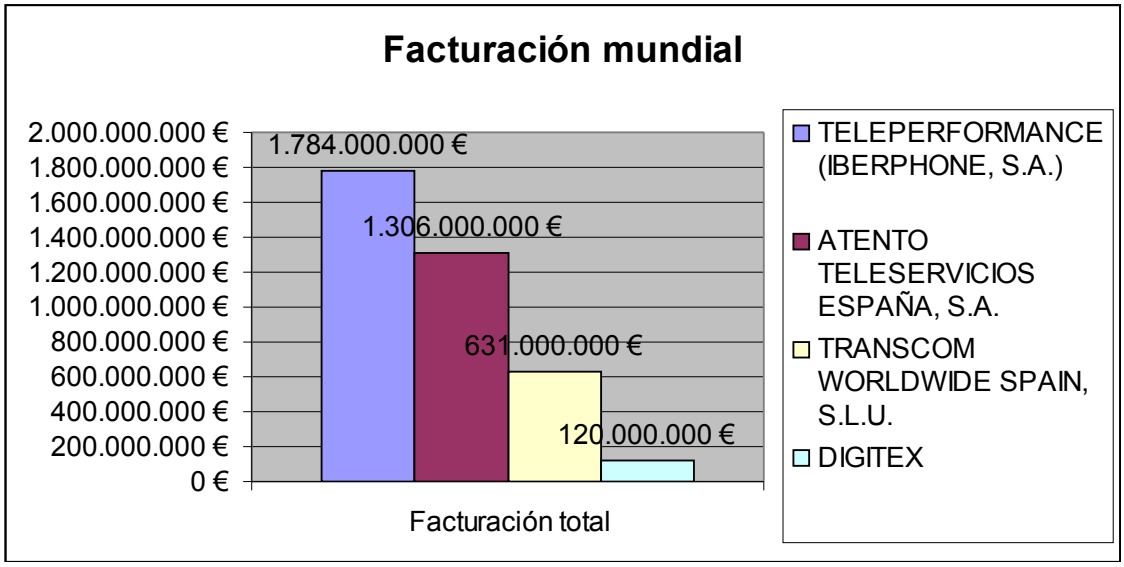
Empresa	Facturación total
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	1.784.000.000 €
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	1.306.000.000 €
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	631.000.000 €
DIGITEX	120.000.000 €
GRUPO GSS	83.000.000 €
UNISONO SOLUCIONES CRM, S.A.	83.000.000 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFONICA, S.A. (CATSA)	50.482.000 €
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	20.000.000 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	15.315.245 €
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMATICOS SA (GRUPO MST)	13.600.000 €
STD MULTIOPCION, S.A.	7.228.358 €
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	5.520.594 €

Fuente: elaboración propia

Gráfica 25: Facturación mundial

Cabe destacar que en la lista faltan algunas empresas del mercado porque no se han podido recabar datos fiables sobre dichas empresas. De igual forma, se considera que el listado anterior y su gráfica correspondiente son totalmente representativos de la facturación mundial del sector.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados



Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

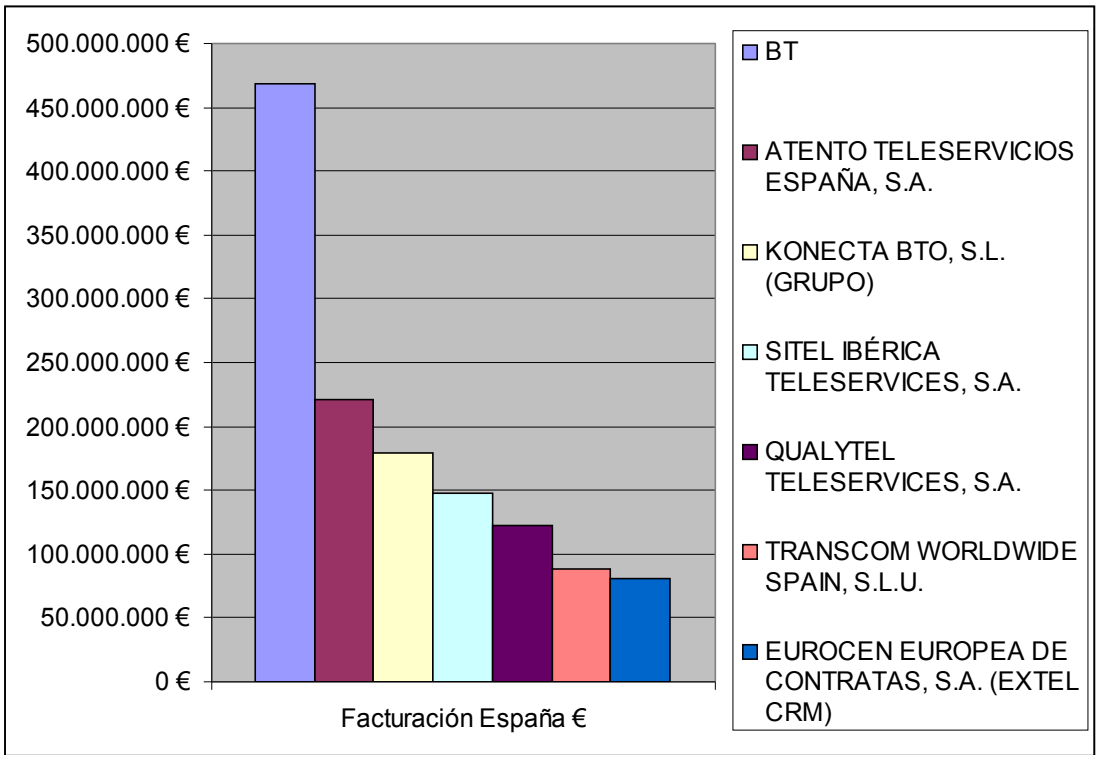
Cuadro 19 y Gráfica 26: Facturación de los Call Centers en España

Empresa	Facturación España €
BT	467.836.844 €
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	221.266.000 €
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)	179.601.000 €
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	148.224.648 €
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.	122.044.386 €
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	88.762.000 €
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	81.384.002 €
DIGITEX	79.527.446 €
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	78.554.000 €
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	69.568.000 €
GEOBAN	67.999.006 €
UNISONO SOLUCIONES CRM, S.A.	64.193.000 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	50.482.000 €
GRUPO GSS	37.424.573 €
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	37.222.229 €
BOUNCOPY, S.A.	34.492.000 €
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	32.409.465 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	31.489.491 €
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	25.700.270 €
SYKES ENTERPRISES INCORPORATED, S.L.	22.348.432 €
TELEMARK Spain SL	19.634.813 €
TELECYL , S.A.	17.191.254 €
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	16.624.042 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	15.315.245 €
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	13.329.501 €
BOSCH	13.218.000 €
LANALDEN, S.A.	10.704.735 €
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	8.547.087 €
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	8.392.390 €
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	7.228.358 €
CCA INTERNATIONAL (Fonoservice SA en España)	6.724.063 €
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	5.520.594 €
CPM, INTERNATIONAL TELEBUSINESS, S.L.	4.566.290 €
GRUPO ASTEL (ASSTEL SIS SOCIEDAD LIMITADA)	2.016.359 €
KONOKO	1.194.443 €
SHOOT CONTACT CENTER	898.365 €
SIERRA & LETH	803.307 €
AXIS CORPORATE	566.305 €
CONTACTNOVA SL	445.488 €

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Podemos ver que BT es el líder indiscutible del mercado español (en facturación).



Fuente: elaboración propia

<u>Cuadro 20: Porcentaje de España en relación a la facturación mundial</u>

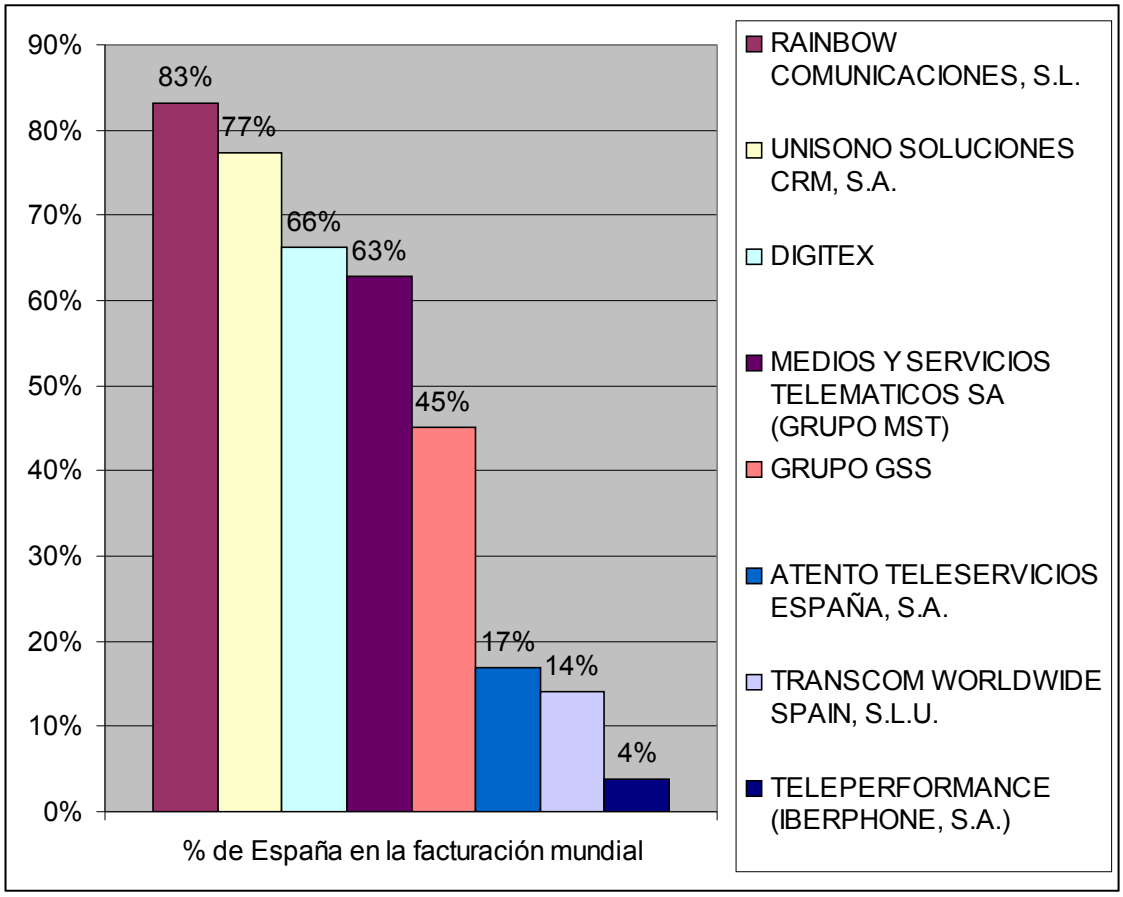
El Cuadro 19 que está más abajo y su correspondiente Gráfica 26 no aclaran si las empresas españolas tienen una participación muy grande en el mercado por el peso del mercado español en el mercado mundial o porque la inversión de las empresas en el exterior es mínima (baja deslocalización) en relación a España.

Empresa	% de España en la facturación mundial
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	83%
UNISONO SOLUCIONES CRM, S.A.	77%
DIGITEX	66%
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMATICOS SA (GRUPO MST)	63%
GRUPO GSS	45%
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	17%
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	14%
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	4%

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 27: Porcentaje de España en la facturación mundial



Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 21: Resultados netos de los Call Centers en España

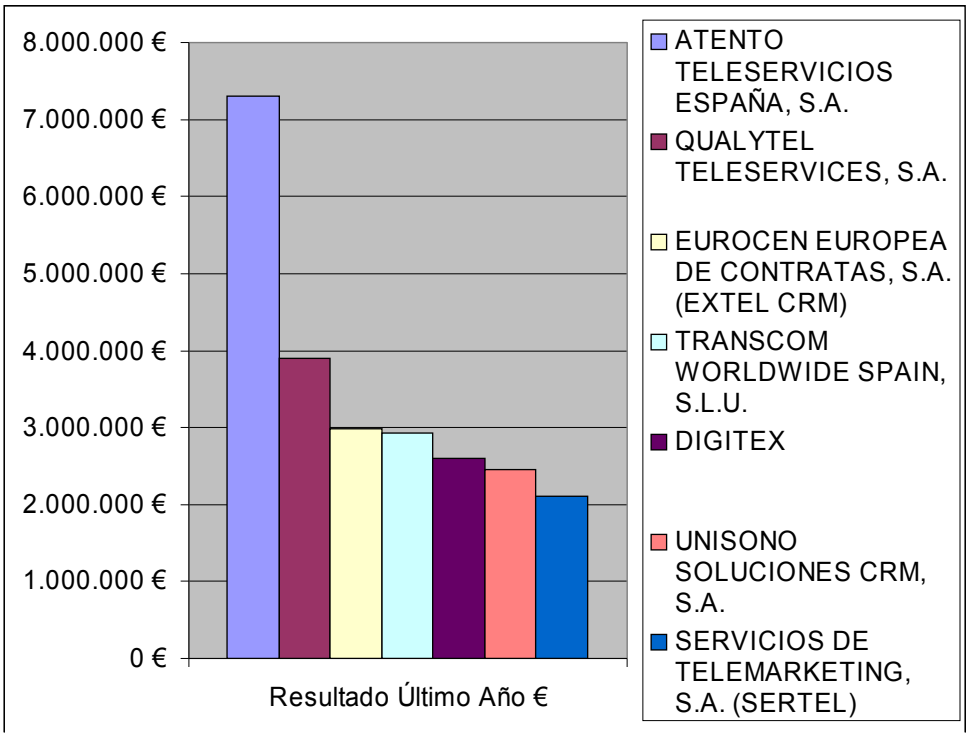
El líder indiscutido en el mercado español en resultado neto es Atento (propiedad de Telefónica). Eurocen y Digitex son también proveedores de Telefónica, con esto queda más que claro que el grupo Telefónica está a la cabeza del mercado español de Contact Centers.

Empresa	Resultado Último Año €
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	7.306.000 €
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.	3.901.458 €
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	2.980.819 €
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	2.933.000 €
DIGITEX	2.606.545 €
UNÍSONO SOLUCIONES CRM, S.A.	2.460.000 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	2.097.778 €
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	1.739.000 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	1.676.966 €
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	1.372.525 €
TELEMARK Spain SL	1.329.483 €
SYKES ENTERPRISES INCORPORATED, S.L.	737.161 €
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	616.400 €
LANALDEN, S.A.	494.740 €
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	466.228 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	424.000 €
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	404.578 €
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	387.515 €
GRUPO GSS	344.888 €
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	284.682 €
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	276.012 €
TELECYL , S.A.	229.685 €
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	174.997 €
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	162.000 €
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	102.387 €
BOUNCOPY, S.A.	95.000 €
KONOKO	49.836 €
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	47.905 €
SIERRA & LETH	23.730 €
AXIS CORPORATE	22.958 €
CONTACTNOVA SL	13.396 €
GRUPO ASTEL (ASSTEL SIS SOCIEDAD LIMITADA)	10.914 €

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 28: Resultado neto del Mercado español



Fuente: elaboración propia

Cuadro 22: Call Centers con resultado neto negativo en España

BT, BOSCH y KONECTA no están únicamente en España por lo que el resultado neto negativo no tiene porqué estar indicando que dichas empresas no tienen activos disponibles para invertir en nuevos emprendimientos.

BT es la empresa con mayor facturación y activos invertidos en España.

BOSCH y KONECTA se encuentran dentro de los Call Centers con mayor activo en España, lo cual nos puede estar indicando que el resultado neto negativo es algo provisorio y hasta quizás la consecuencia de una gran inversión reciente planeada con anticipación o que están sufriendo una deseconomía de escala por excesivos costes.

Con respecto a CCA, CPM y SHOOT, los motivos del resultado neto negativo pueden ser diversos, como ser: una inversión, que estén computando parte de la facturación en otra sociedad perteneciente a la misma empresa o que simplemente tengan problemas financieros. De igual forma se podría suponer a priori que estas 3 últimas empresas no poseen recursos líquidos para emprender un proyecto en Uruguay en el año 2010 a menos que soliciten a sus accionistas un nuevo aporte de capital o que el balance presentado en el 2009

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

no sea un fiel reflejo de su realidad en 2010 (no se ha podido conseguir suficientes datos para asegurar cual es su situación financiera y mucho menos para descartar planes estratégicos de dichas empresas).

Empresa	Presencia en MERCOSUR Y RLATAM
BOSCH	MERCOSUR (No Uruguay) y RLATAM
BT	MERCOSUR (No Uruguay)
CCA INTERNATIONAL (Fonoservice SA en España)	NO
CPM, INTERNATIONAL TELEBUSINESS, S.L.	NO
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)	MERCOSUR (No Uruguay) y RLATAM
SHOOT CONTACT CENTER	NO

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23: Margen de beneficio de los Call Centers en España

Comúnmente se dice que cuanto más pequeño es un Call Center más margen da; sin embargo TELEMARK Spain SL, que es una empresa de gran tamaño, se encuentra arriba del ranking (esto puede significar que dicha empresa está muy bien gestionada).

El caso de CONTACTEL TELESERVICIOS S.A. que tiene un margen altísimo, es debido a una buena gestión y que tiene un menor tamaño que el resto de los Call Centers que se encuentran en la muestra (ambas cosas).

También se puede apreciar que el margen promedio en España es bajísimo, lo cual ha hecho que la deslocalización a Latinoamérica sea un negocio no sólo excepcional sino necesario para que estas empresas puedan sobrevivir.

Por otro lado cabe destacar que, por más que en muchos casos se compute en la sucursal de España la facturación de las sucursales en Latinoamérica, el motivo principal del bajo margen de beneficio general es que: al ser bajísimo el grado de deslocalización de las empresas españolas, la facturación que tienen en Latinoamérica se atomiza con la de España (la cual viene dada por costes operativos muy superiores a los de Latinoamérica).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

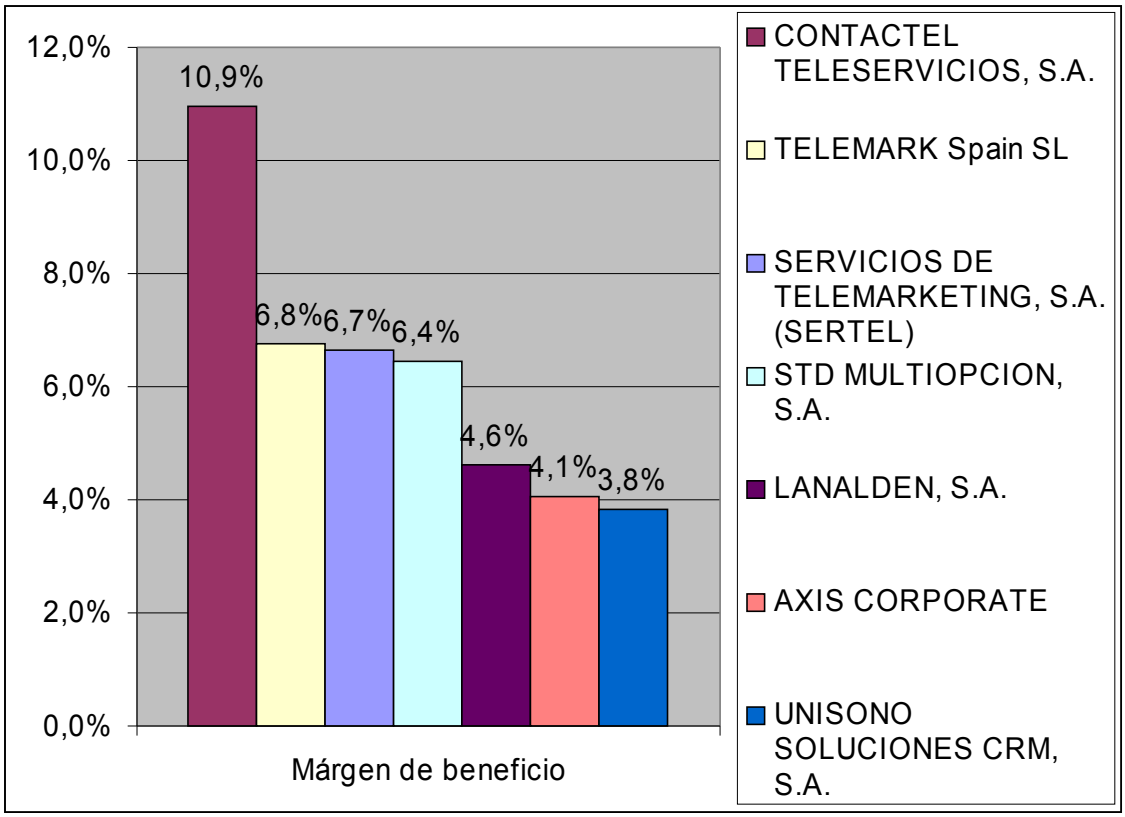
Empresa	Margen de beneficio
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	10,9%
TELEMARK Spain SL	6,8%
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	6,7%
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	6,4%
LANALDEN, S.A.	4,6%
KONOKO	4,2%
AXIS CORPORATE	4,1%
UNÍSONO SOLUCIONES CRM, S.A.	3,8%
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	3,7%
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	3,7%
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	3,3%
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	3,3%
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	3,3%
SYKES ENTERPRISES INCORPORATED, S.L.	3,3%
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	3,3%
DIGITEX	3,3%
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.	3,2%
CONTACTNOVA SL	3,0%
SIERRA & LETH	3,0%
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	2,9%
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	2,2%
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	1,9%
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	1,9%
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	1,6%
TELECYL , S.A.	1,3%
GRUPO GSS	0,9%
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	0,8%
GRUPO ASTEL (ASSTEL SIS SOCIEDAD LIMITADA)	0,5%
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	0,3%
BOUNCOPY, S.A.	0,3%
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	0,2%
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	0,1%
Promedio de margen en España:	**3,1%**

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 28: Margen de beneficio

De las empresas seleccionadas en esta muestra, Contactel es la que posee mayor margen de beneficio.



Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 24: Activo de los Call Centers en España

BT es el líder indiscutible en activo en España porque BOSH y EULEN son empresas multiservicio que agrupan activos de otros negocios aparte del de Call Centers.

Empresa	Activo España en €
BOSCH	563.077.000 €
EULEN, S.A.	342.601.000 €
BT	316.320.054 €
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)	135.850.000 €
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	70.352.000 €
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	67.391.918 €
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	59.847.870 €
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	42.969.000 €
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.	40.047.020 €
DIGITEX	35.259.892 €
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	29.231.000 €
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	28.057.585 €
UNÍSONO SOLUCIONES CRM, S.A.	27.024.000 €
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	26.289.000 €
GRUPO GSS	20.034.298 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	19.642.000 €
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	19.624.428 €
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	17.377.676 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	17.369.948 €
BOUNCOPY, S.A.	16.851.000 €
TELEMARK Spain SL	12.182.736 €
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	11.463.121 €
SYKES ENTERPRISES INCORPORATED, S.L.	10.624.699 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	9.378.717 €
TELECYL , S.A.	7.000.269 €
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	6.955.155 €
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	4.888.292 €
LANALDEN, S.A.	4.085.822 €
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	2.839.498 €
ACTIVEX CALL CENTER	2.805.992 €
CCA INTERNATIONAL (Fonoservice SA en España)	2.360.223 €
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	2.074.263 €
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	1.568.570 €
CPM, INTERNATIONAL TELEBUSINESS, S.L.	1.361.517 €
SHOOT CONTACT CENTER	519.513 €
SIERRA & LETH	426.968 €
AXIS CORPORATE	271.056 €
CONTACTNOVA SL	205.215 €
KONOKO	178.848 €

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 25: Rendimiento sobre la inversión de los Call Centers en España

Para la realización de el siguiente cuadro se dejaron únicamente las empresas que solo tienen presencia en España porque casi todas las empresas que tienen sucursales en el exterior cobran sus servicios en España, lo cual hace comparar ingresos mundiales con activos únicamente españoles.

De igual forma, los datos no son representativos porque el activo de una empresa puede estar en otra sociedad diferente de la sociedad donde la empresa computa los ingresos.

También está el problema de que la muestra es demasiado pequeña para sacar conclusiones, generando una dispersión altísima en los ratios sobre la inversión.

En definitiva el Promedio de rendimiento sobre la inversión del 8% no es representativo del sector.

Empresa	Rend. sobre inversión
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	17,9%
LANALDEN, S.A.	12,1%
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	12,1%
STD MULTIOPCION, S.A.	9,5%
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	6,5%
TELECYL , S.A.	3,3%
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFONICA, S.A. (CATSA)	2,2%
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	0,6%
Promedio del rend. sobre la inversión en España:	**8,0%**

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 26: Facturación de empresas (con presencia solo en España) sobre empleados

Para la realización de este cuadro se dejaron únicamente las empresas que sólo tienen presencia en España porque casi todas las empresas que tienen sucursales en el exterior cobran sus servicios en España, lo cual hace comparar ingresos mundiales con los empleados españoles.

Empresa	Facturación anual/Empleados
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFONICA, S.A. (CATSA)	36.318 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	36.195 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	30.630 €
TELECYL , S.A.	26.448 €
LANALDEN, S.A.	21.409 €
Promedio anual:	**30.200 €**
Promedio mensual:	**2.517 €**

Fuente: elaboración propia

También se retiraron las sociedades que era evidente que no era la misma sociedad la que contrataba los empleados que la que computaba la facturación de la empresa.

De igual forma, los datos no son representativos porque los empleados de una empresa pueden estar contratados a través de otra sociedad diferente de la sociedad donde la empresa computa sus ingresos por diversos motivos. Puede ser por una externalización de los RRHH dentro de la misma empresa de Call Center o por temas fiscales.

También existe el problema de que la muestra es demasiado pequeña para sacar conclusiones. En definitiva los promedios de facturación sobre empleados no son representativos del sector a pesar de que la dispersión no ha sido alta.

Cuadro 27: Resultado de empresas (con presencia sólo en España) sobre empleados

Para la realización del siguiente cuadro se dejaron únicamente las empresas que sólo tienen presencia en España porque casi todas las empresas que tienen sucursales en el exterior cobran sus servicios en España, lo cual hace comparar ingresos mundiales con pasivos españoles.

También se retiraron las sociedades que era evidente que no era la misma sociedad la que contrataba los empleados que la que computaba los resultados netos de la empresa.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

De igual forma, los datos no son representativos porque los empleados de una empresa pueden estar contratados a través de otra sociedad diferente de la sociedad donde la empresa computa sus ingresos por diversos motivos (mencionados en el cuadro anterior).

También existe el problema de que la muestra es demasiado pequeña para sacar conclusiones generando una dispersión altísima. En definitiva los promedios de facturación sobre el resultado neto sobre los empleados no son representativos del sector.

Empresa	Resultado anual/Empleados
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	3.354 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	2.411 €
LANALDEN, S.A.	989 €
TELECYL , S.A.	353 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFONICA, S.A. (CATSA)	305 €
Promedio anual:	**1.483 €**
Promedio mensual:	**124 €**

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 28: Activo de empresas (con presencia sólo en España) sobre empleados

Los datos no son representativos porque los empleados de una empresa pueden estar contratados a través de otra sociedad diferente de la sociedad donde la empresa computa sus activos por diversos motivos (mencionados en un cuadro anterior).

Para la realización de este cuadro se retiraron las empresas multiservicio y las sociedades que era evidente que no era la misma sociedad la que contrataba los empleados que la que computaba los activos de la empresa.

Empresa	Activo/Empleados
BT	455.793 €
ARVATO SERVICES IBERIA S.A.	446.626 €
STD MULTIOPCIÓN, S.A.	28.755 €
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)	27.170 €
MEDIOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS SA (GRUPO MST)	26.788 €
GRUPO GSS	22.260 €
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L.	20.639 €
SERVICIOS DE TELEMARKETING, S.A. (SERTEL)	19.965 €
CONTACTEL TELESERVICIOS, S.A.	18.757 €
TELEMARK Spain SL	17.404 €
RAINBOW COMUNICACIONES, S.L.	17.388 €
AVANZA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, S.A.	17.367 €
CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA, S.A. (CATSA)	14.131 €
BOUNCOPY, S.A.	13.645 €
EULEN, S.A.	11.343 €
DIGITEX	11.019 €
TELECYL , S.A.	10.770 €
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	9.549 €
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	9.070 €
SYKES ENTERPRISES INCORPORATED, S.L.	8.854 €
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	8.346 €
CCA INTERNATIONAL (Fonoservice SA en España)	8.311 €
LANALDEN, S.A.	8.172 €
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A.)	8.120 €
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	7.405 €
UNÍSONO SOLUCIONES CRM, S.A.	7.112 €
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.	6.161 €
CPM, INTERNATIONAL TELEBUSINESS, S.L.	5.920 €
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	5.732 €
ACTIVEX CALL CENTER	5.196 €
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	5.196 €
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMÁTICO, S.L.	4.939 €
AXIS CORPORATE	4.518 €
RESULTA SERVICIOS DE MARKETING, S.A.	1.743 €
Promedio anual activo por empleado en España:	**38.064 €**
Promedio mensual activo por empleado en España:	**3.172 €**

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

La alta dispersión de la muestra podría confirmar la sospecha de que los datos no son representativos.

En definitiva los promedios de activo sobre empleados no son representativos del sector.

2.6.4.1 Estratificación de los competidores

Cuadro 29: Estratificación de la facturación mundial

Se puede ver que la casi totalidad de la facturación mundial proviene de empresas que facturan más de 90 millones de euros.

	Facturación mundial	Porcentaje	Nº de empresas	Porcentaje
Más de 90 mill. euros	3841	93,3%	4	33,3%
Entre 50 y 90 mill. euros	216	5,2%	3	25,0%
Entre 20 y 49 mill. euros	20	0,5%	1	8,3%
Menos de 20 mill. euros	41	1,0%	4	33,3%
Totales:	4118	100%	12	100%

Fuente: elaboración propia

Cuadro 30: Estratificación de la facturación en España

La facturación de España no se encuentra necesariamente comprendida en la facturación mundial (los cuadros están hechos en función de la disponibilidad de datos recogidos en la muestra).

En conclusión la facturación de España no es comparable estadísticamente con la facturación mundial.

Más de la mitad de la facturación de España proviene de empresas que facturan más de 90 millones de euros; sin embargo, cerca de la mitad de las empresas de Call Center de España facturan menos de 20 millones de euros.

	Facturación España	Porcentaje	Nº de empresas	Porcentaje
Más de 90 mill. euros	1138	54,4%	5	12,8%
Entre 50 y 90 mill. euros	580	27,7%	8	20,5%
Entre 20 y 49 mill. euros	221	10,6%	7	17,9%
Menos de 20 mill. euros	152	7,3%	19	48,7%
Totales:	2091	100%	39	100%

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 31: Estratificación del resultado neto español

El 35,3% de los resultados netos de España proviene de empresas que tienen resultados netos entre 2,5 y 5 millones de euros; sin embargo, el 65,6% de las empresas de Call Center de España tienen un resultado neto de menos de 1 millón de euros.

	Resultado España	Porcentaje	Nº de empresas	Porcentaje
Más de 5 mill. euros	7	20,6%	1	3,1%
Entre 2,5 y 5 mill. euros	12	35,3%	4	12,5%
Entre 1 y 2,5 mill. euros	10	29,4%	6	18,8%
Menos de 1 mill. euros	5	14,7%	21	65,6%
Totales:	34	100%	32	100%

Fuente: elaboración propia

Cuadro 32: Estratificación de activos en España

El 68,7% de los activos de España proviene de empresas que tienen activos de más de 90 millones de euros; sin embargo, el 61,5% de las empresas de Call Center de España tienen un activo de menos de 20 millones de euros.

	Activo España	Porcentaje	Nº de empresas	Porcentaje
Más de 90 mill. euros	1357	68,7%	4	10,3%
Entre 50 y 90 mill. euros	197	10,0%	3	7,7%
Entre 20 y 49 mill. euros	248	12,6%	8	20,5%
Menos de 20 mill. euros	172	8,7%	24	61,5%
Totales:	1974	100%	39	100%

Fuente: elaboración propia

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.6.4.2 Cuadro 33: Clientes españoles con la mejor relación rentabilidad/facturación

Call center	Clientes Españoles con mejor relación rentabiliadad facturación
AMERICAN CALL CENTER S.A.	FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.
AVANZA EXTERNALIZACION DE SERVICIOS, S.A.	JAZZ TELECOM, S.A.U., TELEFÓNICA DE ESPAÑA, S.A.U., HITS TELECOM SPAIN, S.L.
Allus Global BPO Center (Multienlace S.A.)	JAZZ TELECOM, S.A.U, THE PHONE HOUSE SPAIN, S.L.U.
ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.	BARCELONA DE SERVEIS MUNICIPALS, S.A., BBKGE KREDIT EFC, S.A., CENTRO DE ESTUDIOS
	CEAC S.L., CLEAR CHANNEL, S.A.U., COMPANÍA TRASMEDITERRÁNEA S.A., ENDESA ENERGÍA
	S.A., INFINITY SYSTEM S.L., REPSOL BUTANO S.A., TELEFÓNICA DE ESPAÑA S.A.U.
BOUNCOPY, S.A.	BANCO CETELEM, CITIBANK ESPAÑA S.A., EURO CREDITO, E.F.C., S.A., JAZZ TELECOM S.A.U.,
	TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA S.A., CITIFIN S.A.
DIGITEX	ENDESA ENERGÍA S.A., TELEFONICA DE ESPAÑA S.A.U., 11888 SERVICIO DE CONSULTA TELEFÓNICA, S.A.
EMERGIA CONTACT CENTER, S.L. (ECONTAC)	FRANCE TELECOM ESPAÑA S.A., JAZZ TELECOM S.A.U., MAS MOVIL TELECOM 3.0 S.A.,
	VODAFONE ESPAÑA S.A., XFERA MOVILES, S.A., ENDESA ENERGIA ,S.A.
EUROCEN EUROPEA DE CONTRATAS, S.A. (EXTEL CRM)	TELEFONICA DE ESPAÑA S.A.U.
GEOBAN	BANCO SANTANDER, S.A, BANESTO RENTING, S.A., BANCO ESPAÑOL DE CREDITO S.A.
	OPEN BANK SANTANDER CONSUMER, S.A., BANESTO RENTING, S.A., SANTANDER CONSUMER FINANCE, S.A.,
	SANTANDER CONSUMER,E.F.C. S.A.
GRUPO GSS	ARRAKIS SERVICIOS Y COMUNICACIONES, S.L.U., CABLEUROPA S.A.U. y TENARIA S.A., INFOTECNICA 11824.
	IBERDROLA, S.A., JAZZ TELECOM S.A.U., VODAFONE ESPAÑA, S.A.U., YELL PUBLICIDAD, S.A.U.
	FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.
IBM	IBERDROLA SERVICIOS FINANCIEROS EFC S.A., FINANZIA AUTORENTING S.A., FINANZIA BANCO DE CRÉDITO S.A.
	UNO E BANK. S.A.
KARMANN Y ANCAJIMA ASOCIADOS SAC (emc-s)	JAZZ TELECOM, S.A.U.
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)	CABLEUROPA S.A.U Y TENARIA S.A., TELEFÓNICA DE ESPAÑA, S.A.U., VODAFONE ESPAÑA, S.A.
KONOKO	JAZZ TELECOM, S.A.U
OPPLUS S.A.C.	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.
Publimail Enaxxion	TISCALI ESPAÑA S.L.U.
SITEL IBÉRICA TELESERVICES, S.A.	11888 SERVICIO CONSULTA TELEFÓNICA DE ESPAÑA, S.A., CABLEUROPA S.A.U., TENARIA
	S.A., ESTO ES ONO S.A.U., FRANCE TELECOM ESPAÑA S.A., RETEVISION MÓVILES S.A., ENDESA ENERGIA S.A.
	VODAFONE ESPAÑA S.A.
Synapsis	TISCALI ESPAÑA S.L.U.
TARIPHONE	JAZZ TELECOM, S.A.U
Teledatos	ENDESA ENERGÍA S.A., FRANCE TELECOM ESPAÑA S.A.
TELEMARK Spain SL	TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA S.A., FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.
TELEMARKETING GOLDEN LINE, S.L.	CIA INTERNACIONAL PARA FINANCIACIÓN DE LA DISTRIBUCI OON S.A, VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.
TELEPERFORMANCE (IBERPHONE, S.A. o Merkafon)	SFERA EDITORES ESPAÑA, S.L.U, VODAFONE ESPAÑA S.A.
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.	MBNA EUROPE BAK LIMITED, VODAFONE ESPAÑA S.A.
Tellus-la	JAZZ TELECOM, S.A.U
THINK POSITIVE BE SMART	JAZZ TELECOM S.A.U
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.	FRANCE TELECOM ESPAÑA S.A., TRANSACCIONES INTERNET COMERCIO ELECTRÓNICO S.A (ENTRADAS.COM).
UNISONO SOLUCIONES CRM, S.A. (Estrategias)	BANCO SANTANDER, S.A., ESTO ES ONO S.A.U. CABLEUROPA S.A.U. y TENARIA S.A., FRANCE
	TELECOM ESPAÑA S.A., VODAFONE ESPAÑA, S.A.U., IBERDROLA GENERACIÓN,S.A.U.,
	IBERDROLA COMERCIALIZACIÓN DE ÚLTIMO RECURSO,S.A., CITIFIN S.A., CITIBANK ESPAÑA A S.A.

Fuente: elaboración propia

2.6.4.3 Grupos económicos que pueden ingresar fácilmente al sector de Call Centers:

Los grupos económicos que tienen preferencia por el sector de Call Centers son las empresas de telefonía móvil y las empresas de RRHH y de consultoría internacional.

En cualquiera de los casos, si decidiesen ingresar a este negocio, lo harían con una marca diferente para preservar su imagen corporativa (al igual que hace Telefónica con Atento o Adecco con eXTEL crm).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Telefonía móvil:

- Telefónica posee la empresa del Call Center Atento. En cuanto a las otras empresas dedicadas a la telefonía móvil en España, tales como Jazztel (Jazz Telecom), Orange (France Telecom), Vodafone, Hits Telecom y Yoigo (Xfera Móviles), no tienen presencia en Latinoamérica, lo cual hace menos probable que estas empresas decidiesen ingresar al sector de Call Centers.

- Sin embargo, no hay que descartar que otras empresas de telefonía móvil del mundo decidiesen hacerlo.

Cuadro 34: Empresas de RRHH y de consultoría internacional

Las empresas que ya tienen presencia en Uruguay tienen más probabilidad de ingresar al negocio de los Call Centers (pero siempre con otra marca).

Empresa	Presencia en Uruguay
Deloitte Touche Tohmatsu	SI
Ernst & Young	SI
IOR CONSULTING	SI
KPMG International	SI
MANPOWER	SI
PriceWaterHouseCoopers	SI
VOLT (Advice)	SI
Young & Rubicam (BPI GROUP)	SI
Accenture	NO
HEIDRICK AND STRUGGLES	NO
HUDSON	NO
KELLY	NO
MERCURY URVAL	NO
PSICOSOFT	NO
RANDSTAD (Vedior)	NO
SPHERION	NO
UNICONSULT	NO

Fuente: elaboración propia

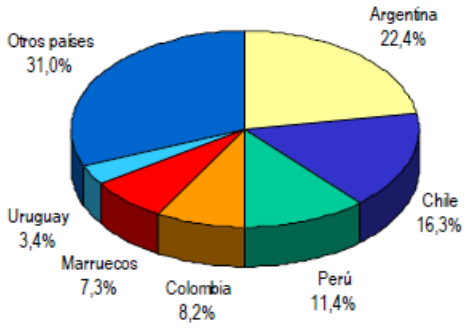
 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Gráfica 29: Número de puestos en plataformas en el extranjero

Perú, Chile y Argentina son nuestros principales competidores (en ese orden).

Distribución del número de puestos en plataformas en el extranjero por países, 2008

	Nº de puestos	Puestos/ plataforma
Argentina	4.525	646
Chile	3.292	329
Perú	2.295	574
Colombia	1.661	332
Marruecos	1.464	488
Uruguay	680	227
Otros países	6.262	895
TOTAL	**20.179**	**517**



Fuente: ACE[88]-facemd (http://www.ace.fecemd.org/resources/image/Resumen_Estudio-2009.pdf).

2.7 Plan de Marketing

2.7.1 Precio

¿Cómo fijar el precio?

El precio se basa en la oferta y no en la demanda como supondríamos (la fijación del precio se basa en el mercado).

Por esta causa, el precio deberá ser en función de nuestros competidores reales o también llamado "precio de tasa corriente" (es decir en función de las empresas de Call Centers que se encuentran para el cliente efectivamente dentro de la puja).

En la mayoría de los casos, las empresas de Call Centers suelen conocer a sus competidores, ya que son pocos y generalmente cada cliente los ha reconocido como sus empresas habilitadas para concursar (habilitación que generalmente es de conocimiento público).

Esta habilitación es característica del sector, ya que, para poder concursar, primero se deben cumplir requisitos prefijados por el cliente y tener ciertas certificaciones (COPC, ISO9001,ISO14000 y DIRFO).

[88] Asociación de Contact Centers Española

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.7.1.1 Requisitos mínimos de parte de los clientes *(los más comunes)*

- Acreditar una garantía o aval que asegure al cliente que se tiene suficiente solvencia financiera para operar durante el período medio de maduración de la empresa (que suele ser algo menor al período medio de cobro que ronda para este sector los 70 días).

- Acreditar un x tiempo de funcionamiento en activo (generalmente más de un año).

- Acreditar un x tiempo de experiencia en el servicio a desempeñar (por ejemplo venta de telefonía móvil).

- Ser una sociedad registrada en España que tenga el capital social desembolsado en las condiciones a las que obligue la norma legal.

- Que tengan una plantilla con un mínimo de personas o que tenga un porcentaje x del volumen de empleados a contratar en la licitación que se presenta.

- Que apliquen el Convenio Colectivo sectorial de telemarketing de España para los empleados en aquel país y el convenio respectivo en el país donde prestarán el servicio.
- En caso de prestar el servicio desde el exterior se debe tener la autorización de la Agencia Española de Protección de Datos.

- Cumplir con los requisitos de ubicación que el cliente exige (por ejemplo, una ciudad con un mínimo de habitantes por Call Center instalado).

- Cumplir con los requisitos tecnológicos y estructurales que exige el cliente.

También ayuda poseer premios internacionales de la industria de los Contact Center (premios CRC ORO[89], Great Place to Work[90], etc.) a la hora de salir bien parado en la evaluación del cliente.

[89] De "http://izo.es/premios-crc-oro/".
[90] De "http://www.greatplacetowork.com.uy/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 35: Call Centers que han ganado premios CRC ORO 2008-2009

Teledatos es la única de estas empresas que no tiene sucursal en España (el premio CRC ORO es característico de Call Centers Españoles pero no exclusivo).

ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA, S.A.
GRUPO GSS
KONECTA BTO, S.L. (GRUPO)
QUALYTEL TELESERVICES, S.A.
Teledatos
TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN, S.L.
TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN, S.L.U.
UNISONO SOLUCIONES CRM, S.A.
XUPERA

Fuente: elaboración propia

Los clientes con mejor relación rentabilidad/facturación del mundo suelen fijar el precio a pagar por los servicios de Call Centers por medio de una subasta electrónica[91] en la que únicamente pueden participar unos pocos y selectos proveedores del concierto internacional (cuidado con el underpricing).

No todos los integrantes de las subastas electrónicas ponderan igual (el cliente define la ponderación en función del valor agregado que cada proveedor haya ofrecido).

Por tal motivo, se debe realizar un cuidadoso estudio de costes (antes de comprometerse con un precio), ya que los competidores pueden cotizar a precios que no sean rentables (por razones estratégicas, a pesar de que el método de fijación de precio llamado "subasta electrónica" lo suelen utilizar los clientes que mejor pagan del mercado internacional).

2.7.1.2 La elección de precio depende de:

a) El precio de la competencia que tiene reales posibilidades de acceder a la licitación.

b) Nuestros costes.

Pero en ningún caso la elección del precio obedece a la capacidad de pago del cliente (si el cliente no tiene capacidad de pago, se busca otro cliente). Recordemos que nuestro dinero para invertir y nuestra capacidad de conseguir crédito es finita, pero los negocios abundantes.

[91] De "http://es.wikipedia.org/wiki/Subasta_electrónica".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.7.1.3 Diseño de las tarifas

Muchos Call Centers diseñan las tarifas mediante una negociación con el cliente que consta de varias fases:

Cuadro 36: Test operativo (prueba piloto o fase test)

Primera fase: Se comienza ofreciendo al cliente un test operativo (prueba piloto o fase test) para que el:

Cliente:	Call Center:
Pueda evidenciar la efectividad del servicio que se le está ofreciendo.	Pueda conocer la rentabilidad y volumen del negocio.
Y de esta manera estime el volumen de ventas real que habrá en la campaña de telemarketing.	De tal manera de diseñar una propuesta de facturación para el cliente que optimice el beneficio.

Fuente: elaboración propia

Las Pruebas Piloto suelen tener las siguientes características:

- Plazo limitado (generalmente un año con posibilidad de prórroga).
- Un dimensionamiento limitado (fácil de evaluar y de bajo coste).

Como todavía no se puede estimar con baja certidumbre las ventas potenciales que puede haber, se suele realizar una tarifa sin tener en cuenta las ventas o contactos útiles.

Como por ejemplo mediante:

- Un precio-hora por operador que el promedio esta en € 6 la hora.
- Un precio-hora por coordinador (cuando éste no está incluido en el precio por operador) que tiene un promedio de € 11 la hora).

Sin embargo, también se puede diseñar una tarifa de precio-hora + variable (precio-venta), o bien un precio variable o precio-venta directamente si el cliente ya ha realizado un estudio sobre el tema y comparte dicha información. De igual forma habrá que analizar que sucede si los resultados esperados no reflejan lo que el cliente ha informado.

Dentro del precio-hora suele estar incluido:

- la formación inicial, así como

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- el coste telefónico asociado.

Costes que se suelen cotizar por separado:

- transporte,
- nocturnidad,
- días festivos, etc.

En el caso de que sea un servicio outbound[92], la base de datos de teléfonos a los cuales llamar la puede proporcionar el cliente o el Call Center (en este último caso se cobra un extra).

Transcurrido el plazo de la Prueba Piloto, el cliente y la empresa de Call Center valorarán la posibilidad, una vez analizados los resultados obtenidos y teniendo en cuenta éstos, de pasar a una Tarifa de precio-venta, o bien un precio variable o precio-venta directamente (Segunda Fase).

La Segunda Fase llamada Estabilización consiste en definir una tarifa por el servicio prestado de carácter permanente de común acuerdo entre el cliente y el Call.

2.7.2 Margen

Para este proyecto: Con el objeto de simplificar los cálculos se ha decidido ser conservador en los costes externalizando los servicios de RRHH y de IT, dándonos un margen del 12% (menor al real) de beneficio neto sobre ventas para el primer año de operación (y del 18% para el segundo año de operación).

2.7.2.1 Para España:

- El margen promedio de estos proyectos es del 3,1% de beneficio neto sobre ventas.

2.7.2.2 Para Latinoamérica

- Margen mínimo (estimado):

Si se externalizan los RRHH y el servicio de IT (se pierde un 10% del margen como mínimo): El margen nunca puede ser menor al 10% de beneficio neto sobre ventas.

[92] Outbound.Llamadas de salida emitidas por el Centro Telefónico de clientes y/o prospectos. www.auronix.com/e/portal/mod/glossary/view.php

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Si no se externalizan los RRHH y el servicio de IT: El margen nunca puede ser menor al 20% de beneficio neto sobre ventas.

2.7.3 Promoción

¿Qué se quiere alcanzar con la promoción?

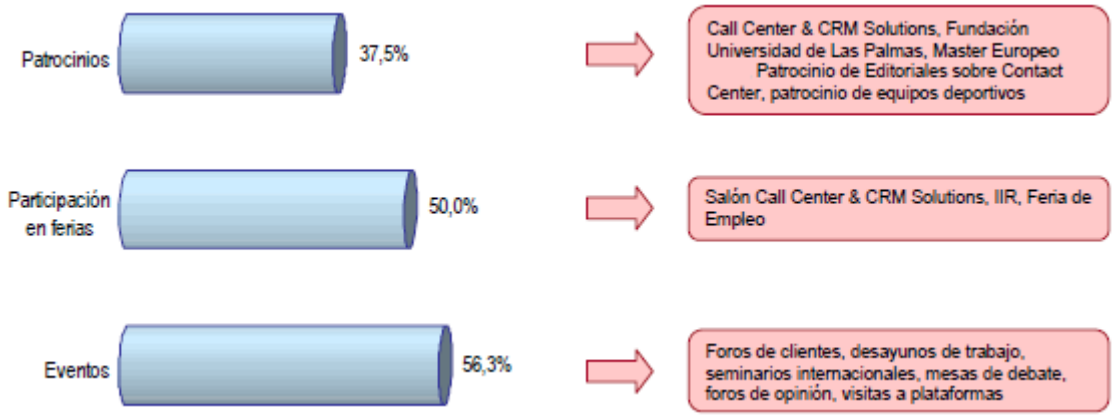
Llegar a clientes selectos (estratégicos y/o altamente rentables).

Tipos de Promoción:

2.7.3.1 *Promoción paga*

A continuación la Gráfica 28 muestras las opciones de marketing más utilizadas por las empresas de este sector:

Gráfica 29: Acciones de Marketing (% sobre empresas)



Fuente: AEMTfacemd http://www.marketingdirecto.com/estudios/Mercado_feb07.pdf).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 37: Medios de comunicación en los que se suele realizar la promoción de la industria del Call Center en España:

Contact Center Magazine
Call Center Magazine
Expansión
Grupo Control
El País
MK Marketing + Ventas
Canarias 7
La Opinión
La Razón
Aldaba Comunicaciones
Diario de Jerez
Ediciones Deusto
El Mundo
Más que Marketing
Estrategias
Cinco Días

Base: 82,3%

Siendo nuestro mercado objetivo el público español, en este cuadro se exponen los medios de comunicación que se suelen utilizar en España para promocionar este tipo de negocio.

Como el lector verá, en dicho cuadro aparecen diarios de consumo masivo y publicaciones empresariales, de marketing y especializadas del sector.

Fuente: AEMTfacemd http://www.marketingdirecto.com/estudios/Mercado_feb07.pdf).

Promoción Vía Internet

- Página Web de la empresa (imagen corporativa).
- Publicidad vía AdWords de Google[93] (captar clientes que se encuentren buscando este tipo de empresas para un determinado territorio geográfico).

[93] De "https://www.google.com/accounts/ServiceLogin?service=adwords&cd=null&hl=es-AR&ltmpl=adwords&passive=false&ifr=false&alwf=true&continue=https%3A%2F%2Fadwords.google.com%2Fselect%2Fgaiaauth%3Fapt%3DNone%26ugl%3Dtrue".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Publicidad en páginas web referentes del sector, como ser: Call Centers Noticias[94], Contact Center.es[95], Contact Centers Press[96], El Contact[97], Marketing Directo[98] y Mundo Contact[99].

2.7.3.2 *Promoción no paga*

Únicamente por recomendación (boca a boca) por parte de los:

- Clientes
- Proveedores y en algunos casos de los accionistas

2.7.4 Venta

Fuerzas de ventas que utilizaremos:

2.7.4.1 Fuerza de ventas directa
(vendedores selectos, de características gerenciales).

Éstos solicitarán entrevistas con gerentes de grandes empresas que no han externalizado su Call Center.

2.7.4.2 Vendedores no exclusivos
(no se utilizan)

2.7.4.3 Resellers

Si bien existen y en abundancia, no son utilizados por estas grandes empresas de Call Centers que son nuestro objeto de estudio. Sin embargo, son de mucha ayuda para los pequeños emprendimientos que tienen dificultades para encontrar clientes. En estos "negocios" el Call Center nunca entra en contacto con el cliente (Jazztel, Orange, etc), sólo se le permite comunicarse con el reseller. Se debe tener cuidado, porque muchos de ellos trabajan ilegalmente o no cumplen los contratos.

[94] De "http://callcenternoticias.com/".
[95] De "http://contactcenter.es/".
[96] De "http://contactcenters.wordpress.com/".
[97] De "http://www.elcontact.com/".
[98] De "http://www.marketingdirecto.com/".
[99] De "http://www.mundo-contact.com/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

2.7.4.3.1 Campañas más ofrecidas por los resellers:

Mercado Americano:

- DIRECTV y COUNTERFORCE
- Primus Mobile

Mercado Mexicano:

- Inbursa
- Santander
- T&T
- Telmex

Mercado Español:

- Anuntis segundamano.
- British Telecom - Arrakis (telefonía).
- Campaña Alimenticia
- Clearwire - Internet (ADSL y wireless).
- Gas Natural España
- Jazztel (Jazz Telecom).
- Orange (France Telecom).
- Securitas
- Tele 2
- TESAU Telefónica de España
- Yacom (Jazz Telecom).

Mercado Argentino:

- Arnet
- Claro
- DirecTv
- Personal
- Telmex

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

CAPÍTULO 3: ASPECTOS TÉCNICOS

Hoy en día la tecnología permite brindar el servicio de Call Centers a empresas que se encuentran al otro lado del mundo, las llamadas ya no van por las líneas fijas convencionales de teléfono, sino por Internet.

La única limitante de las distancias es el coste de la tecnología, coste que muchas veces limita a los pequeños emprendimientos.

Cabe destacar que muchos clientes exigen un equipamiento específico a la empresa de Telemarketing que le ofrecerá el servicio.

3.1 Tamaño

200 puestos de trabajo de los cuales:

170 son para operadores (completos).
30 para estructura (10 completos y 20 sin teléfono voip).
20 puestos de formación sin estar cableados y sin tener ordenador ni teléfono voip.

3.2 Capacidad del proyecto

Los 20 puestos de estructura sin teléfono voip serían capaces de usarse para operadores si se compraran los teléfonos (hardphone) para los mismos.
Los 20 puestos de formación se podrían utilizar si se los cableara y se les comprara ordenadores y teléfonos voip.

En la solución tecnológica que expongo más abajo, la capacidad máxima del proyecto varía entre 208 y 230 puestos operativos dependiendo del modelo de los switches que se compren.

3.2.1 Factores condicionantes

Necesidad de que la formación de nuevo personal sea hecha con puestos completos (ordenador y teléfono voip).

Necesidad de que los puestos de estructura requieran o no teléfonos voip (también podrían utilizar un softphone para bajar los costes).

3.3 Posibles soluciones tecnológicas

Utilizar la central telefónica del cliente o utilizar una central propia (ubicada en Uruguay o en España).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En el presente trabajo se desarrollará la solución basada en la utilización de la central telefónica del cliente porque la otra alternativa no es la más utilizada en las empresas que son objeto del estudio.

3.4 Solución utilizando la central telefónica del cliente

Esta es la alternativa tecnológica más probable y por lo tanto será la que se analizará.

3.4.1 Enlaces

Para obtener acceso a las aplicaciones del cliente, a su Intranet[100], así como para conectarnos a su central telefónica.

Elección de proveedores

Para dichos enlaces (o circuitos) punto-punto Uruguay-España, se requiere un proveedor internacional y un proveedor local o también llamado proveedor de última milla (en algunos casos puede ser el mismo proveedor internacional).

***Proveedores internacionales*:**

- TIWS o Telefónica International Wholesale Services[101] (Movistar USA), provee el enlace más directo entre Uruguay y España.

- TELMEX[102] (Teléfonos de México).

- Equant[103] (vía algún proveedor de última milla a la Argentina, propiedad de Orange Telecom France).

- SPRINTLINK[104]

- TINET[105]SkyOnline[106] (vía radio Movistar Uruguay[107]-Netizen Argentina[108]).

---

[100] Una intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir de forma segura cualquier información o programa del sistema operativo para evitar que cualquier usuario de Internet pueda ingresar. http://es.wikipedia.org/wiki/Intranet
[101] De "http://www.telefonica-wholesale.com/espanol".
[102] De "http://www.telmex.com/uy/".
[103] De "http://www.orange-business.com/en/mnc2/index.jsp".
[104] De "http://www.sprintworldwide.com/spanish/".
[105] De "http://www.tinet.net".
[106] De "http://www.skyonline.net.ar".
[107] De "http://www.movistar.com.uy/".
[108] De "http://netizen.com.ar".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Proveedores de última milla:

Por fibra óptica:

- Antel[109]

Sale por TIWS, SPRINTLINK, TINET y se encuentra negociando una conexión de fibra óptica con Telecom Argentina[110] (filial de Telecom Italia[111]).

- Telmex

- Movistar Uruguay
  Sale por TIWS vía fibra óptica.

Por Radio:

- Movistar Uruguay
  Sale por TIWS vía fibra óptica o por radio vía Netizen.

- Dedicado[112]
  Sale por un enlace internacional de radio que se conecta con Telecom Argentina.

Del punto de vista técnico, las soluciones óptimas en lo que se refiere a un enlace Uruguay-España son las proporcionadas por ANTEL-TIWS, TELMEX-TIWS y recientemente Movistar-TIWS porque cuentan con una red de fibra óptica y TIWS es el proveedor internacional más directo a España.

Del punto de vista comercial, es posible que otra solución sea más conveniente, ya que es interesante estudiar la posibilidad de un trueque de servicios entre nuestro servicio de Call Centers y los proveedores que utilicemos.

Por ejemplo, si nuestro cliente es Orange España, puede ser interesante que utilicemos enlaces vía Equant Argentina (aunque la calidad no sea la óptima). De igual forma, si nuestro cliente es Movistar España, podríamos utilizar Movistar Uruguay como proveedor de última milla.

Ejemplos de otros carriers: AT&T, Cable & Wireless, Global Crossing, France Telecom, Sprint, Telecom Italia, Teleglobe, entre otros.

[109] De "http://www.anteldata.com.uy/".
[110] De "http://blog.netuy.net/?p=808" y "http://www.telecom.com.ar/".
[111] De "http://www.telecomitalia.it/".
[112] De "http://www.dedicado.com.uy/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cantidad de enlaces a contratar

Para 200 posiciones se requieren como mínimo 4 enlaces[113] de 2mb cada uno[114].

Sin embargo, se pueden contratar 2 enlaces extras (uno para backup[115] del enlace de datos y otro para conectarnos con la central de nuestra empresa[116]).

Dichos enlaces se suelen contratar desde España con el proveedor internacional, porque el cliente nos paga en España y por temas impositivos (el proveedor internacional se encarga de contratar el servicio con el proveedor de última milla en Uruguay).

En el caso que optemos por utilizar los proveedores de última milla Antel o Telmex debemos exigir que el cableado que llegue hasta nuestro Datacenter sea fibra óptica y no cable de cobre.

3.4.2 Equipos e instalaciones (mínimo TIER III[117] - mantenimiento concurrente)

3.4.2.1 Routers[118] y electrónica de red

Routers: Se requiere como mínimo un router Cisco 3845 y 4 tarjetas VWIC 2MFT-G703 (una para cada enlace); sin embargo, se recomienda utilizar 1 router para los enlaces de voz y otro router para los enlaces de datos (si utilizamos 2 routers, se recomienda que utilicemos el modelo Cisco 3845 para voz y 1 o 2 routers Cisco 2811 para datos, ya que es ideal que la red del cliente se encuentre totalmente separada de nuestra red).

[113] 2 para voz y 2 para datos (conectados directamente con el cliente).
[114] También llamados E1.
[115] Copia de seguridad de los ficheros o aplicaciones disponibles en un soporte magnético (generalmente disquetes), con el fin de poder recuperar la información y las aplicaciones en caso de avería en el disco duro, un borrado accidental o un accidente imprevisto. Es conveniente realizar copias de seguridad a intervalos temporales fijos, en función del trabajo y de la importancia de los datos manejados.
http://www.ondata.es/recuperar/glosario.htm
[116] Para nuestro correo, la intranet y los controladores de dominio.
[117] De "http://www.ventasdeseguridad.com/2007080347/articulos/analisis-tecnologico/el-estandar-tia-942.html".
[118] Router (enrutador o encaminador): sistema constituido por *hardware* y *software* para la transmisión de datos en la Internet. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo protocolo.// Dispositivo que dirige el tráfico entre redes y que es capaz de determinar los caminos más eficientes, asegurando un alto rendimiento.
http://wiki.ideauno.cl/index.php/T%C3%A9rminos_de_inform%C3%A1tica

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Electrónica de voz:

Switches, existen 2 alternativas, la primera: 5 switches con cable de Stack de 46 puertos con PoE[119] .

Marcas y modelos recomendados: Cisco Catalyst 3750-46 PoE (o Cisco 3560-46 PoE) o Summit 250-48 PoE.

La otra alternativa son 4 switches con cable de Stack de 46 puertos con PoE y 1 switch con cable de Stack de 24 puertos con PoE.

Marcas y modelos recomendados: Cisco Catalyst 3750-46 PoE (o Cisco 3560-46 PoE) y Cisco Catalyst 3750-24 PoE (o Cisco 2560-24 PoE).

Si el Call Center tiene 200 puestos, en la primera alternativa nos sobran 30 puertos y en la segunda alternativa nos sobran 8 puertos (la alternativa óptima dependerá de si pensamos aumentar el número de puestos en el mediano plazo o no y que tan grande sea el personal de estructura, es decir formación, operaciones, técnicos, etc).

Electrónica de datos:

Switches[120], la misma cantidad y modelo que los de voz pero no deben ser PoE.

Electrónica general:

Backbone[121] **o Core**, se requieren 2 switches de 24 bocas Cisco WS-C3750G-24TS-E1U o 2 Summit X450A-48 (en ambos casos con Fuente Redundante y Cable de Stack).

Firewall, 1 firewall (uno por cada router o conexión local a Internet).

Marcas y modelos recomendados: Cisco ASA-5510-SEC-BUN-K9 o Juniper SSG-5-SH con SSG-5-RMK, 2 NS-DI-SSG5, 2 SSG-5-ELU y 2 SVC-ND-SSG5.

[119] Power over Ethernet

[120] Un conmutador o switch es un dispositivo digital de lógica de interconexión de redes de computadores que opera en la capa 2 (nivel de enlace de datos) del modelo OSI. Su función es interconectar dos o más segmentos de red, de manera similar a los puentes (bridges), pasando datos de un segmento a otro de acuerdo con la dirección MAC de destino de las tramas en la red. http://es.wikipedia.org/wiki/Switch

[121] La palabra backbone se refiere a las principales conexiones troncales de Internet. Está compuesta de un gran número de routers comerciales, gubernamentales, universitarios y otros de gran capacidad interconectados que llevan los datos a través de países, continentes y océanos del mundo. http://es.wikipedia.org/wiki/Backbone

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Patchcords[122] categoría 6, se requieren:

- Para patcheado de los puestos en el datacenter, 210 de 3 mts y 210 de 2 mts,
- Para los ordenadores, 210 de 1,5 mts y
- Para conexiones de equipamiento del datacenter, 40 de 3 mts y 10 de 1,5 mts.

Se recomienda la marca Systimax a pesar de su alto coste (en muchos casos exigida por el cliente).

- 1 sistema de luces de emergencia.

Racks[123], como mínimo 2 APC (se recomiendan 3).

Opcional:

- 2 pares de VMUX 210 con sus correspondientes cables y kit de rackeado.

Dicho equipo optimiza el ancho de banda comprimiendo la voz, se requiere un VMUX en cada extremo del enlace (se sugiere su utilización para no contratar un enlace adicional por unos pocos puestos de más).

- 1 monitoreo remoto: Switch KVM Belkin OmniView con 8 puertos con 1 SMB Remote IP Manager y 8 Cables (USB +VGA) KVM Belkin.

- 2 cámaras IP para datacenter o sistema de circuito cerrado

- 1 sistema de detección de incendios y líquidos.

- 1 control de acceso al Centro de Procesamiento de Datos (CPD).

- 1 Storage Server – gabinete externo (HP StorageWorks 1/8 G2 Tape Autoloader).

- 1 unidad de backup (librería de cinta).

[122] Una longitud de cable que tiene un enchufe en cada extremo, que se utiliza para hacer las conexiones en un panel de conexiones http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=patchcord
[123] Un rack es un bastidor destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones. Sus medidas están normalizadas para que sea compatible con equipamiento de cualquier fabricante.
http://es.wikipedia.org/wiki/Rack

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Importante: todos los equipos deberán contar con soporte y mantenimiento 7x24x4.

3.4.2.2 Otros equipos:

Impresora

- 1 Impresora Láser multifunción HP (LaserJet M2727nf) o Xerox (Workcentre PE16 y M15).
- Opcional: 1 impresora Láser de escritorio para emergencias (Canon LBP-3000).
- 1 Proyector ViewSonic PJ503D o PJD5112 (uno por cada sala de formación).

3.4.2.3 Servidores, 2 o 3 servidores**,** (si utilizamos VMware, nos alcanza con 2 servidores), HP DL360 (o 380) G5 3,2 Ghz. Performance Models Quad-Core.

Detalle:

- HP DL 360 G5 3,2 Ghz.
- 4 Gb. De RAM
- 2 Discos de 72 Gb.
- 3 Discos 146 Gb.
- 2 Juegos de Placas de Red Redundantes
- Power Supply Redundantes
- Fans Redundantes
- Opcional: Licencia ILO Avanzada.

3.4.2.4 **UPSs[124]:** GE LanPro Modelo LP80-33 de 80Kva o 2 APC SMART-UPS VT 40Kva (se recomiendan 2 UPS de 40Kva).

3.4.2.5 Hardphone (170 para operadores y 10 para formación y estructura)

Calidad, la voz vía Hardphone es superior a la de los Softphone[125] y por tanto es la que se suele utilizar para este tipo de emprendimientos.

Marca, depende de la central telefónica del cliente (la marca más usada en Europa es Avaya y será la que estudiaremos).

[124] Dispositivo que gracias a sus baterías, puede proporcionar energía eléctrica tras un apagón a todos los dispositivos que tenga conectados.

[125] Un Softphone (en inglés combinación de Software y de Telephone) es un software que hace una simulación de teléfono convencional por computadora. Es decir, permite usar la computadora para hacer llamadas a otros softphones o a otros teléfonos convencionales usando un VSP. es.wikipedia.org/wiki/Softphone

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Modelo, Hardphone Avaya: Call Masters 4621SW (o 9630).

Alternativas, en caso de que el cliente tenga una central telefónica Nortel o que deseamos ahorrar comprando softphones, se pueden estudiar algunas de las siguientes opciones:

- Modelo Hardphone Cisco: Call Masters 7906G o SPA921 (o SPA922 o SPA962).
- Modelo Hardphone Nortel: Call Masters IP Phone 2002.
- Modelo Softphone Avaya: IP Agente Release 7.
- Modelo Softphone Nortel: IP Softphone 2050.

Importante: todos los equipos deberán contar con service.

3.4.2.6 Ordenadores y monitores:

200 HP Compaq dc5750 (o dc5700) o HP ProLiant ML110 (o ML115) G5 - Servidor - micro torre y monitores LCD 17º (modelo HP L1706).
Ordenadores y monitores con garantía 3 años on site.

3.4.2.7 Cascos (o también llamadas Vinchas).

180 Cascos Plantronics H251N o Jabra GN Network 2110 ST
(Se recomienda Plantronics).

3.4.2.8 Cableado de red doble para 210 puestos (para red y telefonía), Categoría 6, certificada y con service (se recomienda Systimax).

3.4.2.9 Grupo electrógeno.

Cummins Power Generation Modelo C110 D5-4 o Grupo Generador Deutz

WU080154-1(su instalación debe estar certificada).

Debe contar con service 7x24x4.

3.4.2.10 Instalación eléctrica doble ***(del DataCenter, 208 puestos, etc).***

- La instalación de los puestos debe ser doble para suministro vía UPS.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Cada 4 puestos de trabajo debe existir un magnetotérmico y por cada 4 magnetos un diferencial super inmunizado.

- En caso de contar con 2 UPS el Datacenter debe estar conectado de forma de contar con Power Supply Redundantes.

- Opcional: Contador eléctrico (en caso que se comparta el contador del edificio).

- Con service 7x24x4 y certificada.

3.4.2.11 Software

En servidores virtuales (vía VMware) o físicos:

1 servidor de aplicación (Ej. ATOS).
1 servidor de archivos (File Server).
1 servidor de correo (Lotus Dómino de IBM o Exchange).
1 servidor DHCP (se puede instalar en el servidor DNS primario).
1 servidor GHOST (de Symantec).
1 servidor NPM (Orion Performance Network Monitor de SolarWinds, puede estar en España).
1 servidor para actualización del Antivirus (Ej. ePO de Mcafee, se puede instalar en el servidor DNS primario).
1 servidor para el OCS (Open Computer and Software Inventory Next Generation, puede estar en España).
1 servidor para helpdesk (soporte técnico basado en Zentrack o Liberum que puede estar en España).
1 servidor para la intranet (Sharepoint, puede estar en España).
1 servidor proxy (ISA Server o Squid).
1 servidor TFTP para los Call Masters (se puede instalar en el servidor DNS primario).
1 servidor WSUS (se puede instalar en el servidor DNS primario).
2 controladores de dominio (el servidor secundario puede estar en España).
2 servidores DNS (el servidor secundario puede estar en España).

Notas: Todos los servidores corren en Windows Server 2003 (en inglés) excepto ePO, Zentrack, Lotus Dómino y OCS que pueden instalarse en Linux (Suse o Red Hat).

Se recomienda instalar el software de los servidores en idioma inglés porque los update suelen publicarse antes y existen menos errores en dicho idioma.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

En ordenadores:

Adobe Flash Player de Adobe.
Adobe Reader.
Antivirus Mcafee o Norton Antivirus de Symantec (los más utilizados a nivel corporativo en el mundo).
Cliente para Metaframe Presentation Server de Citrix Systems.
Cliente Web Citrix
Internet Explorer 6 (generalmente no se lo actualiza para prevenir incompatibilidades con la intranet del cliente).
Java Virtual Machine de Sun Microsystems (únicamente para casos excepciones en que la intranet lo requiera).
Juniper Installer Service.
Lotus Notes de IBM o Microsoft Outlook (únicamente estructura).
Microsoft Office 2003 (únicamente estructura).
OpenOffice o IBM Lotus Symphony o Gnumeric para operadores (únicamente en caso de que sea necesario).
QuickID.
SP2 y actualizaciones críticas (el SP3 no se suele instalar para prevenir incompatibilidades con el software del cliente).
VNC Server.
Windows Xp Professional (con SP2).

Notas: Generalmente se deben instalar certificados de seguridad proporcionados por el cliente, así como el agregado de rutas en el archivo hosts de Windows (para prevenir posibles averías de los servidores DNS).

La utilización de Linux (Suse o Red Hat) para ahorrar el coste de las licencias de Microsoft es totalmente viable si se cuenta con un tiempo prudencial para su implementación (siempre y cuando no existan incompatibilidades con la intranet ni el software del cliente).

La intranet actual de Telefónica Móviles no es compatible con Linux.

3.4.3 Mobiliario y sillas

- 180 Boxes de 80 cm
- 180 sillas ergonómicas operador
- 20 mesas para estructura
- 20 mesas para formación (se recomiendan 2 salas de formación de 10 mesas cada una).

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- 20 sillas estructura
- 20 sillas para formación.
- 5 armarios
- Opcional: 20 cajoneras para estructura y percheros para colocar los abrigos.

3.4.4 Obra civil

Las áreas que deben componer el edificio son las siguientes:

1. Área de uso privado (oficina del gerente, CPD[126])

***2. Área de uso comunitario*:**

comedor,
escaleras y
1 baño cada 30 empleados (necesitaremos unos 7 baños)

***3. Área de apoyo*:**

1 sala de formación (se recomiendan 2) y
una recepción y/o puesto de seguridad para toda la empresa.

4. Área de servicios:
Conviene que la plataforma esté dividida en función de los servicios que se preste en cada área, (sobretodo si se diera el caso que se prestara servicios a clientes diferentes). En muchos casos los clientes solicitan exclusividad total del piso donde preste el servicio (por ejemplo Telefónica).

3.4.5 Equipos de aire acondicionado.

- ***Datacenter***, se requieren entre 48.000 y 53.000 BTUs. (se recomienda un equipo de 36.000 y otro de 12.000 BTUs ya que deben haber 2)

[126] Se denomina centro de procesamiento de datos (CPD) a aquella ubicación donde se concentran todos los recursos necesarios para el procesamiento de la información de una organización. También se conoce como centro de cómputo en Iberoamérica, o centro de cálculo en España o centro de datos por su equivalente en inglés data center.
http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_proceso_de_datos

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- ***Call Centers***, se requieren entre 240.000 y 312.000 BTUs (se recomiendan como mínimo 4 equipos de 60.000 BTUs).

  Todos los equipos deben contar con service.

3.4.6 Varios

Básico:

- Suministro de luminarias (1 cada 4 puestos).
- Luminarias de emergencia (1 cada 20 puestos).
  - 3 Teléfonos analógicos de conferencias (2 con posibilidad de bloqueo de llamadas salientes).
  - 2 Tóners de repuesto
  - 30 Papeleras para oficina
  - 7 Papeleras para baño (1 baño cada 30 personas).
  - 7 Pizarras
  - 1 o 2 aspiradoras (depende de si el servicio de limpieza está o no externalizado).
  - Cielo raso (depende del lugar)
  - Moquette (depende del lugar pero no se recomiendan)
  - Dispensador de agua (con filtro y esterilización por rayos ultravioletas).
  - 1 Reloj biométrico para 450 huellas dactilares

Opcional:

- 1 equipo de Videoconferencia Polycom VSX 7000S y su televisión de respectiva, 4 Relojes de pared, 4 portátiles.
- Sistema de circuito cerrado de toda la plataforma.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- 1 sistema de detección de incendios y líquidos.
- 2 aspiradoras en caso de que la limpieza no esté externalizada.
- Cortinas para evitar deslumbramientos provocados por los ventanales (preferentemente cortinas térmicas).
- 50 reposapiés para personas de baja estatura
- 200 mousepads con reposamuñecas
- 1 heladera y 2 microondas para el comedor (se recomiendan 3).
- 4 temporizadores para los equipos de aire acondicionado (uno por cada equipo, excepto los ubicados en el CPD).

3.4.7 Servicios

- Agua (OSE)[127]
- Alquiler
- Seguro, Coste: € 481 +IVA anual (incendio contenido general, hurto contenido general y responsabilidad civil básica).
- Asistencia Legal
- Fumigación anti-pulgas, coste trimestral de € 160 +IVA.
- Conexión a Internet para VPN, WSUS, ePO (o el que corresponda) y navegación en Internet (se recomienda un Internet Class de 2Mb pero un ADSL Empresarial de 4Mb serviría).
  Coste mensual de Internet Class 2Mb: € 1.027 +IVA
  Coste mensual de Internet Class 1Mb: € 614 +IVA.
  Coste mensual de Internet Class 512Mb: € 386 +IVA.
  Tarifa de conexión de Internet Class se paga al rescindir el servicio (€ 488 +IVA).
  Coste mensual de ADSL 4Mb[128]: € 136 +IVA.
- Consumo telefónico (2 o 3 líneas fijas de ANTEL).

[127] Costes en "http://www.ose.com.uy/descargas/clientes/tarifas/Decreto_Tarifario_feb_2010.pdf".
[128] De " http://www.antel.com.uy/portal/hgxpp001.aspx?2,425,2441,O,S,0,MNU;E;492;5;MNU;,".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Costes de cada línea:
Tarifa de conexión -nuevo servicio: € 30 +IVA +
Depósito reembolsable-nuevo servicio: € 57 (no genera IVA).
Mensualmente se debe de pagar (contado): € 10 +IVA.
El coste variable mensual[129] depende del horario y destino del consumo.

Cuadro 38: Energía eléctrica (UTE)

Cada ordenador con su correspondiente monitor tiene un consumo anual de 698 Kwh contando el consumo de aire acondicionado durante 6 meses al año y utilizando un sistema de UPS (se asume que la plataforma tiene 2 turnos de 6 horas).

Se asumió que los ordenadores estarán 6 horas en modo preparado porque hay un +/- 3 horas de diferencia con España en todo el año (afectando esto la hora de inicio y finalización de cada turno).

Se asumieron 6 meses de aire acondicionado al año porque la gran cantidad de empleados y equipamiento hace necesario el uso del aire acondicionado (en modalidad de frío) del mes de noviembre al mes de abril.

	PC		Monitor		Uso	
	configuración		configuración		configuración	
equipos	PC multimedia		17" LCD excelente		oficina con gran actividad	
modo encendido	120	W	25	W	12	horas al día
modo preparado	20	W	5	W	6	horas al día
modo apagado	10	W	3	W	6	horas al día
	Gestión de consumo de PC y Monitor		normal		6	aire acondicionado (meses / años)

Fuente: http://www.esloquehay.com/v5/media/articulos/calculadora_energia/

[129] De "http://www.antel.com.uy/portal/agxppdwn.aspx?2,406,1770,O,S,0,22342%3bS%3b1%3b202,".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 39: Coste energético por ordenador

Energía	kWh/año
modo encendido	417.6
modo preparado	123
modo de espera	57.7
aire acondicionado	99.7
Total	698

Coste fijo mensual: € 242 +IVA (aplica tarifa de grandes consumidores).
El Coste variable mensual dependerá del horario en que se esté prestando el servicio[130].

Los clientes que tengan una potencia contratada mayor o igual a 200 Kw y un consumo promedio anual de 90.000 kwh / mes o más, pueden contratar la tarifa Grandes Consumidores. Ambas tarifas tienen precios diferentes de energía para tres horarios: punta, llano y valle, y precio por potencia máxima demandada en el mes, además de un cargo fijo.

Los precios de potencia y energía se diferencian por los distintos niveles de tensión en que se entrega el suministro de forma tal que a medida que aumenta el nivel de tensión, decrecen los precios.

[130] De "http://www.ute.com.uy/servicios_cliente/docs/Pliego%20Tarifario%20FEBRERO%202010.pdf".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 40: Cargos por energía

Tarifa	Nivel de tensión kV	Precio de energía U$S / kWh			Potencia máxima U$S / Kw
		Valle	Llano	Punta	
GC1	0,230 – 0,400	0.047	0.092	0.296	12.078
GC2	6,4 - 15 - 22	0.044	0.087	0.230	7.941
GC3	31,5	0.044	0.83	0.194	4.673
GC4	60	0.044	0.082	0.171	1.567
GC5	110 - 150	0.043	0.080	0.141	1.176

Fuente: Uruguay XXI. http://www.uruguayxxi.gub.uy/

El cargo por energía se distribuye en tres períodos horarios, durante todos los días que integran la factura mensual, a saber:

Durante el período en que rige la Hora Oficial habitual

- horas Punta: de 18:00 a 22:00 hrs.
- horas Llano: de 07:00 a 18:00 y de 22:00 a 24:00 hrs.
- horas Valle: de 00:00 a 07:00 hrs.

Durante el período en que rige el adelanto de la Hora Oficial

- horas Punta: de 19:00 a 23:00 hrs.
- horas Llano: de 00:00 a 01:00, de 08:00 a 19:00 y de 23:00 a 24:00 hrs.
- horas Valle: de 01:00 a 08:00 hrs.

- Otros gastos comunes (Servicio de Limpieza 6x24x4 y Servicio de Seguridad 7x24x4)

- Impuestos municipales (cada 2 meses).

- IT Outsourcing 6x24x4 (se recomienda no externalizar).
  Soporte técnico + Adm. de Servidores de lunes a viernes: € 2.678 +IVA.

- Service de cableado, grupo electrógeno y equipos de aire acondicionado.
  Coste mensual del service del cableado estructurado: € 53 +IVA.
  Coste mensual del service del grupo electrógeno: € 40 +IVA.
  Coste mensual del service del aire acondicionado: € 127 +IVA.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Opcional: 4 líneas RDSI de 2 canales cada una (sólo si compramos el equipo de videoconferencia).
  Coste de cada línea:
  Tarifa de conexión -nuevo servicio: € 73 +IVA +
  Depósito reembolsable-nuevo servicio: € 93 +IVA.
  Mensualmente se debe de pagar (contado): € 27 + IVA.
  El coste variable mensual[131] depende del horario y destino del consumo.

3.4.8 Materiales fungibles

- Fotocopias (para no deteriorar nuestras impresoras, conviene realizar las impresiones repetitivas en una casa de fotocopiado con buenos costes).

- Folios A4 (1 o 2 cajas al mes con 10 paquetes de 500 folios).
  Coste: € 35 +IVA la caja de 10 paquetes..

- Insumos de limpieza
  rejillas de piso (5 cada 3 meses).
  pares de guantes (3 cada 3 meses).
  esponjas (5 cada 3 meses).
  bolsas de residuos (15 pequeñas y 3 grandes por día).
  escobas (5 cada 6 meses).
  palas para residuos (5 cada 6 meses).
  Creolina (1 litro cada 3 meses).
  desinfectante (hipoclorito de sodio, 5 litros cada 3 meses).
  Coste: € 50 +IVA mensual.

- Insumos para baño (promedio mensuales):
  papel higiénico: € 270 +IVA.
  toallas de mano: € 273 +IVA.
  jabón líquido para manos: € 41 +IVA.
  aromatizadores de ambiente: € 23 +IVA.
  Total mensual: € 607 + IVA.

- Insumos varios de papelería excepto folios (promedio mensual): € 23 + IVA

- Medicamentos para emergencias médicas (coste mensual € 33 +IVA)

- Recarga de tóners (1 o 2 recargas al mes)
  Coste de la recarga: € 23 + IVA.

[131] De "http://www.antel.com.uy/portal/agxppdwn.aspx?2,406,1770,O,S,0,22342%3bS%3b1%3b202,".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

3.4.9 Proveedores recomendados en Uruguay

- Cableado estructurado: Isbel, Telefax y Latechco en Aguada Park
- Cielo raso: Pirolux[132]
- Electricidad: Prodie[133]
- Equipamiento Cisco: Softnet[134], Isbel y Latechco en Aguada Park
- Equipamiento HP: Urudata[135], Isbel y Latechco en Aguada Park
- Equipamiento Plantronics: Telefax, Isbel y Latechco en Aguada Park
- Equipos de aire acondicionado: Dobarro & Pichel[136]
- Grupo electrógeno:Westac[137], Ingecom[138] e Isbel y Latechco en Aguada Park
- Merchandising: YES[139]
- Mobiliario, sillas y puestos de Call Centers: Tecnomadera[140], Herman Miller[141], YES e Isbel.
- Papelería, equipamiento informático, proyectores e insumos para baño: Papelería Aldo[142].
- Reloj biométrico: SecureTech A&M[143], Horacio Lanata Sanguinetti[144] e Isbel
- Sanitaria: La Liga Sanitaria[145]
- Fumigación: Midepla[146]

[132] De "http://www.pirolux.com/".
[133] De "http://www.prodie.com.uy".
[134] De "http://www.softnet.com.uy".
[135] De "http://www.urudata.com".
[136] De "http://www.dobarro.com.uy/".
[137] De "http://www.westac-uy.com/".
[138] De "http://www.ingecom.com.uy/".
[139] De "http://www.yes.com.uy/".
[140] De "http://www.tecnomadera.com".
[141] De "http://www.hmiller.com/".
[142] De "http://www.papeleriaaldo.com/".
[143] De "http://www.securetech.com.uy".
[144] De "http://www.horaciolanata.com/".
[145] De "http://www.laligasanitaria.com.uy/".
[146] De “http://midepla.com/”.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

- Seguro: MAPFRE[147]
- Seguridad: Securitas[148] y Prosegur[149]
- UPS: Arnaldo Castro[150], Ingecom, Isbel y Latechco en Aguada Park.

[147] De “http://www.mapfre.com.uy/”.
[148] De "http://www.securitas.com/uy/es-uy/".
[149] De "http://www.prosegur.com.uy".
[150] De "http://www.arnaldocastro.com.uy/".

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

ATENCIÓN

Los siguientes capítulos (del 4 al 10) son de acceso restringido, por lo que se debe solicitar una copia de dichos capítulos al autor.

Para solicitarlos se debe enviar un mail a "fernandoreich@gmail.com" desde un correo corporativo especificando:

a) Nombre y apellido
b) Empresa donde trabaja y el respectivo cargo que ocupa.

CONTENIDO DE LOS CAPITULOS 4 AL 10

CAPÍTULO 4: ASPECTOS ECONÓMICOS
- 4.1 Inversión
  - 4.1.1 Activos fijos
    - Gráfica 30: Inversión en activo fijo
    - 4.1.1.1 Gráfica 31: Equipos e instalaciones
    - 4.1.1.2 Gráfica 32: Obra civil
    - Cuadro 41: Inversiones
  - 4.1.2 Activos intangibles
    - 4.1.2.1 Gastos preoperativos
      - 4.1.2.1.1 Alquiler
      - 4.1.2.1.2 Costes desplazados
      - 4.1.2.1.3 Estudio Jurídico
      - 4.1.2.1.4 Cuadro 42: Detalle de Notas de Gasto
      - 4.1.2.1.5 IT Outsourcing
      - 4.1.2.1.6 Impuesto a la Renta de Uruguay
      - 4.1.2.1.7 RRHH Outsourcing
    - 4.1.2.2 Capital de trabajo
      - Gráfica 33: Diagrama GANTT de los ciclos de maduración
      - 4.1.2.2.1 Activo corriente
      - 4.1.2.2.2 Pasivo corriente
      - Cuadro 43: Inversiones en capital de trabajo
      - Gráfica 34: Análisis del Capital de Trabajo
  - Cuadro 44: Inversión Total del Proyecto
  - Gráfica 35: Inversión Total
- 4.2 Financiamiento del proyecto
  - 4.2.1 Distribución de las Inversiones
    - Cuadro 45: Financiamiento
  - 4.2.2 Para bajar el riesgo del crédito y conseguir y conseguir una tasa aún más baja

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

4.2.3 Tasas ofrecidas en Uruguay para préstamos en pesos uruguayos por un monto equivalente a € 1277909 a 4 años con una tasa de interés anual sobre saldo
4.2.4 Composición del Préstamo
Cuadro 46: Préstamo
4.2.5 Cuadro 47: Cálculo de Apalancamiento financiero
4.2.6 Gráfica 36: Análisis de sensibilidad del préstamo
Cuadro 48: variación de interés
4.3 Cuadro 49: Gastos mensuales estimados del proyecto
4.3.1 Cuadro 50: Detalle mensual de la Nota de Gasto
4.3.2 Cuadro 51: Detalle mensual de RRHH Outsourcing
4.3.2.1 Rotación
4.3.2.2 Ausentismo
4.3.2.3 Este 4,12 % de crecimiento anual del costo laboral tiene su origen en 3 variables
4.3.2.4 Las empresas de búsqueda de empleo más utilizadas en uruguay
4.3.2.5 Para el caso que decidamos realizar una contratación directa se deberá realizar aportes a la seguridad social
Cuadro 52: Porcentajes de tributos de Seguridad Social
Cuadro 53: Franja de ingresos
Cuadro 54: Escala de rentas
4.3.2.6 Costos de prospección de clientes en España
4.4 Gastos que varían en función de la ocupación de la plataforma
4.5 Ingresos mensuales del proyecto
4.5.1 Ingresos mensuales estimados del primer año de operación
4.5.1.1 Cuadro 56: Calculador Erlang-C
4.5.1.2 Cuadro 57: Ingreso promedio por llamada en el 1er y 2ª año de operación
4.5.2 Cuadro 58: Ingresos mensuales posteriores al primer año de operación
4.6 Beneficios mensuales
4.6.1 Cuadro 59: Beneficios mensuales estimados del primer y segundo año de operación
4.6.2 Cuadro 60: Beneficios mensuales estimados del tercer y cuarto año de operación
4.7 Costos anuales del proyecto
4.7.1 Leasing
4.7.2 Amortización
4.7.3 Reinversión
4.7.4 Ganancia extraordinaria
4.7.5 Tasa de costo del capital propio
Cálculo

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cuadro 61: Calculador CAPM
Otras 2 alternativas para calcular el retorno esperado del mercado
Cuadro 62: Retorno esperado del mercado
4.7.6 Cuadro 63: Flujo de caja mensual para el primer año
4.7.7 Cuadro 64: ER, ESP y CT para cada año de operación
4.7.8 Cuadro 65: Flujo de fondos anual del proyecto para 4 años
4.7.9 Cuadro 66: Flujo de fondos mensual
4.7.9.1 Gráfica 37: Cash flow operativo
4.7.10 WACC
4.7.11 VAN y TIR
4.7.12 Cálculo del Tiempo de Recuperación de la Inversión Total
Cuadro 67: Detalle de cálculo del período de repago
4.7.13 Cálculo del punto de equilibrio
Cuadro 68: Cálculo del Punto de Equilibrio
Gráfica 38: Gráfico del Punto de Equilibrio
4.7.14 Análisis de sensibilidad del precio
Cuadro 69: Modelo unidimensional de sensibilización del precio/hora
4.7.15 Cuadro 70: Análisis financiero
4.7.15.1 Gráfica 39: Ratios, Tesorería, liquidez y autonomía
4.7.15.2 Gráfica 40: Ratios: Endeudamiento y Estabilidad
4.7.15.3 Gráfica 41: Fondo de maniobra
4.7.16 Cuadro 71: Análisis de Rentabilidad
4.7.16.1Gráfica 42: Rentabilidad de los capitales
4.7.16.2 Gráfica 43: Rentabilidad de las ventas
4.7.16.3 Gráfica 44: Gráfica Du Pont
4.7.16.4 Cuadro 72: Descomposición de la rentabilidad

CAPÍTULO 5: ASPECTOS LEGALES
5.1 Regulaciones y restricciones legales internacionales
5.1.2 OIT
5.1.3 Unión Europea
5.1.4 España
Protección de Datos
Agencia Española de Protección de Datos
Defensa de los consumidores
Tratados de doble imposición de España
Con Uruguay
Con terceros países
5.2 Regulaciones y restricciones legales de Uruguay
5.2.1 Forma jurídica de la sociedad
Costo de las Sociedades Anónimas
5.2.2 Normativa vigente
5.2.2.1 Impuestos

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

5.2.2.1.1 IVA uruguayo
Mecánica de la operación
Demora
5.2.2.1.2 La exoneración impositiva en Uruguay
Impuesto a la Renta de las Actividades Empresariales
Cuadro 73: Exoneración del IRAE
Cuadro 74: Exoneración del IRAE (II)
Impuesto al Patrimonio
5.2.2.2 Protección de datos
5.2.2.3 Convenio Colectivo del sector de Call Centers en Uruguay
5.2.2.4 Tratados de doble imposición
5.2.2.4.1 Tratado de trabajadores desplazados
5.2.2.5 MTSS
5.2.2.6 Normativa laboral en Uruguay
Horas extras
Licencia anual remunerada
Salario Vacacional
Feriados retribuidos
Aguinaldo
Indemnización por despido
5.2.2.7 MERCOSUR y otros tratados de libre comercio
5.2.2.8 Cámara de Telecomunicaciones
Call Centers integrantes de dicha cámara
5.2.2.9 Zonas Francas del Uruguay
5.2.2.9.1 Zonas Francas del Uruguay-Información de contacto
Cuadro 75: Tasas globales arancelaria
5.2.2.10 Estudios jurídicos recomendados

CAPÍTULO 6: ASPECTOS ORGANIZATIVOS
6.1 Management Team
Dep. de Formación
Responsable de Formación y Calidad
Estructura no gerencial
Formador
Auditor
Dep. de Informática
Responsable Técnico
Estructura no gerencial
Técnico Informático
Dep. de RRHH
Responsable de Recursos Humanos
Estructura no gerencial

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Asistente de Recursos Humanos
Dep. de Finanzas
Responsable o Jefe de finanzas
Estructura no gerencial
Asistente de finanzas
Dep. de Compras
Encargado de compras o Intendente
6.2 Departamento de Operaciones
Un Gerente o Director general o regional de la empresa
Gerente a cargo de un cliente en particular
Gerente de Sucursal o Jefe de Plataforma
Supervisores o Responsables de servicio
Estructura no gerencial
Supervisor, Jefe de Ventas o Jefe de Equipo
Operadores, Agentes o Asesores
6.3 Gráfica 45: Distribución del número de empleados por área, 2008

CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
7.1 Factores de éxito y fracaso
Conflictividad laboral
Costos laborales
La diversificación del riesgo
SLA
Plazos contractuales
Selección de personal
Gestión de los RRHH
Estandarización y control
Las expectativas
Motivación, Presión, y Competencia
Disciplina e incentivos
7.2 Estrategias de Fase 1 (Start up o Gestión de cambio)
7.2.1 Estrategias de operaciones
Ventajas
Desventajas
7.2.2 Estrategias de financiamiento
Factoring
Otras modalidades
7.2.3 Estrategias y desarrollo de sus respectivos Planes de Marketing
Business Partners
Acuerdos de comercialización conjunta
7.2.4 Estrategias de Gerenciamiento del Emprendimiento

CAPÍTULO 8: PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL NEGOCIO
8.1 Modelo de implantación

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

8.2 Fase 1-Gestión de Cambio
8.3 Fase 2- Estabilización
8.4 Fase 3- Transferencia del Riesgo
8.5 Evolución y mejora de la Plataforma
Performance Management

CAPÍTULO 9: CRONOGRAMA

CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN EMPRESARIAL Y CONCLUSIÓN
10.1 Escenarios
Favorable
Desfavorable
10.2 Análisis Foda
Externas
Oportunidades
Amenazas
Internas
Fortalezas
Debilidades
10.3 Análisis de fuerzas competitivas
Amenaza de nuevos entrantes
Rivalidad entre competidores
Poder de negociación con los proveedores
Poder de negociación con los clientes
Amenaza de productos o servicios sustitutivos
10.4 Conclusión

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

SUPLEMENTOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS EN INGLÉS CON SU TRADUCCIÓN POR ORDEN ALFABÉTICO

(Los términos se ordenan con el número de página o de la nota del pie de página)

Advertising (pág. 19) Publicidad.

Backbone o Core[121] (pág 91)

La palabra backbone se refiere a las principales conexiones troncales de Internet. Está compuesta de un gran número de routers comerciales, gubernamentales, universitarios y otros de gran capacidad interconectados que llevan los datos a través de países, continentes y océanos del mundo.

Back office [14] (pág 10)

Servicio de apoyo en la operativa a oficinas, lo utilizan normalmente grandes bancos que necesitan apoyo en el manejo de sus aplicaciones informáticas.

Backup [115] (pág 90)

Copia de seguridad de los ficheros o aplicaciones disponibles en un soporte magnético, con el fin de poder recuperar la información y las aplicaciones en caso de avería en el disco duro, un borrado accidental o un accidente imprevisto. Es conveniente realizar copias de seguridad a intervalos temporales fijos, en función del trabajo y de la importancia de los datos manejados.

Business intelligence (pág 24)

Empresas desarrolladoras de software de inteligencia de negocios o BI.

Business partner [42] (pág 21) Socio de negocios.

Business to consumer [12] (pág 10)

Negocio-consumidor o negocio-a-cliente describe transacciones comerciales con el usuario final.

Business to business [13] (pág 10)

Negocio-a-negocio describe transacciones comerciales entre empresas.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

CAPM [159] (pág 128)

Capital Asset Pricing Model, El modelo es utilizado para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a una Cartera de inversiones adecuadamente diversificada.

Carriers (pág 89) Empresas proveedoras de telecomunicaciones.

Co-location (pág 166) Servicios compartidos.

Core Business [15] (pág 11)

Corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

CPD [126] (pág 97)

Se denomina centro de procesamiento de datos (CPD) a aquella ubicación donde se concentran todos los recursos necesarios para el procesamiento de la información de una organización. También se conoce como centro de cómputo en Iberoamérica, o centro de cálculo en España o centro de datos por su equivalente en inglés data center.

Cross-selling [53] (pág 27)

Se llama venta cruzada (del inglés cross-selling) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios.

Customer Relationship Management [16] **(pág 11**)

Administración de la relación con los clientes de Thomas M. Siebel.

Factoring [38] (pág 21)

Adquisición de créditos provenientes de ventas de bienes muebles, de prestación de servicios o de realización de obras, otorgando anticipos sobre tales créditos, asumiendo o no sus riesgos.

Fans (pág 93) Ventiladores de equipos electrónicos.

Franchising [205] (pág 167) Franquicias.

Front office [8] (pág 8)

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Parte mas importante de un servicio de call center (en el caso de los bancos se llama front al primer contacto con el cliente cuando este llama para recoger la operativa que necesita realizar).

Global Competitiveness Index (pág 50) Índice de Competitividad Global.

Hardphone (pág 87) Hace referencia a un teléfono físico.

Inbound (pág 9) Llamadas entrantes o recepción.

Intranet [100] (pág 88)

Intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir de forma segura cualquier información o programa del sistema operativo para evitar que cualquier usuario de Internet pueda ingresar.

Investment grade (pág 39) Grado de inversión (bajo riesgo de inversiones).

Know-how [46] (pág 25)

Forma de transferencia de tecnología. Aunque se traduce literalmente por "saber-cómo", mejor dicho sería "Saber hacer".

Leasing [40] (pág 23)

Arrendamiento financiero, alquiler con derecho de compra.

Location Attractiveness Index (pág 49) Índice de Ubicación Atractiva.

Marketing one-to-one (pág 11)

El Marketing 1X1 es el modelo de marketing individualizado o personalizado de Martha Rogers y Don Peppers.

Merchandising [139] (pág 104)

Conjunto de técnicas y tareas que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción de un producto en función de las necesidades del mercado.

Offshore [4] (pág 7)

Actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Outbound [92] (pág 82) Llamadas salientes.

Outsourcing [3] (pág 7)

Subcontratación o tercerización: es la práctica de proveerse de un producto o servicio de un tercero.

Patchcords [122] (pág 92)

Una longitud de cable que tiene un enchufe en cada extremo, que se utiliza para hacer las conexiones en un panel de conexiones.

PoE [119] (pág 91) Power over Ethernet.

Power Supply (pág 93) Suministro de energía.

Racks [123] (pág 92)

Un rack es un bastidor destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones. Sus medidas están normalizadas para que sea compatible con equipamiento de cualquier fabricante.

Resellers (pág 85) Revendedores.

Routers [118] (pág 90)

Enrutador o encaminador: sistema constituido por hardware y software para la transmisión de datos en la Internet. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo protocolo.// Dispositivo que dirige el tráfico entre redes y que es capaz de determinar los caminos más eficientes, asegurando un alto rendimiento.

Service Level Agreement [50] (pág 25) Acuerdo de nivel de servicio.

Smart Shoring [86] (pág 57)

Consiste en realizar acuerdos con proveedores de outsourcing de contact centers en terceros países donde se cuenta con socios proveedores con los que se establecen acuerdos de colaboración. También llamada deslocalización inteligente.

Softphone [125] (pág 94)

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Un Softphone (en inglés combinación de Software y de Telephone) es un software que hace una simulación de teléfono convencional por computadora. Es decir, permite usar la computadora para hacer llamadas a otros softphones o a otros teléfonos convencionales usando un VSP.

Start-up [51] (pág 25) Instalación y puesta a punto de la empresa.

Switches (pág 87)

Un conmutador o switch es un dispositivo digital de lógica de interconexión de redes de computadores que opera en la capa 2 (nivel de enlace de datos) del modelo OSI. Su función es interconectar dos o más segmentos de red, de manera similar a los puentes (bridges), pasando datos de un segmento a otro de acuerdo con la dirección MAC de destino de las tramas en la red.

Target Customer (pág 19) Cliente objetivo.

Teléfono VOIP [48] (pág 24)

Dispositivo telefónico que parece un teléfono común, se conecta a Public Switched Telephone Network (PSTN o red común de telefonía) y tiene un puerto Ethernet para permitir las comunicaciones a una red de computadoras TCP/IP.

Twitter (pág 19)

Es una red social y servicio de microblogging que permite a sus usuarios enviar y leer micro-entradas de texto de una longitud máxima de 140 caracteres denominados como "tweets".

Update (pág 96) Actualización.

UPS [124] (pág 93)

Dispositivo que gracias a sus baterías, puede proporcionar energía eléctrica tras un apagón a todos los dispositivos que tenga conectados.

Up selling [53] (pág 27)

El up-selling es una técnica de venta a través de la cual proponemos al cliente que nos compre un producto o servicio más avanzado.

Utilities (pág 30) Servicios.

Web servicing [33] (pág 19)

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Una página Web es un escaparate virtual, pero a veces los visitantes buscan información y servicios y se les deja desatendidos y aquí es donde surge el webservicing, que responde a la necesidad de cubrir las carencias en la venta en las páginas Web. En el webservicing, agentes especializados, desde el centro de atención pueden interactuar en tiempo real con los visitantes de la WEB del cliente. Así se transforma la página web en un espacio mucho más interactivo.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

BIBLIOGRAFÍA

Libros de consulta:

Chiavenato, Idalberto (1999a). *Introducción a la Teoría General de la Administración,* 5ª Ed., Santafé de Bogotá, McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (1999b). *Administración de Recursos Humanos*, 5ª Ed. , Santafé de Bogotá, McGraw Hill.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1991). *Servucción. El Marketing de Servicios.* España, McGraw Hill.

Grönroos, Christian (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia de servicios.* Madrid, Díaz de Santos.

Hildebrand, David K. y Ott, Lyman (1997). *Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía,* 3ª Ed., México, Addison Wesley Longman.

Kotler, Philip *Mercadotecnia* – 6ª Ed. (con Gary Armstrong), Prentice Hall.

Pérez del Castillo, Santiago (2000). *Manual Práctico de Normas Laborales*, 10ª Ed., Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8ª Ed., México, Prentice Hall.

Documentos electrónicos y sitios Web:

ACDE. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa. http://www.acde.org.uy/

Advice. http://www.advice2.com.uy/

Agencia Española de Protección de Datos. https://www.agpd.es/

Aguada Park. http://www.aguadapark.com/

Asociación de Contact Centers Española. http://www.ace.fecemd.org/

Asociación de Empresas de Telemarketing (2004). Informe Resultados. XI Estudio del Sector de Telemarketing de España. www.marketingdirecto.com/estudios/telemarketing_Feb05.pdf

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información. http://www.cuti.org.uy/

Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (2007). La Deslocalización Empresarial en España. Cuadernos CDTI de Innovación Tecnológica. http://www.cdti.es/recursos/publicaciones/archivos/21623_210210200714555.pdf

Como y donde buscar dinero para mi emprendimiento. ENDEAVORv.p. -, 2004. De: http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Como%20conseguir%20financiamiento%20para%20un%20emprendimiento.pdf

Contact Center. http://www.contactcenter.es/Gobieno de España. Ministerio de la Presidencia. http://www.contactcenter.es/

DCA - Dovat, Carriquiry & Asociados. http://www.dca.com.uy

Dirección General de Economía. Consejería de Economía e Innovación Tecnológica (2005). Comunidad de Madrid. http://www.csit.es/hospedasw/arbol_csit/documentacion/estadistica/INVERSIONEXTERIOR/InverExterio05.pdf

ECONOMÍA EXCEL. Plantillas y módulos Excel para el cálculo económico y empresarial. http://economia-excel.blogspot.com/

e informa. Información de empresas
http://www.einforma.com/

El Business Plan: Una tarea dura para el emprendedor. Endeavor v. p. -, 2003.
De: http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Plan%20de%20Negocios.pdf

Endeavor Uruguay. http://www.endeavor.com.uy

Estudio jurídico Lander. http://lander.com.uy/

Federación Española de Economía Digital. http://www.fecemd.org/

Fondo emprender. http://www.fondoemprender.com.uy/

HLB Internacional. http://www.hlbi.com/

Ilo. Database of Conditions of Work and Employment Laws.
http://www.ilo.org/dyn/travail/travmain.home

Manpower. http://www.manpower.com.uy/

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados

Mundo Contact. El Primer Portal en Convergencia Tecnológica. (http://www.mundo-contact.com)

Plan de Negocios para agrupación de productores de vitivinícolas. Endeavor, v. , p. -, 2006.
De: http://www.endeavor.com.uy/ConfCap/talleres/Plan_Negocios_Pombo.pdf

Tercerización: ventajas, desventajas y criterios para su adopción. ES MAS, v. , p. -, 2004.
De: http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Outsourcing.pdf

Transparencia Internacional (2010) Índice de percepción de corrupción 2009. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table

Uruguay XXI. http://www.uruguayxxi.gub.uy/

Wikipedia la enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/

World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2009-2010. http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf

World Trade Center Free Zone. http://www.wtcfreezone.com/

ZonaAmérica. http://www.zonamerica.com/

Personas entrevistadas:

Francisco Ravecca MBA, Director Ejecutivo de Aguada Park,
Entrevista realizada el 5 de abril, 2010.

 Copyright ® 2010 - Todos los derechos reservados