


**Servicios de contact center basados  
en *offshore outsourcing***



Eddie Morris  
Alfredo Ancajima  
Carlos Chiri  
Juan Galindo  
Carlos Guido  
Enrique Mejía

**Servicios de contact center basados en *offshore outsourcing***

# Servicios de contact center basados en *offshore outsourcing*

Eddie Morris • Alfredo Ancajima • Carlos Chiri  
Juan Galindo • Carlos Guido • Enrique Mejía



ESAN/Cendoc

MORRIS, Eddie ; ANCAJIMA, Alfredo ; CHIRI, Carlos ; GALINDO, Juan ; GUIDO, Carlos ; MEJÍA, Enrique

*Servicios de contact center basados en offshore outsourcing.* – Lima : Universidad ESAN, 2009. – 134 p. – (Serie Gerencia Global ; 14)

SERVICIOS AL CLIENTE / CENTROS DE ATENCIÓN DE LLAMADAS / VENTAS POR TELÉFONO / SUBCONTRATACIÓN / EXPORTACIONES / MERCADO DE SERVICIOS / PERÚ

HE 8789 P4M67

ISBN 978-9972-622-68-7

## **Servicios de contact center basados en *offshore outsourcing***

Serie Gerencia Global 14

© Eddie Morris, Alfredo Ancajima, Carlos Chiri, Juan Galindo, Carlos Guido y Enrique Mejía, 2009

© Universidad ESAN, 2009

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, agosto de 2009

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 31501400900396

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2009-10765

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y CUIDADO DE EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Antonio Luya

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Av. Grau 1430, Barranco

# Contenido

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual	15
1. Definición y conceptos relacionados	15
1.1. Evolución del contact center	17
1.2. Servicios del contact center	18
1.3. Estructura de costos del contact center	20
1.4. Modelos de negocios de contact center	20
2. El <i>offshore outsourcing</i>	22
2.1. Factores de desarrollo del <i>offshore outsourcing</i>	23
2.2. Modelos de negocio <i>offshore outsourcing</i>	26
2.3. Localización del <i>offshore outsourcing</i> y atributos del país destino	26
3. Exportación de servicios de contact center	27
Capítulo 2. Análisis de la actividad de servicios de contact center en los mercados mundial y peruano	29
1. Contexto mundial de la actividad de servicios al cliente	29
1.1. Principales países exportadores de servicios de atención al cliente	30
1.2. La actividad de servicios de exportación de contact center en el Perú	31
1.3. Las ventajas competitivas del Perú	31
1.4. Análisis de la competencia local	34
2. Análisis del mercado mundial del <i>offshore</i>	35
3. Mercado objetivo de servicios de contact center	36

Capítulo 3. Diseño del modelo de negocio de exportación de servicios de contact center	41
1. <i>Benchmarking</i> de los modelos de negocio de las principales empresas en el mundo	41
1.1. West y su modelo de negocio (2007)	42
1.2. Teleperformance y su modelo de negocio (2007)	42
1.3. Atento y su modelo de negocio (2006)	43
2. Esquema del modelo propuesto	46
2.1. Primer nivel: proveedores	46
2.2. Segundo nivel: competencias diferenciadoras	47
2.3. Tercer nivel: clientes y canales de acceso	49
3. Mecanismos del modelo	49
4. Beneficios del modelo	52
5. Propuesta de valor: empresa líder del mercado peruano versus la empresa propuesta	52
6. Funcionamiento del modelo	56
Capítulo 4. Implementación del modelo de negocio y estrategia comercial	59
1. Análisis del posicionamiento estratégico	59
2. Visión y misión de la empresa	61
2.1. Objetivos estratégicos	61
2.2. Estructura organizacional	61
3. Estrategia comercial del producto	62
3.1. Concepto de producto	62
3.2. Ciclo de vida	62
3.3. Posicionamiento del producto	63
4. Estrategia de precios	64
4.1. Estimación de costos	64
4.2. Estructura de costos de la competencia	66
4.3. Método de determinación del precio	67
5. Estrategia de distribución	67
6. Estrategia de promoción y publicidad	68
6.1. Identificación de los clientes	68
6.2. Comunicación con los clientes	68
7. Estrategia de ventas	69
7.1. Administración de la fuerza de ventas	69
7.2. Proyecciones de ventas	70
7.3. Proceso de ventas	72

Capítulo 5. Plan de operaciones, financiamiento e inversión	73
1. Base de la estrategia	73
1.1. Cadena productiva del contact center	73
1.2. Calidad, mantenimiento y valor agregado de las operaciones	75
1.3. Determinación de la infraestructura	75
2. Gestión de operaciones	76
2.1. Actividades primarias en la cadena de valor	78
2.2. Actividades secundarias en la cadena de valor	78
2.3. Ubicación del local	79
2.4. Ventaja competitiva operativa	79
3. Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center	79
3.1. Análisis de rubros	80
3.2. Evaluación financiera	85
3.3. Análisis de sensibilidad y escenarios	87
3.4. Análisis de resultados del negocio	89
Apéndice al capítulo 5, sección 3: Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center	91
Conclusiones	109
Bibliografía	111
Glosario	117
Anexos	121
1. Servicios de atención: contact center	122
2. El <i>outsourcing</i> como clasificación por localización geográfica	124
3. Matriz de variables del cuestionario sobre el mercado objetivo	125
4. Cuestionario para el estudio del mercado objetivo	127
5. Estructura organizacional	134
Sobre los autores	135

# Introducción

---

En la década de 1990, el desarrollo tecnológico fue uno de los factores que impulsó el proceso de globalización de las comunicaciones y, por ende, de la economía mundial, lo que generó un importante aumento y dinamismo del comercio internacional y del flujo transnacional de inversiones.

Así también, la competencia global ha provocado que las empresas busquen en forma constante reducir sus costos, de tal forma que cada una ha optado por desplazar algunas de sus actividades productivas o de prestación de servicios hacia economías que les demanden menores costos, es decir, hacia países emergentes, quienes se ven beneficiados en términos de aumento de ingresos y generación de empleo.

De esta manera fue surgiendo un tipo de producto denominado *offshore outsourcing*, que consiste en tercerizar los servicios no estratégicos de una determinada empresa, como el servicio de atención a sus clientes por medio de un contact center localizado en el exterior, uno de los servicios más demandados y que representa una oportunidad para países como el Perú.

Tomando en cuenta el actual entorno mundial, la presente investigación analiza las condiciones necesarias y las posibilidades que favorezcan brindar la exportación de servicios de atención al cliente por medio de un



contact center desde el Perú. Además, busca proponer un modelo y un plan de negocios para una empresa que se instale en el Perú a fin de exportar dichos servicios de manera competitiva, aprovechando las ventajas que presenta el país en relación con esta actividad mundial de servicios, con los consecuentes beneficios para la empresa y la economía peruana (generación de utilidades y creación de empleos); pero, sobre todo, intenta proponer un planteamiento en el cual se demuestre la viabilidad de dicha actividad de servicios.

El desarrollo de la investigación se ha dividido en dos etapas. En la primera parte se abordan aspectos conceptuales sobre los contact center y la metodología que se aplicará. Se hace también un análisis de los mercados mundial y peruano de los servicios de contact center a través de entrevistas que se aplicaron a expertos y a directivos de instituciones públicas vinculadas, con la finalidad de determinar las principales características del mercado mundial de exportación de esos servicios, identificar los factores críticos de éxito y conocer las tendencias del negocio de *offshore outsourcing* y, especialmente, las empresas internacionales y nacionales que exportan los servicios de atención al cliente.

En la segunda etapa se efectuó el *benchmarking* de las características de los países y empresas que destacan en la exportación de servicios de contact center. Luego se elaboró el diseño del modelo de negocio y su implementación para una empresa, la cual comprende la misión, la visión, el proceso operativo y la tecnología que se usará, la propuesta de valor y la estructura organizacional que la soporta. Por último, se elaboró el plan comercial, de operaciones, de financiamiento e inversiones, así como la viabilidad del proyecto.

Así pues, este libro está compuesto de cinco capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco conceptual del trabajo y se ve la metodología que es apropiada para los objetivos trazados. En vista de que el contact center es una actividad incipiente, existe poca información y bibliografía especializada en relación con esta investigación, lo que ha conducido a buscar la primera en fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas, como también por medio de reportes de las empresas *offshore outsourcing*, artículos periodísticos y portales web sobre este negocio. El capítulo 2 permite analizar los mercados mundial y peruano de contact center, así como el

desarrollo del *offshore outsourcing*, e identificar las oportunidades que presenta el Perú para la exportación del servicio. En el capítulo 3 se realiza un *benchmarking* de factores de los países líderes de exportación de servicios de atención al cliente a través de contact center, que ha permitido diseñar y proponer un modelo de negocio para que una empresa que se instale en el Perú brinde competitivamente el servicio de contact center al mercado mundial, en comparación con otros modelos vigentes.

La ejecución o implementación del modelo planteado se desarrolla en el capítulo 4, donde se muestra cada componente de la estrategia comercial y de negocio. En el capítulo 5 se describe el plan de operaciones, financiamiento e inversión, donde se evalúan sobre todo los resultados económicos de constituir en el Perú una empresa dedicada a la exportación de servicios de contact center, con base allí y operaciones desde allí. Por último, se presentan las principales conclusiones de la investigación.

# 1

---

## Marco conceptual

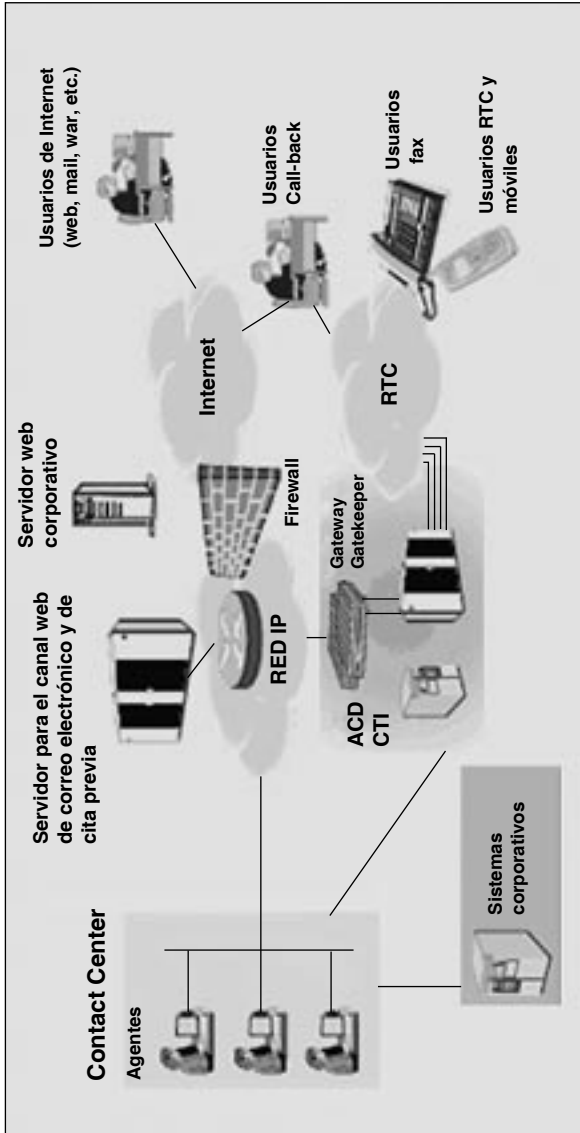
### 1. Definición y conceptos relacionados

Un contact center es el punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación como la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet. Es la evolución del *call center*, donde solo existe un único punto de contacto: la línea telefónica.

Es innegable que con Internet aparecieron otros puntos de contacto entre el cliente y la empresa: el chat, el correo electrónico (e-mail) y el audio y videoconferencia por Internet (véase gráfico 1.1). El contact center integra todos estos puntos de contacto y facilita la comunicación entre las personas a través de todos los medios de comunicación. Ofrece, así, una atención multicanal.

Además, el progresivo desarrollo de las tecnologías de comunicaciones y transferencia de datos, ha permitido la reducción del costo de banda ancha y la convergencia de las tecnologías de información con las empresas de telecomunicaciones, lo que hace más sencillo establecer un contact center deslocalizado en cualquier parte del mundo vía *offshoring*, así como convertir este servicio de valor agregado en una actividad exportable a través del comercio transfronterizo o mediante la presencia de filiales.

Gráfico 1.1. Arquitectura del contact center



Fuente: Telefónica, Investigación y Desarrollo, 2007.

## 1.1. Evolución del contact center

### *Call center*

Un *call center* es el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas telefónicas, para suministrar información a quienes llaman, en un ambiente de intimidad personal. De esta forma, el *call center* es el punto de «contacto» entre un cliente y la empresa por medio del hilo telefónico.

Los siguientes son los componentes típicos que configuran un centro de llamadas o *call center*:

- 1) Central telefónica (*private branch exchange*, PBX). Es una central de conmutación de llamadas telefónicas.
- 2) Servidor CTI (*computer telephone integration*, CTI). Es un *middleware* que hace las funciones de «director de orquesta» de todos los componentes *hardware* y *software* del *call center*. Este servidor define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD (*automatic call distribution*), imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requieran.
- 3) Servidores de bases de datos. Son repositorios de la información de los clientes de una organización.
- 4) Sistema interactivo de respuesta de voz (*interactive voice response system*, IVR). Es un conjunto de *hardware* y *software* que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (*inbound*) a una organización. Este sistema permite y facilita la entrega de mensajes «hablados» a los llamantes, de tal forma que estos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones. Al IVR se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, y se deja para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los llamantes.
- 5) Estación de trabajo de los agentes. Es cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los llamantes.

### *Contact center*

Donna Flus, en su libro *The real-time contact center*, describe que el contact center evoluciona desde las centralitas empresariales (PBX), a las que luego se incorpora la distribución automática de llamadas y, después, el *phone center*, un incipiente *call center* que, a su vez, incorpora aplicaciones CRM en sí (véase cuadro 1.1). Lo que hace el contact center es sumar nuevos canales de contacto con el cliente, como el chat, el correo electrónico y la web. Al final se llega al *real-time contact center*, esto es, una plataforma multicanal (voz, chat, correo electrónico, web) que analiza la información del cliente en tiempo real para la mejora de decisiones, integrando las diversas áreas de la empresa. A fin de conocer más acerca de los términos que componen la evolución y arquitectura del contact center, véase el glosario.

En la actualidad, los contact center están evolucionando en su forma de gestión de servicios, hacia los denominados «contact center real time», que realizan el análisis de la información que llega al contact center en tiempo real, lo cual genera mayor velocidad en los tiempos de respuesta ante determinada consulta o problema del cliente llamante. Además, en el «contact center real time» se intenta poseer una velocidad de respuesta mayor, con soporte en tecnología que integra todos los sistemas de la organización, para satisfacer al cliente al aprovechar las oportunidades de negocio de cada llamada.

### **1.2. Servicios del contact center**

Los servicios que brinda un contact center se pueden ubicar en dos grandes grupos: servicios *in bound* y servicios *out bound*.

- *Servicios in bound (servicios de entrada)*. Son aquellos en que el cliente se comunica con el contact center por llamada telefónica, sesión de chat o correo electrónico. Son catalogados como servicios de atención al cliente y por lo común absuelven consultas de información general respecto a un producto o servicio. Desde un punto de vista funcional, el cliente realiza una llamada al contact center de la empresa, la que es atendida por un teleoperador que, a su vez, atiende los requerimientos solicitados.

**Cuadro 1.1. Breve historia de la evolución del contact center**

Phase	PBX	ACD	Phone center	Call center	Contact center	Real-time contact center
<b>Technology</b>	PBX, key systems, central office-based.	ACD, routing calls, work force management.	Conditional call routing, IVR, CTI, call logging, reporting.	«CRM suite» desktop, integration of front and back office systems, skill-based routing, call blending, speech recognition, QA.	Universal queue, IP, ERMS, chat, reporting, CEM.	Multichannel communications platform. Real-time analytics, text categorization of unstructured data, performance management, web services.
<b>Strategy</b>	Make customers go away.	Answers calls on first-come, first-served basis. Efficiency and cost containment.	Efficiently, productively and politely handle calls. Use IVR to automate calls. Increase first call resolution.	CRM Integrate front and back office systems to improve customer satisfaction and provide differentiated, cost-effective service.	Displace calls with web-based self-service technology. Use contact center to increase revenue.	Open contact center and customer data to enterprise decision makers. Integration of sales, marketing, and service activities. Convergence.

Fuente: Fluss, 2005.

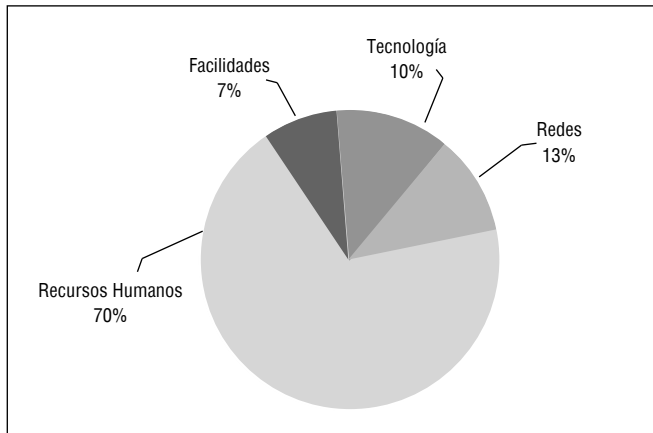
- *Servicios out bound (servicios de salida)*. Son aquellos en que el contact center se comunica con el cliente por llamada telefónica o correo electrónico. A través de los servicios *outbound* se realizan, por lo general, ventas, cobranzas, encuestas y se actualiza la base de datos de los clientes. Visto desde un aspecto funcional, el teleoperador del contact center realiza una llamada al cliente.

### 1.3. Estructura de costos del contact center

En un contact center intervienen recursos humanos (conformados, sobre todo, por teleoperadores), una plataforma tecnológica y procesos de negocios que ligán dicha plataforma con los recursos humanos a fin de poder brindar los servicios. Cada uno de estos componentes incide de manera directa en la estructura de costos de un contact center.

Según Fluss (2005), el mayor costo de un contact center es el personal (recursos humanos), que representa el 70% del costo total. Las redes y la tecnología conforman el 13% y el 10% del costo total, respectivamente.

**Gráfico 1.2. Estructura de costos del contact center**



Fuente: Fluss, 2005.

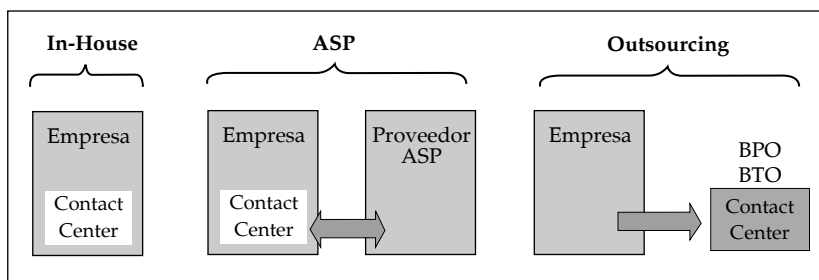
### 1.4. Modelos de negocios de contact center

Según Fluss (2005), los modelos de negocios de contact center son los siguientes:



- *In house*. La organización se responsabiliza por adquirir la tecnología, las telecomunicaciones y el personal.
- *Application service provider (ASP)*. Las aplicaciones del contact center son rentadas por un proveedor de servicios externo a la organización.
- *Outsourcing*. El contact center es tercerizado a una empresa externa a la organización. El tercero es responsable de la infraestructura y el personal.

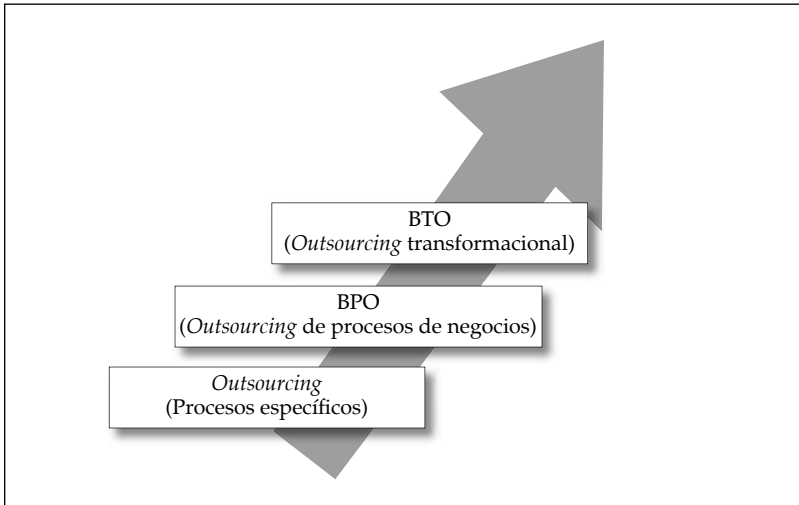
Gráfico 1.3. Modelos de negocios de contact center



Elaboración propia.

La práctica empresarial del *outsourcing* ha ido creciendo en los últimos años. A los motivos tradicionales que han potenciado la externalización (la que permite concentrarse en las principales actividades del negocio, reducir costes y convertir los fijos en variables) se han añadido otros que configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores; un escenario con mayor compromiso y creatividad. En los inicios del *outsourcing* se contrataba al tercero para tareas específicas; luego se evolucionó a operaciones enteras, a procesos de negocios, y así surgió el *business process outsourcing*. La orientación al cliente y la generación de valor harán que, después, se llegue al *business transformation outsourcing*.

- 1) *Business process outsourcing (BPO)*. Es el movimiento de procesos internos de la organización, a un proveedor de servicio externo. Con la globalización y desarrollo de las telecomunicaciones, los procesos de negocios de una empresa pueden dirigirse a países especializados en donde el costo es menor.

Gráfico 1.4. Evolución del *outsourcing*

Elaboración propia.

- 2) *Business transformer outsourcing* (BTO). Es una estrategia encaminada a impulsar y transformar el negocio, con el objetivo de conseguir, en forma rápida, una mejora importante y sostenible en los resultados globales de la empresa.

En función de la proximidad geográfica, el *outsourcing* se puede clasificar en *onshore* (en el mismo país), *nearshore* (en un país vecino) y *offshore* (en un país distante).

## 2. El *offshore outsourcing*

Es la acción de tercerizar servicios a una empresa cuyo centro de operaciones se encuentra en un país extranjero. La presión por reducir costos y concentrarse en las actividades del negocio de mayor valor añadido ha obligado a las empresas a buscar soluciones al respecto en la tercerización de servicios a países en donde esto resulte más económico.

Las empresas realizan *offshore outsourcing* de los procesos de negocios no vinculados con el negocio principal (*core business*) de la empresa (IESE

Business School, 2006). Los procesos en la empresa se pueden tipificar en procesos estratégicos, principales y de *offshore* (véase gráfico 1.5).

El *offshore outsourcing* de procesos de negocio, denominado BPO, está tipificado en diversas categorías, en función de la actividad que se terceriza de la empresa. Según Kalakota y Robinson (2005), los procesos de negocio que se tercerizan con el *offshore outsourcing* se clasifican en las siguientes categorías:

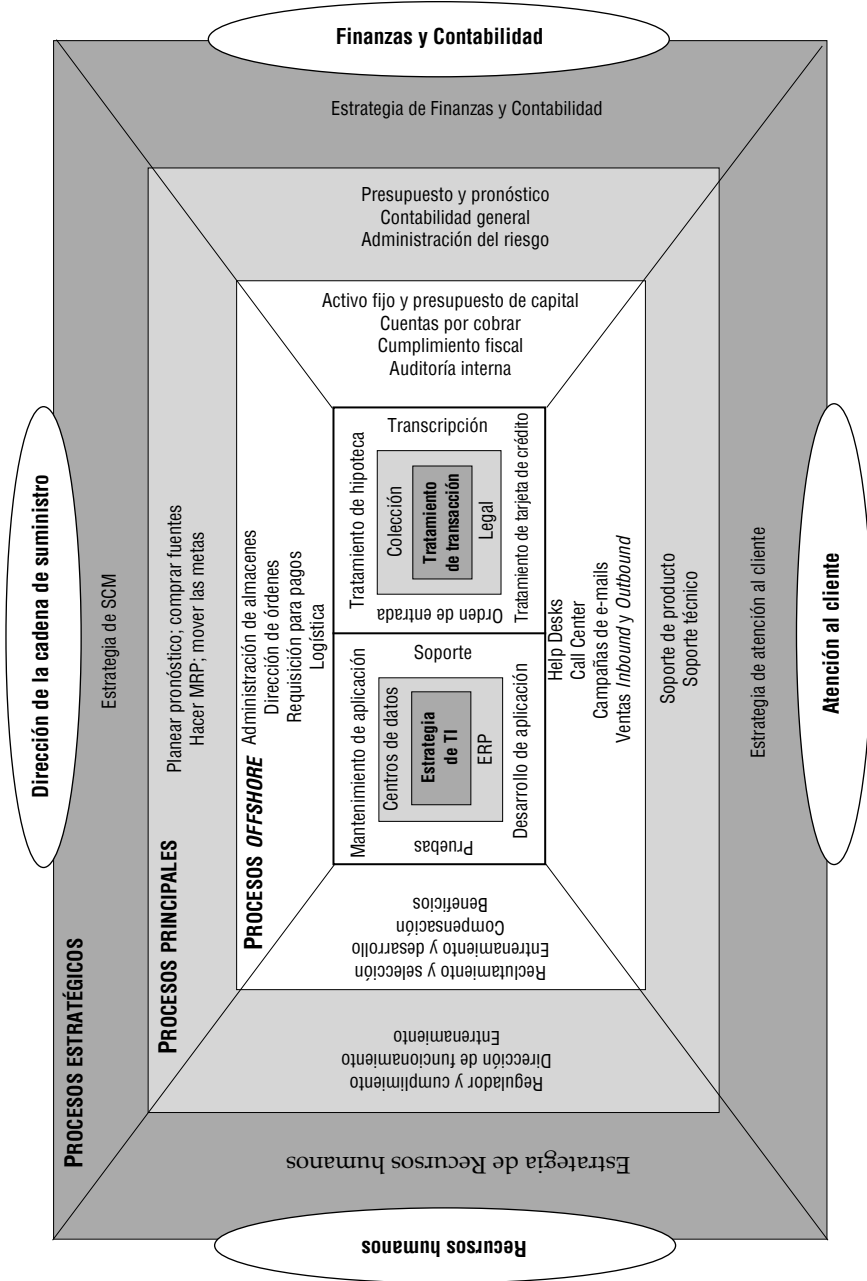
- *Finanzas y contabilidad*. Se terceriza toda la parte financiera y contable de la empresa a un país extranjero.
- *Atención al cliente*. Se terceriza la atención al cliente, las campañas de telemarketing, las televentas, el soporte técnico por teléfono.
- *Recursos humanos*. Se terceriza el soporte al empleado, la nómina, el reclutamiento, la administración de la capacitación, la administración de beneficios.
- *Tecnología de información (TI)*. Se terceriza el desarrollo del *software*, el desarrollo de aplicaciones, el mantenimiento de sistemas, la puesta en práctica de *software* e integración, y los servicios de diseño arquitectónicos.
- *Dirección de la cadena de suministro*. Se terceriza el transporte y la logística, el almacén y la gerencia de inventario. La fábrica está en un país extranjero.
- *Fabricación*. Se terceriza parte o todo el proceso de fabricación.

### 2.1. Factores de desarrollo del *offshore outsourcing*

Las razones para que una empresa realice *offshore outsourcing* son la reducción de sus costos y la necesidad de que ella se dedique solo a sus procesos críticos.

En general, existen seis factores que han impulsado el desarrollo del *offshore outsourcing*: la globalización, la evolución del *outsourcing*, la deflación, la demografía, la competencia y la política en los países que demandan servicios *offshore* (por lo general, países desarrollados) (Kalakota y Robinson, 2005).

Gráfico 1.5. Procesos de negocio en una empresa



Fuente: Kalakota y Robinson, 2005.

- *Globalización*. Es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global (Sarasqueta, 2004). Esto ha ocasionado que las empresas rápidamente dirijan sus recursos para aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas creadas por la competencia global.

La transición a una economía *offshore* representa una nueva forma de globalización permitida por el desarrollo tanto de Internet como de las telecomunicaciones (Kalakota y Robinson, 2005).

- *Deflación*. Es la caída generalizada del nivel de precios de bienes y servicios en una economía. La demanda de los clientes por obtener productos y servicios rápidos, baratos y de mejor calidad es una presión constante que incentiva a las empresas a bajar sus costes. Es un catalizador importante para el *offshore outsourcing*.
- *Demografía*. El envejecimiento y la baja tasa de natalidad de los países desarrollados son detonantes que incentivan a sus empresas a buscar recursos humanos en los países no desarrollados en los que exista abundancia de población activa; recursos que a la vez sean de bajo costo, pues ello impulsa el *offshore outsourcing*.
- *Competencia de compañías proveedoras de servicios de offshore outsourcing*. Existe diversidad de empresas de ámbito transnacional y nacional que brindan servicios de *offshore* en atención al cliente, tecnología de información, finanzas y recursos humanos. Esto ocasiona en forma directa la mejora de calidad y la baja de precio en los servicios prestados.
- *Política*. El *offshore* es una tendencia mundial de mover servicios de países en que los costos son más altos (Estados Unidos, Inglaterra, Francia y España) a aquellos donde son más bajos (India, Filipinas y México). Dicho movimiento incide de manera directa en la disminución del empleo en los países demandantes del servicio, lo que ocasiona la protesta social y lleva a que estos coloquen barreras para la ejecución del *offshore outsourcing*. No obstante, debido a que no

hacer *offshore outsourcing* en este mundo globalizado afecta la competitividad de las empresas, en los últimos años se están bajando las barreras para su realización.

## 2.2. Modelos de negocio *offshore outsourcing*

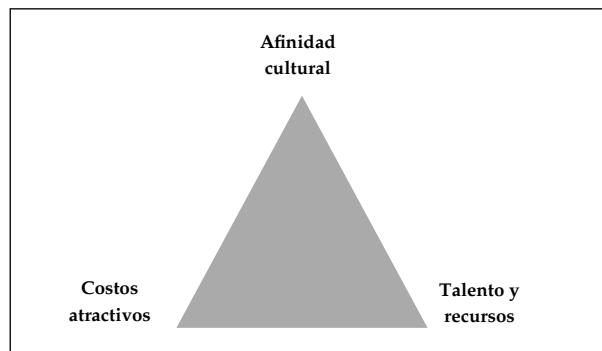
Según su estructura de propiedad, los modelos de negocio de *offshore outsourcing* se clasifican en:

- *Subsidiaria*. En el país donde se van a realizar operaciones de contact center se crea una subsidiaria de la empresa de origen. En este caso existe mayor flexibilidad por parte de la subsidiaria, pero también la misma cultura empresarial y similares estándares de seguridad entre ella y la empresa de origen.
- *Joint venture*. Es el producto de dos o más compañías que combinan recursos para crear una nueva entidad que se encargará de las operaciones de contact center en el país extranjero.
- *Vendedor externo*. Como su nombre lo dice, es una empresa externa a la compañía, que brinda servicios de contact center en el país extranjero (Kalakota y Robinson, 2005).

## 2.3. Localización del *offshore outsourcing* y atributos del país destino

Según Kearney (2007), los principales atributos para determinar la ubicación del país donde realizar *offshore outsourcing* son:

- *Costos*. Atributo relacionado con el costo laboral, de infraestructura física (mobiliario), de telecomunicaciones y de viajes de supervisión.
- *Afinidad cultural*. Son factores relevantes el lenguaje, la diferencia horaria, la proximidad física y la cultura común.
- *Talento y recursos*. Atributo relacionado con la disponibilidad de trabajo, la capacitación del recurso humano y la estabilidad del mercado de *outsourcing* de procesos de negocio (BPO).

**Gráfico 1.6. Atributos clave del *offshore outsourcing***

Fuente: Kearney, 2007.

### 3. Exportación de servicios de contact center

La exportación de servicios de atención al cliente por medio de contact center se da en los países destino del *offshore outsourcing*. Un contact center es el punto de contacto entre el cliente final y la empresa, contacto que se realiza por llamada telefónica, chat o correo electrónico.

Se puede decir que las empresas que tercerizan sus servicios a un país distante realizan *offshore outsourcing*, y la que recibe la tercerización realiza exportación de servicios. Como ejemplo está el caso de una empresa en Estados Unidos que decide realizar *offshore outsourcing* en la India (origen del *offshore*), supuesto en el cual la empresa en la India (destino del *offshore*) realiza exportación de servicios de atención al cliente a Estados Unidos.

Una serie de actividades o funciones de carácter no esencial de las empresas, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios posventa, pueden ser prestadas a distancia por medio de conexión telefónica. Esto se conoce como servicios transfronterizos de *outsourcing* y se realiza en los denominados centros de llamadas contact center.

Gráfico 1.7. Exportación de servicios *offshore outsourcing*



Elaboración propia.



# 2

---

## **Análisis de la actividad de servicios de contact center en los mercados mundial y peruano**

### **1. Contexto mundial de la actividad de servicios al cliente**

En 2006, el sector de servicios de atención al cliente facturó en el mundo 56,04 billones de dólares, según el IDC (2006), que asimismo estima un crecimiento de este sector, hasta 2010, de 14% anual, con una facturación de 95,70 billones de dólares (véase cuadro 2.1). A continuación se analiza el contexto mundial en tres grandes regiones geográficas:

- *América*. El 59% de los ingresos derivados de servicios de atención al cliente en 2006 se concentró en el continente americano (Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica), con un volumen de facturación de 33,36 billones de dólares y una tendencia de crecimiento anual de 15% hasta 2010.
- *Asia Pacífico*. Esta región es la siguiente área de mayor expansión. En 2006 facturó 6,48 billones de dólares y representó el 12% de los ingresos del sector. El IDC estima un crecimiento anual de 14% hasta 2010.

**Cuadro 2.1. Crecimiento mundial de servicios de atención al cliente  
(billones de dólares)**

Lugar de las empresas	2006	2007	2008	2009	2010	Tasa anual
América	33,36	38,36	44,12	50,74	58,35	15%
Asia Pacífico	6,48	7,39	8,42	9,60	10,94	14%
Europa, Oriente Medio y África	16,20	18,31	20,69	23,38	26,41	13%
Total	56,04	64,06	73,23	83,72	95,70	14%

Fuente: IDC, 2006.

- *Europa, Oriente Medio y África* (EMEA). En 2006 esta región facturó 16,20 billones de dólares. El IDC estima un crecimiento anual de 13% hasta 2010.

### 1.1. Principales países exportadores de servicios de atención al cliente

Duke University (2007) indica que, en 2006, la India atendió el 29% del *offshore* de contact center, Filipinas el 17%, Latinoamérica el 16%, Canadá el 9%, y otros el 29%. Datamonitor (2005) ha identificado a la India, las Filipinas, México, África del Norte y Europa (Oriental y Central) como los mayores ofertantes de operaciones *offshore* de contact center. En América Latina sobresalen México, Brasil y Argentina.

En un estudio de Kearney (2007), realizado en 2006, se concluyó que los diez países más atractivos para la localización del servicio *offshore* eran, en este orden: India, China, Malasia, Tailandia, Brasil, Indonesia, Chile, Filipinas, Bulgaria y México.

En dicha investigación se analizaron a la India y las Filipinas como locaciones de las actividades de servicios más grandes de la oferta deslocalizada de contact center del mundo, y también a los principales países latinoamericanos líderes de contact center: Brasil, México y Argentina. Se observa que los factores que han contribuido al éxito de estas naciones son los costos atractivos, la estabilidad del país, el talento y los recursos humanos y las facilidades comerciales.

## 1.2. La actividad de servicios de exportación de contact center en el Perú

En 2006, la actividad de servicios de contact center del Perú registró 11 790 posiciones de atención (Datamonitor, 2006), de las que 1288 posiciones (11%) se destinaron a la exportación de servicios de atención al cliente (Atento Perú, 2007).

### *Tamaño del mercado de exportación*

El crecimiento de la exportación de servicios en el Perú entre fines de 2006 y el primer trimestre de 2007 fue de 93%. España y el mercado hispano de Estados Unidos son los principales mercados externos que están atendiendo los contact centers peruanos.

**Cuadro 2.2. Posiciones de atención destinadas a exportación de servicios desde el Perú**

Empresas	2006	2007	Tasa de crecimiento	Mercado
Atento	689	1 130	64%	España, Americatel EE.UU., Argentina, Chile
Lexiconmarketing	0	300	–	Población hispanohablante de EE.UU.
Siemens	120	120	0%	Americatel EE.UU.
Grupo GSS	0	200	–	España
Digitex	157	230	46%	Población hispanohablante de EE.UU.
Impulse Telecom	320	500	56%	México e hispanos en EE.UU.
<b>Total</b>	<b>1 286</b>	<b>2 480</b>	<b>92,8%</b>	

Fuente: Atento Perú, 2007.

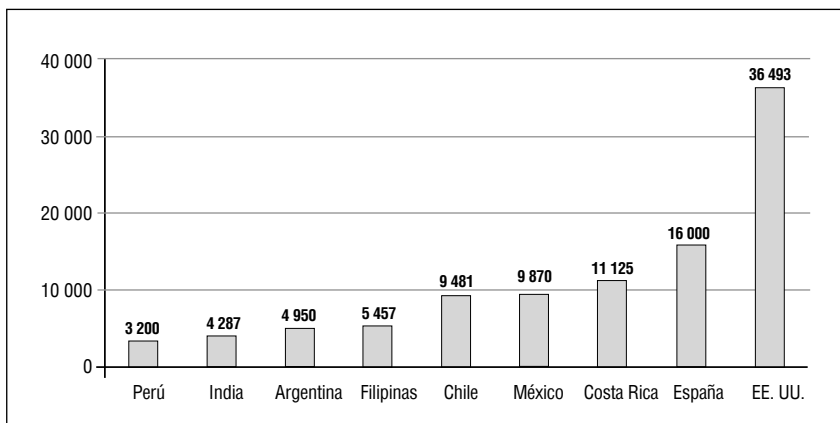
## 1.3. Las ventajas competitivas del Perú

Las ventajas competitivas del Perú para el establecimiento de empresas que exporten servicios de contact center son el costo de mano de obra, el acento neutral y la disponibilidad de personal con formación profesional. También se dice que el Estado peruano es un potenciador de la exportación de servicios: en el Perú se ha dado la Ley de exoneración del IGV, hace tres años, y se está trabajando en la Ley de protección de datos con España.

Kearney (2007) asimismo corrobora los atributos claves para determinar la ubicación del *offshore outsourcing* señalados por el experto Harry Chang.

- 1) *Costo de mano de obra.* Según el Economist Intelligence Unit (2005), el salario anual del teleoperador peruano es el más bajo de Latinoamérica: 3200 dólares, al que sigue su similar colombiano, con un ingreso anual de 4520 dólares. En España el agente operador tiene un salario anual de 16 mil dólares, y en Estados Unidos alcanza los 36,5 mil dólares. Los costos salariales bajos generan atractivo en las empresas de *outsourcing* transnacionales para deslocalizar tráfico de contact center hacia el Perú.

**Gráfico 2.1. Salario anual en dólares de operadores de contact center**



Fuente: Economic Intelligence Unit, 2005; NEOIT, 2006.

- 2) *Acento neutral.* Para una exportación de servicios de atención a mercados de habla hispana, la neutralidad del acento constituye una habilidad lingüística que genera preferencia por un determinado país. La neutralidad del acento peruano tiene ventaja en relación con el habla más acentuada de otros países de Latinoamérica, como Argentina, Chile y México.
- 3) *Mercado laboral.* Según el INEI (2005), la población del Perú en 2005 fue de 26,2 millones de habitantes; su población económica activa (PEA), de 49,4%, y su tasa de empleo y desempleo, de 95% y 5%, respectivamente. De la población empleada, el 44,6% corresponde a

población con empleo adecuado y el 55,4% a población subempleada (MTPE, 2006). En 2006, en Lima Metropolitana, el 8,8% de la PEA estuvo desempleada, el 41,2% subempleada y el 50% contó con un empleo adecuado (MTPE, 2006).

**Cuadro 2.3. Distribución de la PEA en Lima Metropolitana, 2006**

Distribución	Población	Proporción
Empleo adecuado	2 005 533	50,0%
Subempleo	1 651 127	41,2%
Desempleo	350 895	8,8%
<b>Total PEA de Lima Metropolitana</b>	<b>4 007 555</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: MTPE, 2006.

- 4) *Ley de exoneración del IGV para la exportación del contact center.* La exportación de servicios de contact center desde el Perú, registró un cambio favorable a partir de la emisión del decreto supremo 025-2006-EF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2006), que considera como servicios de exportación los de atención al cliente o contact center.

Con este decreto se exonera del pago del impuesto general a las ventas (IGV) la exportación de dichos servicios, lo que los hace más competitivos a escala mundial. Antes de ese decreto, las posibilidades para exportar desde el Perú los servicios de atención al cliente por medio del centro de atención de llamadas eran prácticamente nulas debido al sobre costo que implicaba el IGV de 19%. En Latinoamérica, Brasil, Argentina, Venezuela y Perú tienen 0% de carga fiscal, México el 15% y Colombia el 16% (*El Comercio*, 2007).

- 5) *Convenio para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal en relación con el impuesto a la renta y el patrimonio.* El Perú ha celebrado tres convenios, con Chile, Suecia y Canadá, para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal en relación con el impuesto a la renta y el patrimonio. A la fecha permanecen vigentes los convenios con Chile y Suecia; con Canadá está negociándose uno nuevo, en reemplazo del que feneció el 31 de diciembre de 2006. Aparte, existe un convenio entre los países miembros de la Comunidad Andina

de Naciones (véase <[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/Convenios\\_DT2.php](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/Convenios_DT2.php)>).

El Perú está por celebrar convenios para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal en relación con el impuesto a la renta y al patrimonio, con Francia, Italia, Reino Unido, Suecia, Suiza y Tailandia. También existen dos proyectos en el Congreso sobre convenios de doble tributación con Brasil y España.

- 6) *Tratado de libre comercio entre el Perú y Estados Unidos*. En el capítulo 11, «Comercio transfronterizo de servicios», artículo 11.5, «Presencia local», se indica:

Ninguna parte podrá exigir al proveedor de servicios de otra parte establecer o mantener oficinas de representación o cualquier otra forma de empresa, o ser residente en su territorio como condición para el suministro transfronterizo de un servicio.

Mediante los compromisos de este tratado se abrirán oportunidades para permitir que el Perú se convierta en una plataforma de servicios en la región, promoviendo la exportación de servicios hacia Estados Unidos a través del *outsourcing*, sin necesidad de que el productor o el consumidor se traslade al otro mercado.

- 7) *Situación del país*. La economía peruana se expandió en 9,84% en 2008, alcanzando la tasa más elevada de los últimos catorce años, con lo cual ha logrado un crecimiento continuo de 90 meses. Se espera que a pesar de la crisis financiera internacional el Perú logre un ligero crecimiento económico durante los próximos años.

#### **1.4. Análisis de la competencia local**

La exoneración del pago de IGV a los servicios de exportación de contact center en el Perú es una mejora en las condiciones, lo que sumado al costo bajo de la mano de obra (en comparación con el resto de Latinoamérica) ha originado un crecimiento de las posiciones que brindan dichos servicios.

En cuanto a la competencia local, el salario del agente operador oscila entre 500 soles y 800 soles, el costo del servicio por hora/posición oscila

entre 8,5 dólares y 9 dólares, y se utiliza una plataforma tecnológica de Avaya y Nortel, proveedores líderes del mercado mundial que tienen un costo alto de soporte y mantenimiento. La competencia local está brindando servicios a España y Estados Unidos.

**Cuadro 2.4. Empresas ubicadas en el Perú que exportan servicios de contact center**

Empresa	Posición	Sueldo mensual operador (soles)	Servicios	Tecnología	Precio en dólares Hora/posición
Atento	1 130	700	Ventas: EE. UU., Chile <i>Inbound</i> : España, Argentina y Brasil	Avaya /IP	8,5
Grupo GSS	200	600	<i>Outbound</i> : España	Avaya /IP	9,0
Impulse Telecom	500	500	Ventas: EE. UU. y México	Nortel	8,5
Sistems	230	800	Ventas: EE. UU. (Americatel)	Avaya	n.d.

Notas: El tipo de cambio utilizado en todo el trabajo es de 3,015 soles por dólar. El sueldo mensual del operador es un valor independiente del precio por hora/posición que es la base referencial para la facturación de los servicios prestados.

Fuente: Atento Perú, 2007.

## 2. Análisis del mercado mundial del *offshore*

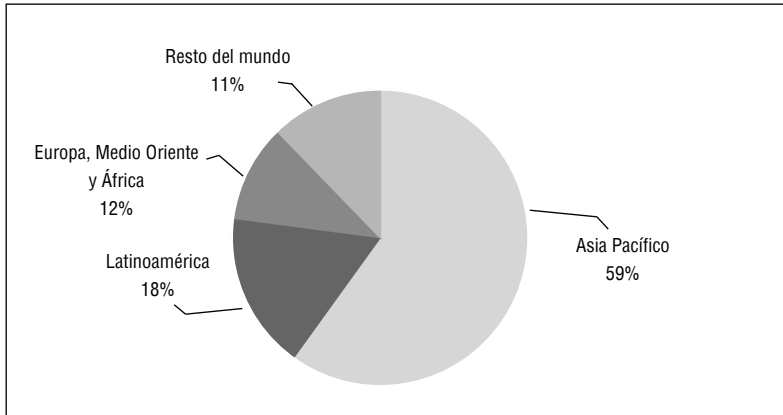
En 2006, el mercado mundial del *offshore* de contact center facturó 2,91 billones de dólares y representó el 13% del mercado mundial del contact center. Para 2010 se proyecta un crecimiento del 20% anual, y en ese año se espera facturar 5,53 billones de dólares (IDC, 2006).

**Cuadro 2.5. Mercado mundial de servicios *offshore* (billones de dólares)**

Servicios	2006	2007	2008	2009	2010
Exportación de atención al cliente	2,91	3,58	4,39	5,04	5,53
Otros	53,13	60,48	68,84	78,67	90,18

Fuente: IDC, 2006.

Según Duke University (2006), en 2005, la principal región que atendió el *offshore* de atención al cliente fue Asia, e India fue la más representativa, con una facturación del 31% del mercado, mientras que Latinoamérica captó el 18% (véase gráfico 2.2).

**Gráfico 2.2. *Offshore* de contact center por localización geográfica**

Fuente: Duke University, 2006.

### 3. Mercado objetivo de servicios de contact center

Para seleccionar el mercado objetivo se utilizó el método de la macrosegmentación<sup>1</sup>, con el que se evaluó, sobre todo, datos como la utilización de servicios contact center, el potencial del mercado y el idioma, a fin de realizar un filtro y seleccionar los países que resulten más rentables y atractivos para lograr los objetivos de venta. Según este filtro, los países seleccionados fueron Estados Unidos (mercado hispano), Alemania, Francia, España y Brasil (véase cuadro 2.6).

1. La metodología de macrosegmentación internacional se basa en analizar variables relevantes para el negocio, permitiendo seleccionar del total de países del orbe a aquellos mercados potenciales en donde el servicio ofertado tenga mayores posibilidades de éxito. De esta manera, la empresa no malgasta recursos intentando llegar a empresas que en realidad están muy lejos de ser potenciales clientes.



**Cuadro 2.6. Variables determinantes del mercado objetivo según el método de macrosegmentación**

Variables	Estados Unidos (mercado hispano)	Alemania	Francia	España	Brasil
Idioma	Castellano/inglés	Alemán	Francés	Castellano	Portugués
Afinidad cultural	Media	Baja	Baja	Media	Media
Acuerdos de comercio bilaterales	ATPDEA, APEC	-	-	Doble tributación	Aladi
Tamaño de mercado de contact center	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
Diferencia de las franjas horarias	Alta	Baja	Baja	Baja	Media

Elaboración propia.

En segunda instancia, con los países preseleccionados se analizaron variables cualitativas como el idioma, la afinidad cultural, los acuerdos de comercio bilaterales, el tamaño del mercado de contact center y las diferencias de franjas horarias, para obtener el mercado más atractivo. Así, como resultado de la macrosegmentación resultaron elegidos España<sup>2</sup> y el mercado hispano de Estados Unidos (véase cuadro 2.7).

**Cuadro 2.7. Ponderación de variables a través del método de macrosegmentación**

Variables	Ponderación	Estados Unidos (mercado hispano)	Alemania	Francia	España	Brasil
Idioma	30%	2	1	1	3	1
Afinidad cultural	20%	2	1	1	2	2
Acuerdos de comercio bilaterales	10%	2	1	1	2	2
Tamaño de mercado de contact center	30%	3	3	3	3	2
Diferencia de las franjas horarias	10%	3	1	1	1	2
<b>Porcentaje</b>	100%	<b>2,4</b>	1,6	1,6	<b>2,5</b>	1,7

Valores: (3) alto, (2) medio, (1) bajo.

Elaboración propia.

2. El convenio para evitar la doble tributación con España se encuentra en el Congreso peruano desde 2006, para su aprobación.

Debido a que no se cuenta con información primaria del mercado hispano de Estados Unidos, se ha planteado enfocar como mercado inicial el español. El mercado de Estados Unidos será considerado cuando se tenga la información suficiente como para penetrar en él, para lo cual se recomendará realizar en el primer año de funcionamiento de la empresa una investigación de mercado, así como viajes comerciales exploratorios.

Se realizó asimismo un análisis del mercado hispano de Estados Unidos y del mercado español, por ser los que obtuvieron mayor puntaje en la macrosegmentación.

La unidad básica en el negocio de contact center es la posición de atención. Para poder determinar el mercado objetivo, debemos hacerlo en función de posiciones de atención.

Según Datamonitor (2004), se estima que en 2008 hayan existido 86,3 mil puestos de atención en España que brindan el servicio de contact center.

**Cuadro 2.8. Tendencia de los servicios de contact center en España**

Servicios	2006	2007	2008
Posiciones (en miles)	78,5	82,4	86,3
Millones de dólares	970,1	1 051,9	1 127,2

Fuente: Datamonitor, 2004.

Conforme a la información obtenida al aplicar una encuesta exploratoria, respecto a la pregunta sobre si tienen planes de deslocalizar los servicios de atención al cliente (contact center) en el corto o mediano plazo, el 24% de empresas respondió que sí, y de estas el 80% piensa hacerlo en América Latina.

Asumiendo las proporciones antes señaladas y aplicadas a los 86,3 mil puestos previstos para España, para 2008 se obtienen 16,5 mil puestos de atención deslocalizados requeridos por empresas españolas.

Según la información disponible de ACCE (2007), el sector de telecomunicaciones se configura como el principal segmento de demanda, con el 50% del volumen del negocio, seguido por los sectores de banca y

servicios financieros (15%), consumo (8%), administración pública (7%) y otros (20%).

Se ha previsto además que el proyecto se orientará a la atención de los tres sectores de mayor demanda, por lo que se asume que se concentrará en el 73% de la demanda de mercado<sup>3</sup>. De manera que en función de esta segmentación el interés se va a enfocar en un mercado objetivo con el 73% del volumen de negocio que deslocaliza o realiza *offshore* de servicios de contact center. Con esto, el mercado objetivo es de 12,1 mil puestos de atención.

3. Telecomunicaciones + banca y servicios financieros + consumo (50% + 15% + 8% = 73%).

# 3

## Diseño del modelo de negocio de exportación de servicios de contact center

### 1. *Benchmarking* de los modelos de negocio de las principales empresas en el mundo

El sector de contact center se caracteriza por estar muy fragmentado a escala mundial. Las doce empresas de mayor volumen de facturación representan solo el 21% del mercado mundial. La empresa líder, la estadounidense West, tiene un 3,3% de cuota del mercado, seguida por Teleperformance, Convergys CMG, Atento, Convergys y Atento.

**Gráfico 3.1. Participación mundial de las empresas de contact center**



Fuente: Atento, 2006.

En cuanto al mercado de habla hispana, Atento es el líder, con una participación del 30% durante 2006. Compite con algunas empresas globales, como Teleperformance, Teletech y Sitel, aunque ninguna comparte la misma cobertura.

### **1.1. West y su modelo de negocio (2007)**

West es una empresa de capital norteamericano, que se situó en 2006 como el contact center líder en el mundo, por volumen de facturación. Cuenta con más de treinta plataformas, y su oferta de servicios incluye atención telefónica, ventas, márketing y procesamiento de órdenes. También ofrece programas de atención a clientes, basados en tecnología web, y servicios de audioconferencia. En 2006 tuvo ingresos de 1,85 mil millones de dólares, y su resultado operativo fue de 237 millones de dólares.

La frase que identifica a West es: «El poder de comunicar». Su modelo se basa en proponer la manera más eficaz de comunicación con los clientes, modelo que tiene los siguientes pilares básicos:

- Segmentación de clientes por actividad de servicios.
- Soluciones integrales de BPO (*business process outsourcing*).
- Soluciones enfocadas al cliente.
- Organización centrada en el cliente.
- Solución tecnológica de punta, teniendo como socios a los fabricantes líderes en el mundo.
- Calidad y monitorización en tiempo real.

### **1.2. Teleperformance y su modelo de negocio (2007)**

Es la mayor empresa francesa de telemárketing, y tiene presencia en 42 países. Ofrece servicios de captación de clientes, retención, ventas cruzadas, asistencia técnica y gestión de cobros. El 49% de sus ingresos procede de mercados europeos, el 40% de su filial norteamericana, y un 11% se genera en el resto del mundo. Más de un tercio de sus ingresos proviene de los sectores financiero, tecnológico y de energía. En 2006 sus ingresos fueron de 1,74 mil millones de dólares, y su resultado operativo alcanzó los 164,7 millones de dólares.

La frase que identifica a Teleperformance es: «El experto mundial en la gestión del centro de contacto y la creación de valor a través de una mejor experiencia del cliente». Las bases de su modelo de negocio, al igual que en West, están centradas en el cliente, la tecnología de punta y los servicios de calidad. La única diferencia es que Teleperformance brinda servicios de transformación de negocios relacionados con BTO (*business outsourcing transformacional*).

### **1.3. Atento y su modelo de negocio (2006)**

Empresa de capital español, nació en 1999 a partir de la iniciativa del grupo Telefónica de integrar los activos de servicios de atención a clientes. Con presencia en trece países (de los cuales doce son de América Latina), es la empresa líder del mercado hispano.

Su oferta de servicios incluye atención telefónica, ventas, márketing, toma de pedidos, reclamos y gestión de datos, a través de la disposición de 42 centros en todo el mundo. En 2006 sus ingresos fueron de 1,44 mil millones de dólares, y su resultado operativo alcanzó los 158,76 millones de dólares.

La frase que identifica a Atento es: «Personas al servicios de personas». Su posicionamiento competitivo se basa en una estrategia de diferenciación centrada en cuatro ejes fundamentales (véase gráfico 3.2):

- 1) Cercanía con el cliente.
- 2) Valor añadido para el cliente.
- 3) Mejora en los procesos de negocio.
- 4) Inversión en las personas.

**Gráfico 3.2. Posicionamiento competitivo de Atento**

Fuente: Atento, 2006.

Las bases del modelo de Atento son:

- Estar orientado a captar clientes líderes en su rubro (Top 50).
- Disponer de los mejores procesos de negocios, con impacto directo en la satisfacción del cliente, y una estructura organizacional plana enfocada en el negocio y el cliente.
- Invertir en las personas como fuente de diferenciación, pues son el elemento fundamental del desarrollo del negocio.
- Eficiencia operativa para dar el mejor servicio (six sigma).
- Segmentación de mercado para buscar los clientes bandera (líderes de su sector).
- Tecnología de punta del proveedor líder en el mundo de contact center (Avaya).
- Aseguramiento de la calidad a través de las certificaciones ISO.
- Monitoreo y seguimiento de la calidad del servicio en tiempo real.

En el cuadro 3.1 se pueden observar los modelos de las empresas líderes mundiales de contact center. Así, se menciona que los principales atributos de los modelos de negocio son:

- Segmentación de clientes por actividad de servicios.
- Soluciones integrales de BPO (*outsourcing* de procesos de negocios) y BTO (*outsourcing* transformacional).
- Soluciones enfocadas al cliente.
- Organización plana centrada en el cliente y el negocio.
- Organización centrada en las personas.
- Solución tecnológica de punta, teniendo como socios a fabricantes líderes en el mundo.
- Calidad y monitorización en tiempo real.

**Cuadro 3.1. Comparación de los modelos de negocio de empresas líderes versus la empresa propuesta en el mercado peruano**

	Empresas de referencia			Modelo propuesto
	WEST	TELEPERFORMANCE	ATENTO	
Posición en el ránking mundial	1	2	4	-
<b>Características del modelo</b>				
Segmentación por actividad de servicios	X	X	X	X
Servicios BPO	X	X	X	X
Servicios BTO		X		X
Monitoreo en tiempo real	X	X	X	X
Plataforma tecnológica cerrada	X	X	X	
Plataforma tecnológica abierta				X
Enfoque en el cliente	X	X	X	X
Contact center real time				X
Enfoque en el personal	X	X	X	X

Elaboración propia.

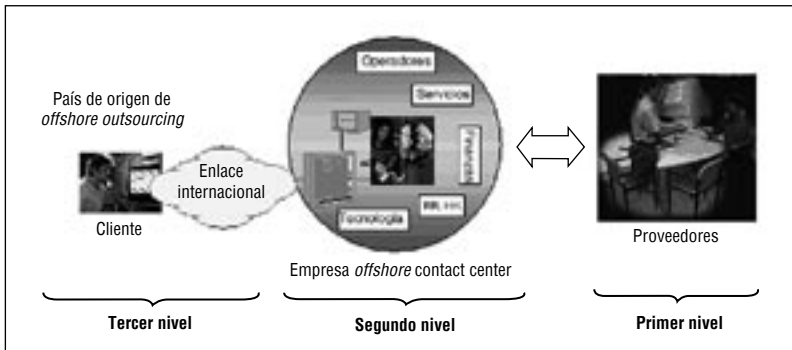
Como puede observarse en el cuadro 3.1, las empresas líderes comparten características similares y que se consideran en el modelo propuesto (excepto el uso de plataforma tecnológica clásica). Los principales atributos diferenciadores de este modelo son la utilización de plataforma abierta y la utilización del concepto «contact center real time».



## 2. Esquema del modelo propuesto

La propuesta del modelo se basa en ofrecer la exportación de servicios de contact center con costos diferenciales y agregando valor a las operaciones del cliente. En el gráfico 3.3 se pueden apreciar los tres niveles o capas que contemplará el modelo.

**Gráfico 3.3. Niveles del modelo propuesto**



### 2.1. Primer nivel: proveedores

En este nivel están los proveedores de telecomunicaciones e infraestructura. El modelo contempla la conformación de alianzas para lograr precios menores y, por ende, disminuir costos, hecho que es uno de los pilares que sostienen nuestro modelo.

Los proveedores de telecomunicaciones dotarán de recursos para la comunicación con nuestros clientes en el exterior, vía voz y datos.

Los proveedores de infraestructura dotarán de la plataforma, el mobiliario, el equipo microinformático y todo el componente necesario para el funcionamiento del contact center. El hecho de lograr precios competitivos ocasiona que nuestros costos disminuyan.

## 2.2. Segundo nivel: competencias diferenciadoras

Este nivel contempla todas las competencias diferenciadoras que soportan el modelo, siendo las principales la utilización de tecnología abierta y la gestión en tiempo real.

*Tecnología abierta.* La utilización de una plataforma tecnológica abierta incide de manera directa en los costos de mantenimiento: la plataforma estará diseñada con tecnología abierta (solución Asterisk<sup>4</sup>) y *software* libre (Linux). Según información de la empresa líder en el Perú, Atento, el costo de mantenimiento de la plataforma por hora/posición se estima en 0,36 dólares, lo que equivale al 6% del costo total por hora/posición (véase cuadro 3.2). Dado que al utilizar plataformas abiertas no se incurrirá en dicho costo de mantenimiento, se generará un ahorro en costos que puede reflejarse en un aumento del margen o en una disminución del precio.

**Cuadro 3.2. Estructura de costos por hora/posición de Atento Perú**

Costos operativos variables	En dólares	Proporción (en %)
Salarios	3,93	65,83
Beneficios sociales	0,36	6,03
Contratación	0,06	1,01
Formación y especialización	0,00	0,00
Telecomunicaciones	0,18	3,02
Otros costos	0,30	5,03
<b>Costos operativos fijos</b>		
Salarios y beneficios sociales	0,30	5,03
Alquiler	0,06	1,01
Seguro	0,00	0,00
Mantenimiento de plataforma	0,36	6,03
Otros costos	0,42	7,04
<b>Total</b>	<b>5,97</b>	<b>100</b>

Elaboración propia.

La utilización de la plataforma abierta obliga al uso intenso de Investigación y Desarrollo (I&D), debido a que no existe un proveedor responsable

4. *Software* abierto se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el *software*. El *software* abierto o libre suele estar disponible gratuitamente o al precio del coste de distribución a través de otros medios.

directo de tecnología, sino una serie de expertos que aportan constantes modificaciones.

Entiéndase que la I&D que se menciona está enfocada al ámbito de la ingeniería y desarrollo de *software*. En la plataforma abierta el *software* tiene en la práctica costo cero (Linux y *software* Asterisk); sin embargo, por tratarse de *software* abierto puede tener una serie de limitaciones que exigen la participación de personal calificado para su adaptación y/o corrección de acuerdo con necesidades específicas.

En vista de ello, el cuadro 3.3 muestra que se ha presupuestado que cada año dos personas del área de I&D asistan a seminarios internacionales relacionados con la optimización en el uso de plataformas abiertas.

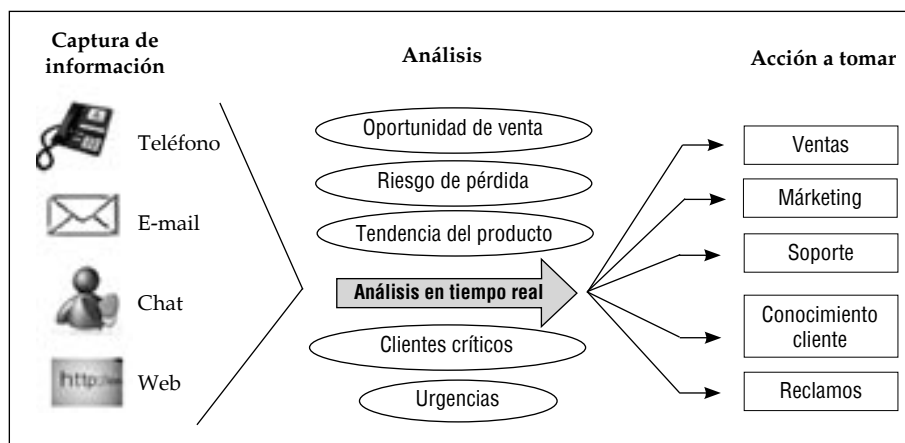
**Cuadro 3.3. Presupuesto anual de I&D (en dólares)**

Concepto de los costos	Año 1
Capacitación de dos personas en el seminario de Asterisk Course locator.	3 960
Gastos de viaje y estadía por capacitación (2 personas por 4 días).	8 000
Suscripción a librerías virtuales.	4 000
Personal de Investigación & Desarrollo.	434 496
<b>Total de gastos anuales</b>	<b>450 456</b>

Elaboración propia.

Por otro lado, se ha considerado como inversión la compra de tres tarjetas Digium TE420 por un costo total de 4500 dólares cada tres años, que serán utilizadas por los expertos en I&D para sus pruebas en *software* abierto. La vida útil de estos equipos es de tres años.

*Contact center real time*. Este es un concepto revolucionario, soportado en la tecnología. La información que proporciona el contact center en cada interacción con el llamante se explota en tiempo real, y se informa al cliente contratante para que tome las medidas respectivas respecto a la oportunidad de venta, el riesgo de pérdida, los clientes críticos y las emergencias (véase gráfico 3.4). Con esta gestión se produce una competencia diferenciadora con la que no cuentan las demás empresas de contact center, puesto que es un concepto nuevo e innovador planteado por Fluss (2005).

**Gráfico 3.4. Análisis en tiempo real como competencia diferenciadora**

Fuente: Fluss, 2005.

### 2.3. Tercer nivel: clientes y canales de acceso

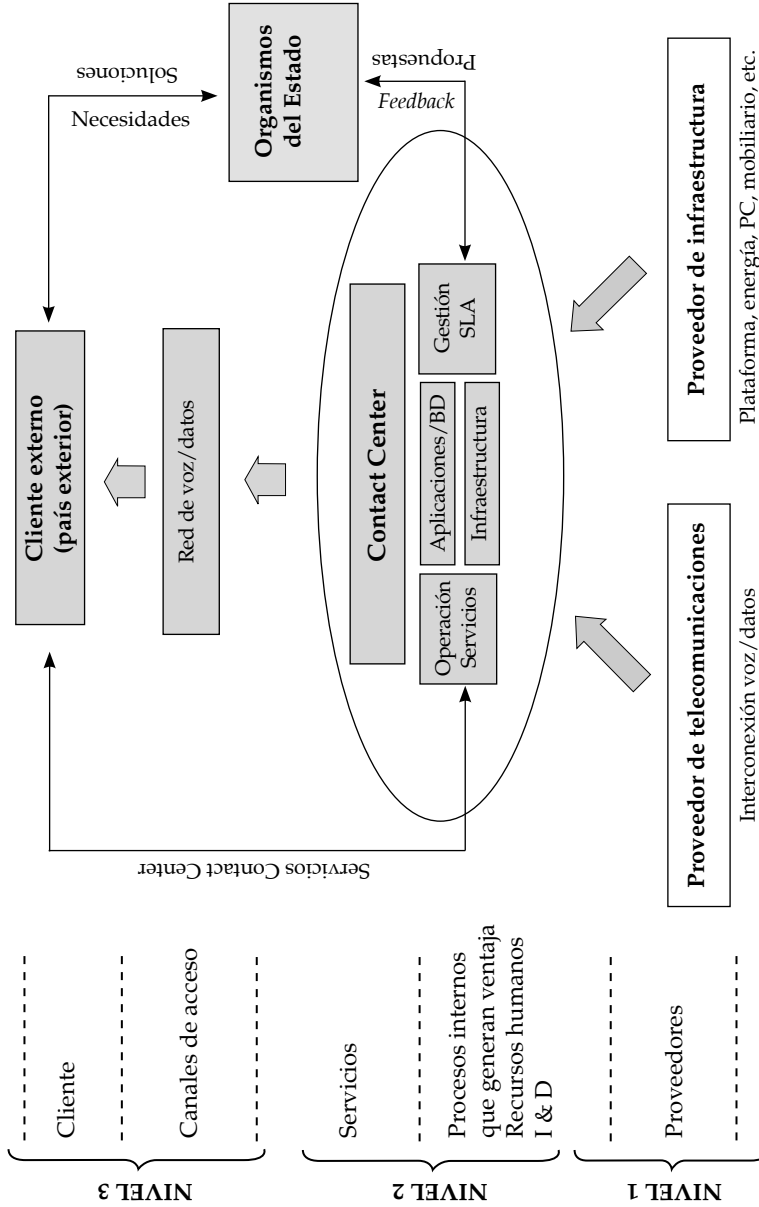
En este nivel se contemplan los canales de acceso con el cliente, que son proporcionados por los proveedores de telecomunicaciones, bien por enlaces de voz, datos o Internet (véase gráfico 3.5). Los canales de acceso permitirían establecer contacto con los clientes contratantes, así se podrían recibir las llamadas de sus clientes.

### 3. Mecanismos del modelo

Los mecanismos diferenciadores del modelo son aquellas características que hacen viable su aplicación. Convertidos en los principales diferenciadores del modelo de exportación de servicios de contact center, estos mecanismos son:

- **Plataforma tecnológica abierta.** Es aquella plataforma que puede interrelacionarse con otras plataformas. Estará centrada en el protocolo IP (Internet Protocol) y utilizará el desarrollo Asterisk (central libre de bajo costo), con lo que se reducirán los costos de inversión y se tendrá mayor versatilidad en la realización de desarrollos. Habrá una plataforma de inteligencia de negocios para atender las necesidades del cliente.

Gráfico 3.5. Esquema conceptual del modelo de negocio



Elaboración propia.

- **Plataforma de inteligencia de negocios.** La base para impulsar la transformación en los procesos del cliente y con ello generarle más valor es el conocimiento (conocimiento de sus clientes). La inteligencia de negocios será el motor que impulse esa transformación.
- **Alto nivel de especialización con Investigación y Desarrollo.** Con el fin de brindar soluciones a medida en función de la problemática de cada cliente, este personal dará soporte a la plataforma de contact center y a la de inteligencia de negocios.
- **Contact center real time.** Por este mecanismo, la información que proporciona el contact center en cada interacción con el llamante se explota en tiempo real y se informa al cliente contratante para que tome las medidas respectivas (solución inmediata de un reclamo; una venta; una consultoría, entre otras medidas).
- **Alianza con proveedores.** Las alianzas aprovecharán las sinergias y objetivos comunes a fin de permitir economías de escala para minimizar costos.
- **Software libre.** Con este *software* se potenciará la reducción de costos de las aplicaciones. Las computadoras con licencias sin costo contribuirán con el objetivo de minimizar costos.
- **Gestión de procesos.** Con el fin de incrementar la productividad y la satisfacción del cliente contratante, los procesos serán constantemente monitoreados y revisados con la metodología de six sigma.
- **Calidad.** La calidad en la atención ofrecida por los operadores es la base de las relaciones con los clientes contratantes. Habrá un área especializada en la gestión de la calidad operativa del contact center.

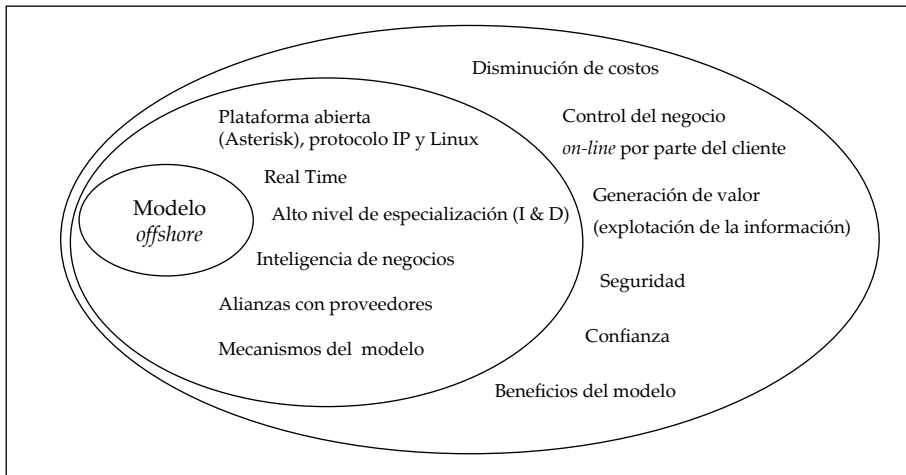
En síntesis, los elementos diferenciadores de un contact center son el uso de la plataforma tecnológica abierta, el alto nivel de especialización en investigación y desarrollo, y el empleo del «contact center real time».

#### 4. Beneficios del modelo

Los principales beneficios del modelo son:

- La generación de valor al cliente, por medio de la gestión operativa apoyada con tecnologías de información.
- Bajos costos, debido a la utilización de plataformas libres (Asterisk y Linux) y la optimización de procesos (six sigma).
- Interacción en tiempo real de los clientes contratantes con la gestión del contact center, lo que generará confianza y seguridad en la gestión.
- Diferenciación por medio de la investigación y desarrollo orientados a las soluciones particulares de cada cliente.

**Gráfico 3.6. Mecanismos y beneficios del modelo**



Elaboración propia.

#### 5. Propuesta de valor: empresa líder del mercado peruano versus la empresa propuesta

La propuesta de valor del modelo y la comparación de las principales características de la empresa líder del mercado peruano versus la empresa

propuesta consideran una serie de aportes para el desarrollo de la exportación de servicios de contact center en el Perú:

- **Incremento de la competitividad.** La utilización de plataformas libres, la optimización de procesos e investigación y el desarrollo aplicado a las soluciones particulares de cada cliente aportarán en forma directa en el incremento de la competitividad de las empresas de exportación de contact center, expresado en costos bajos y aumento de calidad. Uno de los componentes que inciden con fuerza en la estructura de costos de un contact center es la tecnología, campo en donde la utilización de plataformas libres permite abaratar los costos.
- **Contribuir en la transformación del negocio del cliente.** El uso apropiado de las tecnologías de información permite aprovechar la información de cada contacto de los clientes con el contact center y luego proponer soluciones que aumenten la competitividad y el nivel de servicios de los clientes contratantes.
- **Generación de conocimiento.** Con el uso de las plataformas de inteligencia de negocios se generará un conocimiento que contribuirá a mejorar la gestión de los contact center y así hacerlos más competitivos.
- **Generación de economías de escala.** La generación de alianzas con proveedores de tecnología e infraestructura permite hacer economía de escala.

En vista de que el presente trabajo se orienta a plantear un modelo de negocio para que una empresa ubicada en el Perú exporte servicios de contact center, resulta de utilidad, en forma previa a la evaluación económica, comparar las características principales de la empresa líder en el Perú, Atento Perú, con las de la empresa cuyo modelo se propone, con el fin de evaluar en términos globales y preliminares la viabilidad del modelo (véase cuadro 3.4).

Atento Perú es la principal empresa exportadora de servicios de contact center, con 1130 posiciones orientadas a tal fin, y es 2,6 veces mayor que su más cercano perseguidor, Impulse Telecom.



**Cuadro 3.4. Comparación de las principales características entre la empresa líder en el mercado peruano y la empresa propuesta**

ATENTO	EMPRESA PROPUESTA
<p><b>Plataforma tecnológica cerrada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos y costos anuales de mantenimiento.</li> <li>• Dependencia de desarrollo de fabricante; no existe flexibilidad en <i>software</i> y <i>hardware</i>.</li> <li>• Productos definidos por el fabricante.</li> <li>• Alto costo.</li> </ul>	<p><b>Plataforma tecnológica abierta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen contratos ni costos de mantenimiento.</li> <li>• Desarrollo por personal propio; flexibilidad en desarrollo de <i>hardware</i> y <i>software</i>.</li> <li>• Productos definidos en función de las necesidades del cliente.</li> <li>• Bajo costo.</li> </ul>
<p><b>Mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes líderes en su rubro, grandes corporaciones (TOP 50).</li> </ul>	<p><b>Mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas TOP 5000.</li> </ul>
<p><b>Relación precio/calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto precio/alta calidad.</li> </ul>	<p><b>Relación precio/calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo precio/alta calidad.</li> </ul>
<p><b>Relación empresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte del grupo Telefónica.</li> </ul>	<p><b>Relación empresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna.</li> <li>• Posibilidad de captar clientes del sector telecomunicaciones, competencia de Telefónica.</li> </ul>

Elaboración propia.

Como se observa, la empresa propuesta presenta ventajas en relación con Atento Perú:

- Menor costo por hora/posición al utilizar tecnología abierta, pues no se requiere contrato de mantenimiento de plataforma, que lleva a un costo de 0,36 dólares la hora/posición.

Con el modelo propuesto se logra independencia del proveedor de plataforma tecnológica, debido a lo cual no existe atadura a las condiciones que este imponga. Además, se consigue autonomía e independencia para los nuevos desarrollos.

Cabe resaltar que la política corporativa de Atento considera la utilización de plataformas que corresponden a fabricantes de posiciona-

miento mundial, lo que impide que utilice la opción de plataforma abierta.

- A diferencia de Atento Perú, que se orienta a captar clientes líderes en su rubro (TOP 50), el modelo propuesto se orienta a las empresas TOP 5000, lo que implica un mayor esfuerzo comercial y la diversificación de la cartera de clientes (aspecto al cual no se orienta Atento), y determina que en la práctica los mercados objetivo sean distintos. Por tanto, si Atento adoptara como estrategia, por ejemplo, utilizar plataforma abierta, ello le permitiría ahorrar costos (lo que impactaría en sus márgenes), pero no formaría parte de una estrategia para abarcar otro sector de mercado y desplazar, eventualmente, a una empresa como la propuesta.
- La orientación de Atento hacia clientes TOP 50 influye para que mantenga una política de alto precio/alta calidad. En cambio, la orientación de la empresa propuesta hacia clientes TOP 5000 determina que la política bajo precio/alta calidad le sea una herramienta apta para incursionar y mantenerse en este mercado.

Esta diferencia de políticas constituye una barrera para que Atento incursione en el mercado al que está destinada la empresa propuesta.

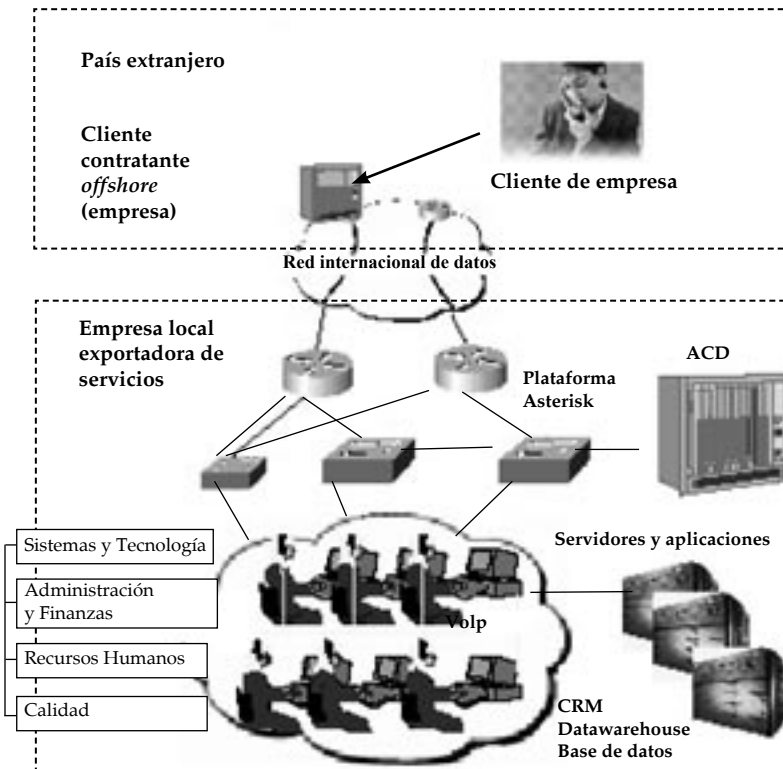
- Una característica importante de Atento es su pertenencia al grupo Telefónica, el grupo de telecomunicaciones más poderoso de España, lo que determina que las empresas de este sector, por razones de estrategia empresarial, no demanden servicios de Atento.
- De la información obtenida de las encuestas respondidas por empresas españolas se concluye que el sector empresarial que demanda el mayor porcentaje de servicio de contact center en España es el sector telecomunicaciones, con 22,92% de la demanda. Ello significa que la empresa propuesta tiene un nicho de mercado importante que no será disputado con Atento.

### 6. Funcionamiento del modelo

El cliente o empresa contratante en el país extranjero contrata a la empresa exportadora de servicios de contact center. La interconexión se da vía enlace de datos internacional, por la que viajarán la voz y los datos de las aplicaciones de los clientes.

El cliente llamante (cliente de la empresa que contrata a la empresa exportadora de servicios) realiza una llamada telefónica para hacer una consulta, la que es recibida en la central del país extranjero y encaminada, vía los enlaces de datos, al país destino del *offshore* y atendida por una operadora (véase gráfico 3.7).

**Gráfico 3.7. Funcionamiento del modelo**



Elaboración propia.

La información recibida del cliente llamante es almacenada en las bases de datos de conocimiento, y retroalimentada en tiempo real al cliente contratante para que tome las medidas respectivas.

Este último cliente realizará un monitoreo a la gestión del contact center en tiempo real, vía enlace internacional, por medio de la comunicación multimedia.

Los pilares básicos de este modelo son: la tecnología de información orientada a agregar valor a las transacciones del contact center; la optimización en costos tecnológicos (costo), y el uso de investigación y desarrollo (I&D) para generar ventajas competitivas y calidad del servicio.

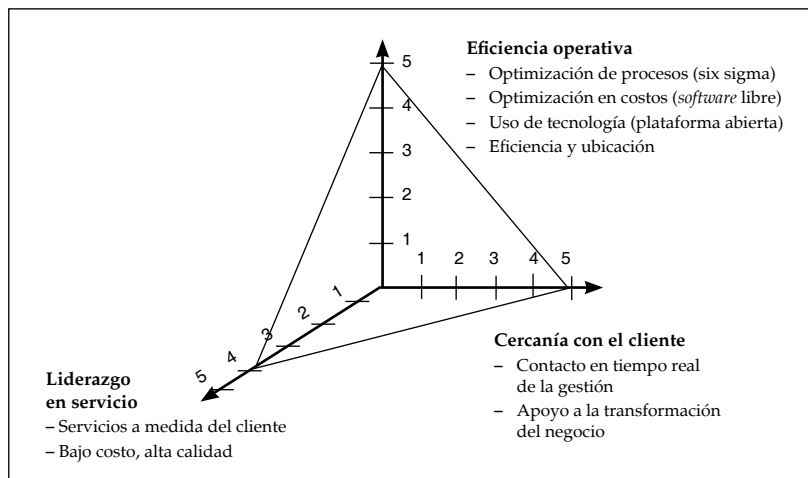
# 4

## Implementación del modelo de negocio y estrategia comercial

### 1. Análisis del posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico ayuda a situarse en lo que se refiere a eficiencia operativa, liderazgo en servicio y cercanía con el cliente. A partir del análisis se puede determinar cuáles serán las ventajas y en dónde se deben concentrar los esfuerzos.

Gráfico 4.1. Posicionamiento estratégico del modelo



Elaboración propia.

El posicionamiento estratégico estará enfocado a la cercanía con el cliente; por eso se dispondrá de los canales tecnológicos adecuados para que el contacto con aquel sea en tiempo real, tanto de la gestión del contact center como de la explotación de la información. La eficiencia operativa será otro diferencial, pues con ella generaremos las condiciones para tener un costo menor. Otra prioridad serán los servicios a medida del cliente, caracterizados por un costo bajo y una alta calidad.

### *Los factores críticos de éxito*

En junio de 2007 se recibieron las respuestas a una encuesta formulada a empresas peruanas dedicadas a la exportación de servicios de contact center (Contact Service S.A.C., Customer Contact Center S.A.C. y Telecall S.A.C.).

Entre los temas tratados estuvo el de los factores críticos de éxito para la exportación de servicios de contact center. De las respuestas obtenidas y del análisis efectuado a la información consultada para realizar el presente trabajo se han identificado los siguientes factores críticos de éxito:

- Disponer de los mejores procesos de negocio aplicados a la satisfacción del cliente.
- Extraer de la operación el conocimiento del negocio del cliente y transformar ese conocimiento en valor agregado para ese negocio (escuchar, aprender y enseñar).
- Organización ágil, ligera, comprometida y orientada a la acción, con tiempo de respuesta inmediata ante las necesidades del cliente.
- Investigación y desarrollo, innovación y tecnología, como palancas para dar siempre el mejor servicio y con el menor costo posible.
- Invertir en la satisfacción del empleado, fomentando el salario emocional, la lealtad, el compromiso, la formación; proporcionándole oportunidades de crecer y participar en la gestión con políticas de integración extralaborales.
- Buscar clientes bandera, líderes en su segmento, con alto potencial de *outsourcing* y buena situación financiera, para relaciones estratégicas de largo plazo y reciprocidad.

## 2. Visión y misión de la empresa

*Visión.* Ser la principal empresa de exportación de servicios de contact center en Latinoamérica, teniendo como motor principal la calidad y la tecnología al servicio del cliente.

*Misión.* Generar valor al cliente contratante, ofreciéndole servicios que le permitan mejorar las relaciones con sus clientes, aportando así a la transformación de su negocio.

### 2.1. Objetivos estratégicos

Los costos de un contact center están determinados por el recurso humano, el costo de tecnología y el costo de telecomunicaciones. Pueden ser reducidos con la optimización de procesos, la tecnología nueva, las tecnologías de vanguardia y la alianza con proveedores de telecomunicaciones por costos bajos. De esta forma, los objetivos estratégicos son:

- Brindar servicios diferenciales, teniendo como base la calidad y la tecnología para generar valor al cliente.
- Ser el socio que contribuya a la transformación del negocio del cliente.
- Utilizar la tecnología para brindar soluciones a la medida de cada cliente, garantizando su satisfacción.
- Mejorar los procesos e innovar en tecnología (I&D).
- Ser el referente en eficiencia operativa y gestión en tiempo real («contact center real time»).

### 2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa tiene su base en las gerencias de negocios (operaciones, ventas y márketing) y las gerencias de soporte a la operación (calidad, tecnología, recursos humanos, y administración y finanzas).

Lo que destaca en esta estructura es la incorporación de un equipo de investigación y desarrollo. Si bien no es usual que las empresas inviertan

en I&D, en este caso resulta necesario debido a la estrategia propuesta de utilizar *software* libre con central abierta.

La estructura organizacional se considera en nuestro plan de inversiones para la determinación de los gastos (sobre todo sueldos).

### **3. Estrategia comercial del producto**

El *márketing mix* se ha definido sobre la base de la información primaria obtenida de la encuesta exploratoria de la investigación, a la cual luego se ha añadido información secundaria.

#### **3.1. Concepto de producto**

Del resultado de la encuesta exploratoria al mercado español se determina que los principales servicios que se ofrecerán son:

- Servicio de entrada (*inbound*): atención al cliente.
- Servicios de salida (*outbound*): televentas y telecobranzas.

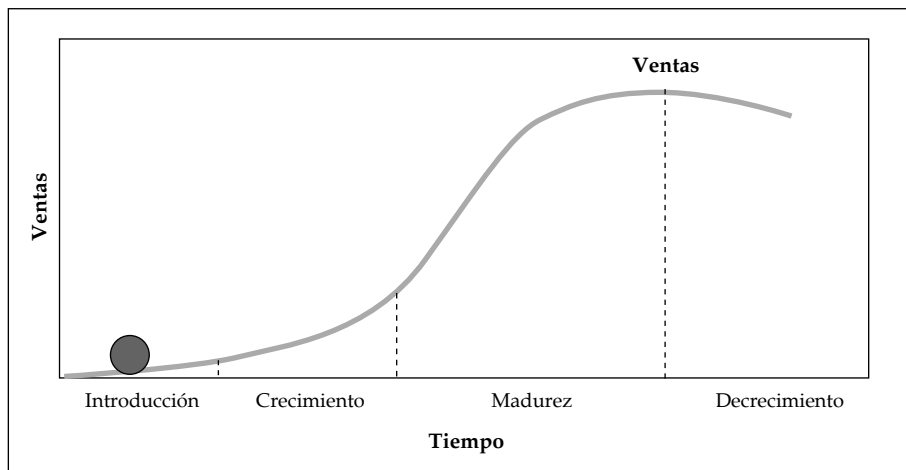
Los atributos de estos servicios son su costo bajo y la calidad y seguridad de la información.

#### **3.2. Ciclo de vida**

Al inicio el producto se encontrará en la etapa de introducción. La estrategia de *márketing* será de penetración rápida en lo referente a precio y promoción.



**Gráfico 4.2. Ciclo de vida del producto**

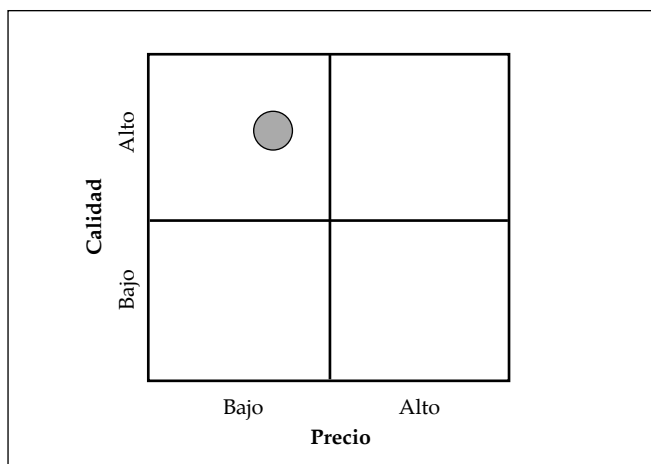


Elaboración propia.

### 3.3. Posicionamiento del producto

Los motivos estratégicos más importantes considerados en la decisión de *offshore* de servicios de contact center son el aumento en la calidad del servicio y la reducción de costos. Por ende, la estrategia de posicionamiento adoptada será la de precio/calidad.

**Gráfico 4.3. Estrategia de posicionamiento**



Elaboración propia.

#### 4. Estrategia de precios

Para efectos de análisis, la información respectiva sobre precios se basa en información secundaria del estudio de mercado de los precios de la competencia local (Atento, 2007).

**Cuadro 4.1. Matriz producto-mercado**

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	Estrategia superior	Estrategia de valor alto	<b>Estrategia supervalor</b>
	Media	Estrategia de sobrecobro	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	Baja	Estrategia de imitación	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Elaboración propia.

##### 4.1. Estimación de costos

Para determinar el precio, se ha estimado en 5,53 dólares el costo de dar servicio por una hora. Fijando el precio del servicio como el menor del mercado (8 dólares) se obtiene un margen, antes de impuestos y utilidades, del 30,90% (véase cuadro 4.2, cuadro 4.3 y gráfico 4.4). Este precio se utilizará para el análisis financiero en el capítulo 5.

**Cuadro 4.2. Modelo de negocio: determinación del costo por hora/posición  
(en dólares)**

Costos directos	Importe anual	Costo hora	%	Referencia
Alquiler de local (1,5 dólares x 1 200 m)	19 440	0,03	0,39	(1)
Alquiler de las PC (22 dólares x 320)	66 000	0,11	1,32	(5)
Servicios de agua y luz	37 800	0,06	0,76	(1)
Arbitrios	5 400	0,01	0,11	(1)
Seguros	43 200	0,07	0,87	(1)
Teléfono (línea dedicada)	216 000	0,35	4,33	(1)
Trámites, suministros, varios	10 800	0,02	0,22	(4)
Sueldo Área de Operaciones	1 230 411	1,97	24,65	(5)
Sueldo Área de Soporte	110 465	0,18	2,21	(7)
Sueldo Área de Calidad	186 941	0,30	3,74	(5)
<b>Total costos directos</b>	<b>1 926 457</b>	<b>3,09</b>	<b>38,59</b>	
Gastos generales	38 400	0,06	0,77	(4)
Sueldos	511 584	0,82	10,25	(2)
Tercerización	267 000	0,43	5,35	(2)
Gastos en Investigación y Desarrollo	339 991	0,54	6,81	(3)
Márketing	98 000	0,16	1,96	(6)
<b>Gastos</b>	<b>1 254 975</b>	<b>2,01</b>	<b>25,14</b>	
<b>Total costos y gastos operativos</b>	<b>3 181 432</b>	<b>5,10</b>	<b>63,73</b>	
Depreciación	170 972	0,27	3,42	(5)
Incobrables	49 920	0,08	1,00	(4)
Gastos financieros	47 328	0,08	0,95	(4)
<b>Total costos y gastos antes de impuestos</b>	<b>3 449 652</b>	<b>5,53</b>	<b>69,10</b>	
<b>Margen</b>	<b>1 542 348</b>	<b>2,47</b>	<b>30,90</b>	
Ventas proyectadas año 2 (año base)	4 992 000	8,00	100,00	

Elaboración propia.

**Cuadro 4.3. Cadena del valor proporcional**

Concepto	Proporción	Referencia
Infraestructura de la empresa	6,45	(1)
Recursos humanos	15,60	(2)
Investigación y Desarrollo	6,81	(3)
Compras	2,93	(4)
Operaciones	33,14	(5)
Márketing	1,96	(6)
Soporte	2,21	(7)
<b>Total costos y gastos</b>	<b>69,10</b>	
<b>Margen</b>	<b>30,90</b>	
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	

Elaboración propia.

**Gráfico 4.4. Estructura de costos**

La estructura de costos está desglosada por hora/posición y agrupada por red, tecnología, facilidades y personal de la empresa propuesta (véase cuadro 4.4).

**Cuadro 4.4. Determinación del costo desglosado por hora/posición**

	Porcentaje	Costos en dólares
Personal <sup>(a)</sup>	69,70	3,85
Investigación y Desarrollo	9,86	0,54
Red	6,26	0,35
Facilidades	14,18	0,78
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>5,53</b>

(a) Incluye al personal de toda la empresa en sus diferentes áreas.  
Elaboración propia.

## 4.2. Estructura de costos de la competencia

El líder en el mercado local es Atento. A partir de la evaluación de su estado de ganancias y pérdidas se ha obtenido la información que se resume en el cuadro 4.5.

**Cuadro 4.5. Estructura de costos de Atento Perú**

	Porcentaje	Costos en dólares
Personal	76,88	4,59
Tecnología	7,04	0,42
Red	3,02	0,18
Facilidades	13,07	0,78
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>5,97</b>

Precio hora/posición = 8,5 dólares.  
Margen de Ebitda = 28%.  
Costo hora/posición = 5,97 dólares.  
Elaboración propia.

La empresa propuesta tiene un costo por hora/posición de 5,53 dólares, 7,37% menor al costo por hora/posición de Atento Perú, que es de 5,97 dólares. Las diferencias en costos a favor de la empresa propuesta se deben a los rubros Personal —debido a una estructura plana y dinámica— y Tecnología —debido a la falta de mantenimiento de plataforma—. Las diferencias en contra de la empresa propuesta se deben a los rubros Red y Facilidades, debido a que Atento, por su envergadura, puede tener menores costos por economía de escala.

Los costos de mantenimiento de plataforma representan el 6% de los costos de Atento, lo que equivale a 0,36 dólares. Este valor es prácticamente cero con la plataforma abierta que utilizará la empresa propuesta.

#### **4.3. Método de determinación del precio**

Un criterio de cobro de los servicios en un contact center es la hora de atención del operador. De esta forma, la determinación del precio se realiza con el método de fijación de precios económica (Kotler, 2001), que consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. De acuerdo con las fuentes primarias y secundarias obtenidas se establece que los principales motivos de las empresas que realizan *offshore* de contact center son dos: reducir costos y conseguir alta calidad.

Para penetrar en el mercado, el precio propuesto será relativamente menor que el existente, tal como se plantea en la estrategia comercial. En el modelo del plan de negocio el precio será de 8 dólares por hora/posición (el precio de la competencia oscila entre 8,5 dólares y 9 dólares por hora/posición).

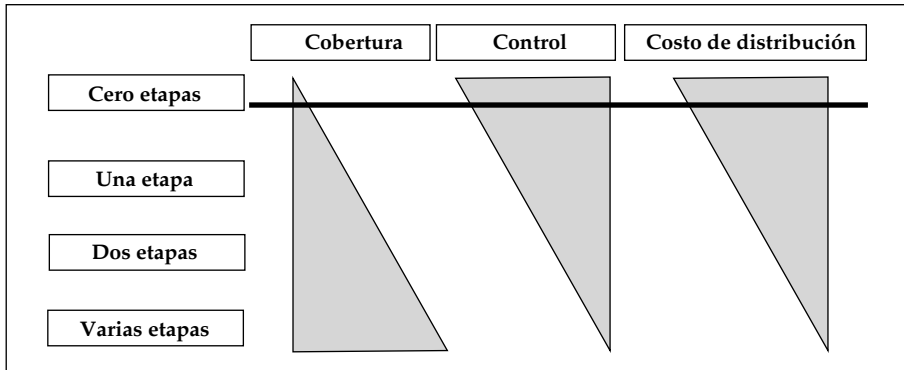
### **5. Estrategia de distribución**

Los clientes o mercado objetivo estarán clasificados en el:

- Segmento telecomunicaciones.
- Segmento servicios financieros.
- Segmento consumo.

El canal de distribución será de cero niveles o etapas. Entonces, se usará un canal de márketing directo debido a que se propone una empresa de servicios de contact center (véase gráfico 4.5). Para ello se contactará con un responsable de ventas orientado a cada segmento.

**Gráfico 4.5. Canal de distribución**



Fuente: Tejada, 2005.

## 6. Estrategia de promoción y publicidad

### 6.1. Identificación de los clientes

En España, la identificación de los clientes se realizará sobre la base de las empresas TOP 5000 españolas, según el ranking elaborado por Iberinform, una empresa del grupo Crédito y Caución. También se accederá al directorio de empresas españolas de la Cámara de Comercio de Madrid y se recurrirá a la información de diversas revistas del sector de contact center, como *Call Center Magazine* y *Call Center & IP Solutions*.

Al determinarse los clientes potenciales se hará énfasis en la identificación de quiénes deciden los servicios de contact center y quiénes influyen en dichos directivos.

### 6.2. Comunicación con los clientes

Como canales de comunicación se utilizarán la página web, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, la publicidad en revistas especializadas

y en diversos eventos, el envío de materiales impresos, la comunicación telefónica y otros medios como la venta personal. Esta decisión se refuerza con las respuestas de la encuesta exploratoria relacionadas con la pregunta sobre qué medios de comunicación son los más adecuados para informarse de los servicios deslocalizados que los proveedores de contact center ofrecen: la mayor parte mencionó su preferencia por la página web, el correo electrónico y las llamadas telefónicas.

La página web se diseñará en dos idiomas: español e inglés (en especial para el mercado hispano de Estados Unidos). Los costos del portal web incluyen la utilización de un *web hosting*.

El objetivo de la comunicación es dar a conocer el valor agregado que generará para la empresa contar con el servicio propuesto de contact center, y también internalizar en ella los siguientes mensajes: «Atención personalizada y flexible de acuerdo con las necesidades de los clientes, ofreciendo precios competitivos», y «Brindamos un servicio de alta calidad y a precios competitivos».

## **7. Estrategia de ventas**

### **7.1. Administración de la fuerza de ventas**

Por la naturaleza del proyecto, esta labor será desempeñada por el gerente de ventas y márketing, cuya función será la negociación integral (técnica y económica) de los servicios ofrecidos por la empresa propuesta.

En relación con el reclutamiento de personal, se considerará a quienes cuenten con probada experiencia en venta de intangibles en el ámbito internacional. El personal será permanentemente capacitado en el extranjero.

Su remuneración será del tipo sueldo más comisión: el monto del sueldo mensual será de dos mil soles, y la comisión mensual será de 0,51% de las ventas a partir del punto de equilibrio.

## 7.2. Proyecciones de ventas

Por la naturaleza del negocio de contact center, el ingreso de un nuevo cliente ocasiona el incremento de posiciones de atención. Debido a ello, se espera comenzar con 80 posiciones y terminar el primer año con 240 (véase cuadro 4.6). Durante el segundo año (año base), el número de posiciones se incrementará a 250; en el tercero habrá un incremento de 10%; en el cuarto, de 9,09%, y en el quinto, de 8,33% (véase cuadro 4.7).

Los recursos para financiar la ejecución del programa de crecimiento del número de posiciones están previstos en la evaluación financiera del proyecto, donde se han determinado las necesidades de endeudamiento para financiar los desembolsos que se harán en el primer año de operaciones.

Las estimaciones de incremento de posiciones se han basado en el comportamiento del mercado mundial *offshore* de contact center (Duke University, 2006). También se ha tenido en cuenta que según la Asociación de Contact Center de España (2007) el incremento del *offshore* de contact center en ese país en 2006 fue de 80% con respecto a 2005, y que en Perú, al término del primer trimestre de 2007, el incremento de posiciones de atención a clientes destinados a exportación de servicios fue de 56% con respecto a 2006. En consecuencia, las proyecciones de incremento de posiciones en nuestro proyecto son conservadoras, como se verá con mayor detalle en el plan de inversiones y financiamiento del capítulo 5.

**Cuadro 4.6. Posiciones durante el primer año**

Año 1	Número de posiciones
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0
Abril	0
Mayo	80
Junio	80
Julio	80
Agosto	120
Septiembre	120
Octubre	240
Noviembre	240
Diciembre	240

Elaboración propia.



Cuadro 4.7. Proyecciones de ventas del modelo de negocio

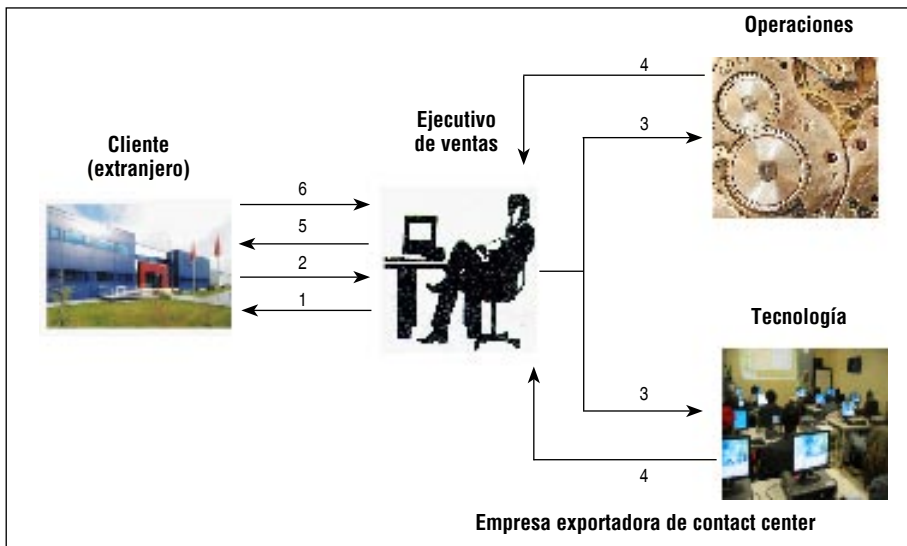
Conceptos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento <i>offshore</i> de contact center a escala mundial			14,81%	9,72%	8,51%					
Crecimiento <i>offshore</i> de contact center del plan propuesto			10,00%	9,09%	8,33%					
Número de posiciones del plan (escenario esperado)	Variable	250	275	300	325	325	325	325	325	325
Número de horas de atención posición (8 horas x 26 días x 12 meses)		2 496	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496
Horas/posición	307 715	624 000	686 400	748 800	811 200	811 200	811 200	811 200	811 200	811 200
Valor de la venta hora/posición en US\$	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Importes de ventas anuales en US\$</b>	<b>2 461 720</b>	<b>4 992 000</b>	<b>5 491 200</b>	<b>5 990 400</b>	<b>6 489 600</b>	<b>6 489 600</b>	<b>6 489 600</b>	<b>6 489 600</b>	<b>6 489 600</b>	<b>6 489 600</b>

Nota: el año base es el año 2.

### 7.3. Proceso de ventas

Este proceso se muestra en el gráfico 4.6. Se inicia cuando el ejecutivo de ventas hace contacto comercial con el potencial cliente (1). Luego este manifiesta sus necesidades y requerimientos del servicio (2). Entonces el ejecutivo alcanza los requerimientos del cliente a las áreas de operaciones y tecnología (3): a la primera para que bosqueje la atención en sí del servicio, y a la segunda para la configuración y diseño de la plataforma tecnológica. A continuación, el área de tecnología y operaciones envía al ejecutivo de ventas la solución (4). Entonces este envía la propuesta comercial al cliente (5). Por último, el cliente acepta la propuesta comercial (6).

Gráfico 4.6. Proceso de ventas



Elaboración propia.

# 5

---

## **Plan de operaciones, financiamiento e inversión**

### **1. Base de la estrategia**

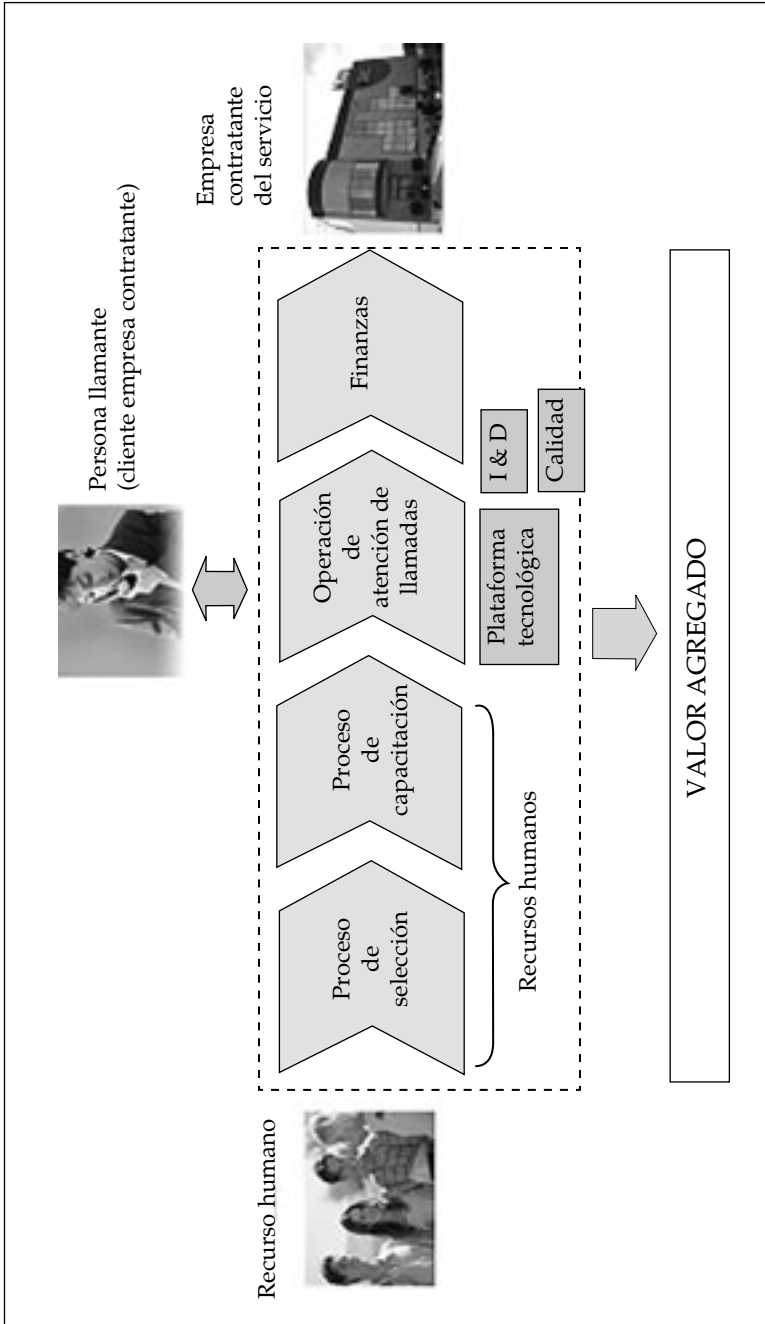
La estrategia de operaciones se orientará a generar valor y diferenciación a fin de posicionar el producto propuesto. Tendrá como base los atributos del producto, la tecnología de llegada al cliente y las ventas.

#### **1.1. Cadena productiva del contact center**

Un contact center es una empresa de servicios, y en este tipo de empresa la base de la cadena productiva es el recurso humano. En este caso, es el personal teleoperador el que genera el margen a la empresa en cada interacción con los llamantes al contact center (véase gráfico 5.1).

El inicio de la cadena productiva del contact center es el proceso de selección del personal postulante al puesto de teleoperador. Los exámenes de selección ponen énfasis en la labor de servicio que realizará el personal. Luego de la selección se inicia la etapa de capacitación, en la que se orienta al personal en la forma de atención y las características del servicio, entre otros aspectos.

Gráfico 5.1. Cadena productiva del contact center



Elaboración propia.

Cuando el personal ya ha sido capacitado se le asigna al área operativa encargada de gestionar la atención de llamada al cliente. Debido a que los servicios se cobran por hora de atención del teleoperador, en el momento de la atención se generan los ingresos para la empresa. El área de operaciones emite los reportes de las horas de atención a finanzas, para que se realice el cobro de los respectivos servicios. De esta forma, el diferencial propuesto en el modelo está en la utilización de la plataforma tecnológica abierta y en la investigación y desarrollo.

## 1.2. Calidad, mantenimiento y valor agregado de las operaciones

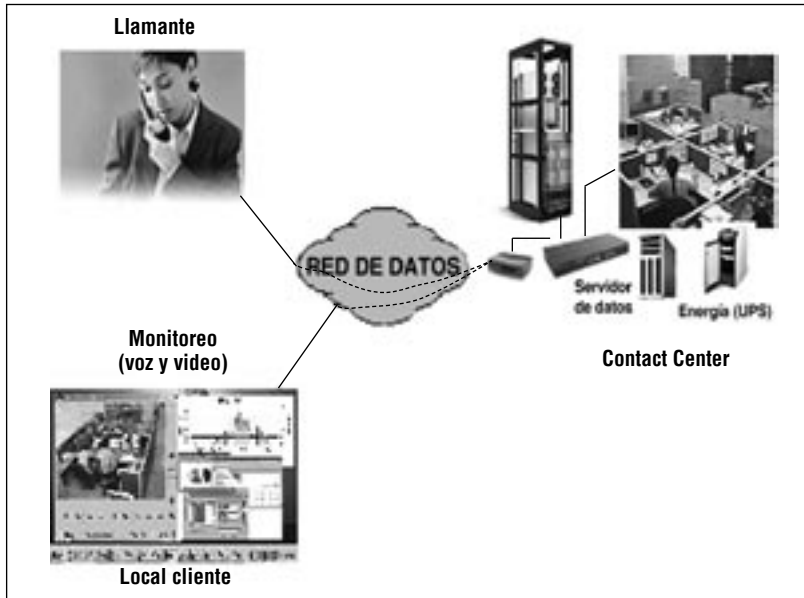
Las competencias diferenciadoras del modelo de negocio adoptado en el plan de operaciones para generar valor al cliente contratante y a la empresa son:

- *Uso de plataformas emergentes y software libre.* La plataforma del contact center estará diseñada con la solución Asterisk con *software* Linux (*software* libre), con la finalidad de optimizar costos de plataforma.
- *Monitoreo y seguimiento de la gestión en tiempo real.* Se desarrollará el concepto de contact center real time (véase gráfico 5.2). Con esta iniciativa se garantizan niveles de excelencia en cuanto a calidad.
- *Competencias técnicas de investigación y desarrollo.* La orientación será brindar servicios de atención a medida de los clientes, con personal interno de la empresa. Con ello se mejoran los tiempos de respuesta, al no buscar desarrollo en un proveedor de tecnología, y se ahorra en los costos.

## 1.3. Determinación de la infraestructura

La unidad de estructura básica de un contact center es el puesto de atención, infraestructura conformada por un mueble de operador, un computador y un equipo telefónico.

El mercado objetivo es de 12 092 puestos de atención. La estrategia es la de guerrilla, por la cual se va a captar una porción mínima del mercado (2%), es decir, 242 posiciones. Para manejar cifras redondas, la infraestructura

**Gráfico 5.2. Monitoreo en tiempo real**

Elaboración propia.

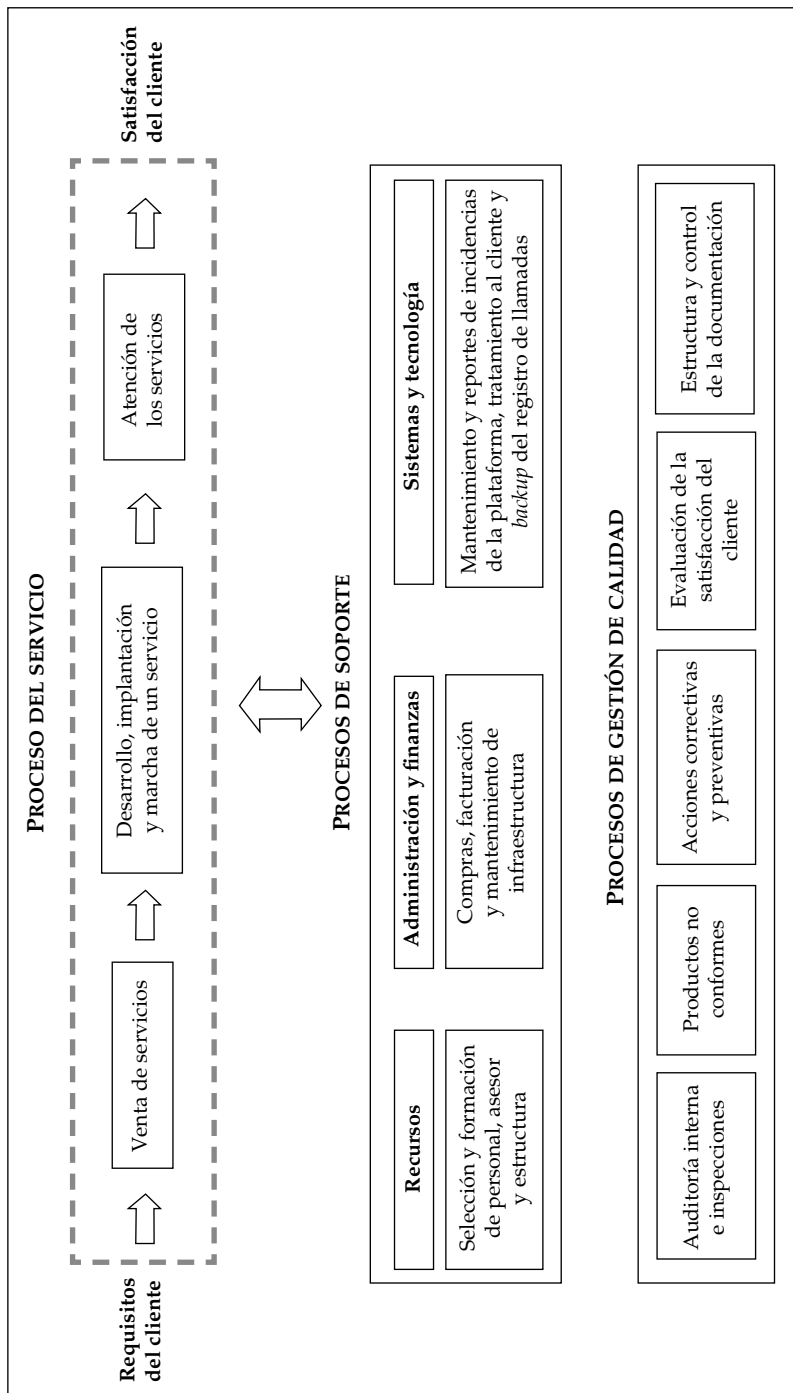
inicial será de 250 posiciones de atención de teleoperador. En función de estos datos se dimensiona la plataforma tecnológica, y se requieren los siguientes componentes:

- Plataforma Asterisk de 250 posiciones.
- Plataforma de servidores para la gestión en tiempo real.
- Equipamiento de comunicaciones.
- Cableado estructurado.
- Equipos de fuerza y energía.
- Acondicionamiento del local.

## 2. Gestión de operaciones

Esta gestión se iniciará con la venta por parte de la gerencia de ventas y marketing. La implementación y puesta en marcha del servicio y el soporte posventa se realizarán por el área de operaciones. Toda esta gestión es soportada por los procesos de gestión de calidad, como se muestra en el gráfico 5.3.

Gráfico 5.3. La gestión de operaciones dentro del modelo de negocio



Elaboración propia.

## 2.1. Actividades primarias en la cadena de valor

*Teleoperador.* Para que pueda subsistir un negocio de servicios como el contact center es esencial el operador, quien tiene el contacto con los clientes de las empresas que solicitan dichos servicios. Es la materia prima del negocio y representa el primer eslabón de la cadena; de allí los esfuerzos para mantenerlo motivado, con expectativas de desarrollo. Además, significa el 70% de la estructura de costos del contact center.

*Departamento de operaciones.* Son los jefes de servicios y los supervisores quienes soportan las actividades de gestión de los operadores. En estos debe prevalecer la calidad en la atención de cada contacto con el cliente.

*Departamento de márketing y ventas.* Formado por la gerencia de márketing y ventas y tres ejecutivos de ventas, es el área encargada de las relaciones interinstitucionales y de la imagen empresarial del contact center.

*Departamento de servicios.* La plataforma tecnológica, el personal técnico y los contratos de mantenimiento son esenciales para garantizar la continuidad del servicio, bien de atención al cliente, ventas, consultoría o investigación de mercados.

## 2.2. Actividades secundarias en la cadena de valor

*Infraestructura.* Concentra la gestión de operadores, finanzas, control de la producción, sistemas de explotación de información e infraestructura tecnológica que permitan mantener los niveles de calidad de los servicios.

*Gestión de recursos humanos.* Está enfocada en la selección y capacitación del personal teleoperador, en el desarrollo profesional y la promoción de los trabajadores, en los incentivos por productividad y en el ausentismo. El núcleo de competencia crucial para la ventaja competitiva es la capacitación y motivación del personal operador.



*Desarrollo tecnológico.* Está en manos del personal encargado de los desarrollos en *software* libre y la plataforma Asterisk. Este personal es el motor de la generación de la ventaja competitiva.

### **2.3. Ubicación del local**

Dado que el recurso principal del contact center son personas de entre 18 y 25 años, los criterios elegidos para la ubicación del local son la accesibilidad de la masa poblacional (es decir, por lo general estudiantes jóvenes), así como el costo de alquiler del inmueble y el acceso de este a las telecomunicaciones.

Para la ubicación óptima del local se utilizó el método del centro de gravedad, que determinó que el sitio ideal para el contact center es el distrito de Lima. La elección de este lugar se refuerza por su accesibilidad en cuanto a medios de transporte, así como por el costo de alquiler por metro cuadrado, que es de los más bajos. Con estos factores se contribuye a optimizar costos, pues se estaría en una zona donde el alquiler por metro cuadrado es bajo respecto a otras zonas, y al estar en el centro de gravedad se facilita el acceso del recurso humano que se demanda.

### **2.4. Ventaja competitiva operativa**

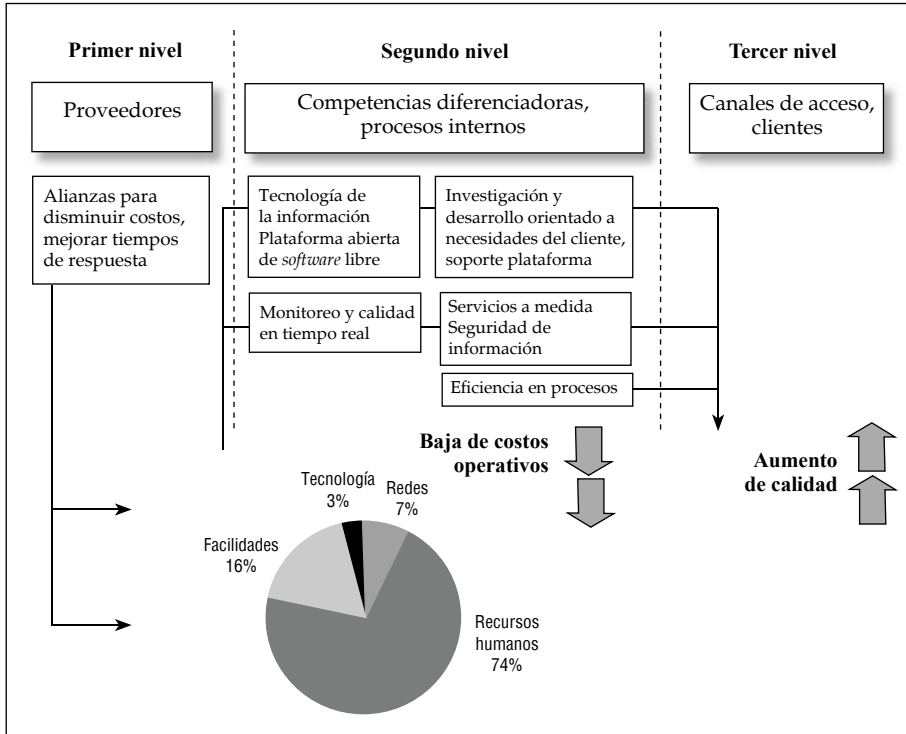
Todos los procesos de operaciones se enfocan a optimizar costos y aumentar la calidad en los servicios prestados. Con esta ventaja, como se muestra en el gráfico 5.4, se puede respaldar la estrategia de precio.

## **3. Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center**

En esta sección se analiza la viabilidad y rentabilidad del negocio de exportación del modelo propuesto. Antes de la evaluación se revisan los rubros de inversión, los presupuestos operativos y los estados financieros proyectados para la puesta en marcha y la situación futura del proyecto.

En atención a la naturaleza dinámica del negocio de contact center, en especial por sus aspectos tecnológicos, el plan de inversiones y financia-

Gráfico 5.4. Ventaja competitiva operativa



Elaboración propia.

miento se ha formulado considerando un proyecto con plazo de duración determinado, en donde la evaluación económico-financiera se ha realizado utilizando indicadores como el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

### 3.1. Análisis de rubros

#### *Supuestos generales*

Los siguientes supuestos fueron tomados en cuenta en la proyección de los resultados:

- *Periodicidad y horizonte de evaluación.* Se ha considerado una periodicidad anual y un horizonte de evaluación de diez años.

- *Flujos y tasas.* Las proyecciones efectuadas incluyen importes en dólares americanos a valor nominal. El tipo de cambio estimado es 3,015 soles.
- *Inversiones en activo fijo.* El cuadro 5.1 del apéndice muestra el detalle de cada rubro de la inversión inicial, la que asciende a 919,8 mil dólares, debiéndose efectuar reposiciones de los equipos cuya vida útil es de tres y cinco años. Por otro lado, como muestra el cuadro 5.2, se han considerado inversiones adicionales a inicios del tercer, cuarto y quinto año de operación, a fin de incrementar posiciones de atención. En estos casos también se reemplazarán aquellos bienes cuya vida útil sea de tres y cinco años.
- *Capital de trabajo.* Requerido al inicio del horizonte de evaluación con el fin de financiar las operaciones corrientes del negocio durante los nueve primeros meses de actividades, tiempo en el cual la empresa, por efecto de su inserción y consolidación en el mercado, aún no cubrirá sus egresos con recursos generados por sí misma. El capital de trabajo necesario y estimado es de 790,6 mil dólares.
- *Depreciación, amortización y vida útil de activos.* Las tasas de depreciación anual están en función de la vida útil económica de los bienes, y son tasas que no necesariamente coinciden con las normadas por la administración tributaria, por lo que habrá diferencias temporales en la determinación del impuesto a la renta por pagar.

Así, el cuadro 5.3 muestra las tasas de depreciación anual aplicadas a *hardware* (20%), equipos de comunicaciones (33%), muebles y enseres (20%), instalaciones (10%) y equipos de energía como UPS, grupo electrógeno y aire acondicionado (10%). La tasa de amortización anual del *software* es de 33,33%, y los gastos preoperativos se amortizan durante el primer año. En el cuadro 5.4 se tienen, también, los montos anuales por depreciación. Lo invertido en acondicionamiento de local alquilado se activa y deprecia de acuerdo con las normas contables.

- *Ventas.* En relación con las proyecciones de ventas, véase el acápite 7.2 del capítulo 4.

- *Precio de venta.* Para determinar este precio se ha tomado como referencia el que cobran empresas que prestan similares servicios. A dicho precio se le ha rebajado el 10% a fin de establecer un precio considerado competitivo y que brinda rentabilidad a la empresa. Así, el precio por hora/posición se ha fijado en 8 dólares.
  - *Nivel de producción.* El volumen de ventas máximo estimado para la evaluación del proyecto equivale al 29% del total de capacidad instalada. En esta se considera la utilización por posición de ocho horas diarias durante 26 días mensuales, durante todo el año.
  - *Tasa impositiva.* Se utiliza la aplicable a personas jurídicas en el Perú: 30%. La participación de los trabajadores en las utilidades, para la actividad de servicios, es del 10%.
  - *Impuesto al consumo o valor agregado.* La exportación de servicios de contact center está exonerada de este impuesto. El impuesto general a las ventas (IGV) pagado por la compra de las inversiones se recupera mediante notas de crédito negociables durante el primer año, a través de los beneficios por la doble o múltiple tributación que se presenta cuando la venta de un mismo producto es gravado por dos o más países.
  - *Aranceles.* La exportación de servicios a España no está afectada al pago de aranceles.
  - *Política de pagos y cobros.* Tanto los pagos a proveedores como el crédito otorgado a los clientes son de 30 días.
  - *Cuentas incobrables.* En este rubro se considera el 1% del valor de las ventas.
  - *Retención de impuestos.* Los servicios de contact center exportados a España están afectos a una retención del 24%<sup>5</sup>, retención por la que se emite el respectivo certificado de retenciones que constituye crédito.
5. Hasta el 31 de diciembre de 2006 era el 25%. Impuesto sobre la renta de no residentes. Agencia Tributaria. Ministerio de Economía y Hacienda. España, 2007.

dito deducible sin derecho a devolución a la empresa domiciliada peruana.

- *Tasa de descuento.* Para valorizar los flujos económicos se ha recurrido al método de valorización de valor presente, para el que se ha utilizado el  $K_{OA}$  (costo del accionista sin deuda) de 15,57%.

### *Inversión inicial en activos fijos*

En los cuadros 1 y 2 del apéndice se detallan los rubros de cada inversión que es necesaria en activos fijos para poner el negocio en marcha y darle continuidad. Se aplican al inicio del horizonte de evaluación, es decir, en el «tiempo 0», e involucran todas las compras de activos realizadas por la empresa para el negocio. Así, tenemos:

- *Hardware (397,8 mil dólares).* Este rubro comprende la adquisición de seis servidores, el equipamiento de comunicaciones con su respectivo cableado, una central Asterisk, cinco impresoras, cinco fotocopadoras, tres faxes y tres tarjetas Digium TE420.
- *Software (45 mil dólares).* El proyecto contempla la adquisición de 320 paquetes de antivirus e igual cantidad de licencias de Windows 2003, además del dominio de página web.
- *Energía (166 mil dólares).* Se incluye la instalación de aire acondicionado para todas las oficinas, así como la adquisición de UPS y el grupo electrógeno.
- *Muebles y enseres (121 mil dólares).* Se considera la adquisición inicial de 250 módulos de operadores, y muebles de oficina para el personal administrativo.
- *Instalaciones (190 mil dólares).* El inmueble arrendado requerirá de acondicionamiento adecuado para la instalación de los 250 puestos de atención y del personal administrativo.

### *Gastos preoperativos*

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere la constitución de la sociedad, su inscripción en los registros públicos (Sunarp), la obtención de la licencia de funcionamiento y la inscripción de la marca en Indecopi. El monto de estos gastos asciende a 1300 dólares (véase cuadro 5.2).

Para los casos de activos cuya vida útil sobrepase el horizonte de 10 años considerado en el proyecto, en los cuadros 5 y 6 se determinan los valores de recupero correspondientes, aplicando el concepto de llevar al periodo 10 el valor de los costos anuales equivalentes (CAE) respectivos.

### *Capital de trabajo*

Un negocio requiere de este capital para realizar las actividades que generan los ingresos de la empresa. En nuestro proyecto se han considerado 790,6 mil dólares para cubrir las necesidades del primer año, pues se estima que más adelante los flujos de caja resulten positivos y puedan cubrir las necesidades de capital de trabajo.

Sin embargo, no todo este capital se requerirá al inicio de las actividades, sino de modo gradual y solo durante el primer año de operaciones, como se muestra en el cuadro 5.7. En el cuadro 5.8 aparecen los rubros que componen el capital de trabajo para el proyecto:

- *Gastos generales.* Incluye el alquiler del local donde operará la empresa, el servicio de línea telefónica, los seguros para los equipos, los servicios públicos, los suministros de oficina, los arbitrios y los gastos para trámites menores.
- *Sueldos del personal.* Considera la inclusión de los agentes de atención al cliente, del personal administrativo y de soporte<sup>6</sup>, todos ellos en planillas y bajo modalidad de contratos temporales. En el cuadro 5.9 aparece el total de la planilla de la empresa. Hay que añadir también un costo laboral, para la empresa, de 42,33% de las retribucio-

6. La contratación del personal operativo y supervisores está supeditado al incremento de la demanda los clientes.

nes, por concepto de aporte a la seguridad social, compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificaciones ordinarias y vacaciones.

- *Tercerización*. Para los servicios de contabilidad, legal, mensajería y limpieza se ha considerado contratar los servicios especializados de terceros.
- *Márketing*. Con el fin de promocionar y captar clientes, durante el primer año se realizarán constantes viajes a ferias internacionales. También se hará una sostenida campaña de márketing del producto a lo largo de los diez años del proyecto (véase cuadro 5.10).

### *Inversión total*

El cuadro 5.11 muestra la estructura de toda la inversión inicial. Esta incluye la inversión en activos fijos por 919,8 mil dólares, más su correspondiente IGV de 174,7 mil dólares, e intangibles por 1300 dólares, conceptos que suman 1,09 millones de dólares (58,09% de la inversión inicial). Esta cantidad, más el capital de trabajo de 790,6 mil dólares (41,91% de la inversión inicial), hacen un total de 1,88 millones de dólares.

## **3.2. Evaluación financiera**

### *Financiamiento*

Al inicio del proyecto y durante el primer año el flujo de caja es negativo, por lo que se debe gestionar un préstamo por el 30% del total de la inversión inicial; la diferencia es cubierta por el accionista. El cuadro 5.12 presenta las características del servicio de la deuda considerada; así, se tiene una tasa de interés anual del 10%, pagadero cada fin de año. Se ha previsto obtener un préstamo pagadero en un plazo de cinco años, para contribuir al financiamiento de los egresos del «tiempo cero» y el primer año del proyecto, con pagos anuales y cuota fija.

### *Presupuesto de operación (pronóstico de ingresos y costos)*

Para realizar el análisis del negocio se revisan los ingresos, los costos y los gastos operativos de la empresa, que se reflejan en el estado de resultados proyectado.

- *Ingresos (presupuesto de ingresos)*. Se cuenta con la venta del servicio desde nuestro local en Lima. Los ingresos de la empresa se determinan multiplicando el volumen de ventas por el valor de venta del servicio.
- *Costos (presupuesto de egresos)*. Se determinan los costos de la empresa y los gastos administrativos y de ventas incurridos en el negocio. Con los costos de la información recopilada en los cuadros 8 y 10, se estructuraron los costos del servicio que se observan en el cuadro 5.13.

### *Estado de ganancias y pérdidas*

En este acápite se analiza si la empresa propuesta genera utilidades o pérdidas en un periodo determinado, dado que en nuestro proyecto las utilidades se generan desde el segundo año. De esta forma, en el cuadro 5.14 se formula un estado de resultados mensual para el primer año, y en el cuadro 5.15 se presenta un estado de resultados anualizado para los primeros cinco años.

### *Flujo de caja proyectado*

Las premisas para elaborar el flujo de caja son las siguientes:

- Se considera un horizonte de evaluación de 10 años.
- Los pagos a los proveedores serán a treinta días. Los servicios públicos se pagarán a su vencimiento.
- La tasa del impuesto a la renta es de 30%.
- La participación laboral de los trabajadores en la utilidad es del 10%.
- Para el cálculo del valor actual neto financiero (VANF) se utilizará el método  $K_O$ , es decir, se descontará el flujo económico al costo promedio ponderado de capital (CPPC), como al cálculo basado en el flujo financiero (véase Bravo, 2004).



En los cuadros 5.7 y 5.11 se muestran los desembolsos que la empresa requiere cada año. El mayor desembolso se origina al inicio del proyecto, para cubrir las necesidades de inversión y de capital de trabajo.

### *Flujo de caja operativo*

En el cuadro 5.16 se muestran los ingresos y desembolsos en efectivo de la empresa y se observa si el negocio genera superávit o déficit de caja, independientemente de si la empresa genera utilidades o pérdidas. El flujo de caja se utiliza para planificar el financiamiento o la inversión, dependiendo de la necesidad de la empresa. El presente proyecto de exportación de servicios muestra un superávit operativo de caja desde el segundo año.

Con la proyección de los flujos de caja y en función de los estados financieros se realiza la evaluación económica sobre los flujos de fondos que se muestra en el cuadro 5.17.

Para la evaluación económico-financiera se utilizaron métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo, como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) (véase Bravo, 2003).

Los resultados económicos y del proyecto evaluado en un horizonte de 10 años indican que bajo las condiciones sometidas el negocio resulta viable, como indican los datos del cuadro 5.18.

### **3.3. Análisis de sensibilidad y escenarios**

El análisis de sensibilidad parte de la definición de las variables críticas, las que ante una posible variación generan incremento o disminución en el valor económico esperado.

#### *Análisis del punto muerto*

El punto muerto o punto real de indiferencia es el nivel de venta en el cual el VAN del proyecto es cero. Así, el cuadro 5.19 muestra los puntos críticos, donde el VANE resulta con valor cero cuando el precio por hora de atención se reduce de 8 a 7,16 dólares, y el VANF resulta cero cuando ese precio se reduce a 7,08 dólares.

### *Análisis de escenarios*

Como los flujos de caja son valores esperados que tienen asociados un componente de riesgo, se han generado tres escenarios para el análisis del proyecto, escenarios en los que también se determinan el VANE y la TIRE.

En el cuadro 5.20 se analiza cada escenario. Un escenario optimista consiste en aumentar el número de posiciones de atención al cliente en la misma proporción que el aumento proyectado de operaciones de atención al cliente *offshore* en el mundo. En el escenario pesimista no se considera aumento alguno en el número de posiciones esperado, excepto en el segundo año, que es similar al esperado.

Como se puede apreciar en el cuadro 5.20, el escenario optimista mejora el VANE y la TIRE. El escenario pesimista los disminuye, pero aun así el proyecto resulta viable.

Se debe tener en cuenta que conforme a las proyecciones de crecimiento del *offshore* y del incremento de la prestación de este servicio en el Perú hacia España, es muy probable que cuando menos se cumpla el escenario esperado.

Con el objeto de evitar la retención del 24% de impuesto a la renta en España por la exportación de servicios de contact center se analizó la posibilidad de constituir en ese país una subsidiaria o una sucursal.

Con carácter general, se aplica el 32,5% a las rentas obtenidas mediante establecimiento permanente por contribuyentes del impuesto sobre la renta de no residentes. De manera adicional, existe una imposición complementaria del 18%, exigible a los establecimientos permanentes de entidades no residentes cuando transfieran rentas al extranjero. Dicha imposición no es aplicable con países miembros de la Unión Europea ni con Estados con los que España haya suscrito convenios para evitar la doble imposición tributaria, siempre que exista un tratamiento recíproco.

En línea con lo señalado, caben las posibilidades y efectos siguientes:

- 1) Constituir una subsidiaria brindando servicios de contact center desde España. Sería una empresa domiciliada allí, que operaría con costos referidos a ese país (más altos que en el Perú), sujeta al pago de 32,5% de impuesto a la renta (tasa mayor que la pagada en el Perú).
- 2) Constituir una subsidiaria que sea intermediaria en la facturación del servicio. Esta triangularía el servicio, sujeta a las condiciones tributarias españolas por su facturación (32,5% de impuesto a la renta). Así se eliminaría la retención de 24%, pero se imposibilitaría la remesa de los recursos al Perú.
- 3) Constituir una sucursal que sea intermediaria en la facturación del servicio. Estaría sujeta al 32,5% de impuesto a la renta y al 18% aplicable a las remesas.
- 4) Constituir una empresa en el Perú, sujeta al pago de 30% de impuesto a la renta y a una retención de 24% en España.

#### **3.4. Análisis de resultados del negocio**

De los resultados obtenidos se concluye que las actividades de exportación de servicios de contact center desde el Perú para el mercado mundial son viables y rentables en el tiempo.

El Ebitda que resulta en el segundo año (año base) es de 36,27%, tasa atractiva en comparación con las conseguidas en otras actividades de servicios. Además, debe mencionarse que solo se está considerando el 29% de la capacidad total instalada, porcentaje de uso que podría crecer, teniendo en cuenta que por efectos de la diferencia horaria con España (7 horas adelantada con respecto a la hora peruana) y los estados del este de Estados Unidos (2 y 3 horas retrasada con respecto a la hora peruana), el uso de los puestos de atención podría incrementarse diariamente, dependiendo del ingreso al mercado hispano de Estados Unidos.

La firma del convenio entre el Perú y España para evitar la doble tributación<sup>7</sup> haría que el proyecto utilizara como crédito el íntegro del impuesto

7. Mediante resolución suprema 254-2006-RE, de 7 de julio de 2006, el Poder Ejecutivo peruano remitió al Congreso la documentación referente al convenio para evitar la doble tributación con España.

a la renta que le retendrían las empresas ubicadas en España. De esta forma, la utilidad neta se incrementaría, pues no se afectarían los resultados con el impuesto a la renta no utilizado, por constituir en la actualidad un crédito sin derecho a devolución.

## Apéndice al capítulo 5, sección 3

## Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center

Cuadro 5.1. Detalle de inversiones (en dólares)

	Cantidad	Costo unitario	Subtotal	Total
<b>1. Hardware</b>				<b>397 871</b>
Servidores	6	10 000	60 000	
Impresoras	5	1 000	5 000	
Cableado estructurado	320	263	84 160	
Fotocopiadoras	5	2 000	10 000	
Fax	3	200	600	
Tarjetas Digium TE420	3	1 500	4 500	
Equipamiento de comunicaciones	1	119 984	119 984	
Central Asterisk	1	113 627	113 627	
<b>2. Software</b>				<b>45 000</b>
Windows 2003 Small Business	320	80	25 600	
Antivirus	320	60	19 200	
Dominio de página web	1	200	200	
<b>3. Energía</b>				<b>166 000</b>
UPS y grupo electrógeno	1	96 000	96 000	
Aire acondicionado	1	70 000	70 000	
<b>4. Muebles y enseres</b>				<b>121 000</b>
Módulos de operadores	250	400	100 000	
Muebles de oficina	70	300	21 000	
<b>5. Instalaciones</b>				<b>190 000</b>
Acondicionamiento del local	1	190 000	190 000	
<b>Monto total de inversión</b>				<b>919 871</b>

Cuadro 5.2. Estructura de la inversión por tipo de activos (en dólares)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Activos fijos tangibles</b>											
Inversiones cada 3 años	-169 484			-169 484			-169 484			-169 484	117 729
Inversiones cada 5 años	-394 387					-394 387					
Inversiones cada 10 años	-356 000										
<b>Inversiones para incrementar posiciones</b>											
En el periodo 3 (cada 5 años)				-27 938					-27 938		19 106
En el periodo 3 (cada 3 años)				-11 998			-11 998			-11 998	8 561
En el periodo 4 (cada 5 años)					-27 938					-27 938	23 841
En el periodo 4 (cada 3 años)					-11 998			-11 998			
En el periodo 5 (cada 5 años)						-27 938					
En el periodo 5 (cada 3 años)						-11 998			-11 998		4 590
<b>Gastos preoperativos</b>	-1 300										
Tasa de registros públicos (200 dólares)											
Licencia municipal (250 dólares)											
Inscripción de marca en Indecopi (200 dólares)											
Trámites notariales (150 dólares)											
Servicio de asistencia (500 dólares)											
<b>Total de inversiones en activos</b>	<b>-921 171</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-204 920</b>	<b>-39 936</b>	<b>-434 323</b>	<b>-176 982</b>	<b>-11 998</b>	<b>-39 936</b>	<b>-204 920</b>	<b>173 827</b>

**Cuadro 5.3. Tasas de depreciación anual y vida útil de los activos fijos**

	Valor en dólares	Años	Tasa (en %)
<b>1. Hardware</b>			
Servidores	60 000	5	20,00
Impresoras	5 000	5	20,00
Cableado estructurado	84 160	5	20,00
Fotocopiadoras	10 000	5	20,00
Fax	600	5	20,00
Tarjetas Digiium TE420	4 500	3	33,33
Equipamiento de comunicaciones	119 984	3	33,33
Central Asterisk	113 627	5	20,00
<b>2. Software</b>			
Windows 2003 Small Business	25 600	3	33,33
Antivirus	19 200	3	33,33
Dominio de página web	200	3	33,33
<b>3. Energía</b>			
UPS y grupo electrógeno	96 000	10	10,00
Aire acondicionado	70 000	10	10,00
<b>4. Muebles y enseres</b>			
Módulos de operadores	100 000	5	20,00
Muebles de oficina	21 000	5	20,00
<b>5. Instalaciones</b>			
Acondicionamiento del local	190 000	10	10,00
<b>Total</b>	<b>919 871</b>		

Cuadro 5.4. Montos anuales por depreciación (en dólares)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Activos fijos tangibles</b>											
Inversiones cada 3 años		56 495	56 495	56 495	56 495	56 495	56 495	56 495	56 495	56 495	56 495
Inversiones cada 5 años		78 877	78 877	78 877	78 877	78 877	78 877	78 877	78 877	78 877	78 877
Inversiones cada 10 años		35 600	35 600	35 600	35 600	35 600	35 600	35 600	35 600	35 600	35 600
<b>Inversiones para incrementar posiciones</b>											
En el periodo 3 (cada 5 años)					5 588	5 588	5 588	5 588	5 588	5 588	5 588
En el periodo 3 (cada 3 años)					3 999	3 999	3 999	3 999	3 999	3 999	3 999
En el periodo 4 (cada 5 años)						5 588	5 588	5 588	5 588	5 588	5 588
En el periodo 4 (cada 3 años)						3 999	3 999	3 999	3 999	3 999	3 999
En el periodo 5 (cada 5 años)							5 588	5 588	5 588	5 588	5 588
En el periodo 5 (cada 3 años)							3 999	3 999	3 999	3 999	3 999
<b>Total de depreciación</b>		<b>170 972</b>	<b>170 972</b>	<b>170 972</b>	<b>180 559</b>	<b>190 146</b>	<b>199 733</b>	<b>199 733</b>	<b>199 733</b>	<b>199 733</b>	<b>199 733</b>



Cuadro 5.5. Valor de recupero de las inversiones en activos fijos cuya vida útil excede el último año del proyecto (en dólares)

Periodo anual	CAE a recuperar														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Activos fijos tangibles</b>															
Inversiones cada 3 años	-169 484			-169 484			-169 484				120 940	74 933	74 933		
Inversiones cada 5 años	-394 387					-394 387									
Inversiones cada 10 años	-356 000														
<b>Inversiones para incrementar posiciones</b>															
En el periodo 3 (cada 5 años)				-27 938					-27 938		19 106	8 477	8 477	8 477	
En el periodo 3 (cada 3 años)				-11 998			-11 998			-11 998	8 561	5 305	5 305		
En el periodo 4 (cada 5 años)					-27 938					-27 938	23 841	8 447	8 447	8 447	8 447
En el periodo 4 (cada 3 años)					-11 998			-11 998							
En el periodo 5 (cada 5 años)						-27 938									
En el periodo 5 (cada 3 años)						-11 998			-11 998		4 590	5 305			
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-919 871</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-209 420</b>	<b>-39 936</b>	<b>-434 323</b>	<b>-181 482</b>	<b>-11 998</b>	<b>-39 936</b>	<b>-209 420</b>	<b>177 038</b>				

**Cuadro 5.6. Valor de recupero de las inversiones**

	<b>En dólares</b>
Inversiones que se producen cada 3 años	169 484
Inversiones que se producen cada 5 años	394 387
Inversiones que se producen cada 10 años	356 000
<b>Total</b>	<b>919 871</b>
<p>Para efectos del análisis del valor de recupero solo se consideran las inversiones que se producen cada 3 años, con relación a las cuales existirá un remanente de 2 años cuando se cumplan los 10 años del horizonte de evaluación.</p>	
<b>Condiciones de la inversión</b>	
<b>Inversión</b>	169 484
$K_{OA}$	15,57%
<b>Número de años</b>	3
<b>Pago = CAE</b>	74 933
<b>Valor de recuperación</b>	<b>120 940</b>

Cuadro 5.7. Capital de trabajo y flujo de caja operativo mensual durante el primer año

Periodo mensual (año 1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Ingresos</b>													
Ingresos por venta		0	0	0	0	101 171	101 171	101 171	151 757	151 757	303 514	303 514	303 514
<b>Total de ingresos</b>		0	0	0	0	101 171	101 171	101 171	151 757	151 757	303 514	303 514	303 514
<b>2. Egresos</b>													
Costo de servicios		0	0	0	0	-104 361	-104 361	-104 361	-117 579	-117 579	-157 234	-157 234	-157 234
Gastos administrativos		-27 701	-27 701	-27 701	-27 701	-45 832	-45 832	-45 832	-45 832	-45 832	-45 832	-45 832	-45 832
Gastos de investigación y desarrollo		-36 983	-27 003	-27 003	-27 003	-27 003	-32 983	-27 003	-27 003	-27 003	-27 003	-27 003	-27 003
Tercerización		-6 250	-6 250	-6 250	-6 250	-22 500	-22 500	-22 500	-22 500	-22 500	-22 500	-22 500	-22 500
Gastos de ventas		-35 000	-25 000	-1 000	-1 000	-30 000	-1 000	-18 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-4 000
<b>Total de egresos</b>		-105 933	-85 953	-61 953	-61 953	-229 696	-206 676	-217 696	-213 914	-213 914	-253 568	-253 568	-256 568
<b>3. Flujo de caja operativo</b>		-105 933	-85 953	-61 953	-61 953	-128 525	-105 505	-116 525	-62 157	-62 157	49 945	49 945	46 946
<b>4. Financiamiento adicional</b>		105 933	85 953	61 953	61 953	128 525	105 505	116 525	62 157	62 157	0	0	0
		<b>Capital de trabajo requerido hasta el noveno mes = 790 662 dólares</b>											

**Cuadro 5.8. Composición de los costos operativos (en dólares)**

Costos operativos de 250 posiciones	Plazas	Subtotal	Total mes	Total año	Costos fijos	Costos variables
<b>1. Gastos generales</b>			37 840	454 080	129 600	324 480
Alquiler de local (US\$1,5 x 1 200 m)		1 800				
Alquiler de las PC (US\$ 22 x 320)		7 040				
Depreciación de activos fijos administrativos (10%)						
Depreciación de activos fijos operacionales (90%)						
Servicios de agua y luz		3 500				
Arbitrios		500				
Seguros		4 000				
Teléfono (línea dedicada)		20 000				
Trámites, suministros, varios		1 000				
<b>2. Sueldos</b>			196 953	2 363 431	511 584	1 741 383
Gerencia general	2	6 373				
Área de operaciones	265	102 534				
Área de investigación y desarrollo	14	27 003				
Área de soporte	8	9 205				
Área de calidad	11	15 578				
Área de recursos humanos	8	13 926				
Área de administración y finanzas	8	13 312				
Área de ventas y márketing	4	9 020				
Total número de personal	320					
<b>3. Tercerización</b>			22 250	267 000	267 000	0
Legal		2 000				
Mantenimiento tecnológico		16 250				
Seguridad		2 000				
Mensajería		500				
Limpieza		1 500				
<b>4. Márketing<sup>(1)</sup></b>			8 167	98 000	98 000	0
Viajes a ferias internacionales		4 416				
Gastos de promoción y publicidad		2 750				
Gastos de representación		1 000				
<b>TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>			<b>265 209</b>	<b>3 182 511</b>	<b>1 006 184</b>	<b>2 065 863</b>
<b>Distribución porcentual de los costos</b>				<b>100%</b>	<b>32%</b>	<b>65%</b>

<sup>(1)</sup> En el primer año los gastos de márketing son de 119 mil dólares y en los siguientes años de 98 mil dólares.

Elaboración propia.

Cuadro 5.9. Costo laboral mensual

Descripción de la planilla (personal por área)	Plazas	Retribución individual (en soles)	Retribución total (en soles)	Total costo laboral <sup>(1)</sup> (en soles)	Costo laboral unitario <sup>(2)</sup> (en dólares)	Total costo laboral (en dólares)
<b>Gerencia general</b>						
Gerente general	1	12 000	12 000	17 079,60	5 664,88	5 664,88
Secretaría	1	1 500	1 500	2 134,95	708,11	708,11
<b>Total</b>	<b>2</b>			<b>19 214,55</b>		<b>6 372,99</b>
<b>Área de operaciones</b>						
Gerentes de operaciones	2	7 000	14 000	19 926,20	3 304,51	6 609,02
Secretaría	1	1 200	1 200	1 707,96	566,49	566,49
Jefes	2	6 000	12 000	17 079,60	2 832,44	5 664,88
Supervisores	10	1 500	15 000	21 349,50	708,11	7 081,09
Operadores	250	700	175 000	249 077,50	330,45	82 612,77
<b>Total</b>	<b>265</b>			<b>309 140,76</b>		<b>102 534,25</b>
<b>Área de tecnología y soporte</b>						
Gerente de tecnología	1	7 000	7 000	9 963,10	3 304,51	3 304,51
Secretaría	1	1 200	1 200	1 707,96	566,49	566,49
Jefe	1	6 000	6 000	8 539,80	2 832,44	2 832,44
Expertos en I&D	5	5 000	25 000	35 582,50	2 360,36	11 801,82
Analistas	6	3 000	18 000	25 619,40	1 416,22	8 497,31
Jefe de soporte	1	6 000	6 000	8 539,80	2 832,44	2 832,44
Analistas de soporte	2	3 000	6 000	8 539,80	1 416,22	2 832,44
Técnicos de soporte	5	1 500	7 500	10 674,75	708,11	3 540,55
<b>Total</b>	<b>22</b>			<b>109 167,11</b>		<b>36 208,00</b>



Cuadro 5.9. Continuación

<b>Área de calidad</b>												
Gerente de calidad	1	7 000	7 000	9 963,10	3 304,51	3 304,51	3 304,51	3 304,51				3 304,51
Jefes	2	4 000	8 000	11 386,40	1 888,29	1 888,29	1 888,29	1 888,29				3 776,58
Analistas	4	3 000	12 000	17 079,60	1 416,22	1 416,22	1 416,22	1 416,22				5 664,88
Técnicos	4	1 500	6 000	8 539,80	708,11	708,11	708,11	708,11				2 832,44
<b>Total</b>	<b>11</b>			<b>46 968,90</b>								<b>15 578,41</b>
<b>Área de recursos humanos</b>												
Gerente de recursos humanos	1	7 000	7 000	9 963,10	3 304,51	3 304,51	3 304,51	3 304,51				3 304,51
Jefes	2	4 000	8 000	11 386,40	1 888,29	1 888,29	1 888,29	1 888,29				3 776,58
Analistas	4	3 000	12 000	17 079,60	1 416,22	1 416,22	1 416,22	1 416,22				5 664,88
Asistente social	1	2 500	2 500	3 558,25	1 180,18	1 180,18	1 180,18	1 180,18				1 180,18
<b>Total</b>	<b>8</b>			<b>41 987,35</b>								<b>13 926,15</b>
<b>Administración y finanzas</b>												
Gerente de administración y finanzas	1	7 000	7 000	9 963,10	3 304,51	3 304,51	3 304,51	3 304,51				3 304,51
Secretaría	1	1 200	1 200	1 707,96	566,49	566,49	566,49	566,49				566,49
Jefes	2	4 000	8 000	11 386,40	1 888,29	1 888,29	1 888,29	1 888,29				3 776,58
Analistas	4	3 000	12 000	17 079,60	1 416,22	1 416,22	1 416,22	1 416,22				5 664,88
<b>Total</b>	<b>8</b>			<b>40 137,06</b>								<b>13 312,46</b>
<b>Ventas y marketing</b>												
Gerente de marketing	1	7 000	7 000	9 963,10	3 304,51	3 304,51	3 304,51	3 304,51				3 304,51
Ejecutivos de ventas	3	4 036	12 108	17 233,32	1 905,29	1 905,29	1 905,29	1 905,29				5 715,86
<b>Total</b>	<b>4</b>			<b>27 196,42</b>								<b>9 020,37</b>
<b>Total de personal</b>	<b>320</b>			<b>593 812,15</b>								<b>196 952,62</b>

Notas:

(1) Los costos laborales representan el 42,33% de la retribución.

(2) El tipo de cambio aplicado es de 3,015 soles por dólar.

Cuadro 5.10. Presupuesto de marketing (en miles de dólares)

Conceptos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Viaje a dos ferias en España por dos personas	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Investigaciones de mercado en EE.UU.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Visitas de periodistas de contact center	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Gastos de representación	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Brochures	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Anuncios en revistas de contact center	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Diseño de marca y publicidad en portales web	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Totales anuales</b>	<b>119</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>

Cuadro 5.11. Estructura del flujo de inversiones (en dólares)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión en activo fijo tangible	-919 871	0	0	-209 420	-39 936	-434 323	-181 482	-11 998	-39 936	-209 420	177 038
Impuesto a las ventas de adquisición de activos fijos	-174 775	174 775									
Inversión en activo fijo intangible	-1 300										
Capital de trabajo	-790 662										
<b>Total flujo de inversiones</b>	<b>-1 886 608</b>	<b>174 775</b>	<b>0</b>	<b>-209 420</b>	<b>-39 936</b>	<b>-434 323</b>	<b>-181 482</b>	<b>-11 998</b>	<b>-39 936</b>	<b>-209 420</b>	<b>177 038</b>

**Cuadro 5.12. Servicio de la deuda y amortización**

Composición de la deuda en el periodo "0"	30%
Capital	70%
Tasa de interés efectiva anual	10%
Plazo en años	5,00
Amortización constante	-149 305

Año	Principal	Intereses	Amortización	Servicio de la deuda
0	565 982			
1	473 276	-56 598	-92 706	-149 305
2	371 299	-47 328	-101 977	-149 305
3	259 124	-37 130	-112 175	-149 305
4	135 732	-25 912	-123 392	-149 305
5	0	-13 573	-135 732	-149 305
<b>Totales</b>		<b>-180 541</b>	<b>-565 982</b>	<b>-746 524</b>



**Cuadro 5.13. Determinación del costo del servicio (en dólares)**

<b>Proporción vinculada directamente con la producción del servicio</b>	<b>(En %)</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>1. Gastos generales</b>		<b>33 220</b>	<b>398 640</b>
Alquiler de local (US\$ 1,5 x 1 200 m)	90	1 620	19 440
Alquiler de las PC (US\$ 22 x 320)	78	5 500	66 000
Servicios de agua y luz	90	3 150	37 800
Arbitrios	90	450	5 400
Seguros	90	3 600	43 200
Teléfono (línea dedicada)	90	18 000	216 000
Trámites, suministros, varios	90	900	10 800
<b>2. Sueldos</b>		<b>154 321</b>	<b>1 851 848</b>
Gerencia general	0	0	0
Área de operaciones	100	102 534	1 230 411
Área de investigación y desarrollo	100	27 003	324 031
Área de soporte	100	9 205	110 465
Área de calidad	100	15 578	186 941
Área de recursos humanos	0	0	0
Área de administración y finanzas	0	0	0
Área de ventas y marketing	0	0	0
<b>3. Tercerización</b>			
Legal	0	0	0
Mantenimiento tecnológico	0	0	0
Seguridad	0	0	0
Mensajería	0	0	0
Limpieza	0	0	0
<b>4. Marketing</b>			
Viajes a ferias internacionales	0	0	0
Gastos de promoción y publicidad	0	0	0
Gastos de representación	0	0	0
<b>Total de costos de operación</b>		<b>187 541</b>	<b>2 250 488</b>

Cuadro 5.14. Estado de ganancias y pérdidas mensual del modelo de negocio durante el primer año (en dólares)

Periodo mensual (año 1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Ingresos por venta</b>	0	0	0	0	0	133 120	133 120	133 120	199 680	199 680	399 360	399 360	399 360
Número de posiciones	0	0	0	0	0	80	80	80	120	120	240	240	240
Consumo de horas de servicio	1	0	0	0	0	16 640	16 640	16 640	24 960	24 960	49 920	49 920	49 920
<b>Total de ingresos</b>	0	0	0	0	0	133 120	133 120	133 120	199 680	199 680	399 360	399 360	399 360
<b>2. Costos y gastos</b>													
Costo del servicio						104 361	104 361	104 361	117 579	117 579	157 234	157 234	157 234
Gastos administrativos													
Gastos generales	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Personal	24 501	24 501	24 501	24 501	24 501	42 632	42 632	42 632	42 632	42 632	42 632	42 632	42 632
Gastos en investigación y desarrollo	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333	28 333
Tercerización	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500
Gastos de ventas	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917	9 917
<b>Total de costos y gastos</b>	72 200	72 200	72 200	72 200	72 200	210 943	210 943	210 943	224 161	224 161	263 815	263 815	263 815
EBITDA	-72 200	-72 200	-72 200	-72 200	-72 200	-77 823	-77 823	-77 823	-24 481	-24 481	135 545	135 545	135 545
Depreciación	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248	14 248
Amortización de gastos preoperativos	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Provisión de cuentas incobrables	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664
Gastos financieros	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717	4 717
<b>Total depreciación, amortización, incobrables y gastos financieros</b>	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737	20 737
<b>3. Utilidad (pérdida) operativa</b>	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-98 559	-98 559	-98 559	-45 217	-45 217	114 809	114 809	114 809
Participación de los trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-11 481	-11 481	-11 481
Impuestos por operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-34 443	-34 443	-34 443
<b>4. Utilidad antes de impuestos</b>	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-98 559	-98 559	-98 559	-45 217	-45 217	68 885	68 885	68 885
Crédito impuesto a la renta no utilizado	0	0	0	0	0	-31 949	-31 949	-31 949	-47 923	-47 923	-95 846	-95 846	-95 846
<b>5. Utilidad (pérdida) neta</b>	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-92 936	-130 508	-130 508	-130 508	-93 140	-93 140	-26 961	-26 961	-26 961





Cuadro 5.17. Flujo de caja total del modelo de negocio (en dólares)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Flujo de caja operativo</b>		-643 825	458 254	779 770	1 102 143	1 424 404	1 424 005	1 424 005	1 424 005	1 424 005	1 424 005
<b>2. Flujo de inversiones</b>	-1 886 608	174 775	0	-209 420	-39 936	-434 323	-181 482	-11 998	-39 936	-209 420	177 038
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-1 886 608</b>	<b>-469 049</b>	<b>458 254</b>	<b>570 350</b>	<b>1 062 207</b>	<b>990 081</b>	<b>1 242 523</b>	<b>1 412 007</b>	<b>1 384 069</b>	<b>1 214 585</b>	<b>1 601 043</b>
<b>Periodo anual</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1. Flujo de caja económico</b>	-1 886 608	-469 049	458 254	570 350	1 062 207	990 081	1 242 523	1 412 007	1 384 069	1 214 585	1 601 043
Desembolso	565 982										
Amortizaciones		-92 706	-101 977	-112 175	-123 392	-135 732					
Intereses		-56 598	-47 328	-37 130	-25 912	-13 573					
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-1 320 626</b>	<b>-618 354</b>	<b>308 949</b>	<b>421 045</b>	<b>912 902</b>	<b>840 776</b>	<b>1 242 523</b>	<b>1 412 007</b>	<b>1 384 069</b>	<b>1 214 585</b>	<b>1 601 043</b>

**Cuadro 5.18. Resultados de la evaluación económica y financiera**

$K_{0A}$	VANE	TIRE
15,57%	1 671 925	27,73%
CPPC	VANF	TIRF
14,70%	1 913 157	30,10%

**Cuadro 5.19. Análisis de puntos críticos**

Determinación del precio mínimo			
Condiciones actuales			
Precio	8,00 dólares	VANE	1 671 925 dólares
		VANF	1 913 157 dólares
Función objetivo			
VANE	0	Precio	7,16 dólares
VANF	0	Mínimo	7,08 dólares

**Cuadro 5.20. Análisis de escenarios del modelo de negocio**

Resumen de escenarios	Valores actuales	Esperado	Optimista	Pesimista
Número de posiciones				
Año 2	250	250	250	250
Año 3	275	275	287	275
Año 4	275	300	302	275
Año 5	275	325	325	275
Año 6	275	325	325	275
Año 7	275	325	325	275
Año 8	275	325	325	275
Año 9	275	325	325	275
Año 10	275	325	325	275
Resultados				
VANE	412 637	1 671 925	1 786 687	143 363
TIRE	19,68%	27,73%	28,65%	16,92%

## Conclusiones

---

Durante los tres primeros meses de 2007, en el mercado peruano de contact center se produjo un crecimiento de 56% en la exportación de servicios de atención al cliente. Esto se explica, entre otros factores, por: 1) el salario anual del agente operador peruano es el más bajo de Latinoamérica; 2) la neutralidad de su acento facilita la comunicación; 3) es alta la tasa de desempleo del personal profesional necesario para los contact center; y 4) está vigente la Ley de exoneración del IGV para la exportación de servicios (entre ellos, el de contact center).

Estos hechos, junto a los resultados obtenidos de la presente investigación, permiten extraer las siguientes conclusiones:

- El Perú presenta las mismas características que han determinado el liderazgo de los países con mayor participación en el mercado mundial; en ese sentido, cuenta con condiciones para la constitución de empresas dedicadas a la exportación de servicios de contact center. Su única limitación respecto a los países líderes es la carencia potencial de agentes de habla inglesa al mismo costo de agentes de habla hispana, lo que impide un mercado más amplio para la oferta del servicio.

- En tanto no se cuente con suficientes agentes de habla inglesa a costos competitivos, el servicio debe orientarse a empresas españolas y empresas estadounidenses que atienden mercados de habla hispana. Según el análisis de la actividad de servicios y mercado mundial del contact center, las empresas de España y Estados Unidos demandan una cantidad considerable de servicios de este tipo del exterior.
- Del comparativo de modelos de las empresas líderes se concluye que las que lo son en prestar servicios de contact center tienen su modelo centrado en torno al cliente que los contrata y basan su estrategia en la satisfacción del cliente y de su personal, la optimización de procesos y la utilización de la tecnología para optimizar costos.
- Para una inversión inicial de 1,88 millones de dólares, con un horizonte de evaluación de 10 años y una tasa de descuento de 15,57% anual para el accionista (quien aportará el 70% de la inversión inicial), la evaluación correspondiente indica que se obtendría un VANE de 1,67 dólares y una TIRE de 27,73%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

Por último, en cuanto a futuras experiencias de investigación de mercados en el exterior, se recomienda no restringir la investigación a la aplicación de encuestas vía correo electrónico, dada su efectividad limitada. Por otra parte, debido a la magnitud de las operaciones *offshore outsourcing* que utilizan las empresas americanas, conviene realizar una investigación complementaria respecto a exportar el servicio de contact center para la atención de sus clientes de habla hispana.



## Bibliografía

---

- Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). (2007). *Invertir en Argentina call center*. <<http://www.inversiones.gov.ar>> (1 de febrero de 2007).
- Argentina. Ministerio de Economía y Producción. (2007, marzo). *Indicadores económicos*. <<http://www.mecon.gov.ar>>.
- Argentina. Ministerio de Economía y Producción (2005, mayo). *Mercado latino en Estados Unidos*. <[www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar)> (9 de marzo de 2007).
- Asociación de Contact Center Española (ACCE). (2007, octubre). *El sector español del contact center*.
- Atento Perú. (2006). *Atento: Una compañía de personas al servicio de personas*. Presentación corporativa
- Atento Perú. (2007, marzo). *Informe de investigación de mercado*.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008). <<http://bcrp.gob.pe>> (23 de enero de 2008).
- Bertrand, J. (2000). *Marketing internacional y exportación*. Gestión.
- Bravo, Sergio. (2004, junio). *El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes: metodología y casos aplicativos*. Documento de Trabajo n.º 13, Lima: ESAN.

- Bravo, Sergio. (2003). *Análisis de rentabilidad económica y financiera*. Documento de Trabajo. Lima: ESAN.
- Brealey, R. & Myers, S. (2003). *Principios de finanzas corporativas*. 7.<sup>a</sup> ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Central Intelligence Unit. (2007). <www.cia.gov> (14 de diciembre de 2007).
- Click, R. (2004). *Business process outsourcing: The competitive advantage*. New York: John Wiley and Sons.
- Connecting with the US Hispanic market Online. (2007). <www.capturagroup.com> (28 de enero de 2007)
- Contactbabel. (2006). *North American contact centers in 2006: The state of the industry*. 1.<sup>a</sup> ed.
- Cornell University. (2005). *U.S. call center industry report 2004 national benchmarking report strategy, HR practices & performance*. Working Paper 05-06.
- Datamonitor. (2004a, April). *Call center outsourcing in Latin America and the Caribbean to 2008*.
- Datamonitor. (2004b, November). *Call center in Spain*.
- Datamonitor. (2005, February). *Emerging opportunities-offshore outsourcing in Egypt*.
- Datamonitor. (2006a, June). *Emerging contact center outsourcing markets*.
- Datamonitor. (2006b, June). *Contact centers in Peru (databook)*.
- Day, G. & Schoemaker, P. (2000). *Managing emerging technologies*. New York: John Wiley and Sons.
- Duke University. (2005, December). *Offshore survey results*.
- Duke University. (2006). *The globalization of white-collar work: Offshoring research network*.
- Duke University. (2007, April). *Next-generation offshore: The globalization of innovation*.
- España. Agencia Tributaria del Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Impuesto sobre la renta de no residentes*. <<http://serviciosweb.meh.es/APPS/DGPE/suscripciones.aspx>> (3 de mayo de 2007).

- Filipinas. (2004). *Indicadores para el acceso comunitario a las TIC*. <[http://www.itu.int/ITU-D/ict/mexico04/doc/doc/17\\_PHL\\_s.doc](http://www.itu.int/ITU-D/ict/mexico04/doc/doc/17_PHL_s.doc)> (20 de febrero de 2007).
- Fluss, Donna. (2005). *Real-time contact center*. New York: Amacom Books.
- Fundación AUNA. (2005, noviembre). *India: el elefante de la industria del software. Análisis y prospectiva*. <[http://www.fundacionauna.com/areas/25\\_publicaciones/india.pdf](http://www.fundacionauna.com/areas/25_publicaciones/india.pdf)> (7 de marzo de 2007).
- Fundación Heritage. <<http://www.heritage.org>>.
- Hax, A. (2003). *El proyecto Delta*. Bogotá: Norma.
- Huancaruna, O., Jara, E. & Trejo, N. (2006). *Análisis de la oferta local de servicios de contact center y propuesta para su exportación*. Universidad ESAN.
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2003). *Inversiones extranjeras en Filipinas*. <[http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582\\_23510\\_18362\\_263689,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582_23510_18362_263689,00.html)> (15 de mayo de 2007).
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2005, enero). *El mercado de las telecomunicaciones en Filipinas*.
- IDC. (2006). *Competitive analysis*. Doc. n.º 204339.
- IESE Business School. (2006, agosto). *El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios*. (Universidad de Navarra). 1.º informe.
- Instituto de las Américas. (2006a). *Informe de la asociación brasileña de empresas de software*. <[www.iamericas.org/pdfs/RoundtableReports/Informe-Final-del-Gobierno-2006](http://www.iamericas.org/pdfs/RoundtableReports/Informe-Final-del-Gobierno-2006)> (25 de abril de 2007).
- Instituto de las Américas. (2006b). *México, informe final 2006: consideraciones para la creación de una nueva agenda mexicana de gobierno electrónico para el próximo sexenio*.
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia (2005). *Offshore outsourcing*. Alpharetta: Mivar Press.
- Kearney, A.T. (2007). *Destination Latin American: A near-shore alternative*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.
- M.E.R. McDaniel Executive Recruiters. (2006, August). *North American call center report*.

- Mundo Contact. (2007, enero). *Cifras relevantes para la industria*.
- NeoIT (2004, June). *Offshore insights white paper*. 2.
- NeoIT (2006, June). *Offshore insights*. Market report series. 4.
- Oficina Económica y Comercial de España. (2005, septiembre). *Guía país India*.
- Organización Mundial del Comercio (OMC). <<http://www.wto.org>>.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2007). *Convenios para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación conl impuesto a la renta y al patrimonio*. <[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/Convenios\\_DT2.php](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/Convenios_DT2.php)> (6 de agosto de 2007).
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Decreto supremo 025-2006-EF del 1 de marzo de 2006.
- Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2007). <<http://www.mincetur.gob.pe>>.
- Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2006a). *Población del Perú*.
- Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2006b). *El empleo en Lima Metropolitana*.
- Piazzon, Luis. (2006). Presentaciones de clase Gerencia Financiera I. Universidad ESAN.
- Plataforma Asterisk. (2006). <<http://www.asterisk.org>> (15 de diciembre de 2006).
- ProInversión. (2007) <<http://www.proinversion.gob.pe>>.
- Prompex. (2007). <[http://www.prompex.gob.pe/servicios/expservicios3\\_1.htm](http://www.prompex.gob.pe/servicios/expservicios3_1.htm)>
- Sarasqueta, A. (2004). *Una visión global de la globalización*. Universidad de Navarra.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2007).<<http://www.sbs.gob.pe>> (27 de octubre de 2007).
- Tejada, C. (2006). Presentaciones de clase Gerencia de Marketing. Universidad ESAN.

- Telefónica, Investigación y Desarrollo. (2007). *Arquitectura del contact center*. <[www.tid.es](http://www.tid.es)> (15 de enero de 2007).
- Telemarketing Argentina. (2005). *Economist intelligence unit, pay scale*.
- Teleperformance. (2007). <[www.teleperformance.com](http://www.teleperformance.com)> (21 de noviembre de 2007).
- West. (2007). *The power to communicate*. <<http://www.west.com>> (21 de noviembre de 2007).
- World Economic Outlook. (2007). <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/index.htm>>.
- Zagada Institute. (2007a). *Argentina executive call center report*. <<http://www.prwebdirect.com/releases/2006/9/prweb441659.php25/04/07>> (22 de setiembre de 2006).
- Zagada Institute. (2007b). *Brazil executive call center sport*. <<http://www.prwebdirect.com/releases/2006/12/prweb492352.php>> (19 de diciembre de 2006).
- Zagada Institute. (2007c). *Mexico executive call center report 2007*. <<http://www.prwebdirect.com/releases/2007/2/prweb506808.htm>> (25 de abril de 2007).
- Zagada Institute & Waagstein Research. (2007). *India IT services executive report 2007*. <<http://www.prwebdirect.com/releases/2007/3/prweb514754.php>> (25 de abril de 2007).

## Glosario

---

**ACD** (*automatic call distribution*). Es el distribuidor automático de llamadas, parte del contact center que recepciona las llamadas y las encamina a los operadores.

**BPO** (*business process outsourcing*). Es parte de la evolución del *outsourcing*. Es la tercerización de los procesos internos de una empresa, hacia países especializados en donde el costo de estos procesos sea menor.

**BTO** (*business transformation outsourcing*). Es parte de la evolución del *outsourcing*, en donde una empresa terceriza la transformación de sus procesos, para conseguir rápidamente una mejora de sus resultados.

**Central telefónica** (*private branch exchange, PBX*). Central telefónica digital. Sistema telefónico dentro de una organización que maneja las llamadas entre sus usuarios en líneas locales mientras permite que entre todos los usuarios compartan un número determinado de líneas telefónicas externas. Este sistema reduce los costos de tener una línea telefónica para cada usuario

**CMR** (*customer management relationship*). Gestión de relación con el cliente. Es el conjunto de estrategias de negocio, márketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

**CTI** (*computer telephone integration*). Es un *middleware* que hace las funciones de director orquesta de todos los componentes del *hardware* y *software* del contact center. Este servidor define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD, imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requiera. Como *software* específico, asociado a la plataforma ACD, permite integrar en el ordenador del agente los mecanismos de control de la llamada telefónica.

**Deslocalización.** Proceso por el que algunas empresas trasladan sus procesos de trabajo de países desarrollados a países emergentes, que tienen menores costos.

**Firewall.** Elemento de seguridad que permite controlar las comunicaciones que se establecen entre la red de área local y el exterior.

**Gatekeeper.** Equipo cuya misión consiste en realizar una traducción de direcciones asociadas a un terminal telefónico, a direcciones IP, asociadas a un terminal multimedia.

**Gateway.** Elemento de interconexión que ejerce de pasarela entre la red de conmutación de circuitos y la red IP para la transmisión de la voz. Es utilizado en aquellos casos en los que la conexión entre agente y cliente implique un cambio de tecnología; por ejemplo, si el agente dispone de *kit* multimedia y el cliente está realizando una llamada telefónica. Junto con el *gatekeeper*, permite la atención de llamadas de todo tipo los agentes del centro, independientemente del *kit* multimedia y de las aplicaciones propias del contact center.

**In bound.** Son aquellos servicios en que el cliente se comunica con el contact center, ya sea mediante llamadas telefónicas, chat, correo electrónico.

**In house.** Función o proceso que usa los recursos internos de la organización, está referida a las operaciones que se realizan dentro de la organización.

**IP** (*internet protocol*). Conjunto de reglas o protocolos que regulan la transmisión de paquetes de datos a través de Internet. Es la dirección numérica de una computadora en Internet.

**IVR** (*interactive voice response*). Sistema de respuesta vocal interactiva. Este sistema permite y facilita la entrega de mensajes «hablados» a los llamantes de tal forma que estos puedan acceder a la información residente en las bases de

datos de las organizaciones. Al IVR se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, dejando para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los llamantes.

**Out bound.** Son interacciones telefónicas salientes que realiza un operador por medio de la línea telefónica, correo electrónico.

**Posición.** Espacio físico donde trabaja el agente operador y consta de un mobiliario, de una computadora, un teléfono.

**Teleoperador.** Llamado también agente operador, es la persona que atiende las llamadas o consultas en un contact center.

**UPS** (*uninterruptible power supply*). Fuente que proporciona energía confiable a un sistema electrónico.



# Anexos

---

- 1. Servicios de atención: contact center**
- 2. El *outsourcing* como clasificación por localización geográfica**
- 3. Matriz de variables del cuestionario sobre el mercado objetivo**
- 4. Cuestionario para el estudio del mercado objetivo**
- 5. Estructura organizacional**

## Servicios de atención: contact center

### 1. Servicio *inbound* (el cliente se comunica con el contact center):

#### Atención al cliente

- a) Servicios de información general
  - Servicios de atención al consumidor.
  - Campañas de recepción de llamadas.
  - Servicio de apertura y tratamiento de expedientes, siniestros, reservas y citas, recepción de datos, campañas promocionales entre otros.
- b) Servicios generales
  - Centralitas.
  - Servicios de secretaria.
  - Mesa de ayuda (*help desk*).
- c) Márketing directo y ventas
  - Recepción y tramitación de pedidos.
  - Aprobación de préstamos.
  - Centros aseguradores.
  - Venta de entradas.
- d) Fidelización
  - Servicios de recepción de sugerencias.
  - Reclamación al cliente.
  - Servicios posventa.
- e) Reclamaciones
- f) Gestión de datos

### 2. Servicio *outbound* (el contact center se comunica con el cliente): Televenta

- a) Venta de productos financieros (tarjetas de crédito, seguros, financiación)
  - Promoción y lanzamientos de productos.
  - Venta cruzada.
  - Reactivación de clientes.
  - Concertación de entrevistas para posterior visita personal.

- b) Captación de nuevos clientes
  - Mensajes promocionales: emisión de llamadas para comunicar al consumidor las campañas que el cliente pone en marcha.
- c) Auditoría telefónica (Mystery Shopper)
  - Auditorías internas.
- d) Gestión de cobros y telecobranzas
  - Gestión telefónica de cobros para reducir la morosidad.
  - Agilizar los cobros y evitar la pérdida de ingresos.
  - Anotación y validación de informes bancarios de clientes.
- e) Actualización de bases de datos
  - Para mantener siempre al día sus bases de datos.
- f) Encuestas telefónicas
  - Encuestas de satisfacción al cliente, estudios de mercado, sondeos de opinión, campañas de imagen, márketing político.
  - La mejor herramienta para conocer las opiniones de sus clientes actuales y potenciales, información básica para la elaboración de estrategias de márketing y comunicación.
- g) Prospección y concertación de entrevistas
- h) Recuperación y seguimiento de clientes perdidos
- i) Seguimiento de *mailings*

## Anexo 2

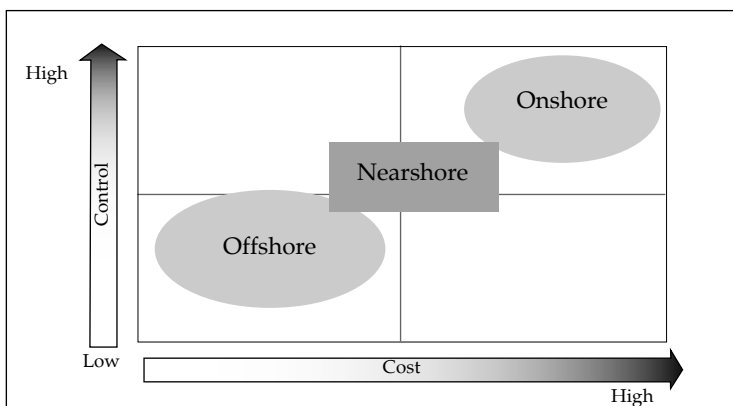
### El *outsourcing* como clasificación por localización geográfica

En función de la proximidad geográfica, el *outsourcing* se puede clasificar en *onshore* (dentro del mismo país), *nearshore* (en un país vecino) y *offshore* (en un país distante).

- ***Onshore outsourcing.*** Define a la contratación de servicios dentro del mismo país de origen de la empresa contratante. Los servicios son provistos usando una combinación de recursos de la empresa contratante y la empresa que brinda servicios de *outsourcing*.
- ***Nearshore outsourcing.*** Tercerizar servicios a un empresa cuyo centro de operaciones se encuentre en un país extranjero vecino con territorio cercano, accesible por viajes cortos en el mismo huso horario o vecino. A modo de ejemplo, los principales destinos *nearshore* para Estados Unidos son México y Canadá (países vecinos).

Existe una relación entre costo y control del servicio o proceso de negocio tercerizado y la ubicación geográfica en donde se brinda. En el *onshore* al ser en el mismo país el costo y el control es alto, en el *nearshore* el costo y el control es medio; y en el *offshore* el costo es bajo, y en control de servicio debido a la distancia también es bajo.

#### Relación costo / control en función de la proximidad geográfica



Fuente: NeoIT, 2004.

## Anexo 3

### Matriz de variables del cuestionario sobre el mercado objetivo

Atributo	Variable	Tipo	Propósito	Pregunta
<b>Tercerización</b>	Motivos estratégicos para la deslocalización.	Categórica	Descubrir la intención de la deslocalización.	3
	Riesgos para la deslocalización.	Categórica	Descubrir el motivo de porqué no deslocaliza.	4
<b>Mercado y ubicación</b>	Lugar que ha deslocalizado o piensa deslocalizar.	Categórica	Descubrir la preferencia geográfica a deslocalizar.	5
	Factores determinantes para la elección del destino a deslocalizar.	Categórica	Descubrir los factores que determinan su destino a deslocalizar.	6
	Atributos a considerar para elegir la empresa donde deslocalizar.	Categórica	Descubrir los atributos para elegir la empresa a deslocalizar.	7
<b>Producto</b>	Servicios que deslocaliza o deslocalizaría.	Categórica	Descubrir los servicios que deslocalizaría nuestros clientes.	8
	Idioma del servicio de atención al cliente.	Categórica	Descubrir el idioma que deslocalizaría el servicio de atención al cliente.	9
	Acento de los operadores.	Ordinal	Descubrir si para nuestros clientes es importante el acento de los operadores.	10
	Género de los operadores.	Categórica	Descubrir si nuestros clientes prefieren determinar el género del operador o son indiferentes.	11
	Tipo de servicio.	Categórica	Descubrir el tipo de servicio que se ajusta a las necesidades del cliente.	12



## Anexo 3.Continuación

Atributo	Variable	Tipo	Propósito	Pregunta
<b>Precio</b>	Modalidad de pago.	Categoría	Descubrir la modalidad de pago que tiene o tendría si deslocaliza.	13
	Precio mensual de los tipos de servicios.	Ordinal	Descubrir el precio mensual de los servicios.	14
	Precio mensual del servicio que tiene o tendría el cliente.	Ordinal	Descubrir el precio mensual del servicio que tiene o tendría el cliente.	15
	Plazo de pago a proveedores.	Ordinal	Descubrir el plazo de pago a sus proveedores.	16
<b>Comunicación</b>	Medio adecuado para ofrecer servicios.	Categoría	Descubrir el medio adecuado para ofrecer servicios de deslocalización.	17
	Medio por el cual se informa de estos servicios.	Categoría	Descubrir el medio por el cual se informa de estos servicios.	18
	Promoción que recibe o desea recibir de proveedores de este tipo de servicios.	Categoría	Descubrir el tipo de promoción que recibe o desea recibir de proveedores.	19
<b>Proceso de decisión</b>	Tiempo que toma el proceso de decisión para seleccionar un proveedor.	Ordinal	Descubrir la intención de la deslocalización.	20
	Áreas que influyen en la decisión de deslocalizar.	Categoría	Descubrir las áreas que influyen en la decisión de deslocalizar.	21
<b>Objetivos de la encuesta:</b> Saber si deslocalizaría el servicio de atención al cliente de su empresa. Saber que servicios de atención al cliente deslocalizaría. Saber el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar. Identificar los canales adecuados de publicidad para que los potenciales clientes conozcan nuestro producto. Conocer el proceso de decisión de la empresa.				

## Cuestionario para el estudio del mercado objetivo

### Presentación del encuestador:

Somos estudiantes investigadores de la Universidad ESAN de Perú y estamos desarrollando un trabajo para ver la factibilidad de exportar un servicio de *call center* o contact center desde el Perú al mercado de España y latino de Estados Unidos, por tal motivo solicitamos su colaboración completando el presente cuestionario, el cual no le tomará más de 10 minutos de su valioso tiempo. Por favor es muy importante que todas las preguntas sean respondidas. Es probable que algunas preguntas tengan que ser respondidas por un especialista de su empresa.

Agradecemos mucho su colaboración.

### Presentación del producto:

Nuestro producto a ofrecer es el servicio de atención al cliente deslocalizado por intermedio de un contact center. Este servicio se brinda a través del teléfono, el chat, e-mail, audio y video conferencia por Internet. Nuestro servicio le permitirá tener información en tiempo real de las necesidades de sus respectivos clientes, lo cual redundará en mayores ventas y menores costos.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Sector:** Automotriz ( )  
Construcción ( )  
Telecomunicaciones ( )  
Servicios financieros y bancarios ( )  
*Retail* ( )  
Otros \_\_\_\_\_ (*indicar*)

**Ubicación (país):** Estados Unidos ( )  
España ( )  
Ciudad \_\_\_\_\_ (*indicar*)

**Regiones donde realiza actividades:** Europa Occidental ( )  
 Europa del Este ( )  
 América Latina ( )  
 América del Norte ( )  
 India ( )  
 Filipinas ( )  
 Otros \_\_\_\_\_ (*indicar*)

**Funcionario responsable:** \_\_\_\_\_

**Educación:** Superior técnica ( )  
 Universidad ( )  
 Maestría ( )  
 Doctorado ( )

1. ¿Realiza su empresa actividades o funciones de atención al cliente (contact center) de manera deslocalizada (*offshore*)?

Sí ( )

No ( )

Si su respuesta es SÍ pasar a la pregunta 3, si es NO pasar a la pregunta 2.

2. ¿Tiene planes de deslocalizar servicios de atención al cliente (contact center) en el corto o mediano plazo?

Sí ( )

No ( )

Si su respuesta es SÍ pasar a la pregunta 3, si es NO termina la encuesta.

3. Seleccione los «3 motivos estratégicos» que considera más importantes en la decisión de deslocalizar.

Práctica aceptada en el sector ( )

Rediseño del proceso industrial ( )

Reducción de costos ( )

Estrategias de crecimiento ( )

Mejora de redundancia ( )

Aumento en la calidad de servicios ( )

Cambios en las reglas de juego ( )



4. Seleccione los «3 riesgos» que considera más importantes a la hora de deslocalizar.

Resistencia corporativa	( )
Diferencias culturales	( )
Desmotivación del personal	( )
Inestabilidad política	( )
Pérdida de control	( )
Seguridad de datos	( )

5. ¿En qué región ha deslocalizado o piensa deslocalizar dicha actividad?

Europa Occidental	( )
Europa del Este	( )
América Latina	( )
América del Norte	( )
India	( )
Filipinas	( )
Otros	_____ ( <i>indicar</i> )

6. Seleccione los «3 factores» que considera más importantes en la determinación de la elección del destino de deslocalización.

Estabilidad política	( )
Calidad de infraestructura	( )
Incentivos gubernamentales	( )
Alto nivel de capacitación	( )
Afinidad cultural	( )
Diferencia horaria	( )
Optimización de costos	( )

7. Seleccione los «3 principales atributos» que inclinan su decisión al elegir la empresa donde deslocalizar.

Calidad en el servicio	( )
Seguridad de información	( )
Contacto en tiempo real con la gestión	( )
Acceso en tiempo real a reportes	( )
Tecnología de punta	( )
Bajo precio	( )
Generación de valor en cada contacto con el cliente	( )

8. ¿Qué servicios de atención al cliente deslocaliza o deslocalizaría?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Atención al cliente (información general) | ( )                      |
| Mesa de ayuda ( <i>help desk</i> )        | ( )                      |
| Televenta                                 | ( )                      |
| Telemercadeo                              | ( )                      |
| Telecobranzas                             | ( )                      |
| Encuestas                                 | ( )                      |
| Actualización de base de datos            | ( )                      |
| Otros                                     | _____ ( <i>indicar</i> ) |

9. ¿En qué idioma realiza o desearía deslocalizar el servicio de atención al cliente?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| Castellano | ( )                      |
| Inglés     | ( )                      |
| Francés    | ( )                      |
| Italiano   | ( )                      |
| Alemán     | ( )                      |
| Otros      | _____ ( <i>indicar</i> ) |

10. ¿Qué tan importante es el acento de los operadores?

Valorícelo de la siguiente manera: el acento es ...

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| Es lo menos importante | (1) |
|                        | (2) |
|                        | (3) |
|                        | (4) |
|                        | (5) |
|                        | (6) |
| Es lo más importante   | (7) |

11. Con respecto a la prestación del servicio, prefiere que sea prestado por personal:

- |           |     |
|-----------|-----|
| Femenino  | ( ) |
| Masculino | ( ) |
| Ambos     | ( ) |

12. De los siguientes servicios, cuál se ajusta más a sus necesidades. Todos los servicios contarán con facilidades de distribución automática de llamadas (ACD) y respuesta interactiva de voz (IVR).

- ( ) *Estándar*: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes diarios al final de la gestión.
- ( ) *Mejorado*: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes en línea, monitoreo del accionar del teleoperador en tiempo real, grabación de llamadas.
- ( ) *Premium*: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes en línea, monitoreo en tiempo real, grabación de llamadas.

13. ¿Cuál es la modalidad de pago que tiene o tendría si deslocaliza los servicios de contact center?

- Hora / posición ( )
- Minuto hablado ( )
- Monto fijo más comisión por ventas ( )
- Comisión por ventas ( )
- Otros \_\_\_\_\_(comentar)

14. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por cada uno de los servicios de la pregunta 12?

- ( ) Servicio estándar \_\_\_\_\_ dólares \_\_\_\_\_ euros
- ( ) Servicio mejorado \_\_\_\_\_ dólares \_\_\_\_\_ euros
- ( ) Servicio *premium* \_\_\_\_\_ dólares \_\_\_\_\_ euros

15. Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿cuál es el precio mensual que tiene o tendría si deslocaliza los servicios de contact center?

- Monolingüe \_\_\_\_\_ dólares \_\_\_\_\_ euros
- Bilingüe \_\_\_\_\_ dólares \_\_\_\_\_ euros

16. ¿Cuál es el plazo que le otorgan sus proveedores para el pago de sus facturas?

- Menos de 7 días ( )
- Entre 7 y 15 días ( )
- Entre 16 y 30 días ( )
- Entre 31 y 60 días ( )
- Más de 60 días ( )

17. Señale los «tres medios de comunicación» con los que actualmente se informa de los servicios deslocalizados de contact center ofrecidos por los proveedores.

- Página web ( )
- Revistas especializadas ( )
- E-mail ( )
- Televisión ( )
- Radio ( )
- Entrevista personal ( )
- Teléfono ( )
- Ferías ( )

18. Señale los «tres medios de comunicación» más adecuados que considera usted para informarse de los servicios deslocalizados de contact center ofrecidos por los proveedores.

- Página web ( )
- Revistas especializadas ( )
- E-mail ( )
- Televisión ( )
- Radio ( )
- Entrevista personal ( )
- Teléfono ( )
- Ferías ( )

19. ¿Cuál de los tres tipos de promociones apreciaría más?

- Descuentos por contratos a largo plazo (mayores a un año) ( )
- Bonificación en horas de atención ( )
- Descuento en el precio por volumen ( )

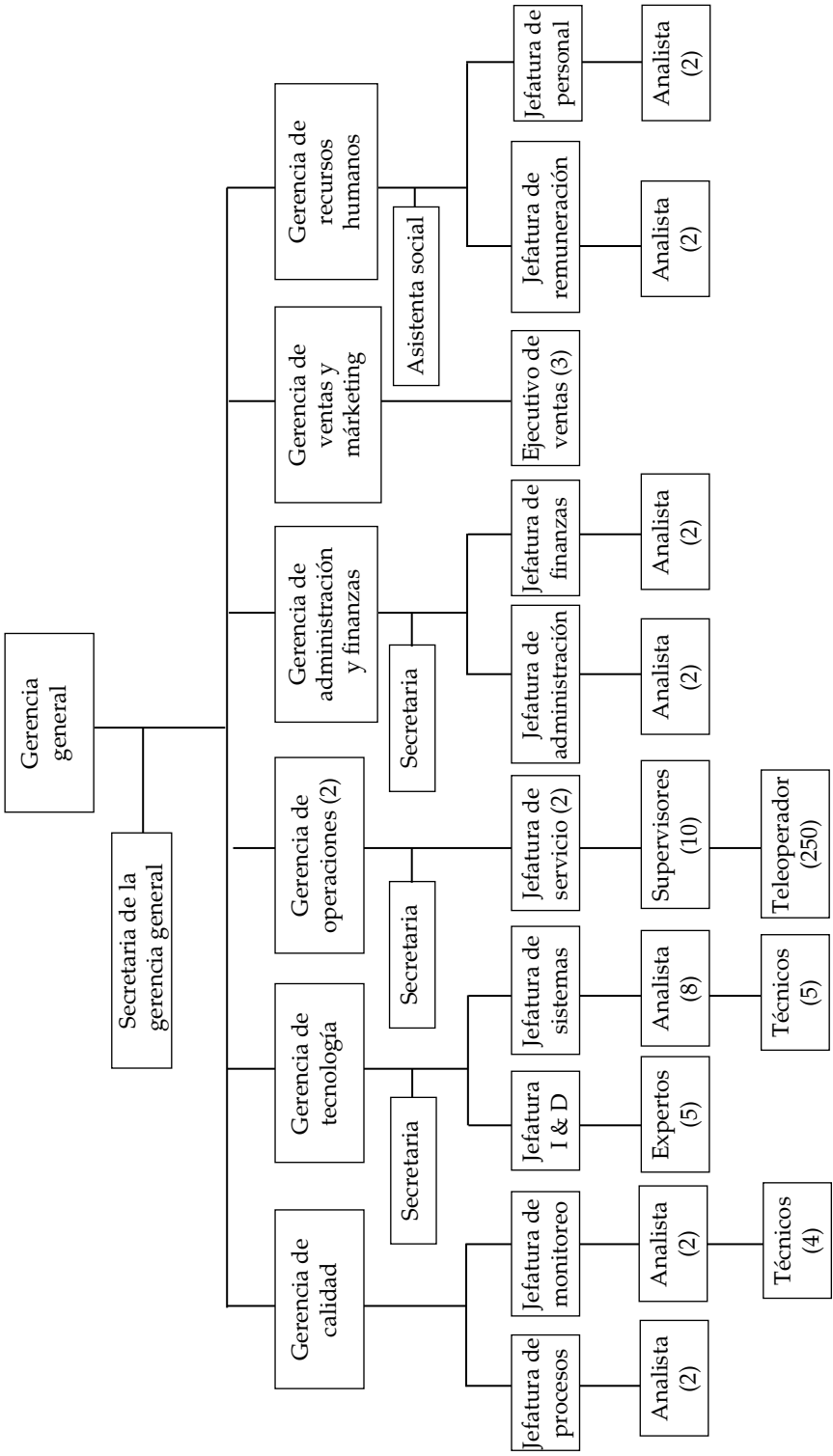
20. ¿Cuánto tiempo toma el proceso de decisión de seleccionar a un proveedor del tipo de servicio que se está tratando?

- Menos de un mes ( )
- Entre uno y tres meses ( )
- Entre tres y seis meses ( )
- Más de seis meses ( )

21. ¿Qué áreas o departamentos influyen en su decisión de deslocalizar el servicio de contact center?

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Márketing                             | ( ) |
| Comercial                             | ( ) |
| Sistemas / Tecnologías de información | ( ) |
| Administración                        | ( ) |
| Finanzas                              | ( ) |
| Comité de dirección                   | ( ) |

## Estructura organizacional



## **Sobre los autores**

### **Eddie MORRIS ABARCA**

emorris@esan.edu.pe

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, con especialización en Ingeniería de la Información y Gestión de Tecnologías de la Información en Estados Unidos y Brasil, y estudios de posgrado en Administración y Finanzas en ESAN. Consultor internacional de empresas y para organismos internacionales: Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), ONU, CAF, OIT, BID y OVTA-APEC, también ha sido instructor de IBM. Actualmente es profesor de la Universidad ESAN, donde además desempeña los cargos de director de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información; jefe del área de Operaciones, Tecnologías de Información y Métodos Cuantitativos; y coordinador de otros programas de posgrado. En el campo empresarial, es director ejecutivo de IBCG Infoplanning Business Consulting Group.

### **Alfredo ANCAJIMA CONDORE**

alfredo.ancajima@esan.org.pe      ancajima\_alfredo@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, e ingeniero zootecnista de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Experiencia en planeamiento estratégico, comportamiento organizacional, gestión de operaciones y gestión de calidad de procesos en empresas del sector agroindustrial. En la actualidad se desempeña en una jefatura de producción de la empresa Avinka S.A.

### **Carlos CHIRI HUANCA**

carlosch29@yahoo.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, magíster en Telecomunicaciones e ingeniero electrónico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se ha desarrollado profesionalmente en las áreas de telecomunicaciones y sistemas. Actualmente ocupa una posición gerencial en el campo de su especialidad.

### **Juan GALINDO RAMÍREZ**

jgalindor@repsolypf.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Tecnologías de la Información, e ingeniero industrial de la Pontificia Univer-

sidad Católica del Perú. Formación en elaboración, control e implantación de procedimientos y modificación de sistemas para adecuarse a los procedimientos. Experiencia en gestión operativa y control de locales. Actualmente se desempeña como administrador de la sede principal de la empresa Repsol YPF Comercial del Perú S. A.

**Carlos GUIDO FUENTES-RIVERA**

cguido@americatv.com.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, y contador público de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Experiencia en planeamiento tributario, auditoría tributaria, implementación de procesos contables y control interno. En la actualidad se desempeña como jefe de impuestos de América Televisión.

**Enrique MEJÍA ZULOETA**

emejaz50@hotmail.com      emejia@contraloria.gob.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, e ingeniero industrial de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Desarrollo profesional en gestión empresarial y control gubernamental, con experiencia y especialización en sistemas administrativos del Estado, proceso de promoción de la inversión privada, asociaciones público-privadas, actividad empresarial del Estado y sistemas informáticos. Actualmente se desempeña como funcionario de la Contraloría General de la República a cargo de la jefatura del Órgano de Control Institucional del Ministerio de Energía y Minas.



Impreso por demanda en  
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.  
en agosto de 2009  
Av. Grau 1430, Barranco  
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852  
[editorialcordillera@gmail.com](mailto:editorialcordillera@gmail.com)  
[www.editorialcordillerasac.com](http://www.editorialcordillerasac.com)