

Maestría en Relaciones Económicas Internacionales

Tesis de Maestría

**Título: “Deslocalización de Servicios de
Outsourcing de Contact Center:
Oportunidades y desafíos para la Argentina”**

Maestrando: Juan Manuel González (Cohorte 2005-2007)

Investigador propuesto como Director de Tesis: Daniela Ramos

Objetivos:

Esta investigación pretende constituirse en un aporte para la comprensión y reflexión general acerca de la industria del Contact Center y sobre el modo en que el fenómeno de la deslocalización y tercerización de la prestación de estos servicios a escala global – conocido como offshoring – puede afectar el desenvolvimiento de esta industria en la Argentina. Si bien estos fenómenos podrían ser analizados a través de variadas perspectivas, el objetivo principal de esta investigación es indagar acerca de las oportunidades y desafíos que presenta la deslocalización de Servicios de Outsourcing de Contact Center y sus derivados para la Argentina en el contexto actual y futuro.

Desde los años ochenta, las empresas han comenzado a delegar actividades accesorias, tradicionalmente atendidas internamente, a terceros, a fin de reducir costos y concentrar recursos estratégicos en el núcleo (core) de sus negocios. Con el paso del tiempo, estos servicios han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias, periódicas o complementarias de las empresas a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios.

La industria del Contact Center es hoy una activa demandante de tercerización y deslocalización u offshore a nivel global¹. Actualmente, Argentina tiene posibilidades ciertas de acrecentar su nivel de empleo e inclusive sus exportaciones mediante la promoción y fomento a la actividad del Contact Center y otros procesos de negocios con el fin de conquistar la atención de empresas extranjeras y multinacionales, como así también impulsar el desarrollo de empresas locales.

A partir de la caída de la convertibilidad, Argentina ha logrado atraer un buen número de empresas multinacionales especializadas en la provisión de servicios de tercerización de Contact Center hacia su territorio, con el fin de instalar centros de operaciones y servicios para atender los requerimientos de sus clientes internacionales, principalmente, y la demanda local, en algunos casos.

Sin embargo, en la actualidad, estas inversiones se están redireccionando hacia otros países de la región y la Argentina parecería haber perdido su atractivo y encanto inicial. Este sector contaba con un total de 70.000 empleos en el 2008, de los cuales 20.000 correspondían a servicios que eran exportados (según la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC)). Menos de cuatro años después, a Junio de 2012, el sector nucleaba a 56.200 empleados, de los cuales sólo dos mil puestos estaban dedicados a exportar servicios.

Sin dudas, una estrategia de competitividad que base su ventaja exclusivamente en el bajo costo del recurso humano, es endeble en el mediano y largo plazo. Por ello, el foco debe ponerse en una migración paulatina hacia segmentos de mayor valor agregado, donde el diferencial competitivo no sea el costo sino la capacidad y la eficiencia.

Cabe preguntarse, si la Argentina está en condiciones de enfrentar este desafío. Hasta el momento, las expectativas son poco alentadoras, la grave pérdida de empleos de los

¹ Para un mayor entendimiento de los conceptos de tercerización y offshore dirigirse a las páginas 16-17.

últimos años (14,000 puestos de trabajo en el periodo 2008-2011) ya ha logrado poner en jaque al desarrollo de la exportación de servicios de esta industria en la Argentina.

No debe perderse de vista que cualquier iniciativa para mejorar la actual situación debe tener su correlato en el ámbito educativo, ya que a medida que los servicios exigen mayores aptitudes, la disponibilidad de profesionales calificados y otros activos estratégicos (no solo los costos) tienen una creciente importancia en las decisiones de inversión. El primer interrogante, queda planteado entonces: ¿Podrá nuestro país crear las condiciones internas necesarias (educativas, sociales, en términos de infraestructura, de capacidades y de ambiente de negocios) que faciliten la atracción de procesos más complejos y de actividades de mayor valor agregado, permitiendo una migración en nuestro perfil exportador de servicios?

Asimismo, este estudio busca dar respuesta a una variedad de preguntas: ¿Qué ha motivado, inicialmente, a dichas empresas a elegir a la Argentina? ¿Qué ventajas competitivas poseía Argentina sobre otras naciones de América Latina? ¿Fueron estas solo circunstanciales o pueden aún transformarse en oportunidades de largo plazo? Siguiendo con las interrogantes ¿Qué lleva a algunas empresas a inclinarse hoy por otros países? ¿Cuáles son los factores críticos a la hora de elegir una locación para hacer offshore? ¿Con que capacidades cuenta hoy la Argentina para hacer frente a esos requisitos? ¿Qué aspectos regulatorios y qué tipo de incentivos repercuten actualmente sobre esta industria en nuestro país?

A modo de conclusión, se analizará qué posibilidades se le presentan a la Argentina en este contexto, si existen áreas de servicios donde se debería enfocar y cómo aprovechar mejor las oportunidades que puedan surgir. Asimismo, se realizará un análisis comparativo que permita comprender cual es el lugar que los Servicios de Outsourcing de Contact Center ocupan en el marco de la oferta exportable de Servicios desde la Argentina y se examinará si esta actividad genera, o está en condiciones de generar, encadenamientos y “derrames” hacia otros sectores e industrias.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo I - Contexto Histórico y Socio-Económico.....	8
La creciente influencia de los servicios	8
Tercerización y Offshoring de servicios	12
El rol de los Países en vías de desarrollo (PED)	16
Capítulo II - Introducción al mundo de los Centros de Contacto y su tercerización ...	19
¿Qué son los Contact Centers? Historia, definición y evolución.....	19
Tecnología	24
Naturaleza y condiciones del trabajo en los Contact Centers: ¿Qué tipo de posibilidades ofrece esta actividad?	24
Modalidades de externalización de servicios de Centros de Contacto	28
La Industria de Outsourcing de Servicios de Centros de Contacto en la Argentina	29
Razones que explican el crecimiento y el boom de la Industria en nuestro país	32
Capítulo III - Aspectos claves a considerar para la provisión de Servicios Tercerizados de Centros de Contacto	35
Experiencias exitosas en la provisión de servicios tercerizados de contact center: Los casos de Filipinas y Costa Rica	35
Factores críticos para la selección de una locación offshore hoy	41
Iniciativas de política que inciden sobre la prestación de servicios a distancia.....	47
Capítulo IV - Oportunidades y desafíos para la Argentina	49
Oportunidades y desafíos para la Argentina en el contexto actual y futuro	49
Análisis comparativo: ¿Qué lugar ocupan los Servicios de Tercerización de Centros de Contacto en el marco de la oferta exportable de Servicios de la Argentina?.....	56
Análisis de los posibles efectos de encadenamiento y "derrames" de esta Industria hacia otros sectores.....	61
Capítulo V - Conclusiones y Propuestas	64
Conclusiones	64
Propuestas	67
Anexo Tecnología	80
Referencia Bibliográfica	83

INTRODUCCIÓN

La creciente interdependencia (especialmente económica) que hoy observamos a nivel global no puede ser explicada por una sola causa, sino que surge de un cúmulo de grandes transformaciones que se retroalimentaron para impulsarla.

Por una parte, los avances e innovaciones en el área de las tecnologías de la información y la comunicación contribuyeron fuertemente al proceso de internacionalización de las empresas, disminuyendo los costos de transporte, de comunicación y de coordinación.

Del mismo modo, el crecimiento de los flujos de comercio e inversión ha promovido una mayor convergencia de los patrones de producción y consumo entre las economías nacionales. Esta tendencia, hacia una estructura internacional de consumo y producción más homogénea, no tuvo equivalencia en una convergencia de remuneración de los factores de producción y por ende de los ingresos. Muy por el contrario, la diferencia entre los ingresos percibidos por el trabajo y el capital en condiciones similares de producción parece explicar el por qué del desplazamiento de parte de las actividades manufactureras de los países más industrializados hacia los países en desarrollo, bajo el control de grandes empresas transnacionales, generando crecientes flujos de comercio internacional².

La internacionalización de los negocios bajo la égida de las principales empresas multinacionales estadounidenses comienza a fines de la década de 1970 y es producto de los cambios en las estrategias de internacionalización de estas, que abandonaron una política organizacional de autosuficiencia (stand-alone) por otra que favorecía el aprovisionamiento externo (outsourcing). Esta nueva táctica permitió a las empresas transnacionales aprovechar las ventajas comparativas de los países receptores y administrar, para su propio beneficio, los distintos precios de los factores de producción.

Esta nueva estrategia de internacionalización implicaba también un cambio para el rol que venían cumpliendo las filiales, pasando de aquellas filiales stand-alone típicas de los cincuenta o los sesenta (cuando predominaban las estrategias de búsqueda de mercados), a formas organizacionales nuevas, tales como la modalidad de “integración simple”, en la cual la filial (o eventualmente una firma independiente) se especializaba en algunas etapas de la cadena de valor (usualmente las intensivas en mano de obra). Este movimiento se vinculaba con la búsqueda, por parte de numerosas empresas transnacionales (ET), de menores costos de fabricación relocalizando algunos segmentos de la cadena productiva en países con salarios bajos. Esta fragmentación internacional de la producción es, en gran medida, el antecedente de las actuales cadenas globales de valor (CGV) de bienes y servicios.

Posteriormente, la UNCTAD (1994) define un nuevo tipo de estrategia que denomina de integración compleja, en la cual las ET transforman sus filiales en parte integrante de redes de distribución y producción integradas regional o globalmente. El grupo empresarial puede ser considerado como un todo complejo en el cual cada parte es valorada en términos de su contribución a la cadena productiva total. Así, la cadena de

² Ventura-Dias, Acosta, Durán Lima, Kuwayama y Mattos, 2003.

valor se separa en distintas funciones (ensamblaje, finanzas, I&D, marketing, etc.) que se localizan allí donde pueden desarrollarse de manera más eficiente para la corporación.

Los servicios y áreas que típicamente se han relocalizado hacia las filiales o los centros de servicios compartidos (CSC), corresponden a aquellas actividades que no forman parte del dominio de competencias centrales de la empresa (core business) y que son transversales en la organización, como por ejemplo contabilidad, gestión de recursos humanos, tesorería, servicios de atención al cliente (ofrecidos desde los Centros de Contacto, sobre los que volveremos con alto grado de detalle en el capítulo 2), etc. Se trata de actividades que generan un alto volumen de transacciones periódicas, aunque en algunos casos también existen áreas de alta especialización.

El común denominador en la descrita evolución del modelo de organización interna de las empresas tuvo como objetivo principal la reducción de costos a través de la eliminación de actividades superpuestas dentro de la corporación y la estandarización de los procesos administrativos. Adicionalmente, la centralización de las tareas podría generar economías de escala internas a la empresa. Por otra parte, y en una segunda instancia, es esperable que la expertise de los profesionales de los CSC crezca progresivamente, lo que resultaría en una mejora ya no sólo de costos sino también de calidad de los servicios prestados para la corporación.

Asimismo, se dieron cambios cualitativos en las motivaciones que guiaban las decisiones de inversión de las ET. Las estrategias de búsqueda de recursos y mercados (resource y market seeking) fueron las dominantes por cerca de 100 años. Sin embargo, fueron surgiendo tácticas más complejas de búsqueda de eficiencia y de activos estratégicos, producto de un mayor peso de la competencia vía innovación y diferenciación de productos, la convergencia de los patrones nacionales de consumo, la mayor apertura a los flujos de comercio e inversión, el avance de las TICs y la reducción de los costos de transporte y comunicaciones³.

Como corolario de estos cambios, las decisiones de localización de la IED han incorporado paulatinamente nuevos determinantes. Hoy en día son factores claves, entre otros, el nivel de educación y capacitación de la fuerza de trabajo, la adecuación y costo de la infraestructura y el grado de desarrollo de las capacidades locales en el plano tecnológico, todos estos factores que Dunning (1994) agrupa bajo el nombre de activos creados, para enfatizar el contraste con los naturales⁴.

En este marco, el comercio internacional de servicios ha tomado un impulso destacable. Los servicios pasaron de representar el 16 al 22% de las exportaciones mundiales totales entre 1980 y 2009.

Como se verá con mayor detalle en el capítulo 1, la prestación de servicios empresariales a distancia se inició paulatinamente en los países desarrollados durante los ochentas, cuando las empresas comenzaron a delegar actividades accesorias,

³ Kosacoff, López y Pedrazzoli, 2007.

⁴ Son muy importantes, también, los factores exógenos a las firmas, tales como las cuestiones de entorno (estabilidad macroeconómica, marco jurídico, etc.) o ventajas de localización según Dunning.

tradicionalmente atendidas internamente, a terceros (empresas o particulares), a fin de reducir costos y concentrar recursos estratégicos en su core business.

Estos servicios empresariales se han extendido, con el tiempo, desde actividades rutinarias periódicas o netamente complementarias de las empresas, a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios, como la provisión de servicios técnicos de mediana y alta complejidad y la provisión de servicios especializados.

En este trabajo se plantea la importancia de considerar los cambios estructurales en el comercio internacional y la necesidad de investigar la posibilidad de que la Argentina incremente la especialización internacional en la provisión de un tipo específico de servicio. Nuestro país tiene oportunidades ciertas de acrecentar sus exportaciones y el nivel de empleo interno mediante la promoción y fomento de la actividad del Contact Center⁵ y de otros procesos de tercerización de negocios.

De este modo, la estructura de este documento se detalla a continuación. En el primer capítulo se muestra de manera introductoria las principales tendencias que se han observado en el comercio internacional de servicios y se describe el enfoque de las cadenas globales de valor y el rol que han asumido los países en desarrollo (PED) en este proceso. Asimismo, se presentan los conceptos de Outsourcing y Offshoring.

En el capítulo 2, se revisan algunas nociones claves acerca de la industria de los Centros de Contacto y se exhibe su reciente evolución hacia la tercerización. Además, se examina el surgimiento de la industria de outsourcing/tercerización de servicios de Centros de Contacto en Argentina.

En el capítulo 3, se analizan los aspectos claves para la exportación de estos servicios.

En el capítulo 4, se discuten ciertas oportunidades y desafíos para la Argentina en el contexto actual y futuro. Asimismo, se realizará un análisis comparativo que permita comprender cuál es el lugar que los Servicios de Outsourcing de Contact Center ocupan en el marco de la oferta exportable de Servicios desde la Argentina y se examinará si esta actividad genera, o está en condiciones de generar, encadenamientos y “derrames” hacia otros sectores e industrias.

Finalmente, en el capítulo 5, se presentan conclusiones y propuestas. Se analizará qué posibilidades se le presentan a la Argentina en este contexto, si existen áreas de servicios donde se debería enfocar y cómo aprovechar mejor las oportunidades que puedan surgir.

⁵ Detalles sobre la definición y las funciones principales de un Contact Center, como así también información sobre la Industria Argentina de Contact Center Outsourcing y su historia se podrán encontrar en el capítulo 2.

CAPITULO I

Contexto Histórico y Socio-Económico

La creciente influencia de los servicios

Un aspecto interesante de la creciente internacionalización económica y la fragmentación de los procesos de producción es que ambos han ocurrido en paralelo a un fuerte incremento de la participación de los servicios en la producción y el empleo. En el último tiempo, el comercio internacional de servicios ha tomado un impulso destacable, aún considerando que parte de esta actividad es de vieja data, como en el caso de los sectores del turismo o el transporte, por ejemplo.

Los servicios pasaron de representar el 16 al 22% de las exportaciones mundiales totales entre 1980 y 2009. Tras la crisis económica, su penetración se contrajo y se estabilizó cerca del 19% hacia el 2011. Sin embargo, mientras que los servicios vinculados directamente al intercambio de bienes (como el transporte), el turismo y los servicios financieros tuvieron las mayores caídas, los servicios empresariales, profesionales y técnicos siguieron expandiéndose.

A pesar de este traspié, no hay dudas de que la participación de los servicios seguirá creciendo gracias a los cambios tecnológicos y regulatorios y a las nuevas estrategias observadas en materia de fragmentación de la producción a nivel global.

La transformación de la economía industrial en economía de los servicios y de la información-conocimiento es un proceso representativo del capitalismo de la segunda mitad del siglo XX. De acuerdo con Micheli Thirión (2006), la profundidad de la transformación económica y social del capitalismo desde finales del siglo XX ha dado lugar al planteamiento de una tercera revolución económica: la primera habría consistido en el paso del mundo natural como fuente de reproducción humana a la agricultura y la extracción de materias primas; la segunda, de la agricultura a la industria; la tercera, precisamente, de la industria a los servicios. En ésta, argumenta, los factores productivos tradicionales (materiales) pierden peso como fuerzas del cambio económico, en tanto que factores nuevos (inmateriales) que son calificados como información y conocimiento ganan espacio como condicionantes de las modificaciones económicas y sociales.

Cabe agregar que, a nivel general existe cierto desconcierto aún respecto de cuáles son los montos reales y tasas de crecimiento del comercio internacional de servicios. Esto se debe a una diversidad de factores, tales como: a) en muchos casos se trata de actividades nuevas y parece no haber consenso aún sobre las formas de registrarlas y medirlas; b) dada la naturaleza intangible de la mayor parte de las actividades de servicios resulta difícil captar las operaciones respectivas; y, c) el comercio internacional de servicios se

presta a través de diferentes modalidades, las cuales no siempre son captadas de manera correcta y completa en las estadísticas oficiales disponibles⁶.

El Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (ACGS o GATS por sus siglas en inglés), firmado en 1995, estableció los siguientes “modos de provisión” de servicios en la búsqueda de unificar criterios de clasificación: el modo 1 abarca el comercio transfronterizo del servicio; el modo 2 se refiere al consumo en el exterior (el cliente se traslada al país donde se provee el servicio); el modo 3 comprende la presencia comercial en el extranjero (el proveedor establece una presencia comercial en el exterior); y el modo 4 explora el movimiento de personas físicas (el proveedor del servicio se traslada temporalmente al territorio de otro país para proveer el servicio)

Si bien es cierto que el comercio de servicios implica formas alternativas al intercambio fronterizo, la mayor parte de las estadísticas registradas en la balanza de pagos responden casi exclusivamente a esta modalidad (modo 1). Asimismo, mientras que la presencia comercial se encuentra vinculada a la inversión extranjera directa, los modos 2 y 4 no son reflejados fidedignamente por las cifras oficiales. Esto se debe a que varias de estas actividades no se registran, o bien están mal registradas.

Finalmente, existen una multiplicidad de servicios que se comercializan a través de su incorporación en ciertos bienes materiales, quedando así registrados como parte de las ventas de aquellos.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, es posible aseverar que el intercambio global de servicios ha evolucionado a tasas elevadas en las últimas décadas. De hecho, a lo largo de las últimas tres, el comercio de servicios ha crecido más rápido que el de bienes (7,9% contra 6,4% entre 1980 y 2009, respectivamente) e incluso ha acusado un menor impacto en el marco de la crisis internacional.⁷

Existen varios argumentos que permiten explicar este crecimiento, entre ellos: el escaso grado de transnacionalización que el sector ostentaba previamente; la participación creciente de los servicios en el PBI de la mayoría de los países del mundo; los fenómenos de desregulación y privatización que liberalizaron el acceso a segmentos hasta entonces restringidos para la inversión extranjera; las transformaciones tecnológicas, productivas y regulatorias que permitieron el desarrollo y la expansión de los procesos de offshoring; la creciente importancia de servicios de post-venta o asistencia técnica en la competencia global, lo cual condiciona a las empresas a invertir en operaciones de soporte; y la mutación de estrategias de algunas ET, que progresivamente se trasladan hacia los servicios⁸.

Las claves del desarrollo reciente de los servicios y sus principales características

Un rol preponderante en este progreso debe ser adjudicado a la tecnología. La masiva irrupción de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) ha permitido la prestación a distancia de una mayor variedad de procesos (contabilidad, finanzas, logística, gestión del área informática, atención al cliente, recursos humanos, etc.), y

⁶ López, Ramos y Torre, 2009.

⁷ López, Niembro y Ramos, 2012.

⁸ López, Ramos y Torre, 2009.

cada vez son más las corporaciones que instalan o contratan centros offshore con el objetivo de proveerse de esos servicios. Tal vez sea este uno de los aspectos más interesantes del avance del sector, dado que servicios que antes eran difícilmente transables (o no transables), hoy gozan de tasas de comercio muy elevadas, y buenas perspectivas de que ese comercio siga creciendo fuertemente.

En paralelo, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como transporte o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. Asimismo, otros segmentos de desarrollo reciente como los servicios de computación y el software rápidamente se han transformado en actividades en donde el comercio internacional juega un rol clave.

Para López, Ramos y Torre (2009), detrás de las transformaciones vividas por el sector de los Servicios, se encuentran varios motivos, entre los cuales debemos subrayar los siguientes:

1. La fuerte difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, que redujo notablemente los costos y el tiempo requeridos para generar, procesar, almacenar y transmitir información aún entre lugares remotos.
2. La globalización de la competencia, que ha implicado un aumento de las presiones competitivas para las grandes empresas y la necesidad de adoptar estrategias basadas en la reducción de costos, la búsqueda de flexibilidad y la diversificación de mercados.
3. La progresiva homogeneización de las prácticas de consumo, producción y organización empresarial a nivel mundial que se produjo como parte del mismo movimiento globalizador.
4. Los procesos de reorganización empresarial que fomentaron las prácticas de tercerización, la concentración de las firmas en sus respectivos core business y la reestructuración de las grandes corporaciones en divisiones especializadas funcionalmente.
5. El ascenso y plena integración a la economía global de países que disponen de enormes reservas de mano de obra, como China e India.
6. Los cambios regulatorios que han tendido a dismantelar barreras previamente existentes para la exportación de servicios en sus diversas modalidades.

Un denominador común de los servicios que registran mayor dinamismo, en casi todos los casos, es no solo el hecho de que su provisión se materializa a través del uso de TICs sino que también involucra el empleo de recursos humanos con diversos grados de calificación.

Del mismo modo, los requerimientos de inversión en capital físico involucrados en la prestación de estas actividades suelen ser bastante bajos, ya que consisten en oficinas e infraestructura informática y de comunicaciones, básicamente. Este hecho no quita que la capacidad de generar empleo de estas inversiones es normalmente alta.

Otra característica habitual (y fundamental) de buena parte de estas actividades es que en algún lugar de las respectivas cadenas de valor se encuentran ET (Empresas Transnacionales) que en general tienen una fuerte influencia sobre la dinámica global de las cadenas. Su principal exponente son los centros de servicios compartidos (CSC),

compuestos usualmente por filiales especializadas en la prestación de diversos tipos de servicios intra-corporativos para ser provistos a escala regional o global.

Un punto clave a resaltar es la movilidad de las inversiones asociadas a la exportación de servicios (mayor que la de los bienes). Dado que las inversiones en capital físico y de capacitación necesarias para la prestación de estas actividades suelen ser bajas (aunque se requieran períodos más o menos extensos de capacitación, el tiempo de replicación de la mayoría de dichos procesos se mide a lo sumo en meses y en última instancia siempre se puede recurrir a las migraciones de personal para suplir ciertas necesidades⁹), las compañías deben monitorear frecuentemente distintas locaciones (donde se encuentran actualmente y donde no) para rever sus decisiones de inversión. Esto puede llevarnos a pensar que, en última instancia, esas inversiones podrían estar sujetas a que los salarios del país en cuestión no aumenten o que no surjan nuevas ubicaciones más ventajosas donde las empresas muden sus oficinas, permitiéndoles alcanzar reducciones de costos adicionales. De este modo, para lograr mayor estabilidad y durabilidad, los países deben crear ambientes donde los inversionistas puedan encontrar activos de valor adicionales al costo de la mano de obra.

Este conjunto de circunstancias ha permitido que hoy los servicios se encuentren plenamente integrados al proceso de fragmentación internacional de la producción, que en el caso del comercio de bienes comenzó varias décadas atrás, y que ha dado lugar a lo que la literatura denomina “cadenas globales de valor”.

Las Cadenas Globales de Valor (CGV)

Una parte relevante del fuerte incremento del comercio internacional de servicios es explicado por el desarrollo de las mencionadas CGV. En buena medida, las posibilidades de exportar servicios por parte de las firmas/países de la región parecerían estar atadas a la inserción que puedan lograr en las CGV respectivas. A su vez, la forma que asuma dicha inserción repercutirá sobre la mayor o menor sustentabilidad de la posición exportadora de la firma/país en cuestión¹⁰.

La producción de un bien o servicio involucra distintas etapas que se pueden ordenar de manera secuencial. Las distintas etapas de la cadena de valor, es decir, los “eslabones” de la misma, pueden desarrollarse tanto dentro de una única empresa como en firmas independientes. En el primer caso corresponderá al de una firma totalmente integrada verticalmente, mientras que en el segundo caso sería el opuesto, un conjunto de firmas especializadas en una industria completamente desverticalizada.

En las últimas décadas, la creciente transnacionalización de la actividad económica a nivel mundial ha llevado a que las distintas etapas productivas de las cadenas de valor se localicen en ubicaciones geográficas muy distantes entre sí.

Más allá de su dimensión geográfica, otro aspecto relevante en el análisis de las CGV es el del ejercicio de la governance dentro de ellas. Por governance se entiende el poder de decisión sobre los parámetros de las relaciones comerciales que se establecen dentro de las CGV. De este modo, la organización interna de las mismas dará como resultado que

⁹ López, Ramos y Torre, 2009.

¹⁰ López, Ramos y Torre, 2009.

dicho poder de decisión se ubique, por ejemplo, en las firmas que realizan las primeras etapas de producción o, en un caso contrario, en aquellas que se encuentren en las fases finales de distribución y comercialización del producto terminado.

Dicho esto, no se trata solamente de contemplar el impacto de la inserción en qué tipo de cadena de valor, sino también en qué eslabón de la misma se materializa esa inserción.

La jerarquización también depende de las condiciones locales, entre las que podemos mencionar: la estabilidad macroeconómica e institucional, las políticas públicas vigentes, la disponibilidad de mano de obra, las capacidades tecnológicas y de absorción de las firmas domésticas, el funcionamiento de los sistemas nacionales de innovación y la disponibilidad de infraestructura, entre otros factores relevantes.

Finalmente, aunque la participación en las cadenas globales de valor constituye una oportunidad clave para exportar y generar empleo, no garantiza que se materialicen otros impactos positivos tales como la generación de derrames de conocimiento o la acumulación de capacidades tecnológicas, por ejemplo. De este modo, ser parte de una CGV no es, a priori, un aspecto positivo desde el punto de vista de la competitividad a largo plazo de una empresa o un país, sino que dicha participación debe estar acompañada de un conjunto de factores que estimulen el upgrading de las firmas locales y permitan que ellas absorban los potenciales beneficios derivados de insertarse en dichas cadenas¹¹.

Tercerización y Offshoring de Servicios

Los servicios empresariales a distancia

La prestación de servicios empresariales a distancia se inició paulatinamente en los países desarrollados, especialmente en los que sufrieron con más fuerza el impacto de la estanflación de los años setenta y la desregulación de los mercados durante los ochenta¹². Estos fenómenos obligaron a las empresas a delegar actividades accesorias, tradicionalmente atendidas internamente, a terceros (empresas o particulares), a fin de reducir costos y concentrar recursos estratégicos en su core business.

Comúnmente, estos tipos de provisión de servicios consisten en la prestación a distancia de una serie de actividades o funciones de carácter no esencial, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios post venta.

En sus inicios, las empresas que proveían servicios empresariales a distancia se originaron como filiales que prestaban servicios a matrices, cuyo objetivo principal era reducir los costos de la organización, por lo cual fueron considerados centros de costos. Sin embargo, las operaciones de servicios a distancia han ido evolucionando desde éstos hacia modelos más beneficiosos en dos sentidos: por una parte, las empresas que en su

¹¹ López, Ramos y Torre, 2009.

¹² Piña, 2005.

origen fueron cautivas de sus matrices o filiales comenzaron a prestar servicios a terceros, fuera del holding del cual formaban parte. Por otra, la aparición de empresas de asistencia empresarial que ofrecen servicios a terceros, ya sea de corto o largo plazo, con la promesa de permitirles a estos menores costos y mayor flexibilidad estratégica.

Estos servicios empresariales han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias periódicas o netamente complementarias de las empresas (como la recopilación y tratamiento de datos, algunos servicios relacionados con el turismo, y algunos servicios básicos de contact centers, como toma de pedidos o consultas informativas), a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios, como la provisión de servicios técnicos de mediana y alta complejidad y la provisión de servicios especializados (tales como diseño y administración de sitios web, servicios de contabilidad, transcripciones técnicas, servicios de contact centers de alta complejidad como asistencia técnica, resolución de conflictos, entre otros)

Dicho esto, son básicamente dos los tipos de modelos usados para realizar una operación de asistencia empresarial transfronteriza: los servicios transfronterizos de outsourcing (prestados por un proveedor externo) y de insourcing (cautivos de una organización).

El desarrollo de ambas actividades (outsourcing e insourcing internacional) se ha afianzado por la expansión de la globalización, la especialización de la mano de obra de países en vías de desarrollo, la reducción de los costos internacionales de las telecomunicaciones y el desarrollo de las tecnologías de la información, permitiendo la desterritorialización de cualquier servicio que no requiera de un contacto directo con el cliente.

Por su parte, Sako (2005) categoriza los servicios basándose en dos dimensiones, outsourcing y offshore. Estas, distinguen el control sobre la organización contratada para realizar las tareas y su locación. La primera dimensión, outsourcing, es la acción de contratar una función especial o servicio de una unidad legalmente distinta a la empresa (fuera de los límites de la misma), en lugar de utilizar los recursos y capacidades propios de la empresa (operaciones in-house). La segunda dimensión es el offshoring (deslocalización), que es la provisión de una función o un servicio fuera de los límites nacionales.

En la mirada de Bastos Tigre y Marques (2006), el término outsourcing se utiliza para reflejar la práctica de delegar el planeamiento, gerenciamiento y la operación de ciertas actividades a un tercero, sobre la base de un acuerdo formal. Los autores señalan que para que exista esta tercerización es necesario que se den dos factores, a saber: que la tercera parte esté fuera de las condiciones normales de relaciones de trabajo de la organización, es decir que se trate de una entidad distinta que la empresa cliente, y que las actividades tercerizadas hayan sido previamente realizadas en la empresa cliente (in house).

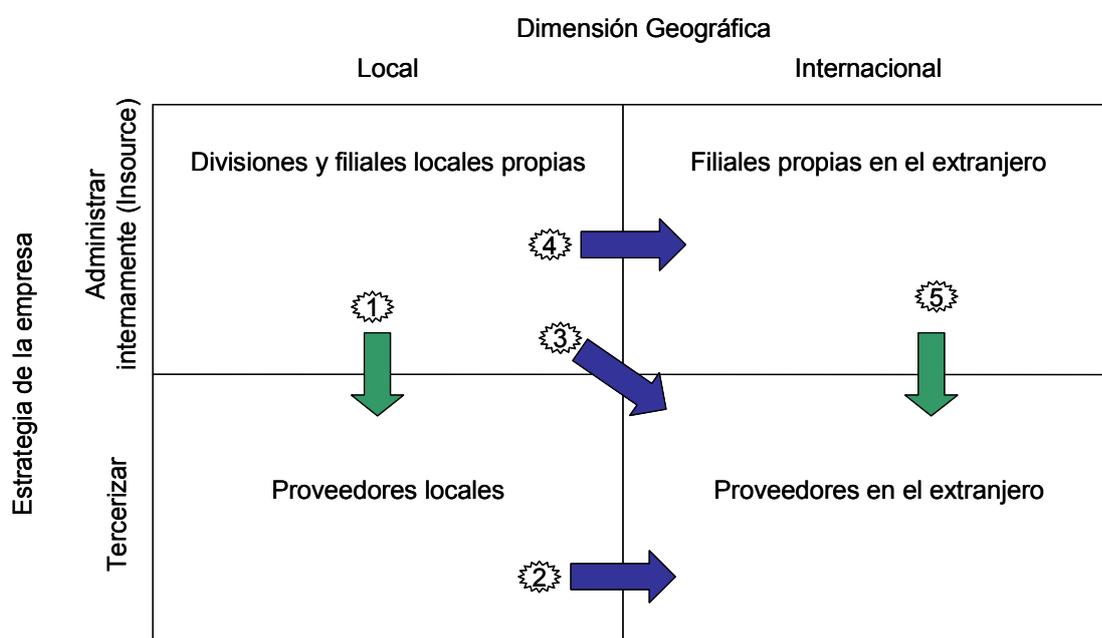
Las motivaciones para tomar la decisión de embarcarse en un proceso de este tipo son varias, la principal, en general, es la búsqueda de ahorros de costos¹³, aunque, con el

¹³ UNCTAD, 2004.

paso del tiempo, la mejora en la calidad de los servicios provistos se perfila como un motor importante.¹⁴

En resumidas cuentas, mientras que el outsourcing se refiere a la tercerización de alguna etapa del proceso productivo, independientemente del lugar geográfico donde se realice, el offshoring, puede definirse como el proceso por el cual las empresas deslocalizan, fuera de sus países de origen o de los países en donde producen o venden bienes finales, determinados recursos, funciones o actividades. Si bien ambos pueden combinarse, dando forma al offshore outsourcing, también se da el caso del captive o intrafirm offshoring¹⁵, donde la realización de las tareas en el exterior queda a cargo de la propia compañía o de una filial de la misma.

Gráfico 1.1. Modelos y trayectorias en la tercerización y el offshore de servicios



Fuente: Elaboración Propia en base a Sako (2005)

El primer escenario (flecha 1) del gráfico anterior describe la decisión de una empresa para tercerizar servicios a nivel local. El segundo escenario (Flecha 2) muestra la decisión de la empresa de subcontratar un servicio a un proveedor extranjero en lugar de un proveedor nacional (como en la flecha 1). El tercer escenario (Flecha 3) muestra la trayectoria de las empresas que toman la decisión de externalizar los servicios a un proveedor extranjero. El cuarto escenario (Flecha 4) describe la decisión de una empresa de trasladar la provisión del servicio a una filial o subsidiaria propia en el extranjero. El escenario final, reflejado por la Flecha 5, muestra la transición de un modelo basado en relaciones con filiales propias en el extranjero hacia un proveedor extranjero. Generalmente, esto ocurre con las transacciones entre las filiales extranjeras de las empresas y proveedores subcontratados.

¹⁴ La frase "Went for cost, stayed for quality" se empleo durante mucho tiempo para describir el proceso de transferencia de servicios de variado tenor hacia la India y su posterior complejización.

¹⁵ UNCTAD, 2004.

Los spillovers más beneficiosos para las economías receptoras tienden a ocurrir en el proceso de cambio desde un offshoring cautivo (cuadrante superior derecho de la Figura) hacia un offshore outsourcing (en el cuadrante inferior derecho)¹⁶. Esto sucede, básicamente, por la creciente relación que se produce con el entramado local en este tipo de modelo, por medio de la transferencia de tecnología, conocimiento y trabajos calificados.

El proceso de elección de un modelo de negocio apropiado, es decir, determinar la localización geográfica de la empresa y el nivel de control, no es una decisión sencilla y depende de varios factores, incluyendo el tipo del servicio de que se trate, el tamaño de la inversión necesaria, el espíritu empresarial, el conocimiento local de la empresa, y la experiencia interna.

Bastos Tigre y Marques (2006) han identificado cuatro factores fundamentales que han contribuido al reciente auge del offshoring y que tienen que ver con cambios en el escenario tecnológico, comercial y productivo global: i) el avance de las TICs, que ha reducido los costos y ha aumentado la velocidad de procesamiento y transmisión de la información, incluyendo la aparición de telecomunicaciones por banda ancha, la estandarización de las plataformas de software y de las aplicaciones, etc; ii) los cambios en los procesos de trabajo, que permiten tercerizar una gran cantidad de puestos de trabajo; iii) los nuevos modelos de negocios, entre los cuales juegan un papel importante algunas compañías de venture capital que instan a sus empresas financiadas a adoptar el modelo del offshoring, así como la aparición de agentes intermediarios dedicados a ayudar a las empresas a hacer offshore de algunos procesos; y, iv) otros factores tales como las mejoras en la educación técnica, la disminución de las barreras al comercio, el fin de la guerra fría y el consiguiente incremento en el número de países que están en condiciones de participar del comercio internacional¹⁷.

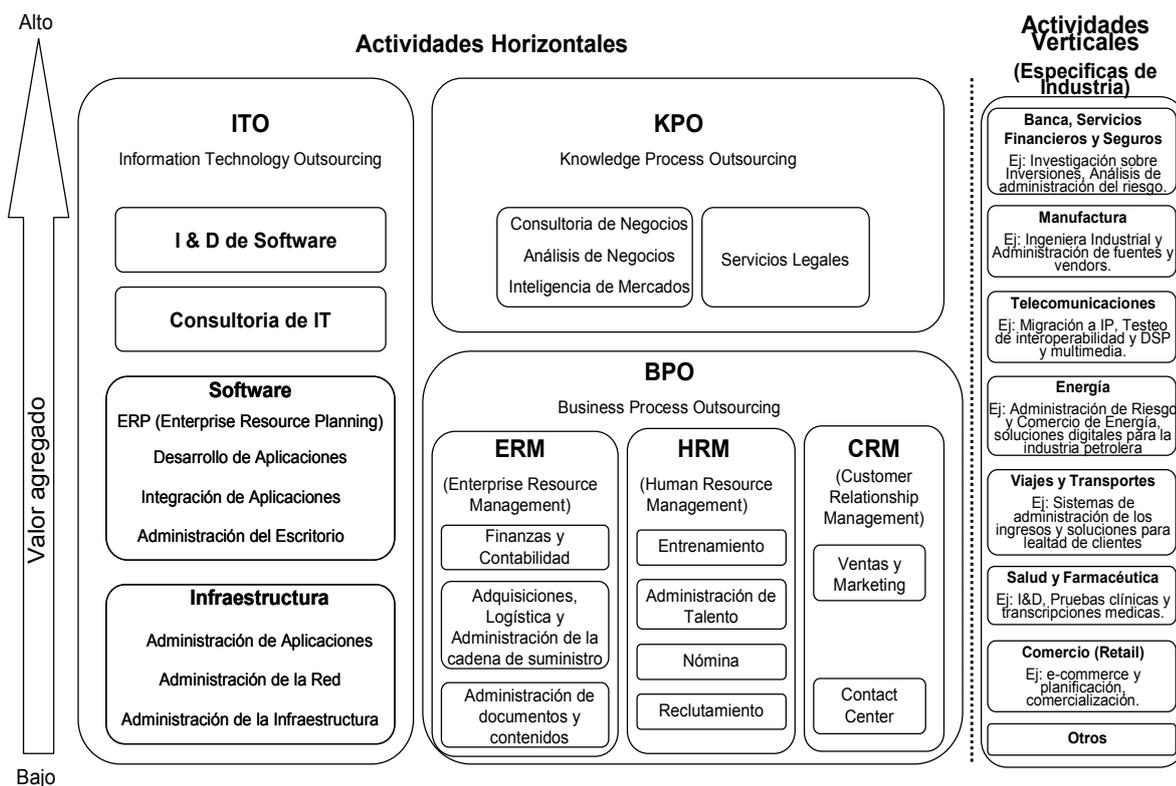
Con el fin de categorizar y estructurar la amplia oferta de servicios offshore, Gereffi y Fernandez-Stark (2010) afirman que el valor de los distintos servicios puede estar relacionado con el nivel educativo de la mano de obra y su experiencia laboral. De este modo, es posible construir una cadena de valor de servicios offshore, indicando el tipo de capital humano requerido para cada instancia o nivel.

En primer lugar, la industria se encuentra dividida entre aquellos servicios que pueden ser provistos a través de todas las industrias (servicios horizontales) y los servicios que son específicos de ciertas industrias (verticales). Las empresas que trabajan en los servicios horizontales tienden a ser expertas en procesos, mientras que los de las cadenas verticales suelen contar con experiencia en industrias específicas y sus servicios pueden resultar de limitada aplicabilidad en otras industrias. En los servicios horizontales, todas las actividades están relacionadas con brindar apoyo a funciones genéricas del negocio, tales como la gestión de las redes, integración de aplicaciones, payroll, centros de contacto, contabilidad y recursos humanos. Además, incluyen servicios de mayor valor agregado, tales como inteligencia de mercado, análisis de negocio (business analytics) y servicios legales. A los efectos de este gráfico, estos servicios de mayor valor agregado horizontales se conocen como tercerización de procesos de conocimiento (KPO).

¹⁶ Sako, 2005.

¹⁷ Aspray y otros, 2006.

Gráfico 1.2. Cadena Global de Valor para la industria de los servicios offshore



Fuente: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University

Dentro de los servicios horizontales, ITO contiene un amplio espectro de actividades de bajo, mediano y alto valor en la cadena de servicios offshore, las actividades de BPO están en los segmentos bajos y medianos, mientras que las actividades de KPO están en el segmento de más alto valor de la cadena. El valor de cada actividad se condice con el capital humano (nivel educativo), es decir, que los servicios de menor valor agregado son realizados por personas con menos años de educación formal. Las actividades mas básicas que se llevan a cabo en los centros de contacto o las actividades de rutina de BPO, por ejemplo, se pueden realizar por empleados con nivel secundario. Estudios de mercado o actividades de inteligencia de negocios son típicamente realizados por empleados con al menos una carrera de grado o una licenciatura, mientras que la investigación de más alto nivel y el análisis la desempeñan los empleados que han cursado maestrías especializadas o doctorados.

El rol de los Países en vías de desarrollo (PED)

Es evidente que el segmento de los servicios se trata de un mercado en expansión (de hecho, las exportaciones de servicios alcanzaron los 4,425 billones de dólares en 2012, lo que representó un crecimiento del 2.1% frente al 2011¹⁸) y que ofrece amplias oportunidades de inserción exportadora para los países en desarrollo.

Generalmente, el principal activo que los países en desarrollo (PED) ofrecen es mano de obra de medio/alto nivel de calificación a costos competitivos. De este modo, para que

¹⁸ UNCTAD

un PED logre incorporarse a las CGV en el sector de servicios es preciso que inicialmente su estructura de costos lo convierta en un socio atractivo dentro de las mismas, pero que posea además ciertas características distintivas (tales como el nivel de educación y capacitación de la fuerza de trabajo, la adecuación y costo de la infraestructura, entre otras) que propicien la expansión de estos negocios potenciales.

La inserción de los PED en las CGV puede darse en eslabones de actividades muy diversas en lo que respecta al nivel de complejidad tecnológica y de capacidades requeridas para llevar adelante las mismas¹⁹. A su vez, la capacidad de generar derrames a partir de las vinculaciones con otros agentes económicos puede estar condicionada por el segmento de acción dentro de la cadena. Estas cuestiones sirven para destacar la importancia de la modalidad a través de la cual un país y sus empresas consigan insertarse en las CGV y en las redes del comercio mundial de servicios. De esta posición dependerán, en definitiva, las posibilidades de innovación tecnológica y de jerarquización o upgrading.

A esta altura debe quedar claro que aunque la participación en las CGV definitivamente genera oportunidades potenciales para los PED con vistas a exportar y crear empleo, no existen garantías expresas de que se concreten otros efectos beneficiosos, tales como los derrames de conocimiento o la acumulación de capacidades tecnológicas.

En este contexto las políticas públicas juegan un rol clave al momento de potenciar las condiciones internas para la captación de inversiones y el impulso a la exportación de servicios, procurando alcanzar posiciones menos volátiles dentro de estos entramados productivos globales.

Cabe destacar, que al igual que ocurre con el comercio de bienes o con la inversión extranjera directa (IED), la mayor parte del comercio internacional de servicios se materializa aún entre países desarrollados. Sin embargo, algunos países en desarrollo han ido ganando mayor participación en los mercados mundiales.

En lo que a la recepción de flujos de IED se refiere, la injerencia de los PED pasó de menos del 17% en 1990 a casi el 45% en 2011. La recepción de estos flujos, sin embargo, se encuentra aún fuertemente concentrada: quince países (China, Hong Kong, Brasil, Singapur, India, México, Indonesia, Chile, Arabia Saudita, Turquía, Colombia, Malasia, Tailandia, Corea del Sur y Perú) representaron más del 71% de la IED que arribó a mercados emergentes durante 2011, mientras que los cinco primeros de esa lista, abarcaron casi el 51% del total.

En este marco de creciente influencia de los PED, la región de América Latina y el Caribe ha perdido peso. Así, mientras que a fines de los años noventa la región recibía más del 45% de la inversión destinada a PED, en el 2011 disminuyó a menos del 32%. Se hace muy evidente el contraste con Asia, continente que ha recorrido el camino inverso (su participación aumenta del 49 al 62%)

A la pérdida de influencia en este terreno se le agrega el hecho de que los impactos de la IED en América Latina no fueron tan potentes como en otras regiones. En algunos casos, porque la IED no tuvo como objetivo principal integrar a los países en las CGV,

¹⁹ Ver Gráfico 1.2 para mayor referencia sobre la cadena de valor

sino fundamentalmente explotar los mercados internos y regionales y aprovechar la dotación de recursos naturales (América del Sur). En otros (América Central, Caribe y México), porque si bien la integración en las CGV existió, ésta se basó principalmente en ventajas vinculadas al costo laboral, generando escasos derrames locales (tanto tecnológicos como en materia de eslabonamientos con proveedores), con avances poco significativos en materia de jerarquización y estando sujeta a amenazas de relocalización hacia zonas con menores salarios²⁰.

Asimismo, tal cual afirman Kosacoff, López y Pedrazzoli (2007), se ha demostrado que al tiempo que la integración a las redes globales de producción o CGV constituyó un mecanismo clave para el catching-up de varios países, distó de ser homogénea dentro del grupo de los PED. Así, al analizar sus impactos en América Latina se advierte que la región en su conjunto no parece haber logrado una inserción en la economía global que permita garantizar un sendero sostenible de crecimiento en el largo plazo.

En definitiva, todo parece indicar que América Latina participa «poco y mal» en las CGV: son sólo unos pocos países los que intervienen en esas cadenas y, además, lo hacen en los eslabones de menor valor agregado, lo cual, sumado al hecho del bajo nivel de integración nacional y la falta de internalización de un núcleo innovativo dinámico, se debilita el surgimiento de potenciales efectos de derrame al interior de las economías nacionales²¹.

Es evidente que los países de la región deben promover seriamente la generación de condiciones para convertirse en locaciones atractivas para el desarrollo de actividades que formen parte de las CGV, al tiempo que han de buscar incrementar los derrames que pueden surgir de dichas actividades y evitar insertarse de forma permanente en etapas de las cadenas en las que la competencia descansa exclusivamente sobre ventajas de costos (principalmente bajos salarios).

²⁰ Kosacoff, López y Pedrazzoli, 2007.

²¹ Kosacoff, López y Pedrazzoli, 2007.

CAPÍTULO 2

Introducción al mundo de los Centros de Contacto y su tercerización

Historia

Con la invención del teléfono, a finales del siglo XIX, y su posterior popularización a lo largo del siglo XX, el carácter de la comunicación sufrió cambios importantes: la distancia geográfica se redujo, los tiempos se optimizaron y se crearon nuevas formas de relacionarse social y laboralmente.

La tecnología telefónica comenzó a ser utilizada para ampliar las capacidades competitivas de las empresas, especialmente con el objetivo de difundir su oferta hacia los hogares y a las personas en su trabajo. Se daba inicio así al telemercadeo, cuyos elementos constitutivos eran (y aún son) la telefonía y el trabajo de personas que emplean su voz y un repertorio particular del lenguaje.

Para Micheli Thirión, la expansión de esta actividad estuvo relacionada con los sectores económicos a los que sirvió desde un comienzo. Así, el mercado bancario, de seguros, financieros en general y las manufacturas que requieren canales de venta masificados, son sectores que han hecho del telemercadeo una manera privilegiada de competir.

La integración de las tecnologías de la comunicación y del software ha permitido reemplazar el trato directo con los clientes por un nuevo tipo de interrelación que se realiza a través del teléfono y de la Internet.

En la actualidad, la variedad de tareas que se realizan desde un contact center es muy amplia y lo es cada vez más, debido al perfeccionamiento de este soporte que ha devenido un potente canal de difusión y de relevamiento de información, desde y hacia el mercado, con una llegada verdaderamente masiva²².

Definición

Los call centers (centros de llamadas) constituyen el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial (comúnmente a través del canal telefónico), tales como promociones, informaciones, consultas, reclamaciones, recepción de pedidos, etc. En un sentido más específico, un call center puede definirse como una forma de suministro de servicios telefónicos, normalmente con apoyo informático, en la cual los actuales o potenciales clientes son atendidos desde una localización única.

²² Del Bono, 2006.

El call center es una unidad dentro de la empresa donde personas especialmente entrenadas reciben llamadas (inbound) o emiten llamados (outbound) a clientes. Aunque habitualmente se utilicen los términos como sinónimos cabe aclarar que la denominación de contact center (centro de contactos), suma al teléfono otros canales de comunicación tales como: fax, email, web, servicios multimedia (chat), SMS, video mientras que el centro de llamados emplea el teléfono como único canal de comunicación.

Los call centers iniciaron su existencia básicamente bajo la forma de nuevas áreas que crearon las empresas interesadas en la venta por teléfono o bien en la atención a sus clientes. Poco tiempo después, este servicio fue ofrecido como outsourcing por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar las diversas prácticas del call center. Las empresas de este nuevo segmento han sido las verdaderas propulsoras de la internacionalización reciente de esta industria.

De este modo, las plataformas telefónicas pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o bien por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión. La tendencia hacia la externalización de actividades comienza en 1973 cuando la firma Rockwell creó el primer centro de llamadas entrantes para atender las necesidades de la empresa Continental.

Los contact centers pueden clasificarse según las diferentes actividades que realizan; el tamaño que poseen; el lugar que ocupan en el ciclo de producción; en función de su vinculación con el mercado; o de acuerdo a la calidad de las relaciones laborales que se registren en ellos. Entre esta diversidad, la diferenciación más general hace referencia a la modalidad que adopta su organización y gerenciamiento, donde encontramos, los contact centers in-house (propios) y los tercerizados.

Los in-house, pertenecen a medianas y grandes compañías que optan por asumir directamente la gestión de sus servicios de atención a clientes. Los tercerizados, tienen entre sus clientes a las compañías que deciden tercerizar la gestión de sus contact centers a empresas proveedoras, especializadas en el suministro de dicho servicio. En estos se realizan una gran variedad de actividades que responden a las necesidades y a las pautas establecidas por la empresa-cliente.

Asimismo, debemos distinguir entre contact centers en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, aquellos donde se proveen servicios especializados con tiempos más "relajados" y un grado mayor de autonomía (help desk técnicos, por ejemplo) en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención²³.

La clave de la economía de un centro de contacto (propio o tercerizado) radica en su estructura de costos, en donde la parte determinante corresponde a la mano de obra. Ello explica la creciente avidez que han mostrado las empresas dedicadas al negocio del telemarketing para instalar centros en regiones o países de bajos costos salariales, como América Latina.

²³ Taylor y Bain, 2004.

Las estaciones de trabajo son “posiciones” de trabajo que pueden ser ocupadas por varios trabajadores en distintos turnos. De esta manera, una estación de trabajo equivale a más de un puesto de trabajo (se estima que cada estación de trabajo equivale a un promedio de entre 1,5 y 2 agentes)

Las formas particulares de intervención de los centros de contacto en los diferentes mercados se denominan “campañas”. Se trata de las estrategias de comunicación particulares que se llevan a cabo para bienes y servicios específicos.

Las campañas pueden basarse en llamadas que salen del centro de atención (outbound o llamadas salientes) o llegan a este centro (inbound o llamadas entrantes). Este concepto se aplica también cuando el medio de comunicación no es el teléfono. Si al cliente se lo contacta desde el centro, serán siempre contactos salientes (outbound) y cuando es el cliente quien se comunicó con el centro, serán siempre contactos entrantes (inbound)

Los centros de contacto funcionan en franjas horarias que dependen de los requerimientos del servicio y/o producto, incluso 24 horas los 365 días del año, y organizan mayoritariamente la jornada laboral de sus empleados en turnos de 6 horas (5 o 6 días a la semana), aunque es también relevante el peso de los turnos de 7, 8 y hasta de 9 horas, distribuidos en 5 días a la semana. Una de las exigencias más fuertes que reciben los operadores es la de tener "disponibilidad" para cambiar turnos y para trabajar los fines de semana. De este modo, es frecuente encontrar que en los centros de contacto se combinen más de una estructura horaria (especialmente en los tercerizados), lo que refleja el amplio margen de flexibilidad con el que se mueven las empresas para organizar turnos de trabajo y jornadas laborales.

Un contact center moderno engloba una diversidad de capacidades: servicios de venta, información, operaciones de negocio, reclamaciones, estudios de satisfacción de clientes, investigación de mercado, gestión de datos, fidelización, entre otras funciones básicas, a las que se le han ido agregando actividades cada vez más complejas y de alto valor agregado, como servicios financieros y contables, administración de recursos humanos y servicios legales, entre otros.

Cabe destacar, que a esas diversas tareas se corresponden distintos niveles de capacitación de la fuerza de trabajo, es decir, de los recursos humanos. Esto implica, en última instancia, que de acuerdo a la función que se desarrolle al interior del centro, no solo observaremos individuos con grados disímiles de preparación y educación sino que también el valor agregado por cada tipo de actividad será distinto.

Finalmente, cabe destacar, que la industria de los centros de contacto presenta a la hora del análisis varios de los ingredientes claves del momento económico actual: su aparición se enmarca en la tendencia de aumento de la creación de empleos en el sector servicios; surge como producto de los procesos de reorganización empresarial resultantes de la utilización de TICs y de la competencia entre localidades y regiones para atraer proyectos e inversiones creadores de empleo, y su desarrollo responde a las políticas de diferenciación funcional, de deslocalización y de externalización de los servicios de las grandes compañías que han transferido muchas de sus funciones (incluso algunas directamente ligadas a la producción) a terceras empresas. Podemos señalar, entonces, que la industria de los call centers se ha visto atravesada por dos fuerzas convergentes que, al tiempo que le han servido de impulso, han contribuido a

perfilear sus características más importantes: la reestructuración de las grandes firmas y los procesos de reorganización del trabajo que dicha reestructuración conlleva²⁴.

Evolución: del Call al Contact Center

La dotación tecnológica básica de un call center es su sistema de telefonía integrado, en mayor o menor medida, a sistemas informáticos. La integración, si es amplia, permite diversificar la gama de canales de comunicación con los clientes y la calidad de las interacciones con los mismos, así como administrar su información desde diversos puntos (en ese caso hablamos de un contact center).

La aparición de los dispositivos de distribución de llamadas controlados por computadoras (Automatic Call Distributor o ACD) dio inicio a la integración digital de los teléfonos y el call center y permitieron la expansión comercial de estos bajo el enfoque de transformar transacciones sencillas con clientes en relaciones más complejas. Los grandes hitos de la evolución tecnológica de los call centers son: la, ya mencionada, distribución de llamadas controlada por computadora (inicios de la década de 1970) y la fusión de la computadora con el teléfono (década de 1990). La primera permitió un flujo constante de atención de llamadas y la segunda posibilitó la creación de información individual del cliente. Asimismo, la primera introduce la producción en masa y la segunda viabiliza la orientación selectiva hacia los clientes.

De este modo, la evolución de los call centers está marcada por el ritmo de las innovaciones tecnológicas y la adaptación de las funciones humanas a las primeras. La tendencia inicial de las innovaciones fue generar centros de trabajo masificados y, después, centros gestores de información y datos. Es posible encontrar así dos grandes fases de desarrollo tecnológico de esta industria²⁵:

- Masificación (desde los años setenta hasta mediados de los noventa)
- Informatización (mediados de los noventa hasta nuestros días)

Distribuir llamadas entrantes hacia operadores disponibles y posteriormente mantenerlas en espera hasta que las tomaran marcó el inicio de la posibilidad de masificación. Un paso siguiente fue la marcación predictiva, a través de la cuál, las llamadas al exterior se hacen de modo automático, antes de que el operador cuelgue la llamada en curso (de este modo se minimiza el tiempo muerto del agente). La conclusión de esta fase de masificación del trabajo fue la tecnología que permite la mezcla automática de llamadas de entrada y de salida para el operador (call blending), lo que hizo posible actuar de modo polivalente en más de una campaña. Este conjunto de innovaciones representa una generación tecnológica que le da sustento a la masificación del telemercado; el objetivo es aumentar la capacidad del centro de atención telefónica, es decir, del trabajo humano, para efectuar interacciones.

La generación tecnológica siguiente tiene como fuerza motriz la convergencia de información y comunicación por medios digitales, y esta orientada hacia el manejo de la

²⁴ Del Bono, 2006.

²⁵ Micheli Thiri6n, 2007.

primera y su conversión a datos útiles para el proceso de los negocios. Esta innovación informática permite un paso clave en el proceso de masificación de la economía: la singularización de los clientes. El concepto central de esta nueva fase tecnológica fue el de customer relationship management (CRM), y a partir de entonces los diversos cambios experimentados por los centros de contactos tienen como objetivo dotar de mayor versatilidad al CRM. Finalmente, esta última fase se sustenta fuertemente en el uso de la voz sobre el protocolo de internet (Voice on Internet Protocol o VoIP, o telefonía IP), que consiste en la transmisión de voz a través de la red de datos, disminuyendo drásticamente el costos de las llamadas.

La fase actual del desarrollo de la industria plantea necesidades de gestión de información más complejas. Gracias a las nuevas tecnologías, los operadores acceden a nuevas formas de interacción (email, chat, SMS, video, redes sociales, etc.) que conducen a ampliar las oportunidades de negocio con los interlocutores y, al mismo tiempo, crear una masa de información que permite una mejor y más acabada gestión de los datos de los clientes.

En el presente, la importancia del centro de contacto como una herramienta estratégica está en constante crecimiento dado que ha comenzado a ser considerado como un medio clave para expandir el negocio. Esto es así, ya que en primera instancia, jamás ha sido tan importante o necesario para un buen número de empresas estar cerca del cliente como lo es hoy en día. La era de la información ha proveído a los consumidores con una variedad de herramientas que le permiten elegir las mejores y más convenientes opciones de productos y servicios.

En segundo lugar, la adquisición y retención de clientes se han transformado en factores fundamentales para el éxito. Los centros de contacto ayudan a las empresas no solo a retener a sus clientes y a aumentar su satisfacción, sino también a adquirir otros nuevos. Asimismo colaboran con los equipos de marketing en hacer más eficientes sus campañas, ayudan a los sectores de desarrollo de producto a entender las necesidades del mercado y a los equipos de desarrollo de negocios a descubrir nuevas fuentes de ingresos.

En tercer lugar, se ha descubierto que lo que los consumidores piensan sobre una compañía es comúnmente el reflejo del resultado de su experiencia cuando la contactaron.

De este modo, el centro está mejor posicionado que nunca antes dentro de una organización. Se enfoca, como ya dijimos, además de atender a los clientes en desarrollar el negocio y las ventas. Pero lo más importante de todo es que el centro pasa a tener un rol más proactivo ya que puede mostrar antes que nadie los cambios en los intereses de los consumidores.

Tecnología²⁶

La plataforma de un call center está formada por una infraestructura telefónica: (central, teléfonos, líneas, headsets) junto a una infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, IVR, sistema de grabación de llamadas, discador predictivo, sistema de reconocimiento de voz o speech analytics, software para envío de SMS, etc.) Este complejo tecnológico se orienta al propósito de interactuar eficiente y efectivamente con los clientes.

CRM: (Customer Relationship Management)

La administración de la relación con el cliente (CRM) es un término que se refiere al proceso de relacionarse con clientes para maximizar la duración y el valor de esa relación. Involucra la recolección y el análisis de datos para comprender mejor lo que el cliente quiere y necesita.

También incluye las estrategias personalizadas para abordar las necesidades únicas del cliente. La finalidad del CRM es captar nuevos clientes, retener y fidelizar a los existentes y maximizar el valor de las relaciones que la empresa tiene con su base de clientes existentes.

La tecnología CRM puede pensarse en relación a cuatro componentes:

- Recolección de datos
- Administración y Análisis de datos
- Creación de reglas del negocio
- Aplicaciones de contacto con el cliente: Se trata de una plataforma mediante la cual es posible administrar de manera integral la relación con el cliente.

Este sistema ofrece una multiplicidad de reportes con información muy valiosa sobre los distintos contactos que el cliente tuvo con la compañía: consultas, reclamos, tendencias, hábitos y más. Quizás uno de los puntos más interesantes y al que pocas empresas llegan es a transformar esta información en acciones puntuales ya sean mejoras o cambios estratégicos.

Naturaleza y condiciones del trabajo en los Contact Centers: ¿Qué tipo de posibilidades ofrece esta actividad?

Los primeros avances significativos en el estudio de los call centers y de la naturaleza del trabajo que allí se desarrolla, fueron aportados por Taylor y Bain (1997) en una investigación dedicada a estudiar la expansión de los call centers en Escocia²⁷. Los resultados obtenidos permitieron avanzar en la descripción de un trabajo rutinario,

²⁶ Mas detalles sobre los componentes tecnológicos relacionados a la Industria de los Centros de Contacto podrán encontrarse en el Anexo Tecnología.

²⁷ Del Bono, 2005.

estresante, minuciosamente reglado y desgastante, poco reconocido y mal remunerado, a cargo mayoritariamente de mujeres.

Luego, Frenkel et. al. (1999), pusieron en tela de juicio la imagen negativa más difundida de los call centers. Estudios de caso en call centers de Estados Unidos, Japón y Australia, mostraron otra realidad: una actividad que estaría ofreciendo buenas oportunidades de carrera; trabajadores profesionalizados y valorados por sus competencias sociales; teleoperadores independientes, creativos, con importantes niveles de discrecionalidad para la ejecución del trabajo y la toma de decisiones. Asimismo, la presencia de actividades extremadamente sencillas y rutinarias no fue identificada como la situación más extendida en los call centers estudiados, como así tampoco, los elevados niveles de estrés registrados en otros casos.

De este modo, la producción académica sobre el tema se concentra en el análisis de la factibilidad de estas dos evoluciones posibles: la creación de "buenos" trabajos en los que los empleados cuentan con mayores cuotas de seguridad, responsabilidad y autonomía; o el desarrollo de renovadas formas de producir asociadas a la intensificación del trabajo, es decir, a la multiplicación de "malos" trabajos²⁸.

La acelerada expansión de la industria de los centros de contacto está sostenida en tres pilares²⁹:

- Crecientes necesidades de diversas empresas y organizaciones de gestionar su ciclo de negocios a través de la información y comunicación.
- La tecnología está disponible como una mercancía y está sujeta a un proceso de innovación constante, propulsada por oferentes de carácter global.
- Desempleo estructural en el sector de jóvenes y entre estudiantes y egresados universitarios. Se presenta como la mejor y más cercana oportunidad de conseguir un empleo porque esta fuerza de trabajo tiene las características de flexibilidad contractual y competencias de trabajo idóneas (resistencia, velocidad de aprendizaje)

Bueno o malo, lo cierto es que el trabajo en contact centers conforma un sector creciente de la fuerza laboral en distintos países y se constituye como un rasgo distintivo de la sociedad de la información. De hecho, solo en Brasil esta industria emplea 1.4 millones de personas (550 mil en empresas tercerizadoras), de las cuales un tercio se encuentran localizadas en la ciudad de Sao Paulo, de acuerdo con Sintelmark³⁰.

En otros mercados, es también relevante el volumen de empleo que se está generando actualmente en este segmento. Veamos, a continuación, algunas cifras relacionadas a empresas tercerizadoras de servicios de centros de contacto en diversas locaciones:

- Chile: 30.000 empleados en 2011³¹.

²⁸ Del Bono, 2005.

²⁹ Micheli Thirión, 2006.

³⁰ Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos.

³¹ Asociación Chilena de Empresas de Call Center.

- Colombia: 106.000 empleados en 2013³².
- España: 80.000 empleados en 2012³³.
- México: 133.907 empleados en 2013³⁴.
- Perú: 40.000 empleados en 2011³⁵.

En la Argentina, los agentes telefónicos son comúnmente jóvenes (el 76% de la población de trabajadores de la industria, a Junio de 2012, eran jóvenes de 18 a 30 años, no obstante, la industria de Centros de Contacto está incorporando cada vez más personas mayores de 31 años) para quienes el empleo en un contact center representa la entrada a la vida activa y la obtención de un contrato por tiempo indeterminado. De hecho, según un reciente relevamiento realizado por la Cámara Argentina de Centros de Contacto, para el 34% de sus trabajadores esta es su primera experiencia laboral formal.

La fuerza de trabajo es mayoritariamente femenina. Asimismo, predominan los jóvenes de clases medias, estudiantes universitarios, que aún no se han independizado de sus familias, que presentan una escasa o nula experiencia laboral³⁶.

Además del número de empleos directos generados por la industria de los servicios a distancia, las características del empleo en esta industria lo hacen muy atractivo desde la perspectiva del desarrollo social.

En primera instancia, el empleo en esta industria está relativamente bien remunerado, incluso en los segmentos de menor valor agregado. De acuerdo a la Cámara Argentina de Centros de Contacto, el salario bruto inicial para un agente que trabaja 36 horas semanales (a Junio de 2013), era de \$5.000 (sin contar el presentismo y los bonos por productividad). Esto equivale a un sueldo de más de \$6.700 si la jornada fuere completa (48 horas).

En segundo lugar, la industria de la deslocalización y, en particular, el segmento de los centros de contacto, ha proporcionado empleo a segmentos de la población en los que la tasa de desempleo es por lo general elevada: jóvenes profesionales sin experiencia, estudiantes, mujeres, y profesionales a mitad y al final de su carrera.

También ha creado empleo en zonas periféricas. Las mismas razones que hacen posible deslocalizar servicios a otro país permiten también su reubicación fuera de los grandes centros urbanos en zonas con menores oportunidades de empleo. En esas áreas se valora enormemente el empleo en los servicios empresariales a distancia y, entre las ventajas para las empresas, cabe destacar los bajos costos laborales y la baja tasa de rotación (en la Argentina los ejemplos más relevantes son los centros de contacto instalados en las provincias de Chaco, Tucumán y Salta, y en la ciudad de Bahía Blanca, entre otros).

En cuarto lugar, esta industria ha creado una demanda económica de educación, impulsando a los gobiernos a adoptar medidas para mejorar los sistemas y las prácticas educativas a todos los niveles: primario, secundario, técnico y universitario.

³² Asociación Colombiana de Contact Center y BPO.

³³ Asociación de Contact Center Española.

³⁴ Instituto Mexicano de Teleservicios.

³⁵ Asociación Peruana de Centros de Contacto.

³⁶ Del Bono, 2008.

Finalmente, debemos soslayar el hecho de que cada empleo directo en servicios de deslocalización puede generar múltiples empleos indirectos. Los ingresos de los empleados podrían impulsar los mercados locales de bienes y servicios de consumo, y las inversiones realizadas por las propias empresas han creado mercados para otros bienes y servicios, como los productos de hardware y software, el mobiliario de oficina y la construcción.

En nuestro país, sin duda, los centros de contacto son una puerta de entrada para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. Para estos estudiantes universitarios o recién recibidos, el centro de contacto representa frecuentemente un empleo circunstancial que les permite obtener ciertos ingresos mientras logran insertarse profesionalmente en el mercado laboral (aunque también existen reales posibilidad de formación y desarrollo profesional, dado que el 85% de los mandos medios y superiores en la actividad, iniciaron su carrera como agentes)

Sin embargo, la mayoría de los teleoperadores que se incorporan a un centro de contacto tienden a hacerlo de forma transitoria, con la idea de abandonar esta ocupación para encontrar otro tipo de trabajo con mejores oportunidades de carrera. También encuentran un lugar en esta industria, personas de mediana edad que reingresan al mercado de trabajo luego de haber atravesado por situaciones de desocupación y mujeres que en algún momento se retiraron de éste para dedicarse a la crianza de sus hijos.

Hace solo algunos años atrás, la industria de los centros de contacto se ubicaba entre los mayores demandantes de "primer empleo". Según una valoración del propio Ministerio de Economía, los centros de contacto representaban una de las industrias que mayor cantidad de empleos generaba en Argentina, en niveles comparables al de la industria automotriz o el supermercado³⁷.

Asimismo, la evolución que han tenido hasta el momento los centros de contacto argentinos los aleja de la precarización del empleo. Los contratos que mas frecuentemente encontramos en el sector son de tipo formal, por tiempo indeterminado (aunque las empresas también recurren a la utilización de trabajo eventual, para cubrir vacantes por cortos períodos de tiempo, para campañas puntuales o para responder a picos de demanda), con un período de prueba máximo de noventa días.

Esto no es poco, en un contexto donde el desempleo (especialmente el juvenil) aún es elevado. Los teleoperadores cuentan con un empleo formal, que les brinda estabilidad, y con el que consiguen mantenerse alejados del circuito de la informalidad y del trabajo precario, situación que ellos mismos identifican con los empleos en supermercados, deliverys, mensajería, tiendas o cadenas de comidas rápidas³⁸.

Hasta aquí hemos enumerado buena parte de las cualidades positivas de esta industria. Sin embargo, existen también aspectos a mejorar. Uno de ellos es la debilidad de los sistemas de capacitación para el trabajo al interior de los contact centers. Comúnmente, los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación y, sobre todo, la retórica y terminología

³⁷ Del Bono, 2006.

³⁸ Del Bono, 2006.

que debe ser empleada en su relación con el cliente. Esta cuasi-ausencia de costos de aprendizaje es una de las ventajas de los contact centers en su ciclo de rentabilidad, y sin duda su fuente es la utilización de mano de obra universitaria, la cual tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito y el interés por crear sus propios sistemas de operación³⁹.

Del mismo modo, otra particularidad es que las oportunidades de proyección profesional y las perspectivas de mejora suelen ser muy reducidas y confusas. La incertidumbre en que se traduce la ausencia de futuro en la industria conlleva la incapacidad de establecer vínculos significativos y duraderos entre los trabajadores y la empresa. Asimismo, la prácticamente ilimitada oferta de mano de obra (salvo en el caso de operaciones bilingües) permite a esta industria operar con altas tasas de rotación, asegurando que quienes desempeñan el trabajo, lo hagan con los estándares requeridos.

De acuerdo con Micheli Thirión (2006), los aspectos menos favorables que se advierten en este rubro son los siguientes:

- 1) Los centros de contacto ofrecen un medio masivo de empleo pero con la inseguridad propia de las exigencias de la competencia mediante salarios bajos (especialmente para los empleos offshore).
- 2) Proporcionan la experiencia de un primer trabajo, pero promueven la figura del estudiante trabajador sujeto a los requerimientos del trabajo, no como medio de capacitación sino como medio de subsistencia.
- 3) Las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestación. Los contact center poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas.
- 4) La industria enfrenta la contradicción de que requiere cada vez mayores niveles de complejidad en la interacción con los clientes/usuarios, lo cual conduce a mayores estándares de profesionalización en la fuerza laboral, pero al mismo tiempo la competencia por costos laborales determina las estrategias fundamentales de las empresas de centros de contacto.

Modalidades de externalización de servicios de Centros de Contacto

Como ya se dijo, la externalización (outsourcing) ha sido el impulso más importante para la industria de los servicios de centros de contacto. Actualmente, su evolución dibuja una trayectoria en la que se profundiza la tendencia hacia el outsourcing, pero que ahora se difunde aceleradamente bajo la forma de la deslocalización extraterritorial (offshore)⁴⁰.

Actualmente, existen diferentes tipos de tercerización a utilizar, según cuáles sean las necesidades o cultura de cada compañía. Las mismas pueden clasificarse en:

³⁹ Micheli Thirión, 2006.

⁴⁰ Del Bono, 2005.

- Full Outsourcing: El total de los llamados y contactos son respondidos y operados en las instalaciones del proveedor.
- Co-Sourcing: El proveedor opera, en sus propias instalaciones, únicamente una parte del tráfico generado por el centro de contacto de la empresa-cliente. La otra parte es manejada por la misma empresa y mantenida in-house.
- Insourcing: El proveedor opera en el centro de contacto de la empresa-cliente.
- Selective Outsourcing: Se tercerizan solo procesos específicos, tales como la selección y capacitación del personal de centro de contacto.

La Industria de Outsourcing de Servicios de Centros de Contacto en la Argentina

La Argentina comenzó atrayendo inversiones en servicios empresariales a distancia a partir de la década de 1990 y logró posicionarse favorablemente en segmentos donde el costo era el factor crítico, como los centros de llamadas, y en los sectores que empleaban mano de obra más capacitada, como la industria de TI.

Tras la devaluación del peso en 2002, la Argentina se volvió particularmente atractiva en términos de costo, lo que se sumó a las ventajas de una numerosa mano de obra altamente calificada. La devaluación convirtió al país en un terreno fértil para el crecimiento del negocio de los centros de contacto por los bajos costos de la energía eléctrica, las telecomunicaciones y la mano de obra.

A partir de allí, los centros de contacto se han generalizado en Argentina. Hoy son un servicio prácticamente obligatorio para casi cualquier empresa. Tanto las aerolíneas como las tarjetas de crédito y los bancos, pasando por las empresas telefónicas y las de servicios públicos, así como las empresas de turismo y hotelería, los han incorporado. A los centros de contacto que utilizan las empresas radicadas en el país deben sumarse aquellos que prestan servicios hacia el exterior (offshore), que también se han expandido fuertemente, aunque son actualmente los más afectados por la creciente inflación local.

En este análisis, hemos acotado el campo de estudio a los centros de contacto externalizados gestionados por empresas especialistas que ofrecen servicios de tercerización ("tercerizadores" o "outsourcers"). Sin embargo, no está de más aclararlo, en Argentina no son pocas las firmas que optan por la gestión de sus propios contact centers in-house. En muchos de estos casos, desde esos centros, se atienden también las operaciones de los clientes que estas empresas tienen en el exterior.

La Industria Argentina de outsourcing de servicios de contact center empleaba de forma directa, a Junio de 2012, a 56.200 personas, según la Cámara Argentina de Centros de Contacto, más de nueve veces de las que tenía en el año 2002. Se encuentra compuesta por alrededor de cuarenta empresas, que facturan en su conjunto más de 900 millones de dólares. Sin embargo, sólo las cinco primeras concentran más del 60% del mercado y las principales 10 representan más del 80% del total. Si la atención se dirige a los ingresos generados por la exportación de servicios (mercado offshore), se observa un

nivel de concentración aún mayor, las primeras cinco firmas se llevan casi el 67% de lo generado⁴¹.

Las empresas más relevantes en términos de generación de empleo y facturación, son Atento, Teleperformance, Allus, Aegis y Xerox. No resulta extraño que todas las empresas mencionadas sean filiales de corporaciones internacionales. Entre las empresas locales vale la pena destacar a Apex America, Task Solutions (opera los centros de contacto que pertenecían anteriormente a la empresa Siemens) y Cat-Technologies.

Respecto a la estructura de la oferta cabe mencionar que el número de competidores se ha ampliado a partir de la devaluación debido al estímulo que representaba el potencial crecimiento del mercado offshore. Sin embargo, producto de los problemas inflacionarios que restan competitividad actualmente a la industria en Argentina, solo el 10% de la facturación del mercado proviene de atender cuentas del exterior, siendo la región de América Latina el mayor mercado extranjero atendido desde nuestro país, seguido por los Estados Unidos. Solo estos dos mercados constituyen el 87% del total de los valores exportados⁴².

Es interesante observar como se ha modificado el panorama del offshore en los últimos años. Mientras que en el 2009, los valores exportados se situaban alrededor de los 228 millones de dólares (más del 36% de la facturación total), en el 2012 sólo se generaron 82 millones de dólares por la misma vía (apenas el 9% de los ingresos totales), lo que representó una caída del 64% en el rubro offshore⁴³.

Asimismo, también ha cambiado drásticamente el principal mercado objetivo de esas exportaciones. En el 2009, el 46% de los ingresos offshore se explicaban por los servicios provistos hacia España y alrededor del 35% de los mismos correspondían al mercado de los Estados Unidos. Para el 2012, si bien el mercado norteamericano se ha mantenido relativamente estable, los servicios hacia España han prácticamente desaparecido (migrando en gran medida hacia destinos más competitivos, desde el punto de vista del costo, como Perú y Colombia) y ha crecido notablemente la relevancia de los servicios provistos a los países de la región, que ya representan casi la mitad de todos los ingresos offshore del mercado⁴⁴.

⁴¹ Frost & Sullivan, 2012.

⁴² Frost & Sullivan, 2012.

⁴³ Frost & Sullivan, 2012.

⁴⁴ Frost & Sullivan, 2012.

Gráfico 2.1. Evolución de los empleos en empresas de outsourcing de servicios de contact center en Argentina y su distribución geográfica.

	COR	CABA	TUC	PROV BSAS	CHACO	SAL	MEN	TOTAL
2003 EMPLEO %	2.000 16%	9.500 80%	- -	500 4%	- -	- -	- -	12.000 100%
2004 EMPLEO %	5.600 28%	12.100 60%	- -	1.100 6%	- -	- -	70 0,4%	20.000 100%
2005 EMPLEO %	9.000 30%	16.200 54%	- -	3.300 11%	- -	- -	150 0,5%	30.000 100%
2006 EMPLEO %	14.400 32,5%	24.750 55%	- -	4.000 8,5%	- -	225 0,5%	575 1,5%	45.000 100%
2007 EMPLEO %	22.550 41%	23.100 42%	- -	4.950 9%	- -	550 1%	2.200 4%	55.000 100%
2008 EMPLEO %	29.183 41,69%	26.614 38,00%	2.793 3,99%	6.916 9,88%	- -	1.015 1,45%	1.309 1,87%	70.000 100%
2009 EMPLEO %	23.827 39,06%	22.173 36,35%	5.398 8,85%	4.612 7,56%	- -	2.202 3,61%	1.116 1,83%	61.000 100%
2010 EMPLEO %	24.400 40%	20.740 34%	7.320 12%	4.880 8%	- -	1.830 3%	610 1%	61.000 100%
2011 EMPLEO %	25.195 45%	12.853 23%	8.387 15%	4.980 9%	2.240 4%	1.589 3%	560 1%	56.000 100%
30/JUN/2012 EMPLEO %	23.856 42%	11.830 21%	8.694 15%	5.420 10%	4.134 7%	1.714 3%	552 1%	56.200 100%

Fuente: Cámara Argentina de Centros de Contacto.

Dada la mencionada caída en la competitividad argentina, producto del creciente costo de la mano de obra (principal fuente de costos en un centro de contacto), resulta alentador al menos encontrar que es aún relativamente bajo el porcentaje de empresas locales que han tercerizado la atención de sus centros de contacto, dejando espacio a una demanda (interna) potencial significativa de servicios de tercerización. Si bien esto es positivo para la industria del outsourcing, lo preocupante que esta tendencia trae consigo es que no se estarían generando nuevos empleos para los argentinos, se trataría tan solo de un cambio en la modalidad del negocio y el tipo de contratación, pero que no estaría agregando nuevos puestos de trabajo.

De acuerdo a la consultora Frost & Sullivan, el mercado nacional de outsourcing tiene una demanda concentrada principalmente en dos verticales, el de las Telecomunicaciones (que abarca a los servicios fijos y móviles de telefonía, los servicios de TV e Internet, entre otros) y el Bancario, Seguros y Servicios Financieros. Entre ambos explican el 83% de la demanda total (medido en facturación) por servicios de outsourcing en nuestro país.

El principal servicio entregado por los proveedores argentinos corresponde a las llamadas entrantes (inbound), que significan el 70% de la facturación total del mercado. Con respecto a las funciones más demandadas, debemos destacar la atención, retención

y adquisición de clientes (que representan el 59% de los ingresos de los outsourcers), seguidas por las ventas y promociones (23%), y por los servicios de soporte técnico y help desk (9%)⁴⁵.

En términos geográficos, como se puede observar en el gráfico 2.1, si bien inicialmente la industria se concentraba en la Ciudad de Buenos Aires, en la actualidad el 79% del empleo está radicado en el interior del país. Según la Cámara Argentina de Centros de Contacto, la provincia de Córdoba acumula el 42%, la Ciudad de Buenos Aires el 21% y la provincia de Tucumán el 15% de los empleados. El resto se divide entre la Provincia de Buenos Aires, Chaco, Salta y Mendoza.

Razones que explican el crecimiento y el boom de la Industria en nuestro país

En una economía globalizada como la actual, la búsqueda de beneficios a través de la reducción de costos laborales funcionó inevitablemente como uno de los motores principales para la externalización y offshorización. En Argentina se complementaron ambas estrategias, amplificándose su impacto, ya que las empresas proveedoras contaron desde la etapa post-devaluación con una coyuntura económica que les permitió asegurar a las grandes empresas-cliente la ecuación deseada. Para entonces, Argentina resultaba un país muy competitivo en el negocio de los centros de contacto, básicamente, porque podía ofrecer recursos muy capacitados que recibían a cambio de su trabajo salarios comparativamente muy bajos. En una industria donde los sueldos y cargas laborales suman entre el 70 y 75% del costo total, el precio de los factores de producción (léase mano de obra) es un dato clave.

Sin embargo, eso no fue todo, ya que al momento de decidir la localización de sus plataformas de atención, las empresas analizan también, entre otros aspectos, la abundancia y disponibilidad de mano de obra, el grado de instrucción de la población y su multilingüedad⁴⁶.

En Argentina, los outsourcers encontraron una fuerza de trabajo altamente calificada. Según datos de la CEPAL, nuestro país ostenta una de las más altas tasas de estudiantes universitarios de América Latina. En la actualidad, hay más de 2 millones de profesionales universitarios en el país. Asimismo, la Argentina presenta uno de los ratios más altos de dominio del inglés, como segundo idioma, de la región.

Asimismo, las tarifas de los servicios públicos fueron congeladas por el gobierno a niveles de precios del 2001, haciendo de Argentina uno de los países latinoamericanos donde los precios de la energía eran mas baratos.

Otra de las principales características del periodo de los noventa y principios del 2000 fue el alto crecimiento del desempleo. En 1994, por primera vez desde 1930, la tasa de desempleo superó el 10%, y en 1995 alcanzó un pico histórico de 18.4%, para dispararse nuevamente en 2002, en medio de la peor crisis económica del país, alcanzando el 21.5%.

⁴⁵ Frost & Sullivan, 2012.

⁴⁶ Werdigier y Niebuhr, 2000.

En resumidas cuentas, las ventajas competitivas que exhibía la Argentina podrían resumirse en las siguientes: 1) Tipo de cambio favorable, lo que disminuyó los costos locales (medidos en dólares), incluyendo los laborales; 2) la existencia de una reserva de recursos humanos adecuadamente calificados; 3) afinidad cultural con buena parte de los países del hemisferio occidental; 4) el huso horario, particularmente si las actividades incluyen operaciones en tiempo real con clientes en países desarrollados; 5) la disponibilidad de una buena infraestructura de comunicaciones; 6) la existencia de una legislación internacionalmente armonizada de protección de los datos⁴⁷.

Fueron las empresas que ya estaban instaladas en el país las que más rápido reaccionaron, tras la crisis, frente a la oportunidad de exportar servicios, adaptando sus centros de contacto para aprovechar los beneficios del inicio de una nueva etapa de costos laborales muy competitivos brindando servicios a clientes del exterior o a subsidiarias de otros países. Es este un factor explicativo clave que ha colaborado en crear el escenario actual: la localización de centros de contacto offshore en Argentina, gracias a la existencia de un tipo de cambio muy favorable para las empresas extranjeras⁴⁸.

El mayor inconveniente al que se enfrenta hoy la industria argentina de centros de contacto es que las inversiones asociadas con las exportaciones de servicios son comúnmente “footloose”. Por ello, cuando la integración a una cadena global de servicio solo descansa sobre bajos costos laborales, su competitividad depende finalmente del hecho de que los salarios de los respectivos países no aumenten en comparación con otras posibles locaciones. Es entonces fundamental para nuestro país estar en condiciones de ofrecer ambientes locales donde los inversores puedan encontrar valiosos y diversos atractivos más allá de los costos (tales como recursos humanos con capacidades específicas, capacidades mínimas de infraestructura tecnológica y seguridad jurídica) y mantener estables sus inversiones⁴⁹.

El alto nivel educativo, una buena infraestructura tecnológica instalada y costos laborales competitivos fueron los ingredientes que permitieron el boom de los centros de contacto en la Argentina. Y la actual ausencia del último de ellos es lo que ha modificando el escenario, empeorado recientemente por la falta de inversión en actualizar la infraestructura tecnológica. Esta industria presenta una estructura de costos donde el componente salarial es fundamental, y los ejecutivos locales parecen haber agotado sus recursos de creatividad para explicar a sus clientes internacionales los constantes incrementos del componente laboral.

Las razones de la actual contracción de los negocios con el extranjero parecían previsibles desde hace un tiempo: pérdida de competitividad del peso frente al dólar, salarios que subieron en dólares y crecientes incentivos estatales de otros países de la región para atraer inversiones de la industria. Dicho de otro modo, se ha formado una combinación letal, mientras la pérdida de competitividad de la Argentina se hace evidente, la posición de los países de la región que compiten con el nuestro, mejora.

⁴⁷ López y Ramos, 2008.

⁴⁸ Del Bono, 2006.

⁴⁹ López, Ramos y Torre, 2009.

En resumidas cuentas, los incrementos salariales de los últimos 4 años han gradualmente erosionado una ventaja competitiva fundamental para la Argentina.⁵⁰ Aunque las capacidades de los trabajadores argentinos son usualmente elogiadas, es también evidente que nuestro país no ha sido considerado como una ubicación ventajosa para la exportación de servicios hasta luego de la devaluación del 2001. Es un hecho que el incremento de los costos locales (dada la apreciación del peso en años recientes y el incremento de los salarios) esta haciendo cada vez mas difícil que el país pueda competir exitosamente por atraer nuevas inversiones salvo que nuevas ventajas competitivas (tales como mayor disponibilidad de capacidades específicas y pools de conocimiento) sean creadas y desarrolladas⁵¹.

⁵⁰ De acuerdo a la escala de remuneraciones de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (www.faecys.org.ar), el salario mensual total (incluyendo los montos no remunerativos) a Diciembre de 2013 de un Administrativo B (el que corresponde para un agente de contact center en la Argentina) era de 6579.18 pesos. A Diciembre de 2010, el mismo correspondía a 2871.47, lo que representa un incremento del 129.1%. Tomando una tasa de cambio promedio para el año 2010 de 3,9013 pesos por dólar y una de 5,4579 pesos por dólar para el 2013, los salarios anteriormente mencionados representan 736 y 1205 dólares, respectivamente. Midiendo ambos en dólares (al tipo de cambio oficial) también se registra un importante aumento, siendo este del 64% para el periodo citado.

⁵¹ López, Ramos y Torre, 2009.

CAPÍTULO 3

Aspectos claves a considerar para la provisión de Servicios Tercerizados de Contact Center

Experiencias exitosas en la provisión de servicios tercerizados de contact center: Los casos de Filipinas y Costa Rica

Introducción

El ascenso de Filipinas en la Industria de los centros de contacto ha sido fenomenal. Mientras que las primeras llamadas fueron respondidas en 1997; en el 2004 ya se estaban generando 64,000 empleos, y para finales del 2011, cerca de 420,000. Inclusive, a fines del 2010, ya habían logrado superar a la India, quien fuera por mucho tiempo el mayor operador de centros de contacto en el mundo, en el rubro de servicios de voz. Y existe una razón detrás de esto: el acento.

El acento Filipino, siendo éste bastante "americanizado", es fácil de entender para los consumidores de los Estados Unidos. Su habilidad para el idioma inglés proviene de la ocupación norteamericana, entre 1898 y 1946, donde el sistema de educación de los Estados Unidos fue introducido al país y el inglés se convirtió en el medio de instrucción y en el lenguaje oficial, además del Filipino. Asimismo, dado que la ocupación se extendió por casi 50 años, podríamos decir que existe una cierta afinidad cultural con los usos y costumbres de los Estados Unidos, lo que ha facilitado el proceso de consecución de los negocios con ese país.

Por su parte, Costa Rica es uno de los mercados más maduros de América Latina para la provisión de servicios empresariales a distancia. Su expansión también ha sido vigorosa, creciendo 35 veces su tamaño desde el 2000.

Este país ha sido sede de varios centros de contacto desde mediados de los años noventa, y su importancia es tal, que aún constituyen un segmento significativo de la economía en el presente. De los 37,000 empleos actuales en servicios empresariales a distancia en Costa Rica, más del 50% aún corresponde a centros de contacto.

Sin embargo, la estrategia de Costa Rica ha sido la de insertarse en las cadenas de aquellos procesos donde se podrían generar actividades de mayor valor agregado. El establecimiento de una planta de Intel en 1998 generó significativos efectos de derrame que beneficiaron al país, generando un efecto positivo de señalización al mercado sobre el establecimiento de importantes empresas transnacionales.

De manera similar a lo ocurrido con Intel, el establecimiento de la unidad de servicios empresariales globales de Procter & Gamble (P&G) en 1999 abrió el camino para otras varias operaciones en el área de los centros de servicios empresariales globales. A partir del 2000, Costa Rica comenzó a recibir montos mayores de inversión en servicios compartidos, y numerosas empresas comenzaron a establecer allí sus centros de servicios de gestión interna (como por ejemplo, Baxter Americas, Dole, Oracle, DHL, Hellman Logistic, Citigroup, Astra Zeneca, entre otras)

En 2004, se comenzó a fomentar las operaciones deslocalizadas con mayor valor agregado. Varias empresas comenzaron a invertir en el país en búsqueda de profesionales con mayor calificación, más que en grandes volúmenes de personal poco calificado. Al mismo tiempo, las empresas que ya existían en el país, como P&G, comenzaron a llevar a cabo operaciones más complejas.

El mejoramiento gradual de Costa Rica en la industria de los servicios a distancia ha sido posible mediante una combinación de esfuerzos educativos para generar una mano de obra calificada en diferentes áreas técnicas, los efectos de cluster a partir de la presencia de varias empresas de servicios a distancia y la industria de productos electrónicos, así como la activa selección de objetivos específicos⁵².

Status Actual:

Durante los últimos años, la industria filipina de tercerización de procesos de negocio o BPO ha crecido vigorosamente, hasta convertirse en una de las más importantes del mundo. Si bien es cierto que su origen debe situarse en la década del 1990, no fue sino hasta comienzos del nuevo milenio donde el negocio del outsourcing ganó terreno.

En Filipinas, los servicios de BPO se clasifican en siete subsectores, a saber: Centros de Contacto (Voice BPO), BPO / KPO No Voz (Non-Voice BPO/KPO), Outsourcing de IT (ITO), Gestión de Salud y Asistencia, Servicios de Ingeniería, Animación y Desarrollo de juegos. De éstos, el más grande es el subsector de centros de contacto, que representa el 65% del total de los empleados directos de la industria del outsourcing con 416,000 (sobre un total de 638,319), y más del 67% de los ingresos totales (11 billones de dólares), que significaron alrededor del 5% del PIB del país.

⁵² CEPAL, 2008.

Gráfico 3.1. Empleados e ingresos creados por las empresas de outsourcing en Filipinas en el 2011.

	Empleados	Ingresos (Millones de USD)	% de Crecimiento (vs. 2010)
Centros de Contacto	416.000	7.400	21%
BPO / KPO No Voz	128.650	2,058	24%
ITO	49.908	993	37%
Gestión de Salud y Asistencia	24.700	277	172%
Ingeniería	9.030	172	5%
Animación	8.640	128	-10%
Desarrollo de Juegos	1.391	8	13%
TOTAL	638.319	11,036	24%

Fuente: Elaboración propia en base a Business Processing Association of the Philippines (BPA/P)

Un análisis conjunto realizado por la Asociación de Procesos de Negocios de las Filipinas (BPA/P, por sus siglas en inglés), Everest Global y Outsource2Philippines, en 2010, daba cuenta ya del posicionamiento del país como un destino de primera línea a nivel global, recibiendo inversiones en tercerización de diversos procesos y áreas, desde procesos basados en reglas a procesos basados en el conocimiento y desde áreas más transaccionales a las más complejas.

En ese mismo reporte, se atribuía el atractivo de las Filipinas, como destino preferencial para el outsourcing, a un número de factores, que incluían el buen nivel de inglés, los bajos costos de la infraestructura y de la mano de obra, la amplia base de graduados y disponibilidad de talento y el apoyo gubernamental.

Las inversiones pasadas realizadas en la educación superior han dado sus frutos y han generado una voluminosa masa de recursos. Las Filipinas cuentan hoy con una buena cantidad de graduados universitarios, con un fluido manejo del inglés. No olvidemos, que suele referirse a este país como la tercera nación más grande del mundo de habla inglesa.

Actualmente, varios mercados son atendidos desde este país. Principalmente se brindan servicios a compañías de los Estados Unidos e Inglaterra, y en menor medida, Australia, Nueva Zelanda y Canadá, como así también, a algunos países asiáticos, como la India, China, Corea del Sur y Singapur.

En el caso de Costa Rica, de acuerdo a Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), durante el 2011 el sector servicios captó 21 nuevos proyectos de inversión y generó 5.302 nuevos empleos. Éstos representaron el 68% del total de empleos creados en todos los sectores de alta tecnología. Los puestos generados se concentran principalmente en áreas como contabilidad, finanzas, administración de empresas, ingeniería en diversas ramas, servicio al cliente, diseño gráfico y animación digital.

Dentro de los nuevos proyectos de inversión que se captaron, en el sector sobresale la decisión de IBM de abrir en Costa Rica su nuevo centro de servicios de tecnología informática (TI) con una inversión de 300 millones de dólares en los próximos 10 años.

El nuevo centro brindará empleo a 1.000 personas para el 2014, quienes ofrecerán principalmente asistencia a los clientes de tercerización estratégica de IBM, ofreciendo operaciones de sistemas servidores, servicios de seguridad y servicios al usuario final, que incluyen mantenimiento y monitoreo de hardware de computación y sistemas de software.

Las claves que impulsan este desarrollo en el segmento de tecnología han sido la estrategia focalizada de promoción de la IED que ha seguido la CINDE, los incentivos fiscales a la exportación (los regímenes de zonas francas) adoptados en la década de 1990, en paralelo con la liberalización del comercio y la ubicación geográfica y fuerte logística de transporte de Costa Rica. También han sido decisivos la estabilidad política y el respeto al estado de derecho del país.

Sin embargo, es la mano de obra costarricense la que continúa siendo la principal ventaja competitiva del país. Su capacitación, rápida curva de aprendizaje y dominio de otros idiomas, le ha permitido a Costa Rica captar proyectos de inversión cuyas operaciones requieren altos estándares de satisfacción y capacidad de llevar a cabo procesos y brindar servicios complejos e innovadores.

Ambos países han quedado muy bien posicionados en el Índice Global de locaciones para servicios de A.T. Kearney del 2011. Las Filipinas se encontraban ubicadas en el noveno lugar, mientras que logró alcanzar el primer lugar en la categoría Educación y lenguaje (una de las cuatro subcategorías de la sección de Capacidades y Disponibilidad de las personas). Costa Rica, quedó en el decimonoveno lugar, solo por detrás de Chile y Brasil, en América Latina.

El rol del Gobierno y de los organismos sectoriales:

El apoyo gubernamental a la industria del BPO en las Filipinas ha sido evidente. En el 2001, el gobierno de ese país creó el Consejo de Tecnologías de la Información y ECommerce (ITTEC, por sus siglas en inglés) con el objetivo de proveer recomendaciones de política en el área de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Éste se ha enfocado en promover especialmente, dentro del rubro de los servicios de BPO, a los segmentos del Software, Centros de Contacto, Animación y Transcripción Médica. A mediados de los 2000, ya habían conseguido que se instalen en el país

empresas relevantes dentro de esos sectores, como Accenture para el caso de servicios de software; Sykes, Convergys y People Support en Centros de Contacto; y Texaco y AIG, que colocaron sus propios centros de servicios compartidos.

En el 2005, el gobierno lanzó el corredor Filipino de Cyber-servicios, un cinturón tecnológico de 600 millas (incluyendo Metro Manila, Cebu, Dabao y otras 15 provincias a lo largo del país), capaz de proveer una amplia variedad de servicios de BPO.

En la actualidad existen dos agencias gubernamentales responsables de promover las inversiones dentro de las Filipinas, la llamada Autoridad de la Zona Económica Filipina (PEZA, por sus siglas en inglés) y la Junta de Inversiones (BOI, por sus siglas en inglés)

La primera, la PEZA, fue establecida en 1995, a través del "Acto de Zona Económica Especial", responde al Departamento de Comercio e Industria, y otorga incentivos fiscales y no-fiscales a los exportadores de productos y servicios de IT. La PEZA ha asumido un rol central en el establecimiento de zonas económicas especiales (ecozonas), donde los exportadores pueden instalarse.

Una de sus metas principales es la de impulsar, a los inversores locales y extranjeros, hacia las ecozonas, para incrementar el empleo y crear lazos de dependencia entre las industrias, dentro y fuera de las mismas. Cabe destacar, que las ecozonas son áreas especialmente seleccionadas y que cuentan con un alto nivel de desarrollo o que tienen el potencial para ser desarrolladas en centros agro-industriales, turísticos, comerciales, bancarios o financieros.

La Junta de Inversiones (BOI) es responsable por establecer el Plan de Prioridades de Inversión, que define las industrias y áreas cuyas inversiones son especialmente favorecidas. Aquellas empresas alcanzadas por el Plan pueden beneficiarse de incentivos fiscales y no fiscales.

Los Servicios de Exportación son definidos en el Plan de Prioridades de Inversión como "Servicios prestados a clientes en el exterior y pagados en moneda extranjera con un requisito mínimo de exportación de por lo menos el 50% de su ingreso si es una empresa originaria de las Filipinas o, por lo menos 70%, si es extranjera". De este modo, los contact centers, los desarrolladores de software y otras empresas de BPO pueden aprovechar estos incentivos, siempre y cuando cumplan con los requisitos de exportación ya mencionados. Sin embargo, los centros de contacto deben cumplir con una obligación adicional, dado que para percibir los incentivos "un proyecto de contact center debe realizar una inversión mínima de 2,500 dólares por posición".

Además de estas instituciones gubernamentales, existen: la Asociación de Procesos de Negocios de las Filipinas (BPA/P, por sus siglas en inglés), una organización del sector privado compuesta por compañías involucradas en la provisión de ITES y BPO; y la Asociación de Contact Centers de las Filipinas (CCAP, por sus siglas en inglés), cuya misión es la de promover las Filipinas como un país de elección para proveer servicios de Contact Center, desarrollar prácticas y estándares profesionales, organizar eventos de aprendizaje y de relacionamiento, entre otras tareas. Está compuesta por 53 miembros (outsourcers o in-house contact centers), que representan más del 80% de las posiciones totales del país.

Desde la década de 1980, Costa Rica ha promovido activamente la exportación de sus bienes y servicios procurando su promoción mediante la creación de regímenes de incentivos especiales. Las primeras zonas de libre comercio se crearon en 1982.

Las compañías que cumplen con los requerimientos de inversión mínima en activos fijos y que están orientadas al mercado externo pueden aplicar a este programa de Régimen de Zonas Francas. Las compañías que solicitan acceder al mismo pueden instalar sus operaciones en uno de los parques industriales privados que operan en el país. La mayoría de estos parques están localizados dentro de un rango de 32 kilómetros de distancia del aeropuerto internacional principal del país.

El Régimen de Zonas Francas es el pilar de la estrategia de promoción de inversiones y exportación del país (de hecho, más del 50% de las exportaciones de bienes y más del 30% de las de servicios provienen de las Zona Francas). Es un conjunto de incentivos y beneficios otorgados por el gobierno de Costa Rica a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, tal como se indica en las Leyes sobre el Régimen de Zonas Francas Número 7210 y 8794 y sus estatutos.

Entre otros tipos de empresas, las de servicios de exportación (que exporten más del 50% de su producción en su operación de Costa Rica), pueden aplicar al incentivo del Régimen de Zonas Francas. En este caso, se les requiere un mínimo de inversión de 150,000 dólares, para recibir la exención de la totalidad del impuesto sobre la renta de sociedades durante los primeros 8 años, y la exención del 50% durante los siguientes 4 años.

Además, todas las empresas que operan bajo el Régimen de Zona Franca disfrutan, sin límite de tiempo, el 100% de exención en los derechos de importación, la exportación y los impuestos especiales, impuesto sobre las remesas y la repatriación, entre otros.

La CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), fundada en 1982, es una organización sin fines de lucro, que jugó y juega un papel importante en el aumento de las exportaciones de Costa Rica y se ha visto involucrada en la atracción de más de 200 empresas al país.

CINDE nació en medio de una coyuntura muy particular, cuando Costa Rica se encontraba inmersa en una grave crisis económica, viéndose en la necesidad de cambiar el modelo de desarrollo económico en práctica hasta ese momento. Fue creada por un grupo de empresarios con el fin de colaborar en la superación de la mencionada crisis, a través de la capacitación del sector productivo, la diversificación de exportaciones y la atracción de empresas extranjeras que generaran empleos de alta calidad para los costarricenses.

De este modo, la misión de la coalición es la de contribuir al desarrollo del país a través de la atracción de inversión extranjera directa. En sus inicios, trabajó en el desarrollo del sector turismo y actividades de fortalecimiento de la industria nacional y del recurso humano costarricense, promoviendo capacitaciones para incursionar en nuevas actividades productivas, así como en el fortalecimiento de las cooperativas y pequeñas empresas.

Actualmente, CINDE brinda a las empresas apoyo durante y luego de su instalación en el país. La Dirección de Post Establecimiento o Aftercare de CINDE (DAC) se especializa precisamente en este tipo de atención, organizando su labor en cuatro áreas específicas: 1) Soporte durante los procesos de instalación de las empresas y atención de temas durante su etapa de post establecimiento, 2) Impulso y apoyo a proyectos de fortalecimiento del recurso humano, 3) Desarrollo y participación en programas e iniciativas que mejoren el clima de negocios y 4) Eventos especializados y otras iniciativas.

La relevancia de esta organización es tal, que el empleo generado por la IED atraída por CINDE ha contribuido en promedio con el 10% del total de empleos formales generados a nivel país cada año en la última década. Solo en el 2011, representó un 13% del total.

Factores críticos para la selección de una locación offshore hoy

Introducción

Sin dudas que una de las principales motivaciones para realizar offshoring es la reducción de costos (no únicamente los laborales). Varios estudios confirman que una amplia mayoría de las empresas citan a los bajos costos como la razón fundamental para establecer un centro de servicios compartidos en el extranjero⁵³. Lo cierto, es que los costos pueden disminuirse no únicamente a través de la búsqueda de locaciones de bajo costo, sino también a través de la consolidación de las operaciones, lo que disminuye el gasto necesario en infraestructura, entrenamiento y administración.

Aún así, no todo está relacionado al costo. Existen otros beneficios que las empresas perciben y que, en última instancia, impactan positivamente en la calidad del servicio que proveen a sus clientes. Por ejemplo, al momento de elegir una locación, se consideran también, la disponibilidad de mano de obra capacitada, la calidad de la infraestructura, la zona horaria y la proximidad a los mercados consumidores, la afinidad cultural, y que las telecomunicaciones y las fuentes de energía sean confiables, estables y competitivas, entre otras cuestiones.

Los regímenes especiales aduaneros, la existencia de convenios de doble tributación o la existencia de incentivos fiscales pueden ser asimismo factores de atracción. Las regulaciones laborales también pueden ser un aspecto de gran relevancia⁵⁴. Por último, es muy significativa la relevancia de la legislación y la institucionalidad sobre la seguridad informática, la protección de datos y los derechos de propiedad intelectual.

Asimismo, la estabilidad política y económica y el marco legal y regulatorio de la locación en cuestión cobran una importancia clave. Como también las tasas de rotación y de deserción de los empleados. Donde sea que estas sean altas, los costos aumentan sensiblemente por la constante inversión en seleccionar y entrenar al staff, al mismo tiempo que puede impactar en la calidad del servicio provisto. Lo interesante es que el

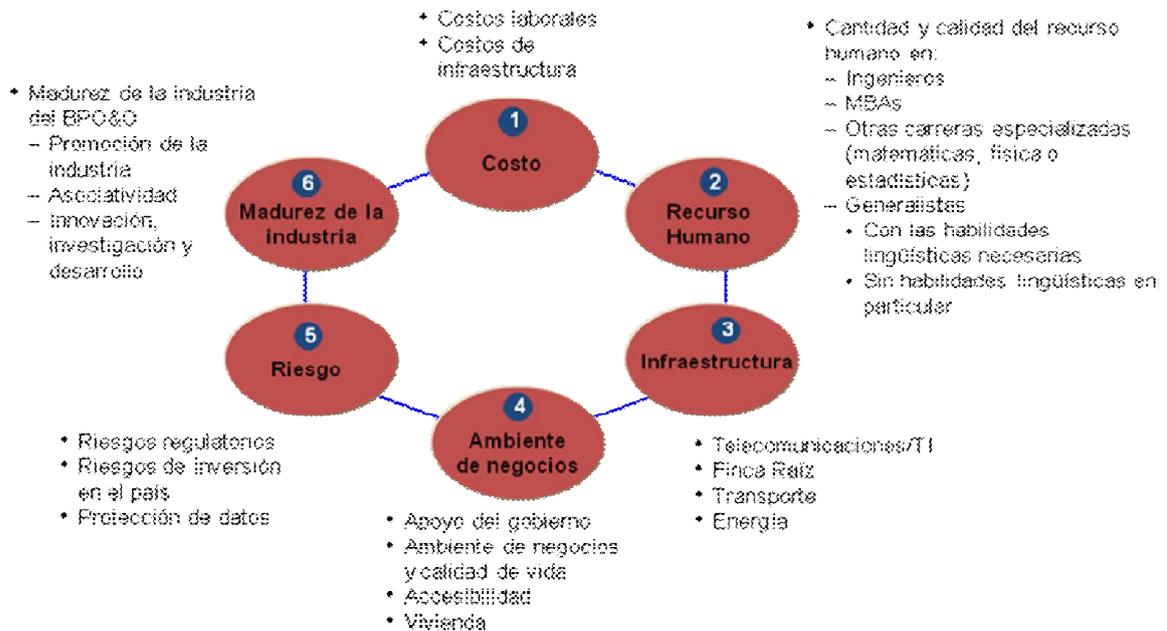
⁵³ UNCTAD, 2004.

⁵⁴ López, Ramos y Torre, 2009.

peso o la relevancia de cada uno de estos factores puede variar de acuerdo al tipo de servicio de que se trate.

Para la consultora McKinsey & Company, los países miden sus fortalezas y debilidades para competir en la Industria del BPO a través de seis dimensiones, que se grafican a continuación:

Gráfico 3.2. Las seis dimensiones del BPO según McKinsey & Company



Fuente: McKinsey & Company.

En el caso de los contact centers o de los centros de servicios compartidos, la disponibilidad de recursos humanos calificados toma un rol primordial en la selección de una locación. En general, se suele afirmar que una buena base de personas con estudios secundarios o terciarios completos y cierta experiencia en el rubro de IT es suficiente, pero no es del todo cierto. Para desarrollar software, hacen falta capacidades específicas de ingeniería; el trabajo de back office requiere conocimientos en áreas tales como recursos humanos y contabilidad; y en los contact centers son necesarias habilidades puntuales para la interacción con clientes y el marketing, además de conocimiento de idiomas. Finalmente, en el caso de los servicios de IT, la presencia de universidades y de "clusters" dinámicos de IT es de vital importancia.

¿Qué aspectos toman en consideración los índices más relevantes de nuestros días?

Índice Global de Locaciones para Servicios de A.T. Kearney

A.T. Kearney es una consultora global líder en estrategia empresarial, orientada a la mejora inmediata de los resultados.

El Índice Global de Locaciones para Servicios incluye un listado de 50 países (seleccionados en base a referencias de empresas, por su actividad en el área de los servicios y por sus iniciativas de gobierno para promover el sector), que son evaluados en casi 30 aspectos, dentro de tres categorías mayores, a saber: Atractivo Financiero, Capacidades y disponibilidad de las personas y Ámbito de negocios.

Las métricas utilizadas para evaluar y comparar el grado de atractivo de cada locación fueron determinadas por A.T. Kearney, en base al feedback obtenido a través del relacionamiento con clientes desde el 2007, y tomando como base otras encuestas sobre la industria de los servicios. El peso relativo de cada métrica se estableció de acuerdo a su importancia e influencia en la toma de decisiones, derivada de la experiencia pasada y de las encuestas realizadas. Dado que las ventajas de costo son típicamente el principal impulsor detrás de las decisiones de localización, los factores financieros constituyen el 40% del peso total del índice. Las otras dos categorías, capacidades y disponibilidad de las personas y el entorno de negocios, constituyen cada una el 30% del total.

Gráfico 3.3. Métricas del Índice Global de Locaciones para Servicios de A.T. Kearney 2011

Categoría	Subcategoría	Métricas
Atractivo Financiero (40%)	Costos de Compensación	Sueldos Promedios
		Costos Medios de Compensación para posiciones específicas de BPO
	Costos de Infraestructura	Costos de Alquiler
		Costos de la electricidad
		Costos de telecomunicaciones internacionales
		Costos de viaje a destinos claves de clientes (N.Y., Londres y Tokyo)
	Impuestos y Costos regulatorios	Carga relativa de impuestos
		Percepción de corrupción
		Apreciación o depreciación de la moneda
	Capacidades y Disponibilidad de las Personas (30%)	Experiencia en el sector de servicios remotos y ratings de calidad
Certificaciones de Calidad de los Centros de contacto y Centros de IT		
Ratings de calidad de las escuelas de Management y de IT		
Disponibilidad de la fuerza laboral		Fuerza de Trabajo total
		Fuerza de Trabajo con grado universitario
		Flexibilidad de la Fuerza de Trabajo
Educación e idiomas		Puntaje en exámenes de educación e idiomas
Riesgo de deserción	Crecimiento relativo de los sectores de IT y BPO y tasas de desempleo	
Ambiente de Negocios (30%)	Ambiente del País	Ratings de inversores y analistas del marco de negocios y el ámbito político
		Índice de confianza de IED de A.T. Kearney
		Riesgo de Seguridad
		Carga regulatoria y rigidez del empleo
		Apoyo Gubernamental para el sector de ICT
	Infraestructura	Calidad de la infraestructura en general
		Calidad de la infraestructura de Telecomunicaciones, Internet y Electricidad
	Exposición cultural	"Personal Interaction Score" del Índice de Globalización de A.T. Kearney
	Seguridad de la Propiedad Intelectual (PI)	Ratings de protección de PI y leyes sobre ICT
		Tasas de Piratería de Software
Certificaciones de Seguridad Informática		

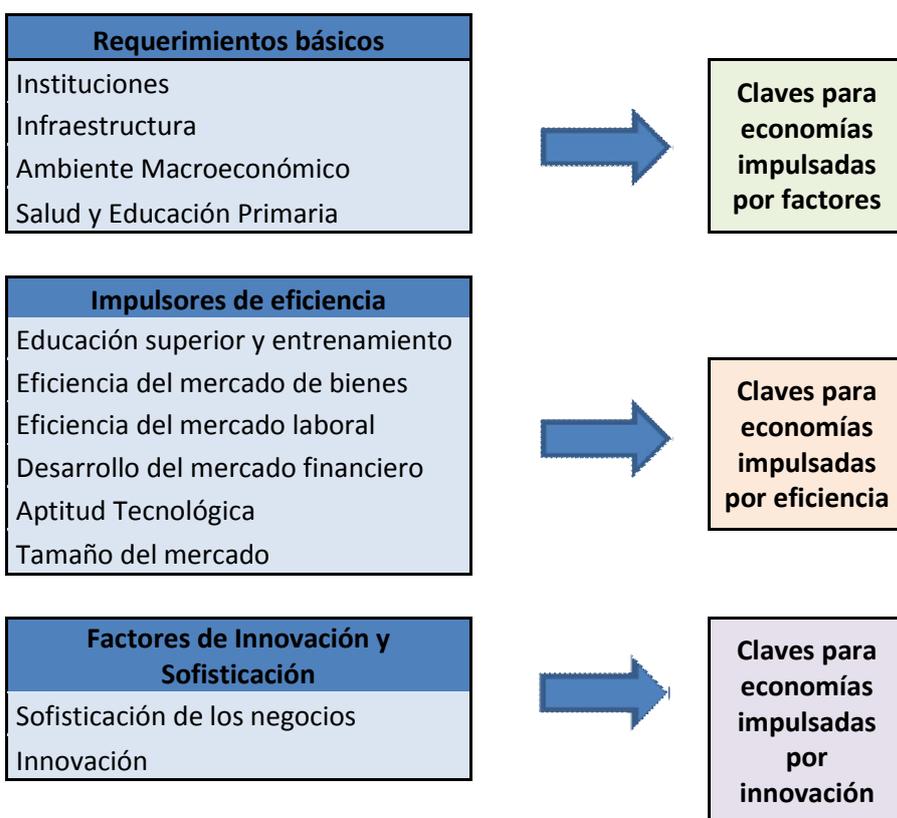
Fuente: Elaboración propia en base al A.T. Kearney Global Services Location Index, 2011

Índice de Competitividad Mundial

Otro índice relevante para considerar al momento de comparar las distintas locaciones, es el Índice de Competitividad Mundial, creado por el Foro Económico Mundial. En este contexto, se define competitividad como un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

La forma de valoración del Foro Económico Mundial para la elaboración de su índice de cada país es en base a un grupo de 12 pilares, en el que cada uno pondera un aspecto de los diferentes factores que determinan la competitividad de éstos.

Gráfico 3.3. Los 12 pilares de la competitividad según el Foro Económico Mundial



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del Foro Económico Mundial

Atendiendo a la etapa del desarrollo en que se encuentre cada economía, la base (los pilares) en la cual está fundamentada su competitividad será diferente, por lo que el índice atribuye una ponderación de los pilares según la etapa de desarrollo que se defina.

En la primera etapa de desarrollo se asume que la economía está impulsada por unos factores básicos y los países compiten sobre la base de su dotación (recursos naturales, mano de obra abundante, etc.). En una segunda etapa está impulsada por la eficiencia del uso de los factores; las economías deben de desarrollar procesos más eficientes de producción y productos de mejor calidad, siendo necesaria una mejora de los recursos con los que cuente la economía (mano de obra calificada, eficiencia en los mercados de

bienes, laboral y financiero, etc.). La última etapa explica que la fuente de competitividad de las economías de mayor avance deberá estar sobre la base de la innovación y la sofisticación de los negocios, como manera de producir nuevos productos y mayor valor agregado.

Conclusión

La disponibilidad de recursos humanos calificados y su costo son, probablemente, los aspectos principales que consideran las empresas de exportación de servicios en sus decisiones de localización de inversiones.

A pesar de ello, si los costos laborales fueran un elemento siempre determinante, no se explicaría por qué el grueso de las exportaciones de servicios se realiza desde países desarrollados⁵⁵. Entran en consideración, entonces, también otros determinantes, que pueden ir desde cierta inercia que lleva a mantener actividades en algunos lugares aunque pudieran ser prestados desde localizaciones alternativas más baratas, hasta otros que pueden tener que ver con la especialización de ciertas unidades para atender determinados mercados regionales, con la disponibilidad de cierto tipo de recursos humanos, con el temor a reacciones adversas de sus empleados o de la comunidad local si se “exportan” puestos de trabajo a localizaciones remotas, con factores regulatorios (incluido acceso a mercados), acceso a infraestructura, así como con otros aspectos tales como confianza/reputación de los proveedores, manejo de idiomas, cercanía cultural, etc.

Sin embargo, si se consideran únicamente las exportaciones de servicios desde países en desarrollo, allí sí pareciera que los costos laborales juegan un rol más potente en las decisiones de localización⁵⁶. Lo interesante, concluyen, es que para que un país en desarrollo sea candidato a participar en las cadenas de valor en servicios es necesario que sus costos le permitan entrar en el mapa de localizaciones atractivas a los ojos de las empresas que lideran esas cadenas y deciden de manera directa o indirecta el papel de las diversas regiones en la división del trabajo al interior de dichas cadenas.

En el caso de Filipinas, una variedad de factores parecen haber influenciado la decisión de invertir allí, aunque sí es cierto que inicialmente el costo ha tenido un lugar preponderante. En la actualidad, además de los costos, las decisiones están condicionadas por otros factores como los idiomas, la disponibilidad de recursos capacitados y la infraestructura. Lo que está dejando en evidencia que los costos laborales van perdiendo importancia a medida que aumenta la complejidad y el valor agregado de las tareas desarrolladas.

Un punto a favor para América Latina, es que su huso horario coincide con el de buena parte del territorio de los Estados Unidos y está cercano al de Europa Occidental, lo que permite un buen control de las operaciones de los proveedores por parte de las empresas de la mayor parte de los países desarrollados que deslocalizan sus servicios en Latinoamérica, a diferencia del caso de la India o las Filipinas, donde proveedor y cliente no trabajan contemporáneamente.

⁵⁵ López, Ramos y Torre, 2009.

⁵⁶ López, Ramos y Torre, 2009.

Iniciativas de política que inciden sobre la prestación de servicios a distancia

Buena parte de los países en desarrollo han adoptado programas que combinan leyes especiales, regímenes y actividades de promoción con incentivos para favorecer, directa o indirectamente, la inversión extranjera en el sector servicios. El régimen más común es el de zonas libres o zonas francas, áreas geográficamente delimitadas, comúnmente consideradas como zonas externas al territorio aduanero de un país y en las que se aplican regulaciones especiales. Las empresas localizadas en estas plazas suelen recibir beneficios fiscales como el de importaciones libres de aranceles y exenciones de impuestos, además de otros servicios públicos especiales.

El objetivo principal de una zona franca, es el de impulsar la producción y el comercio internacional del país mediante la exoneración de aranceles e impuestos en los bienes importados. Igualmente éstas se ofrecen a menudo a productos locales, no importados, que sean utilizados como insumos en las ZF. Normalmente, los bienes manufacturados o los servicios deben ser exportados y, en algunos casos, cuando son transferidos al mercado local, pueden beneficiarse de aranceles e impuestos menores.

Sin embargo, recientemente, la OMC ha prohibido los apoyos públicos o subsidios a las exportaciones, supeditadas al desempeño exportador o al empleo de productos nacionales, debido a que tienen un impacto directo en los términos del intercambio. Del mismo modo, quedan prohibidas las medidas gubernamentales que sean incompatibles con la cláusula de Nación Más Favorecida (NMF) y los principios de trato nacional o cuando sean contrarios a las disciplinas de la OMC⁵⁷.

En el caso de América Latina, las iniciativas de política más frecuentemente aplicadas, pueden dividirse en dos categorías⁵⁸:

1) Instrumentos fiscales y condición de zona franca: Se han utilizado una amplia variedad de instrumentos fiscales entre los que se incluyen la exención de derechos sobre equipos y componentes y la exención del impuesto a la exportación, el impuesto sobre la renta y el impuesto sobre el valor agregado (IVA). En la mayoría de los países de la región, los servicios pueden beneficiarse de regímenes de zona franca. En muchos casos se ha concedido la condición de empresa de zona franca a entidades individuales, por lo que las empresas se benefician de las ventajas de la zona franca independientemente de dónde estén ubicadas. Estas iniciativas han contribuido a mejorar la competitividad de los costos de los países respecto de otros destinos de deslocalización, si bien el éxito de estas políticas debe evaluarse también en función del costo que supone para los países la concesión de incentivos.

2) Capacitación: Uno de los principales cuellos de botella para la expansión de la industria de la deslocalización en nuestra región ha sido, y aún lo es, la disponibilidad de recursos humanos. Para solucionar este problema, los países han emprendido iniciativas de capacitación entre las que se incluye la enseñanza del inglés, la mejora de los programas de estudio de la enseñanza primaria y secundaria, y formación y cursos específicos para las funciones de los servicios de deslocalización a todos los niveles.

⁵⁷ Martínez Piva, 2011.

⁵⁸ CEPAL, 2008.

De acuerdo con la CEPAL, otras iniciativas que se han observado incluyen también el establecimiento de parques tecnológicos y subsidios para financiar las evaluaciones previas a la inversión y los costos de establecimiento.

El objetivo de estas y las anteriores iniciativas, además de atraer la IED y establecer políticas para la prestación de servicios posteriores a la inversión, es el de desarrollar clusters que sean sostenibles sin apoyo estatal. Asimismo, se busca superar los limitantes claves de nuestra región, como la escasez de recursos humanos y la baja competitividad desde el punto de vista de los costos.

En este sentido, resulta paradójico que existan al mismo tiempo altas tasas de desempleo y empresas dispuestas a invertir y a dar empleo. Estas empresas frecuentemente tropiezan con limitaciones relacionadas con la escala de la fuerza de trabajo. Esta es una limitación normal en los países pequeños, pero el cuello de botella de América Latina y el Caribe no se ha debido al tamaño de la población en general sino más bien al tamaño de la población educada, tanto en los países pequeños como en los grandes. Esta paradoja se debe al insuficiente acceso a la educación y la escasa calidad de los sistemas educativos de la región. Incluso entre los profesionales formalmente capacitados, solo una parte es empleable en la industria de deslocalización⁵⁹.

Por ello y no obstante el esfuerzo realizado por nuestros países, se hace evidente que aún existen dificultades para aprovechar plenamente el potencial de la región como destino de nuevas inversiones y maximizar los beneficios de la industria de los servicios para el desarrollo local.

⁵⁹ CEPAL, 2008.

CAPÍTULO 4

Oportunidades y desafíos para la Argentina

Oportunidades y desafíos para la Argentina en el contexto actual y futuro

Las oportunidades

Sin dudas, existen oportunidades interesantes en el campo de los servicios tercerizados de centros de contacto y de BPO, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, como así también a nivel local e internacional.

Si bien se han realizado numerosas estimaciones acerca del tamaño actual y futuro de esos mercados, todas dan cuenta de cifras millonarias que no podemos dejar de soslayar. Por ejemplo, a nivel global, la consultora IDC estima que el mercado mundial de servicios tercerizados de atención al cliente alcanzará los 73 billones de dólares hacia el 2016. Por su parte, Everest Consulting, afirma que el mercado de BPO-Voz superará los 50 billones de dólares para el mismo año, en tanto que el mercado de BPO-No Voz se situará por encima de los 70 billones de dólares. Si a ello le sumamos, las cifras estimadas para el mercado de ITO, se espera un mercado conjunto de más de 250 billones de dólares para el 2016.

A pesar de lo anterior, las mayores oportunidades para la industria en el corto plazo deben buscarse internamente, en la profundización y complejización de las actividades a nivel nacional. Como se dijo en el Capítulo 2, el mercado doméstico representó más del 90% de los ingresos de los proveedores de servicios tercerizados de centros de contacto en 2012 en Argentina⁶⁰. Lo que demuestra que tenemos una industria sumamente concentrada en atender las demandas y requerimientos locales, y es probable que se mantenga de ese modo durante los próximos dos o tres años, al menos.

Este vuelco de los participantes de la industria hacia el mercado doméstico no ha sido fortuito, sino que ha comenzado en el 2008 y se ha ido profundizando desde entonces. Paulatinamente, las empresas han reaccionado frente a la caída creciente en la competitividad internacional de la Argentina, con un incremento en la penetración de negocios locales sobre sus ingresos totales, aunque esto no ha sido posible en todos los casos, lo que ha originado, además, una disminución en la cantidad total de posiciones tercerizadas ocupadas y activas en nuestro país (siendo el caso de la empresa TeleTech la caída más notable ya que empleaba en 2009, cerca de 4500 personas, que atendían en mayor medida el mercado norteamericano y el español, y cerró el 2012, con alrededor de 700 empleados)

Ahora bien, aunque en ese periodo (2008-2012), la industria se ha reducido a nivel de empleo generado y posiciones ocupadas, también es cierto que la facturación ha mantenido una tendencia de crecimiento constante. Pasando de facturar 549 millones de

⁶⁰ Frost & Sullivan, 2012.

dólares en 2008 a más de 900 millones de dólares en 2012, lo que representa un crecimiento del 65% (o un crecimiento promedio de más del 13% por año, medido en dólares)⁶¹

Sin embargo, no puede dejar de soslayarse el impacto de la inflación sobre este alto crecimiento. En este sentido, vale la pena aclarar que medida en pesos, la facturación nominal en el periodo 2008-2012 ha registrado un crecimiento por encima del 137%, superior al de la inflación, que se calcula en 101,6% (de acuerdo a IPC Alternativos y al índice de inflación registrada por el Congreso de la Nación) para ese mismo rango de tiempo. Asimismo, se ha detectado que aunque se han registrado crecimientos por encima del índice de la inflación en el 2009, 2011 y 2012, durante el 2010 la Industria registró una caída en su facturación real (neta de inflación).

A pesar de ese traspie algunas empresas insignia de la Industria se han visto beneficiadas por el accionar inteligente de algunas provincias del interior del país que han puesto sus ojos en esta actividad como un elemento clave para la generación de empleo, especialmente el de los más jóvenes.

Si bien la pionera, a la hora de favorecer la radicación de las empresas de centros de contacto, fue la provincia de Córdoba, con la condonación parcial del impuesto de “Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliario” en el 2001, últimamente, han sido las provincias del Norte quienes han mostrado un fuerte interés por atraer estas inversiones hacia sus respectivas provincias.

Los gobiernos de las provincias de Tucumán, Chaco y Salta han logrado su cometido, ofreciendo a los empresarios del sector beneficios superiores a los que percibían anteriormente en Córdoba, merced a la ley 9232 (recientemente prorrogada por 10 años, a través del Decreto Provincial N° 689/2012)

En el caso de Tucumán, la provincia ha logrado cuadruplicar la cantidad de personas empleadas en solo 4 años, pasando de alrededor de 2,000 empleos en 2008 a más de 8,000 hacia mediados de 2012⁶². Este salto cualitativo, le ha permitido a la Industria de los centros de contacto constituirse en el sector no estacional que más empleo genera en toda la provincia. La primera firma del rubro en llegar a esta provincia fue Citytech S.A., cuyo nombre comercial es Teleperformance. Luego se le sumaron Contact Sur S.A. (Aegis) y Atusa S.A. (Atento).

Recientemente, en Marzo de 2012, Tucumán acordó beneficiar a las empresas con un subsidio mensual equivalente al 25% de las retribuciones brutas mensuales que abonen a los empleados con sueldos menores a 3,150 pesos. Este subsidio será entregado por períodos anuales renovables de hasta un máximo de cuatro años. Aunque también se les impuso algunas exigencias; ya que para acceder al subsidio, deben garantizar un piso mínimo de personal empleado (Por ejemplo, a Teleperformance se le exige un piso de 2,800 empleados para mantener los subsidios). Entre las tres principales compañías, arriba mencionadas, se pretendió garantizar por los próximos cuatro años cerca de 5,000 puestos de trabajo en la provincia, para jóvenes entre 18 y 30 años.

⁶¹ Frost & Sullivan, 2012.

⁶² De acuerdo a la Cámara Argentina de Centros de Contacto.

Este beneficio se trató en realidad de una prórroga, con algunas modificaciones, a una ley anterior promulgada en el 2008. La misma, que ya caducó, abarcaba un subsidio equivalente al 30% de los sueldos de cada empleado que resultara contratado durante el primer año de trabajo y otro subsidio del 20% desde el segundo año hasta el cuarto inclusive. Además, el Gobierno provincial se hacía cargo de los gastos que ocasione el reclutamiento del personal, la capacitación, la publicidad del emprendimiento y la provisión del inmueble donde funcionará la firma.

Sin embargo, la aprobación del mencionado beneficio, se dio en el marco de un extenso debate en la Legislatura Tucumana. Ya que, de acuerdo a las estimaciones de los diputados radicales provinciales, a lo largo de los años que se fijaron como límite para el otorgamiento de los subsidios, la provincia desembolsará una suma superior a los 200 millones de pesos.

De este modo, la duda queda planteada, ¿será conveniente que un municipio, provincia o estado apunte a este tipo de actividad con estos u otros tipos de subsidios?

Aunque responder esta pregunta requiere de un análisis más profundo, que incorpore variables no solo presupuestarias y económicas, sino también sociales y de bienestar, podemos tomar como ejemplo el caso de la provincia de Tucumán. En este sentido, vale la pena considerar que si es cierto (como afirma el Gobernador José Alperovich⁶³) que la industria de los centros de contacto genera un ingreso estimado de 18 millones de pesos por mes para la provincia, la inversión realizada anualmente a través del programa de subsidios (más de 50 millones de pesos al año) está creando ingresos cuatro veces más grandes para la economía tucumana (multiplicando los 18 millones mensuales por 12 para llegar al valor de contribución anual para la provincia), demostrando un efecto multiplicador notable.

Para complementar lo anterior, de acuerdo a Teleperformance, el impacto social y económico generado en la provincia se evidencia a través de 7 puntos principales, algunos de ellos propios de la actividad, a saber: 1) La posibilidad de ofrecer empleo sin limitación de edad ni de sexo; 2) Horario flexible, lo que representa una excelente oportunidad para el primer empleo, para mayores de 45 años y para madres con disponibilidad horaria limitada; 3) Industria regularizada, empleo totalmente registrado y bancarizado; 4) Plan de Carrera, Ascensos suceden en meses, en funciones de línea o de soporte (recursos humanos, administración, calidad, sistemas, etc); 5) Liderazgo, Jóvenes menores de 21 años llegan a liderar equipos de 20 personas; 6) Educación, Formación de habilidades, tales como dicción, acentos, negociación, conversación, idiomas, tecnología, conducción y negocios; y, 7) Generación de empleo indirecto a través de distintos servicios (como la construcción de edificios y el ciclo de vida operativa del negocio (mantenimiento, limpieza, seguridad, etc.))

Más allá de esta experiencia a nivel local, no debemos olvidar que a nivel nacional, más de 56.000 personas se encuentran al día de hoy empleadas en empresas proveedoras de servicios tercerizados de centros de contacto, a lo cual debemos de sumarle al menos una cantidad similar de empleados que realizan su trabajo para empresas que tienen su centro in-house, es decir, que cuentan con su propio centro de contacto. De este modo,

⁶³ Cita extraída del diario La Gaceta, del 17 de Marzo de 2012. (<http://www.lagaceta.com.ar/nota/481648/alperovich-justifico-subsidios-call-center.html>)

agregando ambos mercados (el in-house y el tercerizado) que forman el total de la industria, se podría afirmar que más de 100,000 personas en nuestro país se encuentran trabajando actualmente en la Industria del contacto y el relacionamiento con clientes.

Sin embargo, lo cierto es que una porción de esos empleos hoy está en riesgo ya que varias empresas han comenzado a optar por tercerizar sus servicios en el exterior, especialmente en Perú, Paraguay y, en menor medida, Colombia. Esta decisión obedece exclusivamente a una razón, las compañías buscan disminuir sus costos y han encontrado en la tercerización offshore, una solución relativamente fácil a sus problemas (dejando las cuestiones de calidad y niveles de servicio en un segundo plano)

De esta forma, se configura un panorama competitivo internacional complicado para nuestro país, ya que actualmente se compite con otros destinos de menor costo y en actividades que son de bajo valor agregado. Si bien esta tendencia comenzó en el 2011, y apuntaba a profundizarse durante el 2013, se ha visto notablemente menguada por la restricción al giro de divisas al exterior y el esbozo de una política de "compre nacional" para el mercado de servicios. Esta limitación dificulta, haciendo casi imposible, el pago de aquellos servicios prestados desde el extranjero (especialmente si son volúmenes altos) y ha parado momentáneamente la mudanza de servicios orientados al público Argentino que son prestados desde el exterior.

Esta situación, sin embargo, no generó un aumento del empleo local sino que precipitó un escenario complejo, en el que algunas empresas argentinas siguen contratando los servicios de proveedores locales que cuentan con operaciones en el exterior (con lo cual aunque el servicio se contrate localmente, se presta desde el exterior) y el problema o la imposibilidad del giro de divisas al exterior para el pago de esos servicios queda bajo la responsabilidad del proveedor y no de la empresa contratante, lo que ha generado que algunos proveedores del rubro vean crecer su facturación a expensas de sus subsidiarias en el resto de la región (perjudicadas, en última instancia, ya que su contraparte en la Argentina no le ha podido girar las divisas)

En tanto y en cuanto, nuestra mano de obra no esté lo suficientemente preparada para realizar trabajos más complejos, lo que permitirá posicionarnos como un destino que pretenda un upgrade en la cadena de valor a nivel internacional, es de fundamental importancia trabajar en pos de asegurar la estabilidad de esos valiosos empleos en nuestro país (como se dijo, se estiman al menos 100,000 para toda la Industria de los centros de contacto). Por ello, considero que las medidas existentes que apoyan a la Industria (como las que se han tomado en Tucumán) son importantes ejemplos a ser analizados no solo por otras jurisdicciones de nuestro país, sino también a nivel nacional.

El Mediano y Largo plazo

Pensando en el mediano y largo plazo, se debe retomar la vía del crecimiento en el mercado offshore. Sin dudas, se debe profundizar el camino emprendido en pos de lograr consolidar a la Argentina como un lugar de excelencia para proveer servicios de alto valor agregado a escala regional.

Asimismo, se debe repensar como aprovechar la buena base de bilingües (en idioma inglés) que existen en nuestro país para atender las demandas del mercado norteamericano (tanto en inglés como en español), al mismo tiempo que se debe instruir fuertemente a la fuerza de trabajo, tanto a nivel de capacidades, lo que permitirá ofrecer servicios cada vez más complejos (especialmente en el área de IT, Software, Contabilidad, etc.), como en cuestiones de idioma, fomentando la enseñanza del portugués (para prestar servicios al mercado brasileño).

En pos de estos objetivos, cabe mencionar que la deslocalización de servicios de tercerización de centros de contacto hacia el interior de América Latina (negocios regionales) ha generado en 2012 alrededor de 320 millones de dólares⁶⁴, de los cuales Argentina solo ha logrado captar cerca del 13% (porcentaje que viene en descenso), ubicándose ya por debajo de países como México, Perú y Colombia.

Por otra parte, Estados Unidos actualmente deslocaliza al resto del mundo negocios por alrededor de 6,000 millones de dólares en lo que se refiere a outsourcing de servicios de centros de contacto, de los cuales América Latina captura poco más de un cuarto de ese total y Argentina menos del 2%.

Si bien, hoy en día, la porción del mercado brasileño de outsourcing de centros de contacto que es atendido fuera de este país es insignificante, el volumen interno (a nivel de la cantidad de interacciones, pero sobretodo en términos de generación de ingresos) es de tal magnitud (en 2011, los outsourcers brasileños facturaron más de 5,400 millones de dólares⁶⁵), que vale la pena considerar la posibilidad de atender ese mercado desde nuestro país.

Finalmente, existe también la oportunidad de incrementar la competitividad mediante la integración a redes globales de servicios. Actualmente, nos topamos con empresas que han tenido éxito en este cometido (como es el caso de Avaya en la Argentina) pero lo cierto es que son las menos y aún no son representativas en términos de creación de empleo y generación de ingresos a nivel país⁶⁶.

Los desafíos

Uno de los principales problemas y una cuestión fundamental a mejorar es la grave inestabilidad de las reglas de juego, a lo que debe sumarse la volatilidad macroeconómica de nuestro país durante, al menos, los últimos 30 años. Esto ha ido en contra del desarrollo de numerosas actividades con retornos a largo plazo (como la inversión en capital físico y las tareas de I&D) y ha favorecido la búsqueda de rentas de corto plazo⁶⁷.

⁶⁴ Frost & Sullivan, 2012.

⁶⁵ Frost & Sullivan, 2012.

⁶⁶ En sus oficinas de Buenos Aires, la empresa global de telecomunicaciones Avaya, cuenta con un equipo de 30 Desarrolladores, Ingenieros y Arquitectos de Software (que representan el 30% de la fuerza de trabajo global del equipo de Advance Applications para clientes), especializados en crear y suministrar aplicaciones de software de avanzada para clientes de la empresa. Asimismo, también funciona aquí uno de los cuatro Centros Globales de Soporte de Servicios (GSS, por sus siglas en inglés), que forma parte de la organización global de atención al cliente de Avaya, brindando soporte al cliente las 24 horas en todas las líneas de productos de la compañía. De esta manera, en Argentina trabajan en conjunto con colegas de otros centros en Hungría, India, y los Estados Unidos.

⁶⁷ Kosacoff, López y Pedrazzoli, 2007.

No debemos olvidar que la calidad del ambiente institucional, incluyendo el ordenamiento contractual, es un factor determinante de las posibilidades que tienen los países de insertarse en redes o tramas internacionales densas, ya que derechos de propiedad poco sólidos aumentan los riesgos percibidos por los agentes que desean establecer relaciones de outsourcing o tercerización con firmas de otro país. En este sentido, la fragilidad institucional de nuestro país parecería conspirar contra las posibilidades de sus firmas de entrar en las CGV, o aplicado a este estudio, las posibilidades de poder atraer inversiones direccionadas a crear centros de servicios de calidad y alcance mundial.

En este sentido, en lo que hace a la percepción del entorno de negocios en la Argentina, y a pesar de que aún no logremos avizorar los resultados verdaderos (positivos o negativos) de la expropiación de YPF a la española Repsol, sin dudas que al menos en el corto plazo, esto no genera mayor confianza hacia un país habituado a cambiar las reglas de juego de manera constante ni ayuda a crear una mejor reputación internacional a la hora de hacer negocios⁶⁸.

La disponibilidad de capital humano también es un factor que, al menos hoy en día, genera desventajas para nuestro país. Por un lado, el número de estudiantes universitarios es relativamente bajo en comparación con el total de la población. Por otro, la proporción de estudiantes en carreras vinculadas con ingeniería y ciencias duras es también reducida en la comparación internacional. La falta de interés en el sector de IT por parte de los jóvenes es notable, y las iniciativas gubernamentales⁶⁹ no han logrado aún subsanar esta cuestión.

Si la Argentina tiene hoy una capacidad local de generar recursos humanos limitada o si ciertos conocimientos o habilidades específicas no están aún disponibles localmente, no deberíamos plantearnos si es necesario contratar temporariamente a personal calificado de países como India o Filipinas para suplir a la mano de obra doméstica? ¿No sería esta una solución de corto plazo que permita a las empresas locales y multinacionales con sede en nuestro país, lograr atraer servicios más complejos?

Una propuesta de este tipo podría ser llevada a cabo por empresas argentinas o multinacionales con intenciones claras de crecer en la Argentina. Al fin y al cabo, las empresas que estén dispuestas a generar negocios de alto valor agregado y en gran escala en nuestro país, saben que las condiciones necesarias para tales emprendimientos no pueden generarse de la noche a la mañana y una manera de achicar la brecha puede ser la recientemente mencionada (tercerizando ciertos procesos que están en el back de la creación de un servicio o un producto en otros países, mientras que se mantiene la relación con el cliente y los mayores márgenes. Al fin y al cabo, empresas Argentinas como Globant ya cuentan con centros de producción de software en otros países y sus relaciones comerciales no dejan por ello de ser rentables). En este sentido, una inversión

⁶⁸ De hecho, Argentina se encuentra posicionada en el puesto 46, sobre 50 países, en el segmento de entorno de negocios, del Índice Global de Locaciones para Servicios de A.T. Kearney 2011 (ver página 47 para más detalles sobre este Índice)

⁶⁹ Se han diseñado algunas políticas a nivel nacional para revertir la falta de profesionales tecnológicos en el sector de los Servicios, tales como el programa "InverTI en vos" (lanzado por la CESSI y el Ministerio de Educación), y los planes de "Becas TICs" y "Control+F" (actualmente, programa Empleartec)

de este tipo es probable que sea rentable en el corto plazo, y más aún en el mediano y largo plazo.

Lo cierto es que, aunque el talento argentino es apreciado, es claro que el país comenzó a ser considerado como una ubicación atractiva para el offshoring solo a partir de la devaluación del 2001, que disminuyó drásticamente los costos de la mano de obra medidos en dólares⁷⁰. El incremento en los costos (por la preocupante inflación desde el 2007), hace más difícil que el país compita para atraer inversiones a menos que otras ventajas competitivas sean creadas y desarrolladas (mayor disponibilidad de ciertas habilidades y pools de conocimiento)

Para paliar este déficit, Argentina debe comenzar a ser vista no sólo como un país atractivo para actividades en la que los costos son el factor dominante, para pasar a atraer tareas en donde lo determinante sean las capacidades de sus recursos humanos. Para lograr esto, lo relevante es que las firmas ubicadas en nuestro país puedan desarrollar competencias que sean difíciles de replicar en otras localizaciones, por ejemplo, generando habilidades específicas para atender las demandas de determinados clientes.

Es necesario también que las empresas locales puedan ganar progresivamente capacidades para participar en el entramado global de servicios. La propia presencia de las transnacionales puede generar un efecto “reputación” para Argentina, pero también sería deseable que se induzca el surgimiento y consolidación de redes y vínculos entre esas multinacionales y las firmas nacionales, así como también estimular el desarrollo de spin-offs locales creados por personal capacitado en las ET que operan en este segmento de negocios⁷¹.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar el hecho de que son cada vez más frecuentes los faltantes de energía y la falta de mantenimiento y de actualización de la infraestructura de telecomunicaciones es al día de hoy preocupante (lo que se agrava aún más, al menos en el área de la telefonía móvil, con las recientes novedades relacionadas a la licitación del espectro para comunicaciones móviles⁷²), y esto en parte se debe a la carencia de una política reguladora eficiente y eficaz por parte del estado y el escaso interés de las empresas privadas por invertir en renovar las mismas (hecho profundamente ligado al congelamiento de tarifas, entre otras cuestiones)

Asimismo, los sistemas nacionales de innovación, entretanto, funcionan de manera débil y desarticulada. Como es bien sabido, en América Latina (y Argentina no es la excepción) el gasto en I&D e innovación es bajo (en particular la porción financiada y ejecutada privadamente), a la vez que como porcentaje del PBI ha crecido más lentamente durante las últimas décadas que en otros países de industrialización tardía.

Por último, y haciendo referencia casi exclusivamente a los servicios de tercerización de centros de contacto, existe una creciente competencia, tanto a nivel regional, como a

⁷⁰ López, Ramos y Torre, 2009.

⁷¹ López, Ramos y Torre, 2009.

⁷² En Septiembre de 2012, el Gobierno Argentino anunció su intención de ingresar activamente como actor del negocio de las telecomunicaciones móviles (algo que aún no ha sucedido). El efecto más inmediato que produjo esta decisión es que no habrá más espectro para los actuales operadores, que venían reclamándolo en forma creciente como consecuencia del perceptible deterioro de la calidad de las comunicaciones en los últimos tiempos.

nivel internacional, por los mercados de América Latina, Estados Unidos, y, en menor medida, España. Lo que enfatiza aún más las carencias propias actuales y los desafíos futuros que tiene por delante nuestro país.

Finalmente, podemos concluir de acuerdo con López, Ramos y Torre (2009), que para aliviar los efectos de la pérdida de competitividad, es necesario que se vayan delineando perfiles de especialización, ganar expertise (lo que ocurrirá a medida que las firmas locales continúen prestando servicios offshore para países desarrollados y logren atraer nuevas cuentas), mejorar la reputación (vía una apropiada conducta empresarial en materia de tiempos, calidad, eficiencia, etc. como a través de la obtención de certificaciones de calidad), preservar la estabilidad de las reglas de juego, mantener y mejorar la infraestructura informática y de comunicaciones y, aspecto fundamental, incrementar la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles localmente.

Análisis comparativo: ¿Qué lugar ocupan los Servicios de Tercerización de Centros de Contacto en el marco de la oferta exportable de Servicios de la Argentina?

El comercio de servicios en la Argentina representó en los últimos quince años aproximadamente entre un 17% y un 22% de nuestro comercio exterior total (incluyendo el comercio de mercancías). En el año 2011, los servicios comerciados (considerando tanto ingresos como egresos de servicios) sumaron 33,201 millones de dólares. El incremento interanual fue del 17,5%, lo que significó más de 10 puntos por encima del crecimiento promedio del período 1996–2011 que se ubica cerca del 7% anual, pero similar al ritmo de crecimiento promedio post-crisis del 2002 a la actualidad.⁷³

Considerando los datos para ese año, se observa que el 33% de las exportaciones argentinas de servicios correspondieron a la categoría "Otros Servicios Empresariales" (porcentaje bastante similar al alcanzado por la categoría Viajes). Dentro de esta, se destacan los Servicios empresariales, profesionales y técnicos (dentro de los que se incluyen los honorarios por servicios jurídicos, contables, de ingeniería, de investigación, entre otros, prestados por residentes a no residentes), con un 93% del total de la categoría.

Aunque la lógica podría llevarnos a pensar que las exportaciones de servicios relacionadas a la tercerización de diversos procesos de negocios, como las de los centros de contacto, deberían ubicarse dentro de esta categoría, lo cierto es que de acuerdo al Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional, los servicios que son "tercerizados" (es decir, en palabras del propio FMI, los casos en que una empresa contrata a otra empresa (especializada) para proveer servicios que previamente eran funciones internas de la empresa, como los servicios de facturación o los servicios de una "central de ayuda" en información) deben ser clasificados en la partida de servicios correcta. Esto significa que los servicios suministrados por los centros de llamadas y operaciones de índole similar deben ser clasificados según el tipo de servicio prestado y

⁷³ INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Internacionales.

no por la naturaleza de su negocio per-se. De este modo, por ejemplo, los centros de llamadas que venden productos se incluyen en los servicios relacionados con el comercio, mientras que aquellos que prestan apoyo informático se incluyen en los servicios de informática.

Dicho esto, a primera vista se hace realmente muy difícil poder llegar a conocer a ciencia cierta cuál es la penetración real de los servicios de centros de contacto y BPO en las exportaciones de servicios de nuestro país ya que no existe un apartado especial dentro de cada tipo de servicio para los servicios de centros de contacto o centros de servicios compartidos (CSC).

A pesar de lo anterior, existen algunos hallazgos a los que podemos llegar utilizando la información disponible de distintas fuentes. Veamos el gráfico a continuación que nos permitirá alcanzar algunas conclusiones tras la comparación de ciertos datos de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto, la Industria de Software y Servicios Informáticos, y el Comercio en el Sector de los Servicios en la Argentina, para el periodo 2007-2012.

Gráfico 4.1. Análisis Comparativo de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto, la Industria de Software y Servicios Informáticos, y el Sector de los Servicios en la Argentina (2007-2012).

	Empleados					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industria de Tercerización de Servicios de Contact Center	55.000	70.000	61.000	61.000	56.000	56.200
Industria de Software y Servicios Informáticos	45.700	52.900	55.900	60.100	64.300	71.500
Total Comercio de Servicios	2.552.305	2.717.590	2.697.536	2.789.994	2.917.813	3.034.525

	Facturación Total (Millones de USD)						Crecimiento (sobre Facturación Total)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industria de Tercerización de Servicios de Contact Center	S/D	549	625	682	789	906	S/D	S/D	13,8%	9,2%	15,6%	14,9%
Industria de Software y Servicios Informáticos	1.661	2.026	2.168	2.582	2.972	3.340	16,0%	22,0%	7,0%	19,1%	15,1%	12,4%
Total Comercio de Servicios	21.239	25.595	23.219	28.258	33.201	36.089	28,4%	20,5%	-9,3%	21,7%	17,5%	8,7%

	Facturación por Exportaciones (Millones de USD)						Crecimiento (sobre Exportaciones)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industria de Tercerización de Servicios de Contact Center	S/D	216	228	179	124	82	S/D	S/D	5,6%	-21,5%	-30,7%	-33,9%
Industria de Software y Servicios Informáticos	387	504	547	663	792	899	29,0%	30,2%	8,5%	21,2%	19,5%	13,5%
Total Comercio de Servicios	10.363	12.155	10.967	13.555	15.480	16.124	29,2%	17,3%	-9,8%	23,6%	14,2%	4,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, la Consultora Frost & Sullivan, la CESSI y el Boletín Anual de Empleo Registrado y Empresas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. El número de empleados en Servicios para el año 2011 ha sido estimado en base al informe de Empleo Privado Formal en Argentina. El correspondientes al 2012, ha sido estimado con base al crecimiento promedio del año 2010 (del Boletín Anual de Empleo Registrado y Empresas). La facturación total y por exportaciones del 2012 del Comercio total de Servicios, se ha estimado en base al crecimiento promedio de los dos primeros trimestres del 2012, que figuran en la balanza de bienes y servicios del INDEC.

Gracias a los datos del gráfico 4.1, podemos realizar algunas comparaciones válidas para entender el rol que juegan las Industrias de Tercerización de Servicios de centros de contacto y la del Software y Servicios Informáticos en el marco del rubro de los servicios y especialmente, en lo referente al empleo y su oferta exportable, datos más que relevantes para esta investigación.

Sin embargo, antes de comenzar, cabe aclarar que aquí se está comparando solo una porción de la Industria de Servicios de centros de contacto en Argentina (es decir, únicamente aquella parte que se encuentra tercerizada) frente a la totalidad de la Industria de Software y Servicios Informáticos (SSI). Esto deja a la primera en inferioridad de condiciones, especialmente al hablar de números absolutos (tanto de empleo, como de facturación, que serían claramente mayores de incluir en este análisis la fracción de esa Industria que se encuentra aún in-house)

Dicho esto, en lo que a generación de empleo se refiere, podemos percibir una clara caída y posterior estabilización de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto (TSCC), frente a un crecimiento constante por el lado del Sector del SSI y el total de los Servicios (exceptuando la caída en el 2009). Las mayores caídas en la Industria de TSCC se pueden ver en el 2009 y 2011, respectivamente.

Es interesante notar que la penetración de la Industria de TSCC, sobre el total de empleados del rubro Servicios, ha sido superior a la del SSI desde el 2006 al 2010 inclusive, llegando a representar un máximo del 2,6% sobre el total en 2008 (donde esta Industria llegó a aportar casi 20,000 empleos más que la del SSI y un total de 70,000)

La situación es diferente si analizamos el aporte de ambas en términos de facturación total y facturación por exportaciones. En todos los años analizados con los que contamos información (2008-2012), la penetración de la facturación del Sector del SSI sobre el Comercio total de Servicios ha sido muy superior a la de la Industria de TSCC. Mientras el primero, ha significado un 7,8% del total en 2007 y luego entre 2009 y 2012, se ubicó por encima del 9%; la última ha tenido una penetración constante entre el 2,1 y 2,7% sobre el total, para el periodo 2008-2012. La relación entre ambas industrias se mantiene persistente durante el tiempo analizado, siendo el volumen facturado por el Sector del SSI entre 3,5 y 3,8 veces superior al de la Industria de TSCC.

El pico de penetración máxima para ambas Industrias ha sido durante el 2009, lo que se explica por el hecho de que el Comercio total de Servicios disminuyó cerca del 10% ese año, mientras que la facturación de los dos sectores continuó creciendo (la Industria de TSCC creció al 13,8% mientras que la del SSI al 7%), mostrando una tendencia diferente que buena parte del rubro Servicios.

Otro aspecto para remarcar, tiene que ver con la tendencia de crecimiento mostrada por ambas industrias y el Comercio total de Servicios desde el 2010 al 2012. Mientras el

Sector del SSI y el Comercio total de Servicios muestran una similitud en su comportamiento, subiendo fuertemente en el 2010, y luego creciendo pero a tasas cada vez menores hacia el 2012 (de hecho, exceptuando el 2009, el menor crecimiento porcentual de ambos fue en el 2012); la Industria de TSCC aumentó porcentualmente su facturación total más que las dos primeras durante el 2012, e inclusive, creció por encima del Sector del SSI también en el 2011.

El escenario es sumamente negativo para la Industria de TSCC al momento de comparar la facturación por exportaciones, ya que el contexto ha sido fuertemente desfavorable para esta, como se mencionó durante el capítulo 2. Como se puede apreciar en el gráfico, el derrotero de las exportaciones de la Industria de TSCC muestran altas tasas de decrecimiento a partir del 2010 (sufriendo la principal caída en el 2012, y acumulando una baja del 64% en comparación con los valores alcanzados en 2009).

En este sentido, la contradicción con lo sucedido en el Sector del SSI no podría ser mayor, ya que este último ha experimentado un constante crecimiento en sus valores exportados y una creciente participación en el total de lo exportado en el rubro Servicios en nuestro país. Mientras la Industria de TSCC llegó a representar más del 2% del total de los servicios exportados por la Argentina en el 2009, a partir de allí la caída fue abrupta, llegando a representar solo el 0,5% en el 2012; el Sector del SSI ha logrado duplicar su facturación por exportaciones en solo 4 años (de 2007 a 2011), pasando a representar del 3,7% en 2007 al 5,6% del total de lo exportado en el 2012 (alcanzando así su penetración máxima hasta el momento)

Asimismo, la relación entre ambas industrias, en lo que hace al volumen facturado por exportaciones, también refleja el derrumbe de la Industria de TSCC. Ya que mientras que el Sector del SSI generó poco más del doble de los ingresos por exportaciones que la Industria de TSCC en el 2008 y 2009, en el 2010 esos fueron casi 4 veces superiores, en el 2011 fueron casi 7 veces más grandes y durante el 2012, la facturación fue cercana a 11 veces la magnitud alcanzada por la Industria de TSCC.

Por último, cabe mencionar, que la tendencia de crecimiento en el rubro exportaciones no parece ser fortuita en el Sector del SSI. Esto se refleja en el incremento constante de la penetración de las exportaciones sobre el total facturado por esta Industria, pasando del 23% para el 2007 al 27% durante el 2012. No está de más mencionar, que totalmente lo contrario sucedió en la Industria de TSCC, donde las exportaciones representaban poco más del 39% en el 2008 y acabaron significando solo el 9% en el 2012.

Entonces, si quisiéramos describir el posicionamiento de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto en Argentina en el marco del rubro Servicios, deberíamos mencionar que para el 2012, representó el 2,5% de la facturación total (del Comercio de Servicios) y que generó el 1,85% del total de los empleos asalariados privados registrados bajo la actividad de Servicios. Su rol en el segmento de las exportaciones es bastante menor, como se dijo, alcanzando a constituir solo el 0,5% del total de los ingresos por exportaciones de Servicios de nuestro país.

Ahora bien, hasta aquí la información que logramos compilar ha hablado por sí misma. Quedan por analizar algunas tendencias que subyacen y dan consistencia a estos datos y aportar algunas conclusiones. En primer lugar, debemos mencionar que la actividad de

los centros de contacto es más intensiva en recursos humanos que la del Software y Servicios Informáticos (es decir, requiere mayor cantidad de empleados). Esto último, debe ser visto como un dato positivo ya que implica que esta Industria tiene un alto potencial de creación de empleo. Lo que quedó ampliamente demostrado durante el periodo de negocios (2006-2009) donde esta Industria se consolidó, superando ampliamente el aporte de otros segmentos del rubro Servicios, como el del SSI.

En segundo lugar, y si bien es cierto que el valor anual de facturación promedio por empleado, durante el periodo estudiado, es ampliamente superior en el Sector del SSI (46,713 dólares en 2012 vs. 16,121 dólares en el mismo año para los empleados de los Outsourcers de centros de contacto), la Industria de TSCC ha logrado posicionarse por encima del promedio del rubro de Servicios y reducido la brecha con el Sector del SSI notablemente, demostrando el constante progreso y en parte, una temprana e incipiente maduración del negocio del centro de contacto hacia distintas ramas del BPO.

Esto último se desprende del análisis comparativo que considera los números de empleados y facturación correspondiente para cada año y segmento, donde se puede observar que mientras que en el año 2008 la facturación anual promedio por empleado del Sector del SSI era casi 5 veces superior al de la Industria de TSCC, en el 2012 era menor al triple (2,9 veces)

Asimismo, a partir del 2009, el valor anual de facturación promedio por empleado de la Industria de TSCC superó al promedio del Comercio de Servicios (10,245 dólares vs. 8,607 dólares, respectivamente), tendencia que se ha profundizado hacia 2012, donde el primero superó al segundo (16,121 dólares vs. 11,893 dólares, respectivamente) en un 36%, alcanzando la máxima diferencia de todo el periodo analizado.

Estos indicadores nos permiten concluir, al menos preliminarmente, que el valor agregado (medido en términos del valor anual de facturación promedio por empleado) de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto en la Argentina es mayor al promedio de las actividades englobadas en el Comercio de Servicios en nuestro país y que ha aumentando constantemente desde el 2008, duplicando su valor (pasando de 7,842 dólares en 2008 a 16,121 dólares en 2012), a pesar de la fuerte caída en sus exportaciones.

Si bien este argumento carece de rigor científico, puede ser un testimonio válido a considerar cuando se trata de menospreciar a la Industria de TSCC, y se la tilda como de "bajo valor agregado" o simple empleo basura.

Finalmente, tras estas breves conclusiones, algunas preguntas deben quedar planteadas. Si la Industria de TSCC en la Argentina ha demostrado claramente su capacidad de creación de empleo (tanto a nivel nacional, como provincial), inclusive más que el Sector del SSI, y podríamos decir que es una actividad, que por su valor agregado, se posiciona por encima de la media (y cada vez más) de las tareas incluidas dentro del Comercio de Servicios, por qué no ha logrado alcanzar un cierto grado de apoyo a nivel nacional? ¿Por qué no se ha desarrollado, impulsado por los privados o el propio Estado, ningún Plan Estratégico de crecimiento, como el delineado en 2004 para la Industria del Software y los Servicios Informáticos, que además cuenta con un Plan de Acción concreto, un Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software y variados beneficios, más allá de las exenciones impositivas? ¿Cuánto tiene que ver con

esto la falta de cohesión interna de la propia Industria de TSCC, que cuando el escenario era sumamente favorable y no necesitaba ningún tipo de ayuda para asegurar su crecimiento, no aprovechó su momento y optó por una visión cortoplacista e individualista de la realidad?

Análisis de los posibles efectos de encadenamiento y “derrames” de esta Industria hacia otros sectores.

En la literatura especializada, parecieran surgir dudas acerca de los spillovers potenciales que podrían tener los CSC en términos de transferencia de conocimientos⁷⁴. Dado que los CSC son comúnmente intra-corporativos, o bien son manejados por ET que se hacen cargo de prestar un servicio para otra corporación en general a nivel global, es poco probable que firmas independientes de capital doméstico en los países receptores puedan ingresar a este tipo de negocios.

Inclusive, si lleváramos el análisis a un nivel más general aún, y consideráramos el impacto de las IED en nuestra región, podríamos afirmar junto con Kosacoff que en el caso del Mercosur, investigaciones recientes (ver Chudnovsky y López, 2006) muestran que los impactos macroeconómicos de la IED no han sido significativos, ya que sus efectos sobre el crecimiento del PBI y la inversión fueron neutros.

En materia de la Industria del Software y Servicios Informáticos en nuestro país, la situación no parece ser muy distinta. En este caso, comenta Kosacoff, para que las firmas de capital local pasen de actividades del tipo software factory a procesos más complejos (como ITO y BPO) parece imprescindible que se establezca un vínculo de transferencia de conocimientos y capacidades con las ET que sí participan activamente de los negocios de ITO y BPO. Sin embargo, dicho tipo de vínculos, son muy débiles o inexistentes.⁷⁵

Asimismo, en otro estudio realizado con foco en ese mismo país, por el Asian Development Bank Institute⁷⁶, se encontró que el sector del BPO tiene relativamente poca interacción con el resto de la economía. De modo que, una suba en el resultado de la Industria Filipina de BPO no necesariamente incrementaría la producción en buena parte del resto de los sectores de la economía de ese país. Y esto está relacionado, con el hecho de que más del 90% del output del sector se destina a la exportación, dejando el restante para satisfacer las necesidades del mercado local. Sin embargo, se asevera que el BPO tiene el potencial de generar un aumento significativo en la masa salarial de la economía, ya que el análisis revela que el crecimiento de este sector tiene un impacto para nada despreciable en las compensaciones generales y el empleo global. Por ello, un acrecentamiento en los ingresos del sector resultaría en una evolución significativa de las compensaciones del mismo, lo que se derramaría al resto de la economía, vía mayor consumo.

⁷⁴ López, Ramos y Torre, 2009.

⁷⁵ López y Ramos, 2007.

⁷⁶ "A Comparison of the Industrialization Paths for Asian Services Outsourcing Industries, and Implications for Poverty Alleviation", ADBI Working Paper Series, October 2011.

Lo cierto es que existen aspectos positivos y beneficios a destacar que pueden extraerse del desarrollo reciente de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto en Argentina. En primer lugar, se debe mencionar su aporte, tanto al crecimiento de la facturación total como de la oferta exportable del Sector Servicios (cifras al respecto pueden encontrarse en las páginas 57 a 60) de nuestro país.

En segundo término, no podemos dejar de soslayar el fuerte impacto en lo relativo a la creación de empleo (tanto a nivel nacional, donde se alcanzaron más de 70,000 empleos en el 2008 y a nivel provincial, como es el caso de Tucumán, donde la Industria se constituyó en 2012 en el sector no estacional que más empleo generó en toda la provincia) y la formación de capacidades (incrementando la competitividad de los recursos humanos, aportando conocimientos que pueden ser fácilmente transferibles a otros rubros de la economía, como las capacidades relacionadas a la computación, ventas, soporte técnico, lenguajes, finanzas, contabilidad y desarrollo de software, entre otras)

En este sentido, asimismo, podemos citar como muestra de algunos de los programas educativos que las empresas del rubro ponen a disposición de sus empleados, los que Teleperformance ofrece en sus centros de Tucumán. Entre los programas educativos más interesantes que esta empresa ofrece a sus empleados, se incluyen el Programa EF Online English School y el Programa de Jóvenes Profesionales. El primero, es una plataforma de aprendizaje de inglés online y que Teleperformance ofrece a través de un partnership global con la empresa Education First. En este marco, se le ofrece a sus empleados cursos adaptados a la necesidad del rol que cada uno cumple en la organización. En este sentido, los beneficios para los participantes no pasan solo por la adquisición de conocimientos y herramientas para encarar con mayor confianza su rol y proyectos de carácter global, sino también por la flexibilidad, ya que la plataforma de aprendizaje es 100% online, y permite al empleado avanzar a su propio ritmo. Mientras tanto, a Teleperformance, le permite acelerar los tiempos de acceso a proyectos e implementaciones globales donde la sucursal de Argentina participe (actualmente limitados por el bajo conocimiento del idioma inglés), y generar las condiciones para optimizar las relaciones con clientes internacionales a nivel de management.

Por su parte, el Programa de Jóvenes Profesionales de Teleperformance busca incorporar jóvenes de alto potencial (actualmente, solo 5 por año), a través de un networking activo con universidades locales, con la meta de fortalecer la fuerza de trabajo y las capacidades de sus mandos medios. Para quienes forman parte de este programa, es ésta una buena oportunidad para acceder a una primera experiencia laboral en una empresa multinacional líder en su rubro, al tiempo que están expuestos a una capacitación continua, mediante un programa dinámico y desafiante. Por su lado, Teleperformance aspira a identificar, atraer y desarrollar a jóvenes talentos del mercado y a promover una fuerza de trabajo diversa, mientras se busca reforzar las relaciones con instituciones en distintas disciplinas a nivel local y nacional.

Igualmente, existen convenios realizados con Universidades para fomentar la actividad y mejorar la capacitación. Por ejemplo, Teleperformance en Tucumán estableció, durante el 2012, contacto con tres Universidades locales (Universidad Tecnológica Nacional, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Universidad Nacional de Tucumán), con el objetivo de entablar relaciones con sus secretarías académicas para ofrecer capacitaciones abiertas, para difundir su Programa de Jóvenes Profesionales y

para poner en marcha su iniciativa de donación de computadoras para las instituciones educativas.

Además, como se puede percibir en los gráficos 2.1 y 4.1, este sector es capaz de crear rápidamente una importante cantidad de empleos, algo difícilmente replicable en otras industrias (aunque esto también implique que proyectos que han sido captados fácilmente, puedan ser perdidos con la misma velocidad. Esta parece ser una característica implícita de todas las inversiones del tipo "foot-loose", donde los costos "hundidos" son relativamente bajos)

En tercer lugar, debemos indicar el aporte en el área de infraestructura tecnológica realizado. En este sentido, y de acuerdo a la CACC, la Industria de los centros de contacto lleva invertido en infraestructura más de 204 millones dólares en todo el país.

Finalmente, la CACC también aporta otros datos que son muy interesantes para describir la contribución de esta Industria en nuestro país:

- La inyección mensual en sueldos es de 228 millones de pesos.
- La inyección anual en sueldos es de más de 3,000 millones de pesos.
- Se inyectaron en salarios más de 21,000 millones de pesos en todo el país, acumulados del 2003 al 2011 y a valores actuales.

A este respecto, la CACC aclara que se debe considerar que estos sueldos conllevan una propensión marginal al consumo del 80%, con lo cual, pasan a ser un potente multiplicador de la actividad económica. Tal es el caso de la provincia de Tucumán, donde se afirma que la industria de los centros de contacto genera un ingreso estimado de 18 millones de pesos por mes para la provincia, lo que anualizado (216 millones de pesos) representa ingresos cuatro veces más grandes para la economía de esta provincia que la inversión realizada anualmente a través del programa de subsidios (más de 50 millones de pesos al año), demostrando un efecto multiplicador notable.

Dicho esto, podemos concluir que la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto constituye aún un sector relevante para la Argentina al momento de analizar su impacto en la economía vía el impulso al consumo. Y es también uno de los mayores creadores de empleo calificado, registrado y privado en estos tiempos.

Es, entonces, a través de estos conceptos que debemos analizar el aporte, al menos en el corto plazo, del sector hacia el resto de la economía, por la cantidad de empleo que crea, por las capacidades que fomenta, por el nivel de consumo que facilita e impulsa y por su aporte al fisco en concepto de impuestos y tasas.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Propuestas

Conclusiones

Si bien la Argentina comenzó atrayendo inversiones en servicios empresariales a distancia a partir de la década de 1990, no fue sino hasta el 2002, que se volvió particularmente atractiva. Las ventajas competitivas que exhibía por entonces nuestro país podrían resumirse en las siguientes: 1) Tipo de cambio favorable, lo que disminuyó los costos locales (medidos en dólares), incluyendo los laborales; 2) la existencia de una reserva de recursos humanos adecuadamente calificados; 3) afinidad cultural con buena parte de los países del hemisferio occidental; 4) el huso horario, particularmente si las actividades incluyen operaciones en tiempo real con clientes en países desarrollados; 5) la disponibilidad de una buena infraestructura de comunicaciones; 6) la existencia de una legislación internacionalmente armonizada de protección de los datos⁷⁷.

La devaluación del Peso convirtió al país en un terreno fértil para el crecimiento del negocio de la Tercerización de los Servicios de centros de contacto ya que Argentina resultaba un país muy competitivo, básicamente, porque podía ofrecer recursos muy capacitados que recibían a cambio de su trabajo salarios comparativamente muy bajos. En una industria donde los sueldos y cargas laborales suman entre el 70 y 75% del costo total, el precio de los factores de producción (léase mano de obra) constituye un dato clave.

A partir de allí, este negocio se generalizó en el país y hoy es un servicio prácticamente obligatorio para casi cualquier empresa. Fueron, entonces, las empresas que ya estaban instaladas en el territorio nacional (además de las numerosas empresas extranjeras que se instalaron después del 2002) las que más rápido reaccionaron, tras la crisis, frente a la oportunidad de exportar servicios, adaptando sus centros de contacto para aprovechar los beneficios del inicio de una nueva etapa de costos laborales muy competitivos brindando servicios a clientes del exterior o a subsidiarias de otros países.

El desarrollo reciente de la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto en Argentina ha generado una serie de aspectos benéficos que vale la pena mencionar. En primer lugar, se debe destacar su aporte, tanto al crecimiento de la facturación total como de la oferta exportable del Sector Servicios de nuestro país.

En segundo término, debemos indicar la contribución realizada en el área de infraestructura tecnológica. En este sentido, y de acuerdo a la CACC, la Industria de los centros de contacto lleva invertido en infraestructura más de 204 millones dólares en todo el país.

En tercer lugar, no podemos dejar de soslayar el fuerte impacto en lo relativo a la creación de empleo y la formación de capacidades. Hemos encontrado que la Industria de TSCC constituye aún un sector relevante para la Argentina al momento de analizar su impacto en la economía vía el impulso al consumo. Y es también uno de los mayores

⁷⁷ López y Ramos, 2008.

creadores de empleo calificado, registrado y privado en estos tiempos. De hecho, actualmente, este rubro da trabajo de forma directa a más de 56,000 personas, según la Cámara Argentina de centros de contacto, más de nueve veces las que empleaba en el año 2002.

Además, ciertas características propias de este tipo de empleo lo hacen muy atractivo desde la perspectiva del desarrollo social. En primera instancia, el oficio es relativamente bien remunerado, incluso en los segmentos de menor valor agregado, donde los contratos son de tipo formal y a tiempo indeterminado. En segundo lugar, se le proporciona empleo a segmentos de la población en los que la tasa de desempleo es por lo general elevada (jóvenes profesionales sin experiencia, estudiantes, mujeres, y profesionales a mitad y al final de su carrera). También, se ha creado empleo en zonas periféricas (como las provincias de Tucumán, Chaco y Salta). Finalmente, debemos soslayar el hecho de que cada empleo directo puede generar múltiples empleos indirectos e impulsa fuertemente al consumo (como se ha demostrado en el caso de Tucumán)

Así, podemos afirmar, sin duda alguna, que los centros de contacto son hoy una importante puerta de entrada para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. Aunque igualmente, encuentran un lugar en esta industria, personas de mediana edad que reingresan al mercado de trabajo.

De este modo, el agente telefónico típico en Argentina es comúnmente un joven (el 76% de la población de trabajadores de la industria, a Junio de 2012, eran jóvenes de 18 a 30 años, no obstante, la industria de Centros de Contacto está incorporando cada vez más personas mayores de 31 años) para quien este empleo representa la entrada a la vida activa y la obtención de un contrato por tiempo indeterminado (según la CACC para el 34% de sus trabajadores esta es su primera experiencia laboral formal). Asimismo, la fuerza de trabajo es mayoritariamente femenina y predominan los jóvenes de clases medias, estudiantes universitarios, que aún no se han independizado de sus familias⁷⁸.

Sin embargo, una porción de esos empleos hoy está en riesgo ya que se ha demostrado que cuando la integración a una cadena global de servicio solo descansa sobre bajos costos laborales, su competitividad depende finalmente del hecho de que los salarios de los respectivos países no aumenten en comparación con otras posibles locaciones.

Y es por este motivo, que varias empresas han comenzado a optar por tercerizar sus servicios en el exterior, especialmente en Perú, Paraguay y, en menor medida, Colombia. Esta decisión obedece exclusivamente a una razón, las compañías buscan disminuir sus costos y han encontrado en la tercerización offshore, una solución relativamente fácil a sus problemas (dejando las cuestiones de calidad y niveles de servicio en un segundo plano)

Los incrementos salariales de los últimos 3 años han gradualmente erosionado una ventaja competitiva clave para la Argentina. Aunque las capacidades de los trabajadores argentinos son usualmente elogiadas, es también evidente que nuestro país no ha sido considerado como una ubicación ventajosa para la exportación de servicios hasta luego

⁷⁸ Del Bono, 2008.

de la devaluación del 2001, que disminuyó drásticamente los costos de la mano de obra medidos en dólares.

Esta industria presenta una estructura de costos donde el componente salarial es fundamental, por ello, el incremento en los costos hace más difícil que el país compita para atraer inversiones a menos que otras ventajas competitivas sean creadas y desarrolladas (mayor disponibilidad de ciertas habilidades y pools de conocimiento).

Las razones de la actual contracción de los negocios con el extranjero son: pérdida de competitividad del peso frente al dólar, salarios que subieron en dólares y crecientes incentivos estatales de otros países de la región para atraer inversiones de la industria. Dicho de otro modo, se ha formado una combinación letal, mientras la pérdida de competitividad de la Argentina se hace evidente, la posición de los países de la región que compiten con el nuestro, mejora.

De esta forma, se configura un panorama complicado para la Argentina, ya que actualmente se compete con otros destinos de menor costo y en actividades que son de bajo valor agregado.

Para superar este escollo, es fundamental que nuestro país esté en condiciones de ofrecer ambientes locales donde los inversores puedan encontrar valiosos y diversos atractivos más allá de los costos (tales como recursos humanos con capacidades específicas y capacidades tecnológicas) y mantener estables sus inversiones⁷⁹.

Una cuestión fundamental a mejorar es la grave inestabilidad de las reglas de juego, a lo que debe sumarse la volatilidad macroeconómica de nuestro país durante, al menos, los últimos 30 años. No debemos olvidar que la calidad del ambiente institucional, incluyendo el ordenamiento contractual, es un factor determinante de las posibilidades que tienen los países de insertarse en redes o tramas internacionales densas, ya que derechos de propiedad poco sólidos aumentan los riesgos percibidos por los agentes que desean establecer relaciones de outsourcing o tercerización con firmas de otro país.

La disponibilidad de capital humano es un factor que, al menos hoy en día, genera desventajas para nuestro país. Por un lado, el número de estudiantes universitarios es relativamente bajo en comparación con el total de la población. Por otro, la proporción de estudiantes en carreras vinculadas con ingeniería y ciencias duras es también reducida en la comparación internacional.

En este sentido, invertir en educación y entrenamiento puede ser un factor clave para desarrollar una fuerza laboral que satisfaga las necesidades de la demanda global. Como señala Varghese (2009), varios países han comenzado a reorientar sus sistemas educativos, particularmente la educación superior, para cubrir no sólo los requerimientos domésticos, sino también los del mercado global de trabajo⁸⁰.

Para paliar este déficit, Argentina debe comenzar a ser vista no sólo como un país atractivo para actividades en la que los costos son el factor dominante, para pasar a atraer tareas en donde lo determinante sean las capacidades de sus recursos humanos. Para lograr esto, lo relevante es que las firmas ubicadas en nuestro país puedan

⁷⁹ López, Ramos y Torre, 2009.

⁸⁰ López, Niembro y Ramos, 2012.

desarrollar competencias que sean difíciles de replicar en otras localizaciones, por ejemplo, generando habilidades específicas no solo para atender las demandas de determinados clientes sino también para ser parte de procesos de mayor valor agregado.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar el hecho de que son cada vez más frecuentes los faltantes de energía, y la falta de mantenimiento y de actualización de la infraestructura de las comunicaciones es al día de hoy preocupante. Asimismo, los sistemas nacionales de innovación, entretanto, funcionan de manera débil y desarticulada. Como es bien sabido, en América Latina (y Argentina no es la excepción) el gasto en I&D e innovación es bajo (en particular la porción financiada y ejecutada privadamente), a la vez que como porcentaje del PBI ha crecido más lentamente durante las últimas décadas que en otros países de industrialización tardía.

Finalmente, en resumidas cuentas, es necesario para alivianar los efectos de la pérdida de competitividad, que se vayan delineando perfiles de especialización, ganar expertise, mejorar la reputación, preservar la estabilidad de las reglas de juego, mantener y mejorar la infraestructura informática y de comunicaciones y, fundamentalmente, incrementar la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles localmente.

Propuestas

Introducción

Sin dudas, como se ha podido observar, una estrategia de competitividad que base su ventaja exclusivamente en el bajo costo del recurso humano, es endeble en el mediano y largo plazo. Por ello, el foco debe ponerse en una migración paulatina hacia segmentos de mayor valor agregado, donde el diferencial competitivo no sea el costo sino la capacidad y la eficiencia, concibiendo una estrategia de integración de inserción basada en recursos humanos de alta calificación.

En este sentido, no debe perderse de vista que cualquier iniciativa para mejorar la actual situación debe tener su correlato en el ámbito educativo, ya que a medida que los servicios exigen mayores aptitudes (conocimientos e idiomas, entre otras), la disponibilidad de profesionales calificados tiene una creciente importancia en las decisiones de inversión.

Dado que la relativa escasez de personal calificado parece ser uno de los principales impedimentos para la expansión de las actividades, existe la necesidad de mejorar la cantidad y calidad de los recursos humanos en las diferentes franjas de la pirámide educativa y tendiendo al reforzamiento de las habilidades y saberes requeridos. Si bien algunas políticas públicas, a menudo conducidas conjuntamente con el sector privado, han intentado hacer frente a este problema y pueden tener cierto impacto en el corto y mediano plazo, se precisan más esfuerzos en esta área, ya que construir capacidades para exportar servicios es una tarea que lleva tiempo, especialmente si se quiere ir más allá de actividades de baja complejidad.

En cualquier caso, hay que reconocer que las deficiencias en la oferta de recursos humanos podrían convertirse en un obstáculo para el crecimiento de los nuevos sectores

exportadores de servicios, como así también para el “escalamiento” de posiciones en las respectivas CGV⁸¹.

Esto llama a la necesidad de multiplicar esfuerzos para incentivar la formación de capital humano, en particular en áreas vinculadas a la Tecnología y las Comunicaciones, las cuales no siempre son elegidas por los estudiantes.

Frente a un escenario de creciente competencia y ante la abundancia de localizaciones alternativas para desarrollar las actividades de tercerización de servicios, es necesario que también se diseñen estrategias o políticas que apunten a generar un ambiente favorable para la atracción de inversiones. El mantenimiento y la mejora de la infraestructura en materia de telecomunicaciones y tecnología es también fundamental.

Para alcanzar estos objetivos son necesarias varias condiciones (que intentaremos abarcar a continuación, en los objetivos de corto y mediano y largo plazo). Pero, antes de ello, es preciso que exista un consenso acerca de cuáles son las estrategias deseables y posibles de desarrollo. En otras palabras, el Estado y los privados de esta Industria deben alcanzar acuerdos en torno a la necesidad de transformar los patrones de especialización del país y que caminos tomar para lograrlo.

Propuestas para el Corto Plazo

Parece claro que el establecimiento de un gran número de operaciones de centros de contacto no representó un gran salto en el nivel de desarrollo del país, sobre todo por la limitada vinculación de dichos centros con la trama productiva local y el limitado volumen de los derrames. Sin embargo, la importante generación de puestos de trabajo, junto con el consecuente ingreso de divisas, podrían justificar que desde la política pública se generen ambientes favorables para la recepción y atracción de este tipo de inversiones.

Aunque los instrumentos existentes en la actual regulación de varias provincias son un buen punto de partida para desarrollar una estrategia de fomento, los conceptos vertidos en las próximas líneas apuntan a formalizar necesidades concretas en tres áreas específicas, con el objetivo principal de consolidar en el corto plazo (periodo 2014-2015) a la Industria de Tercerización de Servicios de centros de contacto en la Argentina y, especialmente, asegurar las valiosas fuentes de empleo que está provee en la actualidad (más de 56,000 solo en la porción tercerizada del mercado). Asimismo, se delinearán mercados y segmentos objetivos a atacar.

Marco regulatorio:

Mejorar el marco regulatorio significa abordar, entre otros temas, el empleo de trabajadores en horarios flexibles, optimizar el marco tributario y fortalecer la legislación de protección de datos personales y de los derechos del consumidor.

Una regulación laboral ad-hoc respecto de las necesidades concretas de esta actividad se hace necesaria para amarrar en lo operativo un diseño estratégico macro, de cara a las

⁸¹ López, Niembro y Ramos, 2012.

oportunidades que genera la Industria de la Tercerización. Se debe pensar en contemplar normas de excepción para empresas que exporten servicios en régimen de horario especial o continuo, así como la posibilidad de establecer contratos de trabajo entre trabajador y empresa. Contratos que establezcan tanto la extensión como la distribución, permitiendo una adecuación óptima a la variabilidad intrínseca de la operación.

Estas compañías tienen características especiales con relación a los requerimientos de la mano de obra. El funcionamiento continuo las 24 horas del día y los 365 días del año (24X365) rompe con los esquemas tradicionales de jornada laboral. Del mismo modo, las empresas requieren atraer personal para los períodos de actividad intensiva y necesitan prescindir de personal para ciclos de menor actividad, a fin de mantener la competitividad, minimizar los costos y optimizar los recursos.

Aunque puede pensarse que un empleo temporario es precarizar a la fuerza laboral, también debe considerarse que existen muchos estudiantes que buscan empleo solo durante un tiempo, especialmente antes o durante el receso educativo, y es una herramienta muy útil para ellos poder valerse de su propio ingreso o aportar a la economía familiar.

Reputación y visibilidad de la Industria de la Tercerización de Centros de Contacto (Interna y Externa):

Si bien es cierto que el interés que despierte la actividad de la tercerización en la población nacional tiene implicaciones directas para abordar la cuestión de la falta de talento específico en el país, la percepción externa de la marca "Argentina", es también un factor importante para evolucionar y expandir esta industria.

Se deben encarar tareas de promoción del sector, a través de la diseminación de información, creación de consciencia y actividades constructoras de marca. Asimismo, no se debe perder de vista la necesidad de consolidar y dotar de mayores facultades a la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC), fomentando mayores esfuerzos conjuntos y alianzas estratégicas entre los jugadores de la industria, incorporando capacidades de inteligencia de mercado y responsabilidades de marketing, con el objetivo final de alcanzar una fuerte representación de "una sola voz" frente al gobierno.

Una parte sustancial del esfuerzo de promocionar la industria deberá estar enfocado en conseguir transformar en "aspiracionales" los empleos del área del BPO, con el objetivo de lograr atraer trabajadores calificados e influenciar graduados universitarios para que se especialicen en esta actividad. En este sentido, es fundamental proteger a la industria de impactos negativos de la prensa y comunicar noticias más positivas sobre lo que sucede "puertas adentro" de las operaciones, con el fin de incrementar la confianza del público, el gobierno, los inversores, las empresas y los propios empleados.

Se deberá, entonces, diseñar y desarrollar un plan de comunicación que informe de manera estratégica a audiencias claves (estudiantes, graduados, gobierno, inversores, empresas) sobre las principales novedades de la industria (que incluya eventos en universidades, institutos técnicos y colegios para mejorar la percepción de las oportunidades existentes en la Industria); como así también, entrenar a los líderes,

comunicadores y empresarios del sector en estrategias de comunicación y manejo de crisis y objeciones para desenvolverse correctamente en sus intervenciones públicas.

La difusión de las aptitudes nacionales con relación a la provisión de ciertos servicios es fundamental, a través de una “imagen país”. Esto puede materializarse mediante un sitio web que promueva las virtudes, la calidad de la mano de obra, los instrumentos existentes, etc. Complementariamente, puede resultar altamente beneficioso la participación en ferias especializadas o de alta difusión en el extranjero, donde concurren masivamente los clientes para evaluar la oferta mundial.

Una mirada a cómo la industria está evolucionando muestra por qué la visibilidad internacional es importante. Aunque los servicios de BPO de voz seguirán siendo un componente importante de la industria, las actividades de BPO no-voz crecerán más rápido. De este modo, para que la industria de outsourcing logre capitalizar esta demanda, se debe aumentar la conciencia de su capacidad para ofrecer estos servicios. Se proponen a continuación acciones específicas que se podrían realizar para mejorar la reputación y la visibilidad, interna y externa, de la Industria de Tercerización:

- 1) Consolidar una asociación o cámara amplia e incluyente, con plena representatividad frente al sector, el gobierno y las universidades. Este ente debe tener un liderazgo autónomo e independiente de las empresas miembro (frecuentemente los Presidentes de las Cámaras del Sector suelen ser empleados de una de las empresas parte, lo que puede originar situaciones donde se vean conflictos de intereses que, en última instancia, terminen impidiendo un accionar enfocado exclusivamente en apoyar el crecimiento de la Industria en el país), contar con capacidad de ejecución, acceso a suficientes fondos, recurso humano altamente calificado, y amplias responsabilidades (ej. gestión comercial, inteligencia de negocios, reportes de industria, iniciativas especiales, networking y marketing internacional para desarrollar nuevos mercados para el país). La actual Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC) no cumple actualmente con estos requisitos, pero puede servir como base y piedra fundamental para la concepción de un organismo líder para toda la Industria;
- 2) Aumentar la promoción del país a nivel nacional e internacional como un proveedor de Tercerización de Servicios de centros de contacto y de otros procesos de negocios (previo desarrollo de una propuesta de valor para tal fin);
- 3) Estimular la demanda interna y externa, mejorando la comercialización de los productos/servicios;
- 4) Reforzar los programas de certificaciones de las empresas con el fin de facilitar su reconocimiento en el exterior⁸². Incluyendo la identificación de modelos de gestión de operación y la creación de un sistema de información que recopile mejores prácticas para toda la industria;
- 5) Crear un programa de atracción de la inversión extranjera hacia la Argentina en el área del BPO bajo un esquema de “ventanilla única” de trámites. Incluyendo, por ejemplo, el desarrollo de un sistema de información acerca de instituciones educativas y

⁸² Se hablará con mayor detalle sobre la especialización y las certificaciones de las empresas del rubro en el marco de las propuestas de mediano y largo plazo.

recursos humanos a fin de que los empresarios puedan hacer seguimiento de: a) Oferta y calidad de programas y cursos, b) Estudiantes capacitados y certificados, y c) Historial laboral para facilitar el acceso a personal calificado.

5) Incrementar la participación del sector en los programas gubernamentales.

Concepción de una entidad líder para la Industria del Outsourcing⁸³

Una entidad de este tipo está comúnmente compuesta por representantes de las principales empresas del país y actúa como el cuerpo responsable por el desarrollo y manejo de la Industria de la tercerización. Esta composición organizacional permite llegar a un consenso acerca de las necesidades fundamentales de la industria y busca alinear a los roles claves en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Asimismo, a través de este cuerpo, el desarrollo de proyectos y la implementación de programas pueden ser efectivamente concertados y manejados, minimizando esfuerzos fragmentados de los distintos participantes. Además, este organismo líder mejora la comunicación entre sus miembros, monitoreando y evaluando sus conductas.

De este modo, es importante contar con un organismo de este tipo, ya que no solo racionaliza la implementación de medidas de crecimiento para toda la industria, sino que incentiva la coordinación de iniciativas entre los principales actores y crea un orden y una dirección para alcanzar las metas comunes.

Algunos requisitos específicos pueda que sean necesarios para su formación. Por ejemplo, se pueden requerir medidas legislativas adicionales para dotar de validez y credibilidad a la organización como la principal autoridad y órgano de gobierno para la industria de tercerización en un país. Además, es igualmente importante ser capaz de reunir a los actores, poder conceptualizar y preparar el mandato, la visión y los objetivos de la organización, en pos de la plena realización de la visión de crecimiento de la industria de Outsourcing. Esto puede, y debe, ser realizado con un fuerte apoyo y colaboración entre el sector público y privado. Estos dos sectores deben estrechar el diálogo e identificar espacios de mejora para responder a las necesidades del sector y crear los mecanismos de apoyo del gobierno, al mismo tiempo que debe velar por la concepción de una legislación específica.

NASSCOM – Un catalizador del crecimiento de la India en el área del BPO

Un ejemplo de un organismo líder en la industria del Outsourcing en NASSCOM, de la India. Este ente ha cumplido un rol fundamental en la concepción de propuestas para el continuo crecimiento de la industria de tercerización en su país y ha contribuido en iniciativas tales como el relacionamiento y networking con mercados extranjeros para la atracción de actividades de outsourcing.

NASSCOM (National Association of Software and Service Companies) fue creada en 1988 como una organización sin fines de lucro. Se desempeña como la Cámara de Comercio de la India para el sector de IT-BPO. La visión de NASSCOM es bastante

⁸³ "Outsourcing & National Development in Latin America", THOLONS Research, Febrero 2012.

simple, pero muy aleccionadora: "llegar a ser la organización de comercio más eficaz y atractiva del mundo, basándose en la confianza y la credibilidad".

De hecho, NASSCOM ha trabajado duramente para cumplir su visión a través de acciones concretas. Este organismo pretende "impulsar el crecimiento global del mercado mundial de outsourcing y mantener en él la posición de liderazgo de la India".

Para hacer esto posible, NASSCOM colabora para aumentar la mano de obra disponible en su país y ayuda a varias empresas establecidas en la India para cumplir con normas y estándares internacionalmente reconocidos. La organización también cuenta con un área de investigación para la concepción de estrategias apropiadas para la industria.

Incentivos:

En la actualidad, dada la importancia creciente que ha ido cobrando el sector servicios en las últimas décadas, prácticamente todos los países cuentan con algún tipo de mecanismo de fomento a dichas exportaciones y/o a la atracción de inversiones extranjeras en el rubro. No obstante, en términos generales, en la Argentina existen relativamente pocas medidas enfocadas estrictamente en la promoción de las exportaciones de servicios. De hecho, la mayoría se establecen en el marco de esquemas de atracción de inversiones y/o regímenes de promoción industrial (a nivel nacional o subnacional), abarcando tanto subsidios como créditos preferenciales.

En el caso de los centros de contacto, se exime a las firmas del pago de impuestos provinciales y, en algunos casos, se ofrecen además exenciones tributarias a nivel municipal y créditos fiscales o subsidios por el empleo de personal (como se ha mencionado en el capítulo 4). Precisamente, la atracción de estos centros aparece para ciertas provincias como una oportunidad concreta de creación de puestos de trabajo (y por ende, reducción del desempleo) en gran escala, más allá de las posibles consideraciones que pudieran efectuarse acerca del escaso nivel tecnológico de estas actividades o su limitado potencial de generación de derrames productivos⁸⁴.

En este contexto, es clave que el Estado Nacional y los Provinciales conciban una estrategia conjunta para la promoción de las actividades de Tercerización de Servicios de centros de contacto y de otros procesos de negocios en sus territorios con el objetivo primordial de convocar a empresas extranjeras del rubro a crear empleos para los jóvenes Argentinos. Se debe analizar el impacto de los casos locales más resonantes de atracción de estas inversiones, como el de Tucumán, para tomar nota de los espacios a mejorar y de las mejores prácticas a mantener y profundizar.

Este proceso de promoción y atracción es fundamental, ya que lograr incrementar las exportaciones en ciertos segmentos del outsourcing de servicios (como los de BPO) por fuera de la participación en las cadenas globales de valor que se conforman en estas áreas puede ser difícil, puesto que en dichos segmentos las relaciones contractuales puramente de mercado están relativamente poco difundidas. En este sentido, la atracción de IED en estos sectores cobra especial importancia, ya que son precisamente

⁸⁴ López, Niembro y Ramos, 2013.

las empresas transnacionales las que por lo general organizan y coordinan la mayor parte de estas CGV⁸⁵.

Mercados y Segmentos Objetivos:

Como medida fundamental, la Industria de la Tercerización de Servicios de centros de contacto en Argentina debe proponerse la meta de consolidar y concentrar la atención del mercado interno en nuestro propio territorio. Como ya se dijo, hoy la Industria nacional se ve amenazada por la creciente transferencia de servicios locales para ser atendidos en el extranjero. Se debe buscar, a través de acciones conjuntas (entre proveedores y empresas demandantes de los servicios), el punto de equilibrio que permita contener la sangría actual, que ha sido detenida, tan solo momentáneamente, por restricciones relacionadas a la prohibición de girar divisas hacia el exterior y regulaciones del tipo "compre local" también aplicadas para el comercio de servicios, en algunos casos.

Una vez logrado este objetivo primordial, los actores en nuestro país podrán comenzar a perfeccionar estrategias para ganar posiciones en mercados extranjeros. En este sentido, el primer paso será la consolidación de una posición fuerte en los Servicios de BPO de Voz en idioma español, con tres mercados objetivos en la mira: España, el segmento de hispano-hablantes en EE.UU., y el propio mercado regional de América Latina (para servir a las empresas multinacionales con operaciones en la región), buscando hacer las veces de un hub para el hemisferio.

Finalmente, se debe comenzar también por fomentar una migración paulatina a los Servicios de BPO de No Voz, en una primera etapa en idioma español solamente, aunque sumándole también, a medida que se cuenten con los recursos necesarios, servicios en otros idiomas, como el inglés y el portugués.

Propuestas para el Mediano y Largo Plazo

Argentina tiene la oportunidad de capturar, en el mediano y largo plazo, una porción del creciente mercado global del BPO. Superando sus limitaciones en lo referente a la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano, nuestro país podría aspirar a convertirse en un destino atractivo de offshoring, pero esta vez gracias a sus capacidades, infraestructura y ambiente de negocios. Para lograr esto, el país debe comprometerse en un programa sectorial de largo plazo que le permita eliminar barreras significativas.

En pos de este cometido, es indispensable que se trabaje consistentemente en iniciativas específicas en cuatro frentes: 1) la capacitación del capital humano, 2) el entorno de negocios y de transferencia tecnológica; 3) Especialización de la Industria e implementación de estándares de calidad internacional; y 4) la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones.

⁸⁵ López, Niembro y Ramos, 2013.

Si estos desafíos se abordan de manera adecuada, la industria de tercerización de procesos (no únicamente la de los Centros de Contacto) puede ofrecer oportunidades significativas para el país, incluyendo mayor y mejor empleo.

Finalmente, se sugerirá que mercados y segmentos objetivos se deben considerar.

Capacitación del capital humano:

Para tener éxito en los segmentos de oportunidad mencionados en las propuestas de corto plazo, en lo inmediato nuestro país debe: a) desarrollar suficiente recurso humano en ciudades intermedias (como es el caso de Tucumán) para trabajar en el segmento de voz en español, tanto para servir el mercado nacional como el regional; y b) apalancar el recurso humano actual ya formado para capturar oportunidades en los segmentos de datos y conocimiento (BPO de No Voz) en inglés y español.

En el mediano y largo plazo, es fundamental que se amplíe y mejore la base de aptitudes. En primer lugar, es necesario el fortalecimiento de la educación. Comenzando por la escuela primaria y secundaria, donde se debe enfatizar el conocimiento en el área de las matemáticas, la lógica, la capacidad de lectura y comprensión, así como la enseñanza temprana del inglés. En este sentido, se deben de intensificar los programas bilingües actuales reforzando y profundizando su alcance, comenzando desde el pre-escolar.

El dominio del inglés es decisivo, tanto para lograr entrar en el mercado de servicios de clientes de habla inglesa, como para ofrecer servicios de mayor valor agregado. Además de fortalecer la enseñanza de idiomas en todos los niveles educativos, se deben considerar otros programas complementarios para la enseñanza del inglés, tales como los cursos "de choque" de corto plazo para suplir necesidades puntuales de la industria y el ofrecimiento de becas para que se realicen clases de inglés, tanto dentro como fuera de las empresas pertinentes.

En segundo lugar, una mejorada interacción entre los sectores público, privado y las universidades para el diseño y establecimiento de los programas de estudios técnicos y universitarios, contribuirá a mejorar la calificación de la fuerza de trabajo del país, permitiendo alinear los programas con las necesidades de mercado (determinando cuáles son las brechas de competencias de los graduados respecto de los requerimientos de la industria y establecer mecanismos de adecuación de los programas curriculares) Una alianza de este tipo (entre la industria, las universidades e instituciones públicas) es importante para garantizar la pertinencia de habilidades, afianzar la formación a través de programas de pasantías laborales para estudiantes y desarrollar programas conjuntos de Investigación y Desarrollo.

En lo que al desarrollo de talento específico se refiere, se debe considerar el ejemplo de los Programas de Finalización de la India. Estos, sirven para formar a los recién graduados en industrias específicas y para prepararlos para el mundo del trabajo. Estas escuelas especiales complementan las habilidades fundamentales aprendidas en las instituciones escolares, promoviendo una formación más específica, introduciendo nuevos componentes y profundizando otros.

Estos programas de formación complementaria buscan compensar las deficiencias de los alumnos mediante la capacitación profesional especializada en los campos técnicos tales como la programación de computadoras y tecnología de la información. Sin embargo, no solo se enfocan en mejorar las habilidades técnicas, sino también las habilidades de comunicación y de resolución de problemas. Los Programas de Finalización también pueden compensar las carencias en la enseñanza de las matemáticas y ciencias, ayudando a los estudiantes a alcanzar el nivel necesario para la admisión a la Universidad.

Iniciativas de este tipo subrayan la importancia de abordar la cuestión del capital humano no solo desde la óptica de la creación de una amplia base de recursos, sino que también marca la relevancia de que estos sean efectivamente plausibles de ser empleados en actividades de BPO, a través de una capacitación específica para asegurar esta compatibilidad.

Finalmente, se debe perseguir el aumento del número de graduados en disciplinas que estén vinculadas con la Tecnología, el desarrollo de Software y la Tercerización de Servicios de centros de contacto y de otros procesos de negocios. Se debe fomentar la matriculación en carreras relacionadas e incrementar las tasas de retención de los alumnos cursando las mismas (se recomiendan estrategias de retención de alumnos que contemplen cursos de nivelación inicial, carreras modulares con certificaciones intermedias y líneas de financiamiento)⁸⁶.

Entorno favorable para los negocios y la transferencia tecnológica:

Estar a la altura de los requerimientos de los inversores y lograr continuamente adaptarse al cambiante clima de los negocios es fundamental no solo para ganar la confianza de las empresas que actualmente residen en el país, sino que es clave para atraer a otras nuevas. En este sentido, el fomento de las actividades de Tercerización de Servicios de centros de contacto y de otros procesos de negocios no debe encararse únicamente a partir de la implementación de ciertos mecanismos de promoción aislados, sino más bien sobre la base de una estrategia coherente de desarrollo integral con horizonte a mediano-largo plazo.

Esto demanda un fuerte compromiso y sustentabilidad institucional, ya que difícilmente sea suficiente con sólo otorgar exenciones fiscales y establecer regímenes preferenciales. Si el contexto político, el entorno macroeconómico y las instituciones no generan un ambiente de negocios y reglas de juego estables y previsibles, y si no existe la base de capital humano y la infraestructura necesaria, bien pueden naufragar los intentos por atraer inversiones y encarar un programa de desarrollo en el sector servicios⁸⁷.

Como ya se dijo, la calidad del ambiente institucional, incluyendo el ordenamiento contractual, es un factor determinante de las posibilidades que tienen los países de insertarse en redes internacionales, ya que derechos de propiedad poco sólidos aumentan los riesgos percibidos por los agentes que desean establecer relaciones de tercerización con firmas de otro país.

⁸⁶ La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, CEPAL, 2010.

⁸⁷ López, Niembro y Ramos, 2013.

Entre otras cuestiones, se debe velar por la promoción y consecución de acuerdos de doble tributación con países estratégicos para ofrecer servicios de centros de contacto y otros procesos de negocios desde la Argentina, crear líneas de créditos dedicadas a fomentar el desarrollo local de la industria, flexibilizar la legislación laboral (dados los requerimientos especiales de mano de obra que tiene esta industria) y adecuar la legislación local a lo que marcan las buenas prácticas internacionales en lo referente a la propiedad intelectual y la protección de los datos.

Finalmente, debe también generarse un clima propicio para la transferencia tecnológica, la difusión de conocimiento y la generación de ofertas innovadoras. Ya sea mediante las instituciones públicas de investigación y desarrollo, la cooperación con empresas privadas y el posible surgimiento de spin-offs, como así también a través de programas de financiamiento a la innovación privada o la exoneración impositiva según los recursos destinados a I+D, todos estos mecanismos (en mayor o menos medida) fortalecen el sistema nacional de innovación y posiblemente faciliten la diversificación de las capacidades tecnológicas del país⁸⁸.

Especialización de la Industria e implementación de estándares de calidad internacional:

Dada la dificultad que tienen los países de la región para presentarse como localizaciones alternativas factibles para servicios de diversos tipos (por las limitaciones en materia de recursos humanos), resultaría razonable pensar en estrategias que apunten a la construcción de capacidades y reputación en determinados segmentos de mercado⁸⁹.

Nuestro país debe encontrar y desarrollar sus activos únicos y explorar el modo de insertarse de forma más exitosa en los mercados regionales y globales y en las estructuras de prestación de servicios de las empresas transnacionales. Esto ayudaría a orientar las propuestas de política de forma más eficaz.

Es preciso identificar, entonces, esos nichos de mercado, donde las empresas locales y con sede en la Argentina puedan generar capacidades diferenciadas como para consolidarse y crecer. En este sentido, el objetivo principal radicaría en lograr posicionarse en segmentos menos estandarizados y con un mayor grado de diferenciación, como los de KPO (Knowledge Process Outsourcing), asociados a la disponibilidad de un menor número de recursos humanos pero de mayor calificación y que redundan en actividades de un alto valor agregado.⁹⁰

Cuanto mayor sea la complejidad de las funciones realizadas, menor será la posibilidad de que la operación dependa únicamente de los costos y, por lo tanto, de que surjan destinos alternativos. Puede que sea necesario garantizar las capacidades locales para que las empresas establecidas puedan ofrecer una combinación más amplia de servicios y atraer a otros clientes en segmentos de mayor valor agregado.

⁸⁸ López, Niembro y Ramos, 2013.

⁸⁹ López, Ramos y Torre, 2009.

⁹⁰ López, Niembro y Ramos, 2013.

Dado, que cada vez es más importante para las empresas asegurar las condiciones de calidad de los servicios que prestan, se deben generar programas de soporte para la adquisición de certificaciones reconocidas y demandadas internacionalmente, preferiblemente mediante el acompañamiento durante el proceso de aplicación y subsidios para afrontar los costos de tal procedimiento⁹¹.

Esto, es también recomendable para los servicios más masivos y de menor valor agregado (tales como los de Atención al cliente), ya que los clientes de los países desarrollados otorgan gran importancia a la implementación de mejores prácticas y a las certificaciones en diversos estándares internacionales (tales como COPC, ISO 9000, Six Sigma y PCI Compliance), transformándose en un factor clave a la hora de cerrar un negocio, dado que ayudan a vencer las barreras culturales y de imagen que aún puede generar en ciertos mercados la subcontratación de servicios en América Latina.

Mejora de la Infraestructura Tecnológica y de Telecomunicaciones:

La calidad y eficacia en la entrega de servicios de tercerización está garantizada principalmente por el soporte de una sólida y robusta infraestructura tecnológica. Esta característica, es comúnmente asociada a la disponibilidad de una continua y confiable conexión a Internet y a las redes de los diversos proveedores de servicios de telecomunicaciones (Service Providers) con presencia en un lugar determinado. Además, los países en desarrollo se han inclinado frecuentemente por la creación de zonas dedicadas al fomento de las actividades de tercerización con el correspondiente soporte tecnológico, tales como los Parques o Distritos Tecnológicos o las Zonas Especiales de Comercio o de Libre Comercio.

La situación actual de la infraestructura tecnológica dista de ser la ideal en nuestro país (ya hemos hecho mención a la preocupante realidad de la telefonía celular en este trabajo). De hecho, el informe "Barómetro Cisco de banda ancha 2.0", afirma que en la Argentina solo el 7,5% del total de las conexiones fijas a internet eran de banda ancha al cierre del año 2012, dejando un amplio margen de mejora, si lo que se intenta es contar con una infraestructura de telecomunicaciones competitiva y confiable.

Tampoco se han desarrollado aún Parques Tecnológicos de servicios con una clara orientación exportadora (el Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires, para citar sólo un caso, no cuenta con esa orientación y a pesar de tener entre sus objetivos a la promoción y al desarrollo de la tecnología, la innovación y el conocimiento, aún no ha logrado su cometido)

De este modo, nuestro país debe enfocarse en aumentar la cobertura, mejorar la estabilidad y ampliar el acceso al servicio de telecomunicaciones, incrementando la capacidad instalada fuertemente a través de inversiones conjuntas del Estado Nacional y de los Privados relacionados con la provisión de estos servicios.

Asimismo, cabe destacar que todos los países que han alcanzado un desarrollo exitoso en el sector del BPO han desarrollado al menos un Parque Tecnológico de bandera. En Argentina un parque de talla mundial es indispensable para:

⁹¹ López, Niembro y Ramos, 2013.

- Focalizar incentivos fiscales.
- Enfocar esfuerzos y asegurar disponibilidad de infraestructura y tecnología de punta.
- Propiciar una dinámica de intercambio de ideas y fomentar la cooperación entre empresas y universidades.
- Brindar visibilidad internacional y servir de herramienta de marketing.

En este sentido, aunque no haya un estándar establecido, existen dimensiones claves que se deben considerar al momento de planear instalar un Parque:

Gráfico 5.1. Dimensiones Claves y Requisitos Mínimos para la Instalación de un Parque Tecnológico.

Dimensiones Clave	Requisitos Mínimos
Capital	Grandes desarrolladores, infraestructura residencial y comercial Inversionistas "ángeles", capital semilla y fondos de inversión privados de capital de riesgo
Grado de Clustering	Alta concentración de empresas de sectores similares de alto valor agregado Empresas prestadoras de servicios Fuertes vínculos con la academia y centros de investigación. Asegurar la presencia en el parque de facultades y centros de investigación relacionados con estos sectores
Infraestructura	Transporte: Cercanía a un aeropuerto internacional, fácil acceso a una ciudad grande Telecomunicaciones: Tecnología de punta para Voz y Datos Energía: 100% confiabilidad garantizada y sin cortes en el suministro del servicio Complejo de oficinas, hotel con centro de convenciones, zonas residenciales y comerciales, zonas verdes y de recreación, centros de educación
Gente	Disponibilidad de recurso humano con habilidades pertinentes a necesidades empresariales Administración del Parque liderada por un equipo altamente calificado y experimentado.

Fuente: Elaboración propia en base a McKinsey & Company.

Junto con el establecimiento de parques tecnológicos, se debe analizar la posibilidad de ofrecer subsidios que financien las evaluaciones previas a la inversión, o bien los costos de establecimiento de las empresas interesadas en invertir en el país

Mercados y Segmentos Objetivos:

Una vez consolidada la posición de los actores locales en el mercado nacional, regional y de habla hispana, el paso siguiente natural ha de ser la expansión hacia los mercados bilingües. En el mediano y largo plazo, nuestro país debe apostar por un crecimiento paulatino en los mercados en idioma inglés, especialmente en los EE.UU, tanto en el área del BPO Voz (centros de contactos), como de No Voz (IT y BPO). Asimismo, la especialización en otros idiomas como el portugués, no debe ser descartada, ya que el crecimiento actual de Brasil, presenta oportunidades interesantes de desarrollo para los actores locales en busca de nuevos y variados horizontes de negocios.

Del mismo modo, se debe fomentar la especialización en ciertos segmentos verticales que permitan la integración a cadenas de servicios de mayor valor agregado, tales como el área de la salud, de recursos humanos o de servicios financieros, donde nuestro país cuenta con un número amplio de talentos disponibles y que podría comenzar a atraer

hacia la industria de la tercerización de procesos, para servir tanto el mercado nacional como para la exportación hacia países extranjeros.

ANEXO TECNOLOGÍA:

A continuación se analizan las funcionalidades de cada uno de los componentes primordiales que se encuentran dentro de una Plataforma tecnológica de un Centro de Contactos:

PBX: (Private Branch Exchange)

Centrales telefónicas privadas con diferentes capacidades de cantidad de líneas externas e internas, como también prestaciones específicas para el tratamiento de las llamadas

ACD: (Automatic Call Distributor)

Este es el corazón del centro de contacto. Cuando ingresan los llamados de los clientes son derivados al ACD, un sistema de telefonía que rutea un gran volumen de llamadas entrantes a un grupo de agentes en espera. Es diferente a otros sistemas de teléfono porque utiliza colas de teléfono en lugar de extensiones como el conmutador. La diferencia radica en que una cola, actúa como una sala de espera virtual para los clientes, es decir ese es el lugar donde los usuarios esperan hasta ser atendidos por un agente.

El ACD, tiene también otras funciones:

- Anuncios de mensajes: como por ejemplo de demora, se trata de una grabación que puede emitir mensajes a los clientes que esperan ser atendidos.
- Música de espera: Con el fin de gestionar la espera de los clientes, se puede incorporar entre los mensajes de demora.
- Ruteo basado en Skills: Como una variación del ruteo a las colas, la mayoría de los ACD ofrece la posibilidad de rutear según el skill asignado.

Discador Predictivo:

El discador predictivo es un módulo utilizado para iniciar y manejar grandes volúmenes de llamados salientes. Su aplicación es fundamental si se tienen que realizar campañas outbound (llamadas salientes) con grandes bases de datos. El discador trabaja efectuando cálculos constantes sobre las llamadas efectivas (contactos vivos) que debe realizar para que los agentes no se queden sin comunicaciones.

Además, también puede ser empleado para contactar a un grupo de clientes para brindarles información sobre productos o como recordatorio de citas.

Sistemas Interactivos de Respuesta de Voz: (IVR o Interactive Voice Response Systems)

Estos sistemas son conocidos también por el nombre de: sistema de respuesta automática (ARS) o atendedor automático. La finalidad de estos sistemas, es ofrecer al cliente una serie de opciones que puede elegir y que determinan lo que vendrá a continuación. La idea es proveer una respuesta automática de manera rápida y eficiente para que el cliente obtenga la información que necesita, por eso es importante que la programación sea clara y no se extienda obligando al cliente a memorizar una gran variedad de opciones. Actualmente, también pueden integrarse junto al envío de SMS, permitiendo al cliente múltiples opciones de interacción.

Sistemas de Reconocimiento de Voz:

Se diferencian de los sistemas de respuesta automática tradicionales que aceptan comandos a través de los tonos. Los de reconocimiento de voz, sin embargo, pueden aceptar comandos en lenguaje humano, con la ventaja de ser más fáciles y rápidos de usar para los clientes. Por otra parte, con el creciente número de

usuarios que llaman desde el celular se torna incómodo mirar el teclado constantemente y presionar el número.

Integración CTI: (Computer Telephony Integration)

Es la integración entre el teléfono y la computadora, referida a un sistema de hardware y software que permite la comunicación entre el sistema de teléfono y el sistema de la PC. De esta manera, ambos sistemas trabajan en forma conjunta. La aplicación más conocida es el screen-pop, en la que se agrupan el teléfono de quien llama, pasando la información al sistema de integración de computadora- teléfono, A continuación, el sistema CTI busca la información del cliente en la base de datos, una vez localizada envía la información del cliente a la estación del agente.

Call Blending:

Se trata de un mix de llamados que ocurre cuando los agentes pueden ser cambiados entre distintas clases de trabajo. Por ejemplo, un agente o un grupo podría atender simultáneamente llamadas salientes y entrantes.

Grabador de llamados:

Estos sistemas permiten grabar, almacenar y recuperar todas las comunicaciones procesadas en el centro de contactos. La gran mayoría están diseñados bajo entorno web, lo que resta peso a los archivos, agiliza la búsqueda y hace más fácil el almacenamiento. Son indispensables para realizar monitoreos de llamadas y poder así evaluar la calidad de los operadores en las comunicaciones con clientes.

Algunas empresas, ofrecen también grabación de pantallas y audio de manera sincronizada de modo tal que sea posible reconstruir la experiencia total del agente durante la transacción. Actualmente, se incorporaron al mercado los sistemas de grabación que detectan las emociones del cliente durante la llamada.

El sistema realiza el reconocimiento de emociones a través del análisis de palabras y tonos de voz presentes en la comunicación. Además, emite esta información en tiempo real permitiendo al supervisor asistir a los operadores evitando así posteriores conflictos con clientes o bajas del servicio.

Incorporación de SMS:

Se trata de un software que permite llevar a cabo campañas masivas de SMS, entrantes y salientes ofreciendo múltiples opciones de interacción a los clientes. También incluye la posibilidad de acceso a bases de datos para realizar consultas y transacciones. Una de sus principales ventajas es la de llevar a cabo campañas a muy bajo costo, con un valor mucho menor que las tradicionales.

Por otra parte, se trata de una forma de comunicación menos intrusiva ya que el cliente lee y responde el mensaje cuando elige hacerlo. En muchos tipos de campañas, resulta más efectiva que el llamado tradicional ya que como es sabido el mensaje de texto es una forma de comunicación ampliamente difundida y económica.

Incorporación de Video:

Permite a los usuarios de teléfonos 3G, 4G, WI FI o WI MAX interactuar con un menú de opciones con aplicaciones de video on demand o agentes en vivo. Se puede utilizar para reproducir videoclips, trailers,

películas, comerciales. También se puede derivar la comunicación a un agente quien puede dirigirle un video con instrucciones al cliente. El usuario, una vez dentro del sistema accede a un menú donde indica sus preferencias (idioma, problema, departamento o persona con quien desea tratar...)

Para los problemas o consultas más frecuentes es posible añadir al menú de navegación videoclips con soluciones estándar para cada caso. El representante, a su vez, puede mostrar al usuario un videoclip con instrucciones detalladas para resolver la consulta.

Business Intelligence:

Esta herramienta se integra a la plataforma del contact center y permite conocer la gestión de información operativa y comercial del centro de contacto en tiempo real.

Trabaja relacionando indicadores, métricas y objetivos para luego compararlas en línea. El sistema analiza la raíz de los problemas gracias a la exploración de la información desde múltiples perspectivas y en varios niveles de detalle. Al producirse desvíos, también tiene la posibilidad de generar alertas automáticas a los responsables designados, para que puedan realizar acciones correctivas de la gestión, minimizando así las pérdidas y generando ahorros en los costos operativos.

Todo este desarrollo operativo puede monitorearse visualmente en vivo a través de tableros dinámicos con múltiples opciones de customización que pueden ser elegidas y realizadas por el usuario.

Referencia Bibliográfica

* Aragón, Edgar & Fouquet, Anne y Campos, Marcia (2009). *"The emergence of successful export activities in Mexico"*. Banco Interamericano de Desarrollo, Red de Centros de Investigación, Working Paper #R-555, Febrero de 2009.

- * Asian Development Bank Institute (2011). "A Comparison of the Industrialization Paths for Asian Services Outsourcing Industries, and Implications for Poverty Alleviation". ADBI Working Paper Series, Octubre de 2011.
- * Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC).
- * Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (ACDECC).
- * Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO).
- * Asociación de Contact Center Española (ACE).
- * Aspray, William, Mayadas Frank y Vardi, Moshe (2006). "Globalization and the Offshoring of Software". ACM, 2006.
- * A.T. Kearney Global Services Location Index, 2011.
- * Baez, Gloria y Palmero, Matías (2003). "Lineamientos de una estrategia para las relaciones internacionales económicas y comerciales de Argentina (productos agrícolas y servicios)". Estudio 1.EG.33.4 Componente G; Préstamo BID 925/OC-AR. Pre II. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Bs As, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.
- * Bagnara, Sebastiano (2000). "Call Centers. Tendencias y problemas". Presentación realizada en el marco del Workshop ETUC-AFETT, Bruselas, 7 de Junio de 2000.
- * Bain, Peter y Taylor, Phil (2004). "No Passage to India? UK Unions, Globalisation and the Migration of Call Centre Jobs". Presentado en Work, Employment and Society Conference, Manchester, 1 al 3 de Septiembre de 2004.
- * Bhagwati, Jagdish & Panagariya, Arvind y Srinivasan, T.N. (2004). "The Muddles over Outsourcing". <http://www.columbia.edu/~jb38/Muddles%20Over%20Outsourcing.pdf>
- * Boletín Anual de Empleo Registrado y Empresas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012).
- * Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC).
- * Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI).
- * Carnoy, Martín (2001). "El trabajo flexible en la era de la información". Madrid, Alianza Editorial, 2001.
- * CEPAL (2006). "El comercio de servicios en América Latina y el Caribe: análisis de su dinamismo reciente" en el "Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe", 2006.
- * CEPAL (2008). "El Comercio de Servicios en los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): Evaluación cuantitativa y normativa". Santiago de Chile, Marzo de 2008.
- * CEPAL (2009). "Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe".
- * CEPAL (2010). "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe".
- * Chudnovsky, Daniel & López, Andrés y Melitsko, Silvana (2001). "El sector de software y servicios informáticos (SSI) en la Argentina: Situación actual y perspectivas de desarrollo". Centro de investigaciones para la transformación (cenit), Julio de 2001.
- * CORFO (2009). "Industria de Servicios Globales: Oportunidades para Chile". Presentación del Consejo Estratégico del Cluster de Servicios Globales, Santiago de Chile, Abril del 2009.
- * de Oliveira, Manuel. "Offshoring/ Nearshoring: qué externalizar, dónde, barreras y retos"
- * Del Bono, Andrea (2005). "Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los call centers en Argentina". Presentado en el Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 10, 11 y 12 de agosto de 2005.
- * Del Bono, Andrea (2006). "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo". CEIL-PIETTE, Conicet (Buenos Aires, 2006)
- * Del Bono, Andrea y Bulloni, María Noel (2008). "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina". Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas N° 10, vol. IX (Santiago del Estero, Otoño 2008)
- * Diario La Gaceta, 17 de Marzo de 2012.

- * Di Martino, Vittorio (2004). "El teletrabajo en América Latina y el Caribe"
- * Dossani, Rafiq (2005). "Globalization and the Offshoring of Services: The case of India". Asia-Pacific Research Center, Stanford University.
- * Dossani, Rafiq y Kenney, Martin (2003). "Went for Cost, Stayed for Quality?: Moving the Back Office to India". Asia-Pacific Research Center, Stanford University.
- * Dossani, Rafiq y Kenney, Martin (2007). "The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India". World Development, 2007, vol. 35, issue 5, pages 772-791.
- * Dunning, John H. (1980). "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test." Journal of International Business Studies, Vol. 11, No. 1, 9-31.
- * Forteza, Jorge H. (2007). "El entorno económico internacional: Oportunidades y Desafíos para la Argentina". Presentación realizada en el marco del 43º Coloquio Anual IDEA, Mar del Plata, Noviembre de 2007.
- * Frost & Sullivan (2012). "Analysis of the Argentinean and Chilean Contact Center Outsourcing Services Market".
- * Gereffi, Gary & Castillo, Mario y Fernandez-Stark, Karina (2009). "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Inter-American Development Bank, 2009
- * Gereffi, Gary y Fernandez-Stark, Karina (2010). "The Offshore Services Value Chain - Developing Countries and the Crisis". The World Bank, Development Research Group, Trade and Integration Team, Abril del 2010.
- * Grossman, Gene M. y Rossi-Hansberg, Esteban (2006) "The rise of offshoring: It is not wine for cloth anymore". Princeton University, Julio del 2006.
- * Grossman, Gene M. y Rossi-Hansberg, Esteban (2008). "Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring" en American Economic Review 2008.
<http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.98.5.1978>
- * INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Internacionales.
- * International Labour Office (2009). "Offshoring and employment in the developing world: Business process outsourcing in the Philippines". Employment Working Paper No. 41, Employment Sector, International Labour Office. 20 de Noviembre del 2009. Autores: Miriam Bird and Christoph Ernst.
- * Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT).
- * Kosacoff, Bernardo y Mercado, Rubén (2009). "La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción: crisis y oportunidades". CEPAL / PNUD, Buenos Aires, 2009.
- * Kosacoff, Bernardo, López, Andrés y Pedrazzoli, Mara (2007) "Comercio, inversión y fragmentación del mercado global: ¿está quedando atrás América Latina?". CEPAL, Buenos Aires, Julio de 2007.
- * Lalanne, Álvaro & Olarreaga, Marcelo & Vaillant, Marcel (2009). "Globalización: viejos obstáculos, nuevas especializaciones y nuevas reglas" en Documentos de Trabajo del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la Republica. Documento N° 22/09, Octubre del 2009.
- * López, Andrés y Ramos, Daniela (2007). "Oportunidades y desafíos para la industria del software en Argentina" en (ed.) Oportunidades y desafíos para la industria del software en América Latina, CEPAL.
- * López, Andrés y Ramos, Daniela (2008). "La Industria de Software y Servicios Informáticos Argentina. Tendencias, Factores de competitividad y Clusters". Estudio preliminar preparado para el proyecto "Desafíos y Oportunidades de la Industria de Software en Brasil y Argentina". PEC B-107. FLACSO - IDRC, Julio de 2008.
- * López, Andrés & Ramos, Daniela y Starobinsky, Gabriela (2009). "Clusters de software y servicios informáticos: Los casos de Córdoba y Rosario a la luz de la experiencia internacional". Centro de investigaciones para la transformación (cenit), Abril de 2009.
- * López, Andrés & Ramos, Daniela y Torre, Iván (2009). "Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor". CEPAL, Colección Documentos de proyectos, Marzo del 2009.

- * López, Andrés y Ramos, Daniela (2010). "La exportación de servicios en América Latina: Los casos de Argentina, Brasil y México". Serie Red Mercosur, Septiembre 2010.
- * López, Andrés & Ramos, Daniela y Torre, Iván (2010). "Remote Work and Global Sourcing in Argentina". Enero del 2010.
- * López, Andrés & Niembro, Andrés y Ramos, Daniela (2012). "Cadenas globales de valor, offshoring de servicios y el rol de los recursos humanos: lecciones de Argentina". Fundación CENIT, Argentina.
- * López, Andrés & Niembro, Andrés y Ramos, Daniela (2013). "Estudio de mecanismos de incentivos para la promoción de exportaciones y atracción de inversiones en el sector servicios. Sugerencias para Paraguay y Uruguay". Fundación CENIT, Argentina.
- * Mankiw, N. Gregory y Swagel, Phillip (2005). "The Politics and Economics of Offshore Outsourcing". American Enterprise Institute for Public Policy Research. AEI WORKING PAPER #122, (Diciembre 2005)
- * Martínez Piva, Jorge Mario (2011). "Incentivos públicos de nueva generación para la atracción de inversión extranjera directa (IED) en Centroamérica". Sede Subregional de la CEPAL en México, México, D.F., noviembre de 2011.
- * Micheli Thirión, Jordy (2004). "El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México". Disponible en Scripta Nova, revista electrónica de geografía y ciencias sociales (Universidad de Barcelona, 2004)
- * Micheli Thirión, Jordy y Hernández, Gabriela (2004). "Telemercadeo: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital". Ponencia para el II Congreso online Observatorio de la Cibersociedad.
- * Micheli Thirión, Jordy (2006). "El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercadeo" en Estudios Sociológicos, enero-abril, año/vol. XXIV, número 001 (El Colegio de México, Distrito Federal, pp. 197-220)
- * Micheli Thirión, Jordy (2007). "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI" en Revista CONfines 3/5 enero-mayo 2007.
- * Micheli Thirión, Jordy (2007) "Industria de centros de atención telefónica y telemercado: Paradigma de la economía de masas basada en las tecnologías de la infomación y la comunicación" en Revista Comercio Exterior, volumen 57, numero 3, Marzo de 2007.
- * Minaberrigaray, Joaquín (2007). "El lugar de la Argentina en el comercio internacional de servicios. Aportes para el debate" en Revista del CEL, Comercio Exterior e Integración, Número 8, Junio de 2007.
- * Moss, Philip & Salzman, Harold y Tilly, Chris (2003). "The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers". Draft of April May 1, 2003. Center for Industrial Competitiveness at University of Massachusetts-Lowell.
- * Mulder, Nanno & Sáez, Sebastián & de Camino, Caudio y Finot, Alfonso (2007). "Trade in services in Latin America and the Caribbean: an analysis of recent trends" en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 84 (Santiago de Chile, Diciembre del 2007)
- * Mulder, Nanno & Valls Pereira, Lia y Sennes, Ricardo (2009). "Brazil's emergence as the regional export leader in services: A case of specialization in business services" en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 94 (Santiago de Chile, Octubre del 2009)
- * Mullan, Jessica E. & Kenney, Martin F. y Dossani, Rafiq (2008). "Mexico and the Globalization of Services: Outflanked Once Again?". Economía mexicana NUEVA ÉPOCA, Vol. XVII, Núm. 2, 2008, pp. 171-202 Centro de Investigación y Docencia Económicas, México
- * Noronha, Ernesto y D'Cruz, Premilla (2006). "Organizar a los empleados de los telecentros: Problemas que hay que tener en cuenta". Documento presentado en el "Taller nacional sobre estrategias de sindicación para los trabajadores de los ITES", Hyderabad, India, desde el 14 al 16 de abril de 2006.
- * Olsen, Karsten Bjerring (2006). "Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review". OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI). STI WORKING PAPER 2006/1.
- * OMC (2008). "Las causas del Comercio" en el Informe sobre el Comercio Mundial 2008.

- * Piña, Joaquín (2005). *“La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile”* en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 52 (Santiago de Chile, Septiembre del 2005)
- * Prieto, Francisco (2003). *“Fomento y diversificación de las exportaciones de servicios”* en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 38 (Santiago de Chile, Diciembre del 2003)
- * Sako, Mari (2005). "Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues".
- * Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (Sintelmark).
- * Taylor, Phil y Bain, Peter (2004). "No Passage to India? UK Unions, Globalisation and the Migration of Call Centre Jobs". Work, Employment and Society Conference 1-3 September 2004, Manchester.
- * Tholons Research (2012). "Outsourcing & National Development in Latin America". Febrero del 2012.
- * Tricarico, Juan Pablo y Kijak, Alejandro. *“La tercerización del call center como factor de aumento en la productividad”*
http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Tricarico_Kijak.pdf
- * UNCTAD (2004). *“World Investment Report 2004, the Shift towards Services”*.
- * UNCTAD (2005). *“El Comercio de Servicios y sus repercusiones en el desarrollo”*.
- * UNCTAD (2007). *“El Comercio de Servicios y sus repercusiones en el desarrollo”*.
- * Vaillant, Marcel (2008). *“Oportunidades de una economía pequeña y remota en el mundo global: Uruguay como exportador de servicios”* en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 89 (Santiago de Chile, Noviembre del 2008)
- * Ventura-Dias Vivianne & Acosta, María José & Durán Lima, José Elias y Kuwayama, Mikio (2003). *“Globalización y servicios: cambios estructurales en el comercio internacional”* en CEPAL - Serie Comercio Internacional Número 46 (Santiago de Chile, Diciembre del 2003)
- * Vera, Alejandro (2009). *“Business Process Outsourcing: Lecciones para Colombia”*. Presentación realizada el 27 de Agosto de 2009.
- * Werdigier, W. y Niebuhr, A. (2000). "Euro-telework. Trends and scenarios. Telework and call centres". Agosto del 2000.