



INFORME DEL SERVICIO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

N- 228 TELEFÓNICA / POSA / LLSA

Con fecha 25 de Febrero de 2002 ha tenido entrada en este Servicio de Defensa de la Competencia notificación relativa a la adquisición por parte de la empresa TELEFÓNICA S.A. (en adelante TELEFÓNICA) del control de dos sociedades, PROCESOS OPERATIVOS S.A. (en adelante POSA) y LEADER LINE S.A. (en adelante LLSA), pertenecientes al Grupo BBVA.

Dicha notificación ha sido realizada por TELEFÓNICA S.A. según lo establecido en el artículo 15 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia por superar el umbral establecido en el artículo 14.1 a). A esta operación le es de aplicación lo previsto en el Real Decreto 1443/2001, de 21 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 16/1989 en lo referente al control de las concentraciones económicas.

El artículo 15 bis de la Ley 16/1989 establece que: "El Ministro de Economía, a propuesta del Servicio de Defensa de la Competencia, remitirá al Tribunal de Defensa de la Competencia los expedientes de aquellos proyectos u operaciones de concentración notificados por los interesados que considere pueden obstaculizar el mantenimiento de una competencia efectiva en el mercado, para que aquél, previa audiencia, en su caso, de los interesados dictamine al respecto".

Asimismo, se añade: "Se entenderá que la Administración no se opone a la operación si transcurrido un mes desde la notificación al Servicio, no se hubiera remitido la misma al Tribunal".

En ejercicio de lo dispuesto en el artículo 6 del Real Decreto 1443/2001, el Servicio de Defensa de la Competencia requirió del notificante con fecha 7 de marzo y posteriormente con fecha 26 de marzo información de carácter necesario para la resolución del expediente. La información requerida fue cumplimentada con fecha 15 de marzo y 9 de abril respectivamente.

Según lo anterior, la fecha límite para remitir el expediente al Tribunal de Defensa de la Competencia es el **16 de abril de 2002** inclusive. Transcurrida dicha fecha, la operación notificada se considerará tácitamente autorizada.

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 51.1 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia, en el presente caso se ha solicitado con fecha 7 de marzo informe de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, que ha sido emitido con fecha 4 de abril.

I. NATURALEZA DE LA OPERACIÓN

La operación notificada consiste en la adquisición por parte de TELEFÓNICA S.A., a través de una sociedad holding de nueva creación ATENTO NV, del control de dos sociedades españolas, denominadas PROCESOS OPERATIVOS S.A. (POSA) Y LEADER LINE S.A. (LLSA), controladas actualmente por el BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA S.A. (BBVA).

Hay que señalar que esta operación forma parte del Acuerdo Marco de Alianza Estratégica suscrito entre BBVA y TELEFÓNICA el 11 de Febrero de 2000, uno de cuyos proyectos contemplaba la incorporación del negocio de servicios de atención telefónica externalizados de



BBVA a la estructura del Grupo ATENTO, perteneciente a TELEFÓNICA. Para ello, y previo a la concentración notificada, TELEFÓNICA aportará a una holding de nueva creación, ATENTO NV, la totalidad de las acciones de ATENTO HOLDING INC., Delaware, actualmente cabecera del grupo de sociedades en Europa, Latinoamérica, Asia y África, dedicadas al establecimiento, gestión y explotación de centros de prestación de servicios de atención telefónica (conocidos como servicios de *call center*). Posteriormente se procederá a la disolución de ATENTO HOLDING INC., quedando las actuales filiales y participadas de ésta como filiales y participadas de ATENTO NV.

Asimismo BBVA procederá previamente a la operación, a aportar las acciones de POSA Y LLSA, de las que es titular directa e indirectamente, a su filial GENERAL DE PARTICIPACIONES EMPRESARIALES S.L. (ETVE).

Según el acuerdo de suscripción de acciones de ATENTO NV y sus anexos, firmado entre las partes con fecha 4 de diciembre de 2001, la operación notificada consiste en la suscripción por ETVE de una ampliación de capital de ATENTO NV mediante aportación de efectivo y de la totalidad de las acciones de POSA Y LLSA. Tras dicha operación BBVA ostentará un [...] ¹ del capital de ATENTO NV, siendo la titularidad del [...] restante de TELEFÓNICA S.A. Siempre que la participación de BBVA se mantenga igual o superior al [...] del capital, BBVA tendrá derecho a designar un miembro de los cinco que compondrán el Consejo de Administración de ATENTO NV.

En virtud del acuerdo de accionistas, los acuerdos de la Junta General de Accionistas se adoptarán por mayoría absoluta de los miembros del Consejo de Administración concurrentes, lo que le confiere a TELEFÓNICA el control exclusivo en materia de decisiones estratégicas y de gestión del nuevo Grupo ATENTO. Solamente será preceptivo el voto del 96% del capital en materia de modificaciones estatutarias, liquidación y disolución así como para determinados acuerdos de exclusión de derechos de suscripción preferente.

Finalmente, cabe resaltar que la ejecución de la operación está condicionada a su autorización por parte de las autoridades de competencia de España.

II. RESTRICCIONES ACCESORIAS

En el Acuerdo de Suscripción de Acciones de fecha 4 de diciembre de 2001 suscrito por BBVA, ETVE y TELEFÓNICA y sus anexos IV “Contrato Marco de Prestación de Servicios”, V “Modelo de Acuerdo Específico” y VII “Acuerdo de Accionistas de ATENTO NV” se incluyen determinadas restricciones accesorias a la operación. En respuesta a una solicitud de información del Servicio de Defensa de la Competencia relativa a la justificación de su contenido y duración, la notificante ha remitido a éste una modificación del Acuerdo mencionado firmada por las partes en fecha 3 de abril de 2002 y de aplicación al mercado español. Teniendo en cuenta dicha modificación, la operación incorporaría las siguientes restricciones accesorias:

II.1. Acuerdo de suministro

Las partes pactan en las cláusulas 3.1 del Acuerdo de Suscripción de Acciones y 3.2.1 del Contrato Marco de Prestación de Servicios un compromiso de suministro por el que BBVA se

¹ Para su publicación, se sustituyen por puntos suspensivos entre corchetes las partes del Informe con contenido confidencial.



compromete durante un período inicial de cuatro años, prorrogable por acuerdo de las partes, a que ATENTO NV y sus filiales provean al menos el [...] de los servicios de *call center* que en cada momento externalice el Grupo BBVA así como a realizar sus mejores esfuerzos para renovar los acuerdos específicos de prestación de servicios a su vencimiento inicial.

II.2. Cláusula de no competencia

En la cláusula 7.1 del Acuerdo de Accionistas de ATENTO NV se establece que durante la vigencia inicial del Contrato Marco de Prestación de Servicios suscrito entre las partes, establecida en cuatro años, ETVE y/o cualquiera de las sociedades incluidas en el Grupo BBVA:

- no competirá directa o indirectamente con las actividades desarrolladas por ATENTO NV relativas a la prestación de servicios a terceros de relación con clientes por teléfono, internet o por cualquier otro canal de comunicación que Grupo Atento tenga en explotación comercial y los servicios de valor añadido y consultoría que sobre tales servicios puedan prestarse, ni tendrá participación en entidades distintas de ATENTO NV cuyo objeto sea igual o similar al descrito. Quedan exceptuadas participaciones de carácter financiero que no superen un 5% del capital de la sociedad objeto y no conlleven participación en su órgano de administración ni influencia en la gestión.
- no podrá dirigirse a los clientes de Grupo ATENTO en el desarrollo de las actividades antes mencionadas.

II.3 Cláusula de no captación de personal

En la cláusula 7.1 del citado Acuerdo de Accionistas se establece que durante la vigencia inicial del Contrato Marco de Prestación de Servicios ETVE y cualquiera de las sociedades incluidas en Grupo BBVA no podrán realizar ofertas de colaboración o empleo a los directivos y personal que preste servicios en Grupo ATENTO.

II.4 Otras

En las cláusulas 5.6 del Acuerdo de Suscripción de Acciones, 8.9 del Acuerdo de Accionistas y 9.6 del Contrato Marco de Prestación de Servicios se incluye un compromiso de confidencialidad que se extiende a toda la información confidencial o no, técnica, económica, financiera, comercial, sobre relaciones mercantiles y, en general, sin limitación alguna, a toda la información que exista o se desarrolle sobre las actividades de ATENTO NV, TELEFÓNICA y Grupo BBVA, que subsistirá durante los dos años siguientes a la finalización de la vigencia, resolución o vencimiento anticipado de los citados acuerdos.

II.5 Valoración

El apartado 5 del artículo 15.bis de la Ley 16/1989 establece que “podrán entenderse comprendidas dentro de una operación determinadas restricciones a la competencia accesorias, directamente vinculadas a la operación y necesarias para su realización”.



El TDC en su Resolución de 2 de marzo de 1993, asumiendo los criterios de la Comisión de la UE recogidos en su Comunicación de 1990² consideró que la existencia de determinados pactos de no competencia es consustancial a los negocios jurídicos de adquisición de establecimientos mercantiles, por lo que no es posible separar el tratamiento de dichos pactos del que se otorga a las operaciones de concentración entre empresas, si bien tales pactos no deben contener más restricciones que las objetivamente necesarias para la transferencia plena del establecimiento mercantil, ni realizarse en perjuicio de terceros.

En cuanto a la duración aceptable de la prohibición de competencia, el TDC en su Resolución de 25 de marzo de 1998 estima que no existe una norma absoluta y suele depender del producto afectado y de las circunstancias de cada caso. En general, se han venido asumiendo los criterios explicitados por la Comisión Europea sobre este asunto.

En este sentido, la Comisión Europea adoptó el 4 de julio de 2001 una nueva Comunicación³ que establece que la duración aceptable de las cláusulas de no competencia es generalmente de tres años cuando implican la protección de *know-how*, mientras que en caso de aportación únicamente de fondo de comercio, este periodo se ve reducido a dos años.

En el presente caso las partes argumentan la necesidad de extender la duración de las cláusulas citadas en los epígrafes II.1, II.2 y II.3 durante 4 años por los siguientes motivos:

- proteger la cartera de clientes adquirida, constituida mayoritariamente por empresas pertenecientes al Grupo BBVA, y fidelizar a este grupo de empresas que tienen una posición de liderazgo en el sector financiero de valor estratégico para el Grupo ATENTO; una decisión de BBVA de proveerse de servicios de *call center* de empresas distintas a las de ATENTO podría vaciar de contenido la operación;
- garantizar al comprador el traspaso de la totalidad del valor de los activos transferidos y, en concreto, la protección y consolidación, del *know-how* en servicios de *call center* en el sector financiero y de banca;
- asegurar el equilibrio económico alcanzado en el acuerdo: la duración del compromiso de aprovisionamiento guarda estrecha relación con la fijación del porcentaje de participación accionarial de BBVA en ATENTO y la rentabilidad calculada en los distintos planes de negocio, de manera que un recorte a 3 años alteraría el equilibrio económico alcanzado por las partes;
- dar garantía de continuidad del servicio a BBVA, siendo tal plazo señal de la solidez y mutua confianza en las relaciones de las partes;

En cuanto a la duración de las cláusulas de confidencialidad, las partes la consideran necesaria al objeto de defender los secretos comerciales y la protección frente a terceros de toda aquella información estratégica a la que tienen acceso, teniendo en cuenta que ETVE tendrá un miembro en el Consejo de Administración de ATENTO NV y de su filial en España, ATENTO Telecomunicaciones S.A. mientras su participación sea igual o superior al dos por ciento del capital de aquella.

Teniendo en cuenta que los activos transmitidos como consecuencia de la operación consisten precisamente en la cartera de clientes, considerando la especial posición del BBVA dentro de ésta así como en relación con los clientes potenciales en el sector financiero, y dada la

² Comunicación de la Comisión sobre las restricciones en operaciones de concentración (1990/C 203/05)

³ Comunicación de la Comisión sobre las restricciones directamente relacionadas y necesarias para las operaciones de concentración (2001/C188/03)



especial naturaleza del *know-how* adquirido, este Servicio estima, siguiendo la citada Comunicación de la Comisión Europea, que cabe aceptar una duración máxima de cuatro años para las restricciones accesorias que se han recogido en los apartados II.1, II.2 y II.3.

Por tanto, estas tres restricciones se considerarán como parte integrante de la concentración siempre que no excedan del plazo de cuatro años inicialmente previsto para el Contrato Marco. En este sentido, las partes han asumido el compromiso de que si transcurrido dicho período inicial decidieran prorrogar la vigencia del mismo y, por tanto, la continuación de la vigencia de las cláusulas mencionadas, tal período adicional no quedará amparado por la autorización de la operación de concentración y la eventual prórroga se hallará sujeta, en su caso, a las autorizaciones que en materia de derecho de la competencia pudieran resultar necesarias conforme a la normativa que se halle vigente en la fecha de negociación de la misma.

En cuanto al compromiso de confidencialidad recogido en el apartado II.4, se considera que en el presente caso su duración y contenido no va más allá de lo que de forma razonable exige la operación de concentración notificada y, por tanto, no requiere para ser autorizado acudir al procedimiento especial regulado en los artículos 38 y 4 de la Ley 16/1989 y Real Decreto 157/1992, que la desarrolla, considerándose como parte integrante de la operación.

III. APLICABILIDAD DE LA LEY 16/1989 DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con la notificación, la operación no entra en el ámbito de aplicación del Reglamento (CEE) nº 4064/89, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas, modificado por el Reglamento (CEE) nº 1310/97, dado que las partes afectadas realizan más de 2/3 partes de su facturación en la Comunidad en un solo Estado Miembro (España) (artículo 1, apartados 2 y 3 del Reglamento).

La operación notificada cumple, sin embargo, los requisitos previstos por la Ley 16/1989 para su notificación, al superarse el umbral establecido en el artículo 14.1a) de la misma.

IV. EMPRESAS PARTÍCIPES

IV.1. Adquirente: TELEFÓNICA S.A.

TELEFÓNICA S.A. es la matriz de un grupo de empresas que prestan servicios de telecomunicaciones incluyendo telefonía fija, datos, servicios móviles, servicios de valor añadido y acceso a Internet a empresas y usuarios finales.

TELEFÓNICA S.A. cotiza en varias Bolsas de Valores y no está controlada mayoritariamente por ningún accionista individual.

TELEFÓNICA S.A. controla el Grupo ATENTO, compuesto por varias sociedades filiales en Europa, Latinoamérica, Asia y África, dedicadas a la prestación de servicios de atención telefónica, generalmente conocidos por su denominación en inglés como *call centers*. En España tales actividades son desempeñadas por la filial ATENTO TELECOMUNICACIONES ESPAÑA S.A.



La facturación de TELEFÓNICA S.A. en los tres últimos ejercicios económicos conforme al artículo 3 del R.D. 1443/2001 es la siguiente:

Volumen de ventas de TELEFÓNICA S.A.			
(Millones euros)			
	1998	1999	2000
Mundial	17.465,5	22.957,0	28.485,5
Unión Europea	11.804,8	12.758,8	14.733,6
España	11.581,8	12.591,3	14.112,3
Fuente: Notificación			

IV.2 Adquiridas: PROCESOS OPERATIVOS S.A. (POSA)

LEADER LINE S.A. (LLSA)

Ambas sociedades, POSA y LLSA desarrollan actividades de prestación de servicios de *call center*, especializados en el sector financiero y de banca.

POSA está controlada por Financia Banco de Crédito S.A., filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y no tiene filiales ni participadas.

La facturación de POSA en los tres últimos ejercicios económicos conforme al artículo 3 del R.D. 1443/2001 es la siguiente:

Volumen de ventas de PROCESOS OPERATIVOS S.A.			
(Millones euros)			
	1998	1999	2000
Mundial	0,9	1,3	3,9
Unión Europea	0,9	1,3	3,9
España	0,9	1,3	3,9
Fuente: Notificación			

LLSA está controlada por BBVA y no tiene filiales ni participadas.



La facturación de LLSA en los tres últimos ejercicios económicos conforme al artículo 3 del R.D. 1443/2001 es la siguiente:

Volumen de ventas de LEADER LINE S.A.			
(Millones euros)			
	1998	1999	2000
Mundial	4,0	5,7	13,3
Unión Europea	4,0	5,7	13,3
España	4,0	5,7	13,3
Fuente: Notificación			

V. MERCADOS RELEVANTES

V.1. Mercado de producto

Las empresas que se concentran se dedican a la prestación de servicios a otras empresas orientados a desarrollar y gestionar la comunicación con sus clientes. Estos servicios se conocen en el mercado como **servicios de call center**.

GRUPO ATENTO presta estos servicios a sociedades del Grupo TELEFÓNICA y a terceros.

POSA Y LLSA prestan estos servicios a empresas del Grupo BBVA y a terceros. Están especializadas, en particular, en los siguientes servicios: atención telefónica para banca telefónica, atención operativa de administradoras de Fondos de Pensiones, telemarketing, telerecobro y asistencia técnica (*help-desk*).

Un *call center* es una unidad que presta servicios de atención a los clientes integrando, a través de los desarrollos adecuados a cada proyecto, equipo humano, equipos informáticos y el teléfono. La estructura de un *call center* consiste básicamente en una centralita telefónica dotada de funcionalidades avanzadas, conectada a unos servidores que asignan la llamada a un teleoperador y le permiten conectarse desde su ordenador a las bases de datos de clientes para disponer de la información necesaria para atender la llamada⁴.

Los servicios de *call center* no son propiamente servicios de telecomunicaciones, según la definición sectorial española y europea. Sin embargo, están directamente vinculados con éstos, por cuanto se encuentran soportados por redes de telecomunicaciones públicas propiedad de los operadores en posesión del correspondiente título habilitante. Los agentes que actúan en el mercado de *call centers* no requieren estar en posesión de título habilitante alguno, por cuanto no son considerados operadores de telecomunicaciones en el sentido establecido en la legislación vigente.

⁴ Esta descripción coincide someramente con la que adoptó la Comisión en el caso IV/M1645 TELEXIS/EDS con fecha 30 de septiembre de 1999.



En cuanto a su funcionamiento, los operadores de telecomunicaciones proporcionan a los *call centers* y a cualquier otro usuario demandante accesos a la red telefónica a través de números de Red Inteligente (números 9xx) para que puedan acceder a ellos los usuarios llamadores a través de las redes públicas de telecomunicaciones. La numeración de Red Inteligente se emplea para establecer los precios de la llamada, que serán satisfechos por el usuario llamador o el llamado (el *call center*) en proporciones distintas en función del servicio concreto de Red Inteligente que este último hubiera contratado con el operador de telecomunicaciones.

La mayoría de las empresas optan por crear sus propias unidades de atención al cliente, en cuyo caso se habla de servicios internos o "*in house*", otras por el contrario recurren a empresas especializadas conocidas como "*call center outsourcers*", en cuyo caso hablamos de servicios "externalizados".

De forma general, las empresas que prestan servicios de *call center* a terceros pueden ofrecer tres tipos de servicios:

- Servicios de consultoría, planificación, desarrollo de la implantación del proyecto y/o mantenimiento de la estructura tecnológica a la empresa cliente, que gestiona su *call center* internamente con su propia plataforma y su propio personal (*call center "in house"*);
- Servicios de apoyo de valor añadido en relación con un *call center*, como por ejemplo personal especializado y servicios complementarios en relación con la atención telefónica;
- Servicio integral: gestión completa del *call center* poniendo a disposición del cliente la plataforma propia y los recursos humanos (*outsourcing*).

Hay que señalar que los importantes avances tecnológicos en materia de hardware, software y redes de telecomunicación están revolucionando el concepto tradicional de un *call center* como centro de atención de llamadas telefónicas. Se tiende a la incorporación de soluciones multimedia, permitiendo que el cliente elija el medio de contacto (teléfono, e-mail, fax, web, tv-interactiva, etc.), sumando además a los servicios de voz el tratamiento de datos. Se evoluciona así hacia un nuevo concepto, el de *contact center* o centro de contacto.

Atendiendo al contenido de los servicios prestados, éstos incluyen los siguientes:

- Atención al cliente a través de teléfono u otros canales de comunicación para información, consultas, atención de reclamaciones, ayuda técnica (*help desk*), atención a transacciones, etc.
- Gestión de cobros a empresas que realizan ventas a crédito
- "*Fullfilment*", consistente en el seguimiento "*on line*" de la cadena de suministro de las empresas
- Servicios orientados a la fidelización de clientes, activación y reactivación
- Planificación y gestión de ventas
- Diseño de soluciones a medida para desarrollar estrategias de marketing mediante creación y enriquecimiento de bases de datos y cruce de ficheros.
- Procesos de "*datamining*" que comprenden servicios de predicción y mejora de respuesta de usuarios ante futuras campañas, identificación de oportunidades, definición de perfiles



de clientes y segmentación de cartera, así como de identificación, prevención y corrección de reclamaciones

- Suministro de herramientas para estudios de mercado
- Formación de personal especializado

A la vista de lo anterior, el mercado potencialmente afectado por la operación sería el de servicios de *call center* en su conjunto. Este mercado comprendería tanto la consultoría y los servicios de valor añadido como la gestión de *call centers* strictu sensu.

Aunque sería posible distinguir mercados más estrechos, diferenciando los servicios de consultoría y los de prestación del propio servicio *call center*, no resulta preciso para el análisis ya que, aún en el caso de una definición más estrecha del mercado, la operación no obstaculiza de modo significativo la competencia en España.

V. 2. Mercado geográfico

Atendiendo a la estructura de oferta y demanda, la importancia del idioma y la heterogeneidad de la estructura competitiva, cabe considerar que el mercado geográfico relevante es nacional. No obstante, no se debe descartar que la dimensión del mercado sea superior en el futuro, dado que la plataforma tecnológica ofrece posibilidades para prestar los servicios en un potencial mercado transnacional, siempre y cuando se salven, entre otros, las barreras lingüísticas y posibles restricciones en las legislaciones nacionales sobre protección de datos.

VI. ANÁLISIS DEL MERCADO

VI.1. Características y evolución

El mercado externalizado de servicios *call center* en España, según datos de fuentes externas facilitados por la notificante, alcanzó en el año 2000 un volumen de negocios de 721,2 millones de Euros y se encuentra en una fase de notable expansión en los últimos años, tanto en tamaño como también en calidad y tecnología. En 1998 contabilizó un crecimiento de un 42,1%, en 1999 un 46,3% y un 51,9% en el 2000. Las expectativas de crecimiento para el 2001 arrojan porcentajes de crecimiento elevados para los principales mercados europeos, incluido el español, cuyo incremento se estima en un 38%.

Por tipo de servicio prestado, la recepción y emisión de llamadas concentra el 87,5% de la facturación del sector en el año 2000. Hay que señalar que se estima que una parte significativa de la facturación (42%) son servicios prestados a empresas del mismo grupo, simultaneándose con el servicio a terceros independientes.

Por sectores de demanda, el sector de telecomunicaciones y medios de comunicación absorbió un 40% del total, seguido de finanzas y seguros con un 21%.

Los cambios tecnológicos en las comunicaciones se están trasladando a las estrategias de marketing. La evolución futura del sector tiende a un concepto de gestión integral de las relaciones con el cliente a través de soluciones conocidas bajo el nombre de CRM (*client research management*), cuya finalidad última es la atención y fidelización de clientes. En estos desarrollos el *call center* es una pieza clave.

VI.2. Estructura de la oferta

El mercado de los *call center* presenta todavía un bajo grado de madurez y se encuentra en pleno proceso de expansión. En España existen actualmente unas 20 grandes plataformas y unas 35 sociedades de menor tamaño que prestan servicios en ámbitos geográficos más reducidos o especializadas en sectores o clientes. Las más importantes son miembros de la Asociación Española de Empresas de Telemarketing. El sector da empleo a unos 40.000 trabajadores, con una concentración regional importante: El 60% de los centros se sitúan en las Comunidades de Madrid y Cataluña.

Entre los operadores principales hay presencia del sector de telecomunicaciones y medios de comunicación y del sector financiero y seguros, que son por ende los mayores demandantes, pero también las empresas del sector energético y de trabajo temporal están penetrando en este mercado. Se observa, en parte, participación de capital extranjero y grupos internacionales.

A continuación se indican los volúmenes y cuotas de mercado de las principales empresas del sector para el año 2000:

FACTURACIÓN Y CUOTAS DE MERCADO AÑO 2000		
EMPRESAS DE SERVICIOS DE CALL CENTER		
Operador	Millones de Euros	Cuota de mercado
ATENTO España	[...]	[...]
SITEL Ibérica	[...]	[...]
DTG	[...]	[...]
Power Line	[...]	[...]
CATSA	[...]	[...]
Iberphone	[...]	[...]
Unísono	[...]	[...]
Sertel	[...]	[...]
Grupo Idea	[...]	[...]
POSA	[...]	[...]
Leader Line	[...]	[...]
Resto	[...]	[...]
Total	721,2	100%
Fuente: Notificante		

VI.3. Estructura de la demanda

La demanda de servicios externalizados de *call center* es relativamente pequeña respecto a los servicios “*in house*”. Proviene principalmente de grandes corporaciones o empresas, que optan por externalizar el servicio ante la creciente necesidad de personal especializado, disminución de costes y flexibilización de horarios y plantilla. En parte lo hacen creando filiales



jurídicamente independientes a la que subcontratan los servicios de *call center*; lo que explica que de la facturación total del sector correspondiente a servicios externalizados un 42% sea mercado cautivo por tratarse de clientes intragrupo.

No obstante el sector espera un importante crecimiento de la demanda de servicios externalizados derivado de la implantación de soluciones CRM, entendiéndose por tal el conjunto de estrategias de negocio diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera y personalizada con los clientes, apoyado en procesos multicanal.

La Asociación Española de Marketing Relacional, en un estudio sobre la aún incipiente implantación en España del CRM indica que actualmente aproximadamente un 41% de las empresas que utilizan soluciones CRM para gestionar las relaciones con sus clientes externalizan la totalidad o parte de las actividades derivadas de las mismas. Las grandes empresas recurren en mayor medida a consultorías externas para conceptuar sus soluciones CRM, especialmente las del área banca, seguros y servicios financieros, siendo las soluciones más utilizadas el contacto vía mailing y a través de *call center* y *contact center*.

VI.4. Estructura de la distribución

La comercialización de los servicios que ofrecen las empresas del sector se realiza por tres canales:

- la propia red de ventas;
- a través de agencias de publicidad o consultoras especializadas
- mediante participación en concursos públicos.

VI.5. Fijación de precios y otras condiciones comerciales

El componente principal del coste de los servicios de *call center* es el del personal directamente vinculado a la prestación del servicio, que supone alrededor del 60% del total. El resto de los costes son de estructura (personal de apoyo) e infraestructura (adquisición de la plataforma tecnológica, desarrollo de aplicaciones y costes generales). El precio final se negocia caso por caso con cada cliente, atendiendo al servicio concreto que se preste y la dimensión de la acción que elija.

VI.6. Competencia potencial - Barreras a la entrada

De acuerdo con la información facilitada por los notificantes, no existen barreras significativas, administrativas, financieras, tecnológicas, de propiedad intelectual o de cualquier otro tipo que impidan o dificulten la entrada de competidores en el mercado, siendo el *know-how* el principal requisito específico para operar. Prueba de ello son los movimientos empresariales de penetración de empresas en los últimos años, como por ejemplo Unísono, Qualytel, Atlas y Avantis entre otras.

La competencia potencial en este mercado viene dada por la capacidad de las empresas de invertir en plataformas tecnológicas innovadoras y de mayor calidad, de formar personal especializado que los diferencien del resto de competidores y en definitiva su capacidad de competir en precio y calidad de los servicios.



VII. VALORACIÓN DE LA OPERACIÓN

VII.1. Posición en el mercado

Como resultado de la operación se refuerza la posición de ATENTO como líder del mercado de *call centers* y además se produce un refuerzo de su cartera de productos al adquirir dos operadores especializados en servicios financieros. No obstante, la cuota de mercado que alcanza ATENTO en España tras la operación es de un [...]. Es importante destacar que, aún cuando el incremento del volumen de negocios de ATENTO ha sido importante, su cuota de mercado en el año 2000 [...] no ha variado significativamente respecto a 1999, debido al incremento del número de competidores y al importante crecimiento de la facturación del sector en su conjunto.

En cuanto a los efectos verticales, hay que señalar una fuerte dependencia de ATENTO de las sociedades del Grupo TELEFÓNICA, a las que factura aproximadamente un [...] de su volumen de ventas; aún cuando el objetivo estratégico declarado por ATENTO es promocionar sus servicios a terceros ajenos al grupo.

POSA presta servicios a [...], proporcionando recursos humanos para la atención de su propia plataforma de *call center* para venta de espacios publicitarios en [...]. LLSA, por último, presta actualmente servicios de telerecobro a [...].

Adicionalmente, TELEFÓNICA provee a ATENTO España, POSA y LLSA de líneas de comunicaciones de voz y datos como operador de líneas RDSI, primarios y básicos, ADSL, líneas punto a punto, servicios de red inteligente e interconexión de LAN. Dada la aún escasa relevancia del mercado de *call centers*, no cabe esperar que la operación afecte de forma sensible a la competencia en los citados servicios de telefonía.

VII.2. Competencia actual en el mercado

Se pueden distinguir dos grupos diferenciados de empresas operantes en el mercado: las de ámbito nacional, que suman aproximadamente 20, y las de ámbito geográfico menor, que representan un porcentaje reducido de la facturación del sector y suman 35. Dentro del primer grupo se encuentran los principales competidores en el mercado: Sitel Ibérica, DTG, Power Line, CATSA, Iberphone, Unísono, con cuotas de mercado que oscilan entre el [...] y el [...].

Por sectores de origen del accionariado están presentes el sector de telecomunicaciones: Atento (Telefónica), de medios de comunicación: CATSA (Sogecable); el sector financiero: Gestel (SCH), Iberoasistencia (Mapfre), Iberphone (Caja Madrid), Leader Line y POSA (BBVA), el sector energético: Grupo IdeA (Iberdrola) y Power Line/TGT (Aguas de Barcelona), y las empresas de trabajo temporal: Atlas (Adecco), Unitono (Umano-Randstad) y Eurocen (Alta Gestión). Algunas de las citadas forman parte de grupos extranjeros.

Al margen de los operadores que prestan servicios a terceros, es preciso destacar la importancia de los *call center in house*. Se estima que en España hay actualmente alrededor de medio millar de *call centers*, de los que la mayoría corresponden a unidades internas dentro de las propias empresas. Se espera que éstas, ante la complejidad de las opciones de comunicación y la especialización tecnológica, cambien su estrategia y pasen a la subcontratación de estos servicios con un *call center outsourcer*.



VII.3. Competencia potencial - Barreras a la entrada

El número de nuevos operadores en el sector es creciente en los últimos años; se observa una entrada de operadores europeos con experiencia en el sector así como de empresas de otros ámbitos que quieren diversificar sus actividades, como las empresas de trabajo temporal y de servicios informáticos.

Como ya se ha mencionado, no hay barreras a la entrada significativas, al margen del *know-how*, y las empresas se incorporan con facilidad al mercado. No existen proveedores críticos ya que los operadores de telecomunicaciones suministran números de teléfono a todo aquel que lo solicita así como el acceso a estos números a todos los llamadores y la gama de soluciones tecnológicas y de desarrollos informáticos es muy amplia y en constante evolución.

Estas consideraciones se corresponden, en lo que a proveedores críticos se refiere, con el informe recabado de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, que en la descripción de los servicios de *call center* indica que “se puede acceder a ellos marcando cualquiera de los números asociados a servicios de los distintos operadores de telecomunicaciones. Normalmente, se accede mediante números de red inteligente, como son los 900, 901 o 902, o los números cortos, pero nada impide que sea cualquier otro tipo de número, incluso en los rangos asociados a telefonía móvil”.

VII.4. Poder compensatorio de la demanda

La demanda tiene un importante poder, debido a varios factores: procede de entidades de gran tamaño, se negocian contratos de importante cuantía y los operadores cuentan con una cartera de clientes reducida, lo que les otorga a éstos poder negociador.

VII.5 Otros elementos

Las perspectivas de este mercado son favorables, se espera un crecimiento continuado en los próximos años y la creciente implantación de empresas que disponen de plataformas propias. Dada la mayor exigencia de calidad y desarrollos tecnológicos para el sector, cabe esperar también un desplazamiento de la demanda hacia la subcontratación o externalización de estos servicios.

VII.6. Conclusiones

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, cabe considerar que la operación proyectada no obstaculizará el mantenimiento de la competencia efectiva en el mercado nacional analizado.

Estas consideraciones se corresponden con el informe de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, que señala que “el mercado afectado por la operación, si bien en principio no parece tener consideración de mercado de telecomunicaciones, es un mercado íntimamente relacionado con el de telecomunicaciones, con el que podría tener una mutua influencia considerable. No obstante, no se perciben indicios, a la vista de la situación actual, de que la operación de referencia pueda tener efectos, no ya sobre el propio mercado directamente afectado (“*call centers*”) sino tampoco sobre el mercado conexo de servicios de telecomunicaciones”.



VIII. PROPUESTA

En atención a todo lo anterior, se propone **no remitir** el expediente de referencia al Tribunal de Defensa de la Competencia para su informe en aplicación del apartado 1 del artículo 15 bis de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia, por lo que la operación de concentración notificada quedaría tácitamente autorizada conforme al apartado 2 del mencionado artículo.