

4

TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN LA ARGENTINA: EMPLEO Y GESTIÓN DE RRHH EN LOS CALL CENTERS*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad un número cada vez mayor de países se ve alcanzado por el cambio de dimensión geográfica de las actividades empresariales que representa la tercerización de la producción. El ingreso en una etapa de tercerización (*outsourcing*) y deslocalización (*offshoring*) global ha dotado de un nuevo nivel de fluidez a la economía internacional que abarca no sólo a la producción industrial sino también a los servicios (Gereffi y Sturgeon, 2004; Sturgeon y Levy, 2005). En este contexto las grandes firmas recurren a la estrategia de deslocalizar funciones administrativas que requieren de proveedores con cierto nivel de competencias, lo que explica la emergencia de empresas de asistencia empresarial que brindan servicios a terceros y que se especializan en gestionar a distancia operaciones empresariales de áreas no estratégicas (véanse los análisis de Piña, 2005; Martínez *et al.*, 2008; López *et al.*, 2008). Entre los diferentes tipos de funciones desterritorializadas figuran la gestión de personal, la contabilidad financiera, el desarrollo del soporte lógico y ciertos trabajos de análisis de datos, entre otros (Holman, Batt *et al.*, 2007).

En la Argentina existe hoy en día un conjunto de empresas, en su mayoría subsidiarias de firmas globales, que se han consolidado como proveedores de Servicios Empresariales a Distancia (*offshore*). Los años de crecimiento económico sostenido con los que se salió de la crisis de 2001 y el tipo de cambio muy favorable para la exportación que rige desde entonces fueron factores que alentaron la (re) localización de esas firmas en nuestro país.

Con la consolidación de esas empresas se afianzó, también, un conjunto de nuevas actividades de servicios cuya expansión depende de la exportación, tanto o más que de la evolución registrada en el mercado doméstico. Entre esos servicios se diferencian prestaciones más o menos rutinarias, otro grupo de servicios con mayor contenido técnico, y prestaciones más especializadas. En el primer grupo encontramos la recopilación y tratamiento de datos, la administración de reclamos y los servicios básicos de *call centers*; el telemarketing y la asistencia post venta son servicios de mediana

* Estudio realizado por Andrea del Bono (CONICET – CEIL-PIETTE – UNLP) y Laura Henry (CONICET – CEIL-PIETTE). La investigación se produjo en el marco de una consultoría realizada entre agosto y diciembre del año 2008 para el Proyecto “Sistema de información para la evaluación y el monitoreo del empleo, el trabajo y la inclusión social”, PNUD ARG/04/043, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

complejidad; el diseño y administración de sitios *web*, los servicios de contabilidad, los servicios de procesos empresariales y tecnológicos requieren especialización y alta calificación (Piña, 2005)¹.

En nuestro país contamos con un ejemplo elocuente de la expansión de los *Servicios Empresariales a Distancia* (SED). Hoy en día es muy corriente que los servicios de atención al cliente se subcontraten a una empresa tercerizadora especializada en gestionar las operaciones de *Call Centers* y *Contact Center* (CC); en el caso argentino esa tendencia se reflejó en el crecimiento explosivo de la actividad de los CC tercerizados y en la conformación del sector de *Empresas Tercerizadoras de Call Centers* (ETCC). Asimismo, la importancia que tiene hoy para el sector de ETCC la exportación de servicios nos lleva a considerar que el así llamado *boom* de los *Call Centers offshore* (CC *offshore*) confirma la evolución de algunas ETCC, que comenzaron brindando servicios poco complejos y poco especializados y que ahora incursionan en el terreno de la exportación como proveedoras de SED de mayor valor agregado.

Dicha evolución se corresponde con las tendencias globales que marcan un rápido crecimiento del mercado *offshore* de servicios debido a la profundización del alcance de las estrategias de *Tercerización de Procesos de Negocios* (*business process outsourcing* - BPO²) (ATKearney, 2007a), con la consolidación de proveedores especializados que operan desde localizaciones geográficas que presentan ventajas comparativas (UNCTAD, 2008).

Los CC *offshore* son, no solamente en la Argentina sino también a escala regional, una actividad económica en franca expansión. El crecimiento sostenido que registraron las economías latinoamericanas durante los últimos años fue un estímulo para la localización de CC *offshore* en la región. El mercado latinoamericano de tercerización de CC creció durante el año 2007 un 26%, registrando ingresos cercanos a 4.700 millones de dólares y la actividad de los CC *offshore* fue responsable del 22% de dicha facturación (Frost y Sullivan, 2008). En la Argentina, la facturación de las ETCC rondó en 2.000 millones de pesos durante 2008; sobre dicha facturación un 33% correspondió a las exportaciones de servicios (\$500 millones) (Convergencia, 2008).

El aumento local y regional de estas nuevas actividades económicas se produce en un contexto económico global en el que la prestación de servicios a empresas se encuentra fuertemente imbricada al proceso de desintegración vertical de las firmas. La globalización económica implica, por un lado, la fragmentación del proceso productivo en varias secuencias geográficamente separadas; por otro, una integración inédita a escala global de la administración, de la comercialización, de las actividades orientadas al comercio, a la venta, al marketing y a la distribución. Esta tensión entre

¹ Los SED se han expandido a una gran cantidad de actividades empresariales. Entre estas se pueden mencionar: procesamiento y almacenamiento de datos (*Data Center*); diseño y administración de sitios *web*, centros de llamados (*call centers*), servicios de oficina, gestión de tarjetas de crédito, diseño de productos y empaquetados, gestión logística, asistencia al consumidor, cobranzas (Piña, 2005; Martínez *et al.*, 2008).

² Las empresas que se especializan en brindar servicios de "tercerización de procesos de negocio" (BPO) ofrecen servicios de: administración de recursos humanos (pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades), operaciones de contabilidad, control y manejo de finanzas y administración de tecnología.

integración y fragmentación, que exige la estandarización y automatización de un sinnúmero de funciones y procesos, se resuelve en espacios como los *call centers* (CC): canales dedicados exclusivamente a gestionar la relación entre empresas y clientes con el respaldo de un *software* especializado que permite controlar y automatizar roles y funciones, capturar y estandarizar conocimientos sobre ventas y mercados y supervisar los servicios prestados a los clientes³.

En nuestro estudio, dirigimos la atención al sector de ETCC y a su interior, nos interesamos por las empresas tercerizadoras con participación en el mercado de exportación de servicios que, desde plataformas ubicadas en la Argentina, proveen servicios a empresas subcontratantes que operan en el extranjero (*CC offshore*). Nos preguntamos por la vinculación que existe entre las ETCC y las firmas que las subcontratan, por el posicionamiento de estas empresas proveedoras de servicios en el mercado doméstico y en el de exportación, y por los factores que orientan sus estrategias de crecimiento y de localización. El objetivo de nuestras exploraciones fue analizar las implicancias de estas cuestiones sobre la gestión de la fuerza de trabajo y sobre las características que adoptan los recursos humanos del sector. Asimismo, se avanza en una primera comparación entre la evolución de los servicios de CC más sencillos y generalistas y los SED de mayor valor agregado y complejidad representados por las empresas proveedoras de servicios de tecnología y de consultoría de *management* especializadas en la tercerización de procesos de negocios (BPO).

Los tópicos que desarrollamos a continuación son resultado de la revisión bibliográfica habitual, de la consulta de publicaciones e informes sectoriales, a lo que sumamos algunos informes de consultoras de mercado especializadas en las actividades de *call centers* y BPO. También realizamos un exhaustivo relevamiento de prensa periódica. Asimismo, el corazón de nuestras argumentaciones es resultado del análisis de la información que obtuvimos con la realización de doce entrevistas a las empresas más representativas y líderes en los sectores de ETCC y BPO, que tuvieron lugar entre septiembre y diciembre del año 2008.

A continuación, comentamos en primer lugar algunos aspectos destacados del creciente dinamismo del segmento de servicios empresariales y la integración de nuestro país a esa evolución. Analizamos más adelante cuál es la fisonomía del trabajo de los SED que se deslocaliza en los países latinoamericanos. Presentamos una caracterización sectorial organizada sobre algunas variables clave: origen del capital y modalidad de integración de las empresas, orientación de las operaciones de las firmas y grado y tipo de especialización de los servicios ofrecidos. Después, presentamos sintéticamente los resultados más relevantes de las entrevistas, mapeando cada uno de los temas clave que orientaron nuestro estudio. A continuación volvemos sobre la información de primera mano y analizamos, en el marco de las tendencias que abarcan la exportación de servicios de CC, las estrategias adoptadas por las ETCC (relocalización y flexibilidad

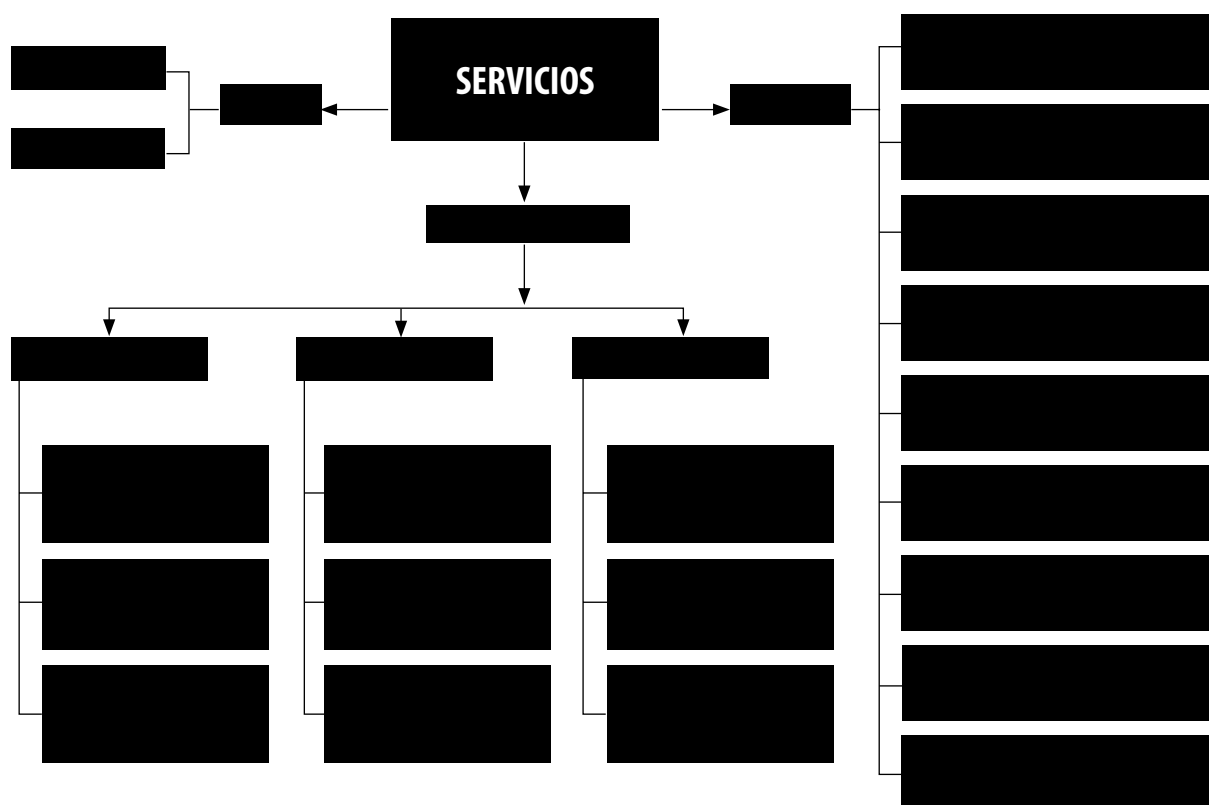
³ La variedad de servicios que se presentan desde un CC es amplia, como así también la diversidad de situaciones de trabajo: promociones, ventas, encuestas, atención a clientes, soportes técnicos, atención de emergencias, operaciones bancarias, orientación ciudadana, servicios de seguridad, atención de emergencias, entre otras. Esta situación conlleva variaciones del contenido y de las exigencias del trabajo, de los salarios en los niveles de formación de los trabajadores, etcétera.

salarial) para argumentar sobre la incidencia de las mismas sobre la gestión de la fuerza de trabajo en el sector y sobre las características que adoptan los recursos humanos. Finalmente, presentamos las conclusiones.

1. DEFINICIONES Y TENDENCIAS GENERALES

El concepto de “servicios” engloba una serie de actividades dispares; en este texto hacemos referencia a la clasificación formulada en la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional (2004) en relación con la composición de los flujos de comercio de servicios. Los SED que exportan desde Argentina pueden ubicarse en el interior de dicha clasificación.

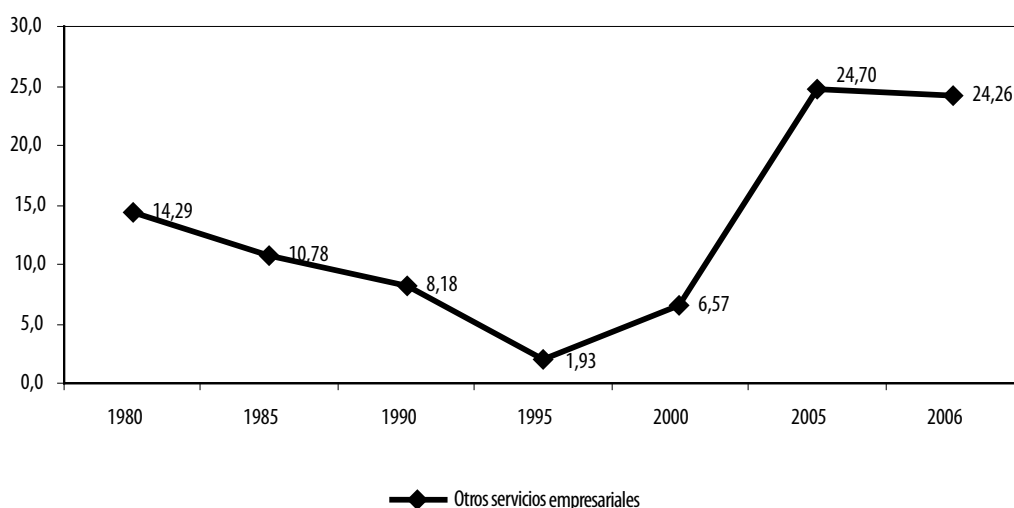
Servicios de acuerdo con la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional



Fuente: Martínez et al. (2008: 14).

Tomando en cuenta esta desagregación, las actividades económicas desarrolladas en el marco de la exportación de servicios empresariales están comprendidas a los efectos de registro en las balanzas de pago de cada país en el rubro “otros servicios”; y a su interior, en la categoría de “otros servicios empresariales”. Además de los servicios empresariales a los que nosotros prestamos atención –CC y BPO–, esta categoría cubre la provisión de servicios empresariales no incluidos en otras cuentas, como por ejemplo servicios jurídicos, contables, publicitarios de arquitectura, ingeniería, investigación y desarrollo, agricultura y servicios relacionados con alquileres y comercialización (López *et al.* 2008). En este rubro tan amplio están comprendidos servicios de muy diversa naturaleza y de comportamiento heterogéneo y no existe –por lo menos hasta donde conocemos– información desagregada sobre la evolución de cada una de las actividades involucradas. Por lo tanto, el cuadro que presentamos a continuación debe ser interpretado como el reflejo de una tendencia muy general de evolución.

Evolución de las exportaciones de “Otros servicios empresariales” de Argentina, 1980-2006
(porcentaje respecto al total de exportaciones de servicios del país)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD (2008)

Según se observa, la expansión de los SED a la que acabamos de referirnos en la introducción es elocuente; la recuperación que se registra en las exportaciones de servicios empresariales se explica inicialmente por lo que significó la devaluación monetaria en nuestro país, una exorbitante corrección cambiaria que implicó un profundo cambio de los precios relativos que se tradujo en una situación de mejora de la competitividad de la economía argentina y en la intensificación del dinamismo exportador.

Finalmente, para precisar la categoría de servicios empresariales a distancia (SED), tomamos la definición de Piña (2005:14): este tipo de provisión de servicios consiste en la prestación a distancia (*offshore*) 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. Un elemento característico es que la provisión del servicio se realiza bajo la modalidad de comercio transfronterizo: el servicio mismo “cruza la frontera” y el usuario del servicio importado puede recibirlo por medio de su sistema de telecomunicaciones o por correo. Justamente, esta modalidad de comercialización de servicios es una de las que más se ha intensificado en los últimos tiempos desde que las tecnologías de la información amplían la gama de posibilidades para ofrecer servicios desde cualquier parte del mundo.

Cuando se deslocaliza alguno de los procesos o servicios mencionados, la nueva prestación pasa a ser gestionada en el marco de alguna de estas dos estrategias: a) el *outsourcing*, cuando los SED son provistos al cliente por un proveedor externo y entre ambos no tienen ningún vínculo a excepción del contrato por los servicios; y b) a modo de *insourcing*, cuando el servicio se deslocaliza pero queda cautivo de la misma organización que lo relocaliza (en una filial, en un centro de servicios compartidos interno a la firma, etcétera).

Nuestro estudio estuvo focalizado en la prestación de servicios *offshore* bajo la modalidad de *outsourcing*, ya que el análisis de la evolución del sector de ETCC da cuenta, exclusivamente, de la actividad de las empresas tercerizadoras.

Según acabamos de señalar más arriba, los SED pueden distinguirse por el grado de especialidad que requieren del proveedor que los suministra. En el caso puntual que nos ocupa, una de las conclusiones de nuestro estudio es que la Argentina se ha consolidado como destino *offshore* para las empresas extranjeras y multinacionales que exportan servicios que conllevan tareas poco especializadas y que no requieren de una alta capacitación ni por parte de los trabajadores ni por parte del proveedor de servicios (retomaremos este punto más adelante).

En esta dirección, distintos informes sectoriales señalan que las actividades de servicios que requieren mayor experiencia, mayores competencias y formación técnica por parte del proveedor, se subcontratan con más frecuencia a proveedores de servicios de países desarrollados que brindarían mayores garantías del cumplimiento de los estándares de calidad internacionales, que a proveedores de países en desarrollo (Holman, Batt *et al.*, 2007). Asimismo, cuando las actividades que requieren mayores competencias se crean o se deslocalizan en ubicaciones *offshore*, las multinacionales estarían prefiriendo la modalidad de *insourcing* a la de *outsourcing*, manteniendo el control sobre la gestión y la prestación de esos servicios (Piña, 2005: 6).

En términos generales, estas características no son exclusivas de nuestro país, los SED que se proveen desde Latinoamérica pertenecen mayoritariamente a segmentos de baja complejidad del comercio de servicios, por ese motivo los países de la región son atractivos fundamentalmente por su disponibilidad de recursos humanos (actividades como las de los CC *offshore* son intensivas en mano de obra) y por las oportunidades que ofrecen en el plano de la reducción de costos (principalmente laborales) (Piña, 2005; Martínez *et al.*, 2008; López *et al.*, 2008).

2. CALL CENTERS Y BPO: CLAVES SECTORIALES

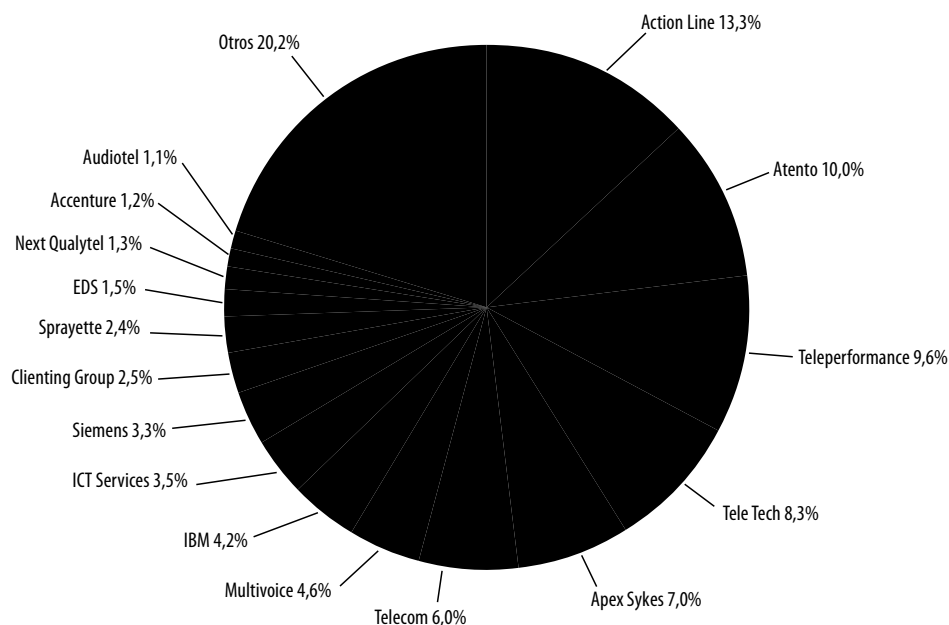
En el escenario actual de *outsourcing* global de servicios la actividad económica de los CC está concentrada en pocas firmas multinacionales. En 2008, eran cinco las empresas que lideraban el mercado mundial de tercerización de CC: *Teleperformance, TeleTech, Sitel, EDS* y *Convergys* (Datamonitor, 2008a). Desde hace unos años estas tercerizadoras globales de servicios tienen en Asia su base de operaciones: durante la última década India y China fueron los países preferidos para la relocalización de servicios, en 2009 ambos países ocuparon respectivamente la primera y segunda posición en *Global Services Location Index* (ATKearney, 2009). América Latina también es, en la actualidad, un destino para esas ETCC.

Según el *Global Services Location Index*, que analiza y califica las 50 locaciones del mundo más importantes para los proveedores de servicios *offshore* –tercerización de servicios de tecnologías de la información, CC *offshore*, servicios de *back office*, servicios de BPO, entre otros–, los países de América Latina fueron en conjunto las localizaciones *offshore* de mejor evolución durante 2007 (ATKearney, 2007a y b). El *offshoring* de servicios empresariales y tecnológicos aumentó impulsado por las inversiones que realizaron en la región las mayores multinacionales que controlan ese mercado a nivel mundial. Brasil, Chile y México ocupaban lugares muy relevantes a nivel mundial, respectivamente, la quinta, séptima y décima posición del *Index*. Con una trayectoria también muy importante, la Argentina se ubicaba como uno de los países elegidos para la localización de servicios *offshore*, en la posición 23 del ranking mundial (ATKearney, 2007a y b). En el año 2009, los efectos de la crisis económica provocaron movimientos: Brasil descendió al puesto 12 del *Index* y Argentina hasta la posición 27 (ATKearney, 2009).

En sintonía con la evolución general, en la Argentina la actividad de las ETCC también presenta un alto nivel de concentración (tanto para las operaciones locales como para las *offshore*), con menos de diez empresas que concentran las operaciones del mercado local y no más de seis firmas que lideran la exportación. Asimismo, un elemento destacable es que se trata de un sector donde predomina la Inversión Extranjera Directa (IED), ampliamente extranjerizado, en el que las primeras cinco empresas del sector son subsidiarias de grupos multinacionales.

Presentamos en el gráfico que sigue la composición sectorial –según la importancia de las empresas en función de la cantidad de empleados.

Ranking de terciarizadores de Argentina -2008-
(Según cantidad de empleados. Total: 60.000)



Fuente: Convergencia (2008)

El sector de ETCC está compuesto por distintos tipos de empresas con estrategias y trayectorias diversas; por eso, para avanzar en el análisis sectorial, tuvimos que recurrir a algún tipo de clasificación que permitiera dar cuenta de esa variedad de situaciones. Dossani y Kenney (2007) han desarrollado una tipología para analizar la globalización de los servicios basada en la combinación de dos variables: la primera se refiere al *origen de los capitales* de la empresa, de origen extranjero o nacional; la segunda variable tiene que ver con la *modalidad de integración* de la empresa –subsidiaria que brinda servicios intragrupo para las empresas de un mismo grupo empresarial, centros de servicios compartidos, o tercerizadoras dedicadas exclusivamente a la provisión de servicios. Cruzando esas variables, elaboramos la categorización sectorial que resumimos en el cuadro que sigue:

ETCC y BPO –según origen del capital y modalidad de integración

	<i>Insourcing</i> Cautivos de la organización	<i>Outsourcing</i> Proveedor externo
Empresa de capitales extranjeros	CUADRANTE 1 Subsidiarias de multinacionales provisión de servicios intragrupo Empresas: IBM (<i>Global Delivery Center</i>) Siemens IT Solutions and Services Accenture (<i>America Services Center</i>)	CUADRANTE 2 Subsidiarias de multinacionales proveedoras de servicios tercerizados Empresas: Atento Teleperformance TeleTech Action Line ApexSykes Telecom Multivoice –Grupo ACS ICT Services Next Qualytel Accenture IBM
	CUADRANTE 3 Empresas nacionales provisión de servicios intragrupo Empresas: Sin casos ⁴	CUADRANTE 4 Empresas nacionales proveedoras de servicios tercerizados Empresas (ETCC): Audiotel Clienting Group

Elaboración propia a partir de Dossani y Kenney (2007)

Las empresas que nos ocupan se ubican en el segundo cuadrante del cuadro: son grandes empresas, subsidiarias de multinacionales, especializadas en proveer SED a terceras empresas.

Además de esta categorización, uno de los aportes de nuestro estudio estriba en haber establecido: i) la orientación de las operaciones de dichas firmas –mercado doméstico y/o exportación de servicios, y ii) el grado de especialización de los SED que ofrecen servicios básicos de CC o servicios más complejos de BPO. La breve presentación que sigue fue organizada para detallar sintéticamente esos puntos.

⁴ No se registran casos que se ajusten a este perfil, en nuestro país no existen ETCC de capital nacional con un desarrollo que justifique la diferenciación o la creación de una firma dedicada a la provisión de servicios intragrupo.

2.1. Tercerizadoras de *call center*: una caracterización

Desde su fundación en 1994, *Actionline* de Argentina se especializó en la tercerización de servicios tradicionales de CC, orientando sus operaciones hacia el mercado doméstico. En el año 2000 el Grupo WPP, uno de los grupos de empresas de comunicaciones más grandes del mundo, compró el 51% de las acciones de la compañía de capitales nacionales. A partir de ese momento, *Actionline* se dividió en dos empresas diferentes *Actionline Buenos Aires* y *Actionline Córdoba* que compartían un mismo accionista internacional. A finales del año 2008, *Actionline Córdoba* y la empresa colombiana *Multienlace* establecieron una alianza para unificar sus operaciones y crear *ALLUS Global BPO Center*. La alianza de *Actionline Córdoba* con *Multienlace* representa no solamente la expansión de la capacidad de proveer servicios a escala regional e internacional sino también una nueva orientación hacia segmentos del negocio de mayor valor agregado como los servicios de BPO.

La compañía que sigue en importancia, *Atento*, es una filial de una de las operadoras en telefonía más importantes del mundo, pertenece al Grupo Telefónica y opera en el país desde el año 2000. Su estrategia de negocio se concentra en el mercado doméstico, hasta hace poco sus operaciones se orientaban a brindar servicios intragrupo pero actualmente la empresa compete en el mercado local de tercerización ofreciendo servicios de gestión de bases de datos, cobranzas de mora temprana y tardía, *help-desk*, gestiones comerciales *off shore* y servicios de BPO. *Atento* tiene plataformas de CC en Buenos Aires, Córdoba, Salta y en Montevideo (con una plataforma de CC que depende de la Argentina). A nivel global conforma el Grupo *Atento*, con plataformas de CC en quince países, que orientan sus operaciones a mercados de lengua hispana y portuguesa.

Teleperformance y *Teletch* son –respectivamente– empresas subsidiarias de un grupo francés y de un holding norteamericano, dos de las proveedoras de CC más importantes del mundo (Datamonitor, 2008b). En la Argentina, entre ambas empresas lideran y concentran el negocio de la exportación de servicios de CC.

La empresa francesa *Teleperformance* comenzó a operar en el año 1978 como tercerizadora de servicios de CC y BPO con la estrategia de una empresa global; con esa misma orientación, inició sus operaciones en Argentina en el año 1998. En el 2008, el Grupo *Teleperformance* también tenía en el país la empresa *Software del Plata*, especializada en asistencia técnica, *help-desk*, externalización de servicios tecnológicos y servicios de consultoría. Como acabamos de señalar, *Teleperformance de Argentina* se especializa en el mercado *offshore*; en los últimos ejercicios 2007 y 2008, las cuentas *offshore* representaron cerca del 60% de la facturación de la compañía (clientes de Estados Unidos de Norteamérica, América Latina y Europa). La subsidiaria de la Argentina cerró el ejercicio 2008 con una plantilla de 6.400 empleados y cinco *sites* en todo el país: dos *sites* en Buenos Aires dedicados preferencialmente a la atención *offshore* a España y Estados Unidos, dos en Córdoba y Tucumán orientados a la atención del mercado local y un último *site* en Buenos Aires de la empresa *Software del Plata*.

TeleTech Holdings es una empresa fundada en 1982, líder en la subcontratación de CC y una de las primeras en incursionar en el terreno del BPO. A nivel global, *TeleTech* presta servicios a clientes de diversos sectores automotor, medios de comunicación,

finanzas, gobiernos, salud, comercio, tecnología, turismo y ocio. TeleTech comenzó a operar en Latinoamérica en el año 1997, con la instalación de sedes en México, Argentina y Brasil. En nuestro país, el holding tiene presencia a través de *TeleTech Argentina*, que en 2008 contaba con una plantilla aproximada de 5.000 empleados, y con tres centros en la ciudad de Buenos Aires y otro en Rosario. La instalación del CC de Rosario fue parte de la estrategia corporativa para ampliar la oferta de servicios en el terreno de la producción de *software*. Desde esa plataforma se proveen servicios de soporte técnico a una de las grandes multinacionales del sector de fabricación de *hardware* y *software*. Al igual que *Teleperformance*, *TeleTech* también se orienta principalmente a la exportación de servicios. Durante el primer semestre de 2008 la facturación en concepto de cuentas *offshore* representó cerca del 90% de los ingresos totales de la compañía.

ApexSykes es la empresa que ocupa el quinto lugar por cantidad de empleados en el sector de ETCC; comenzó a operar en 2003 como *Apex América* a partir de la unión de capitales argentinos, chilenos y canadienses. Desde el inicio de sus operaciones Apex orientó su estrategia de negocios a la *exportación de servicios*, especializándose en el *outsourcing* de corporaciones internacionales con grandes volúmenes de servicios de atención al cliente y/o soporte técnico. En la actualidad *ApexSykes* es una Unidad de Negocios de *Sykes Enterprises Incorporated*, luego de que en julio de 2006 se integrara al grupo SYKES, uno de los mayores proveedores internacionales de CC para terceros y de soluciones BPO. Apex tenía en Argentina, al finalizar el año 2008, aproximadamente 5.000 empleados, distribuidos en tres *sites* en Córdoba y uno en Rosario. También *ApexSykes*, al igual que *Teleperformance* y *TeleTech*, orienta sus operaciones a la exportación de servicios, rubro que representó en los últimos años entre el 70 y el 80% de la facturación total de la empresa en el país.

Entre las otras multinacionales que operaban en Argentina a finales de 2008, se encontraban: *Telecom de Argentina*; el grupo norteamericano ACS, que compró a principios de 2009 la empresa cordobesa *Multivoice* para reorientar su oferta de servicios de CC en función de las fortalezas de ACS, especializada en la prestación de soluciones BPO; el grupo norteamericano ICT, que compró la empresa nacional *Proyectar Connect* en el año 2006 como parte de la estrategia de expansión global de posicionamiento y crecimiento en América Latina (foco en el mercado local de tercerización de CC y expansión de los servicios *offshore* a clientes estadounidenses y europeos); la ETCC *Qualytel*, una de las principales compañías de servicios de *outsourcing* y telemarketing de España que compró en mayo de 2007 el 65% de *Next Argentina*, que pasó a formar parte de la estrategia de *Qualytel* de abrirse mercado entre los hispanohablantes de Estados Unidos. Asimismo, a mediados de 2005, comenzó a operar en Argentina el grupo alemán *Arvato* (Bentelsmann), que a finales de 2008 operaba en Buenos Aires una plataforma de CC con una plantilla de cerca 650 empleados dedicados mayoritariamente a la atención de los clientes estadounidenses de una empresa líder del sector de informática.

A modo de síntesis, analizando lo que implican las compras, fusiones y “desembarcos” que acabamos de reseñar, podríamos señalar que en los últimos cuatro años el sector de ETCC experimentó una fuerte participación de IED que se refleja en la adquisición de cuatro operadores del mercado local, de los cuales tres están entre los diez

primeros operadores del sector. A nuestro entender, este escenario nos permite subrayar como dato relevante el rápido proceso de extranjerización del sector. En este sentido, si se presta atención al resto del mapa sectorial, que da cuenta de las compañías de cierta importancia según su dimensión y sus plantillas, solamente se identifican dos empresas de capital nacional (cuadrante 4): *Clienting Group* y *Audiotel*⁵. Asimismo, todo indica que las grandes tercerizadoras buscan en el país una plataforma de operaciones desde donde competir en el terreno de la exportación de servicios ya que esa es prioritariamente la orientación de sus operaciones –las cuentas offshore. Finalmente, la tendencia muestra que las ETCC estarían apostando por la diversificación como estrategia para ingresar en el mercado de los proveedores de BPO.

2.2. Empresas proveedoras de BPO, el horizonte de la diversificación

Para completar este panorama sectorial, vamos a hacer una breve referencia a otras empresas que tienen una estrategia de negocio diferente. También son multinacionales, pero especializadas como proveedoras de BPO (podrían ubicarse en el cuadrante 2). En el gráfico sectorial que presentamos más atrás aparecen reflejadas *IBM*, *EDS* y *Accenture*, tres empresas fuertemente orientadas a la tercerización de procesos de negocios y a la provisión de servicios tecnológicos.

Accenture es una compañía global de consultoría, tecnología y servicios de *outsourcing* en la Argentina, es una de las empresas de mayor peso en la provisión de BPO (*la segunda en importancia luego de Deloitte Touche Tohmatsu*). La compañía tiene en la Argentina una trayectoria de 40 años (gran parte bajo el nombre de Arthur Andersen), y se especializa en brindar servicios de consultoría y tecnología relacionados con el manejo a gran escala de sistemas de integración y de procesos de negocios. En octubre del año 2008, *Accenture* tenía 4.000 empleados en la Argentina. Durante 2006, *Accenture* estableció con Hewlett Packard una alianza local, uniéndose uno de los principales proveedores de *hardware* del mundo con una de las compañías líderes mundiales en consultoría y tercerización de procesos de negocios. La alianza fue planteada para aprovechar el momento de expansión y dinamismo que se viene registrando en las áreas de consultoría y de servicios relacionados con el *software*, siendo este último un campo donde *Accenture* busca fortalecerse, compitiendo con *IBM*.

En la misma sintonía, *IBM* también despliega una estrategia integradora para ganar mercado. En el año 2002, la compañía de informática *IBM* concretó la compra de *PwC Consulting*, el brazo consultor de *Pricewaterhouse Coopers* y anunció la creación de una nueva unidad de negocio: *IBM Business Consulting Services*. Esta operación aceleró la transición de *IBM* de la venta únicamente de computadoras y *software* a la provisión de servicios globales de tecnología y de negocios a grandes clientes corporativos. La adquisición de *Pricewaterhouse Coopers* le permitió a *IBM* acceder al *expertise* necesario para comenzar a incursionar en el campo de la consultoría de negocios.

⁵ Durante nuestro trabajo de campo identificamos una serie de Pyme de capitales nacionales que por su dimensión estarían incluidas en el segmento de “otras” empresas tercerizadoras; estas eran: *Cardinal Teleservicios S.A.*, *Cat Technologies*, *Indicom*, *Asesco Gloser S.A.*, *Contactel*, *Teccom S.A.* y *Telemercadeo S.R.L.*

Según se interpreta de lo expuesto hasta aquí, la clave de estos movimientos estratégicos reside en la compra selectiva de empresas que aportan un alto contenido tecnológico y capital intelectual en áreas clave: los actores económicos dedicados a la tercerización buscan potenciarse, cubrir cada vez más áreas de operaciones, complementar servicios y lograr el máximo de internacionalización. Así, por ejemplo, el resultado de la adquisición realizada por IBM fue que *IBM Business Consulting Services* se convirtiera en la mayor organización del mundo dedicada a tercerizar servicios de consultoría.

Acorde a su modelo global de negocios, *IBM Argentina* inauguró en el año 2005 su *Global Delivery Center* para brindar su capacidad de servicio a los distintos clientes en todo el mundo (cuadrante 1 del cuadro). De las 5.200 personas que trabajaban en IBM Argentina en el año 2007, 3.500 pertenecían a esta unidad de servicios globales y prestaban servicios a clientes de América Latina, Estados Unidos y Europa. También *Accenture* apostó por esa estrategia: desde 2005 opera en nuestro país el *America Service Center (ASC)*, un centro de servicios compartidos que trabaja desde la Argentina para las oficinas de *Accenture* en el mundo (cuadrante 1).

Analizando las estrategias empresariales que acabamos de reseñar se observa que las corporaciones han dejado atrás la etapa donde las grandes inversiones tecnológicas estaban centradas en el *hardware* e incluso en servicios genéricos de *software*. Por eso, empresas como IBM han decidido la incursión en el área de consultoría y de provisión de servicios de negocios. Otro ejemplo reciente (agosto de 2008) y en el mercado local, es el de HP, que concretó la adquisición de *EDS* (la otra empresa que aparece en el gráfico sectorial), una firma dedicada a la provisión de servicios tecnológicos y de tercerización de procesos de negocios. Con la integración de la tecnología de *EDS*, HP busca fortalecerse frente a IBM en el área del *outsourcing* y disputarle mercado.

Como conclusión, resulta interesante subrayar que en la actualidad los llamados “grandes integradores de sistemas” están avanzando con fuerza sobre actividades donde anteriormente sólo participaban de manera periférica, principalmente como proveedores de tecnologías a consultoras y a *call centers*.

3. ALGUNOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE ENTREVISTAS⁶

En el presente apartado presentamos la información más relevante que obtuvimos a partir de la realización de las entrevistas a las ETCC comprendidas en nuestro estudio. Se sintetizan aspectos que atañen a: la demanda, los clientes, los tipos de servicios y la vinculación de las ETCC con sus grandes clientes. También, varias dimensiones que hacen a la gestión de la fuerza de trabajo y a la organización del proceso de trabajo.

Según señalamos cuando presentamos las tendencias de la expansión de las ETCC a nivel global, la demanda de tercerización de CC proviene fundamentalmente de grandes empresas multinacionales que se desempeñan en distintos sectores económi-

⁶ Se realizó una docena de entrevistas: ETCC (7), BPO (1), CSC (1) y empresas del sector de SSI (3). La información de las ETCC se completó con una exploración exhaustiva de prensa sectorial y con el relevamiento de la información disponible sobre las empresas que no accedieron a ser entrevistadas. Las entrevistas fueron gestionadas trabajando en conjunto con Néstor López y su equipo de investigadores del CENIT.

cos, lo mismo ocurre en el caso argentino, donde los demandantes más importantes son compañías de telecomunicaciones, de servicios financieros, públicos, y de otros servicios (turismo, entretenimiento). En relación con los clientes de las ETCC, hemos conseguido solamente un relevamiento general ya que dicha información es considerada confidencial por las empresas: i) entre los clientes de las ETCC que orientan sus operaciones al mercado doméstico figuran, entre otras: Movistar, HSBC, Cáritas, Las Marías, Diario La Nación, Páginas Amarillas, Clarín, Direct TV, AT&T Latin America, Nokia, Telecom Personal, BBVA Banco Francés, BAPRO, supermercados Disco y UNICEF Argentina, ii) los clientes más destacados de las ETCC con plataformas de CC *offshore* son: Visa, BBVA Banco Francés, Alitalia, Claro, HSBC, Personal, Monsanto, Citibank, Vodafone de España, Nextel, Telmex, Orange de España, Palm, Linksys, Microsoft, entre otras.

Consultadas por la vinculación que existe entre las ETCC y sus grandes clientes, las empresas entrevistadas explicaron que este nexo se establece en calidad de *partners* y que las ETCC asumen generalmente la gestión no solamente de la atención, sino también de la fidelización de clientes, e incluso, los servicios técnicos y la gestión de otras operaciones: cobros, reclamos, altas, bajas, etc. Según se nos explicó, las ETCC suscriben con sus clientes contratos acotados a campañas puntuales sujetos a renovación periódica; algunas de estas campañas tienen una duración determinada, otras duran años y pueden llegar a representar entre el 40 y el 50% de la facturación total de ciertas ETCC.

Los contratos *offshore* se renuevan cada dos y cada cinco años y los contratos de duración determinada son generalmente por campañas de telemarketing orientadas al mercado doméstico. El contrato de tercerización de servicios de CC establece el marco de la relación entre el cliente y el proveedor, fija los niveles de servicio esperados, la protección del cliente frente al incumplimiento, las cláusulas de desactivación, los criterios de actualización de precios y los parámetros de medición. Por lo tanto, el contenido del contrato es la instancia clave para la estrategia de tercerización ya que determina el grado de autonomía del proveedor, esto es, su capacidad para fijar con mayor o menor independencia los términos en los que prestará el servicio demandado. Los gerentes entrevistados enfatizaron, en el caso de los contratos *offshore*, que estos se caracterizan por su complejidad –mucho mayor que los acuerdos requeridos para brindar servicios locales, ya que exigen un alto componente técnico; el acuerdo previo en todos los niveles de servicio requeridos; el establecimiento de ciertas garantías con validez global, principalmente orientadas al respaldo financiero; la contemplación de ciertos estándares de calidad mínimos obligatorios y que varían según las compañías internacionales que contratan el servicio; la homologación de legislaciones, sistemas impositivos y condiciones laborales diferentes, entre otros aspectos. Debido a los riesgos que impone una operación *offshore*, los grandes clientes buscan minimizar los avatares propios de la deslocalización y de la tercerización; esta situación acota el margen de acción de las ETCC orientadas hacia la exportación de servicios.

En relación con los servicios que brindan las ETCC, indagamos su composición tanto para el mercado local, como para las operaciones *offshore*; entre las más importantes figuran, en orden de importancia: la atención al cliente; el soporte post-venta; los servicios de *back-office*; la tele-venta y la tele-cobranza (AmCHan, 2007). En las entrevistas consultamos, puntualmente, por las tres actividades más importantes en términos de

facturación y según la cantidad de empleados ocupados. En todos los casos la atención al cliente (*customer service*) fue la actividad más importante, coincidiendo las campañas más numerosas con las más relevantes para los ingresos de las compañías. En rigor, dado que la asistencia técnica (*help desk*) es parte de lo que se entiende como atención al cliente, este servicio ocupa el primer y segundo lugar en importancia, seguido por la venta como tercera actividad.

Esta caracterización nos permitió confirmar la tendencia general que comentamos previamente: también en el caso de la Argentina la tercerización de servicios de CC responde a la lógica de externalización de funciones simples de bajo valor agregado (atención al cliente y llamadas entrantes).

En el transcurso de nuestras entrevistas pudimos contrastar la información sectorial de que disponíamos y que presentamos hace un momento. En relación con los mercados a los que orientan sus operaciones las ETCC podemos volver a señalar que en el mercado de tercerización de servicios de CC existe una especialización importante: las subsidiarias de empresas multinacionales “acapanan” las grandes campañas de los clientes *offshore* pero también son líderes en el mercado doméstico, y las empresas nacionales orientan sus operaciones casi exclusivamente al mercado local. En la conformación del sector de ETCC se identifican entonces dos grandes segmentos de competencia: el mercado local y el mercado *offshore*. La competencia más dura se registra en el segmento de las subsidiarias de multinacionales que compiten por el mercado local y por el mercado *offshore* de Europa y Estados Unidos.

Según datos sectoriales, aproximadamente el 70% de los empleados de las ETCC tiene entre 18 y 24 años (AmCHam, 2007). Para el caso de nuestras empresas entrevistadas, los hallazgos son congruentes con estas estadísticas sectoriales. Las respuestas reflejaron que en las ETCC las plantillas se componen mayoritariamente por trabajadores menores de 25 años (entre un 60 y un 70% de las plantillas). La mayoría son estudiantes (en las entrevistas, entre el 50 y el 60% de las plantillas son estudiantes universitarios) que encuentran conveniente un trabajo *part time* para poder continuar sus estudios. En la mayoría de los casos, el tipo de trabajo que se lleva adelante en las ETCC es sencillo y de poca complejidad. De allí que la selección no apunte a la búsqueda de aspirantes con una formación determinada ni de una específica orientación profesional. En este sentido, es notable que lo decisivo a la hora de evaluar a los agentes para su ingreso tenga que ver con ciertas habilidades sociales difícilmente traducibles en calificaciones específicas. En el caso de campañas para el mercado *offshore*, el manejo de idiomas es un requisito indispensable.

El tipo de contrato que predomina en el sector es el contrato efectivo (formal y por tiempo indeterminado). Tal es la modalidad que se impone en las grandes ETCC según nuestras exploraciones. A nuestro entender, esto tiene mucho que ver con los estándares internacionales y con la política de responsabilidad social que tienen las empresas proveedoras, mayoritariamente subsidiarias de grupos multinacionales. Puntualmente en las empresas entrevistadas (multinacionales, mixtas y de capital nacional), las respuestas indican entre un 90 y 95% de las plantillas de los agentes con contratos efectivos. Sólo algunas empresas nacionales más pequeñas hicieron referencia a la utilización de contratos “a plazo fijo” para cubrir campañas estacionales.

En relación con la jornada de trabajo, las ETCC aplican una política de flexibilización de la organización y del tiempo de trabajo. Esto se traduce en el establecimiento de variadas estructuras de turnos de trabajo y jornadas laborales. Las entrevistas indican que las jornadas más características del sector son la de 6x5 (seis horas, cinco días a la semana) y la de 6x6. Es decir, la jornada *part time*. Esto no excluye que en menor medida existan otras combinaciones horarias (5x4, 5x5, 5x7) que se organizan en función de la disponibilidad horaria del trabajador y de las particularidades de los servicios. Podemos señalar entonces que dicha flexibilidad de estructuras horarias conlleva la maximización de la utilización de la fuerza de trabajo. Tanto es así que, de hecho, las ETCC gestionan la retribución de sus empleados por “hora efectivamente trabajada”. La hora es la unidad de medida de gestión de los CC y una de las variables clave de los contratos de los proveedores de servicios con sus clientes.

En el plano de la gestión de los RRHH, la rotación de la fuerza de trabajo constituye una de las mayores dificultades que afrontan los CC tercerizados. Según la información sectorial relevada, la tasa de rotación mensual está en torno al 20% y 30% mensual. En coincidencia con estos datos, las empresas consultadas señalaron que cerca del 50% de sus empleados tiene una antigüedad menor a un año, y coincidieron en que mayoritariamente el motivo de desvinculación de los agentes son las renunciaciones por propia decisión de los trabajadores (el abandono se produce masivamente en el transcurso de los primeros 60 días de trabajo, fenómeno que es denominado en la jerga del sector como “mortalidad infantil”). En este marco, son vitales las políticas y técnicas de gestión de recursos humanos para que los trabajadores permanezcan la mayor cantidad de tiempo posible en la empresa.

La mano de obra de las plataformas *offshore* se compone de jóvenes con trayectorias laborales típicamente juveniles que transitan por el circuito de trabajos “para jóvenes” –cadenas de comida rápida, alquiler de videos, cines, vendedores de centros comerciales, servicios de mensajería, etc. La fuerza de trabajo muestra en las ETCC el mismo comportamiento que en el mercado de trabajo local en términos generales. Los jóvenes más formados se insertan en las actividades de servicios mejor remuneradas y de más valor agregado. En el universo de los recursos humanos de los CC, esta sería la situación de los jóvenes con buenos niveles de inglés o bilingües contratados por alguna de las multinacionales fuertes en el sector. Por otro lado, los jóvenes con menos recursos y niveles educativos bajos encuentran empleo en los CC de atención al cliente, para el mercado doméstico, en empresas con orientación al mercado local (Del Bono y Bulloni, 2008).

4. TENDENCIAS DE LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

En Argentina la evolución de los CC depende de la expansión del mercado doméstico de tercerización de servicios pero también, y en mayor medida que en otros países de la región, de la exportación. En América Latina la actividad de los CC avanza en el marco de grandes mercados internos como los de Brasil y México; en ese contexto los servicios *offshore* son un impulso más para el desarrollo de la actividad (Convergencia, 2008;

Datamonitor; 2004). Según datos de Frost y Sullivan⁷ para América Latina, el mercado de tercerización de CC cerró con una facturación de 6.700 millones de dólares en el año 2008, de la que solamente el 23% del total correspondió a servicios *offshore*.

En nuestro país la exportación de SED se constituyó realmente en un motor: entre mayo de 2006 y mayo de 2007 el sector de CC prácticamente triplicó la cantidad de empleados dedicados a la exportación, pasando de 7.000 a 20.000 empleados trabajando en CC *offshore* (Convergencia, 2007). Unos años antes, cuando el peso argentino comenzó su devaluación frente al dólar y la Argentina ganó en competitividad en términos relativos, las posiciones ocupadas en los CC *offshore* alcanzaron un pico del 58% sobre el total de las posiciones existentes en 2003⁸; las campañas *offshore* correspondían el 68% a Estados Unidos, el 24% a España y el 8% a América Latina (Datamonitor, 2004). En comparación, Chile tenía en ese año un 20% de las posiciones *offshore* y Colombia todavía menos (15%). Reflejamos esta situación en el cuadro que sigue:

Comparación de posiciones tercerizadas offshore y posiciones tercerizadas orientadas al mercado doméstico (2003)

	Argentina	Chile	Colombia
Posiciones tercerizadas <i>offshore</i>	2.800	600	600
Posiciones tercerizadas orientadas al mercado doméstico	2.000	2.500	3.500
Total de posiciones tercerizadas	4.800	3.100	4.100
% del <i>offshore</i> respecto del total de posiciones tercerizadas	58%	20%	15%

Fuente: Datamonitor (2004).

Un elemento a destacar es, entonces, que el perfil exportador constituye una característica distintiva del desarrollo de los CC tercerizados argentinos. Sin embargo, según se deduce de la información sectorial relevada, en los últimos tiempos esa evolución exportadora se habría ralentizando.

En 2006, el crecimiento de la importancia de la exportación de SED se reflejó en los valores alcanzados por las ventas al exterior –500 millones de pesos–, cifra que representaba un 50% de la facturación total del sector de ETCC. Este pico máximo no volvió a repetirse en los años siguientes. En el año 2007, la exportación de servicios de CC representó un 38% sobre el total facturado (Frost y Sullivan, 2008). Como ya hemos mencionado en la introducción de este texto, al cierre del ejercicio del año 2008, cuando los impactos de la crisis económica global comenzaban a sentirse, las exportaciones de servicios representaron el 33% de la facturación del sector de ETCC (Convergencia, 2008).

⁷ “Los números en la industria”, en *Contact Centers*, n° 40, mayo-junio de 2009.

⁸ En el único mercado de América Latina y el Caribe en el que se presenta esta relación entre tercerización doméstica y mayoría de posiciones *offshore* es Jamaica; ya fuera de la región y en similares proporciones, en la India.

Los análisis existentes indican que se estaría consolidando la tendencia hacia una disminución de la participación relativa de las exportaciones en la evolución del sector y la estrategia de las grandes ETCC que reorientan sus operaciones con mayor peso hacia el mercado interno. Hay un par de elementos que pueden explicar esta nueva situación.

Una de las cuestiones que se desprende de la triangulación de la información sectorial con los resultados de las entrevistas es que las ETCC ya no encuentran en la Argentina las ventajas que tuvieron a la salida de la crisis económica de 2001 y que impulsaron el crecimiento exportador del sector: los salarios comparativamente más bajos de toda América Latina (ATKearney, 2007b) y la existencia de mano de obra abundante, calificada, y con necesidad de trabajar. Asimismo, en el escenario de recuperación económica de los últimos años se produjo una paulatina apreciación del peso frente al dólar y el mejoramiento general del nivel de salarios de la economía en su conjunto. Según nuestra interpretación, la conjunción de estos elementos desalienta la (re)localización de emprendimientos e inversiones *footloose* y exige el desarrollo de actividades vinculadas con la provisión de servicios más complejos que, gracias a la incorporación de mayores cuotas de valor agregado, contribuirían a evitar la pérdida de competitividad de la exportación de SED.

Según constatamos en el transcurso de nuestra investigación, las ETCC realizan un balance diferente de dicha situación. En 2008, la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio (ACAC) difundió un Plan Federal para el sector (AmCHam, 2007). En el documento se presentan los riesgos que afectan a la exportación de servicios de CC y se enumeran medidas para remover los factores que obstaculizan el desarrollo de los negocios *offshore*. Los obstáculos para la expansión del sector son, según la ACAC: el aumento de los costos salariales y el retraso de Argentina, en comparación con los otros países competidores de la región, en el otorgamiento de beneficios que alienten la radicación de ETCC (AmCHam, 2007)⁹.

Dado que uno de los objetivos de nuestro estudio fue descubrir qué incidencia tienen sobre la gestión de la fuerza de trabajo las estrategias de crecimiento y de localización adoptadas por las ETCC, a continuación analizamos los alcances de la posición sectorial que acabamos de mencionar.

4. 1. Relocalización y desterritorialización: nuevas plataformas de *call centers*

En relación con el tema de los beneficios para la radicación de CC, existen coincidencias entre la posición de la ACAC y la perspectiva que tienen sobre el tema los gerentes de las grandes ETCC. Sin excepciones, los actores del sector plantearon en algún momento de la entrevista la necesidad de contar con políticas de incentivos y de beneficios para promover la actividad. Concretamente, la demanda se expresó poniendo en el lugar del interlocutor al gobierno nacional (un plan nacional de promoción de la actividad)

⁹ Esta posición puede contextualizarse teniendo en cuenta las gestiones que durante 2008 realizara la ACAC para incorporar a las ETCC a los beneficios que otorga la Ley del Software (Ley N° 25.922), que otorga estabilidad fiscal al sector y reducciones del 70% de las cargas patronales y del 60% en el impuesto a las ganancias. Tras la devaluación, se tomaron varias medidas para incentivar el desarrollo de la *industria de software y servicios informáticos* (SSI): la creación de polos tecnológicos y la sanción de la Ley N° 25.922. Desde hace años, las ETCC intentan ser consideradas como una parte de la cadena de valor de la industria de SSI, pero esto nunca ha sido aceptado por el sector del *software*.

y a los gobiernos provinciales, y contemplaba los siguientes aspectos: i) programas de promociones que representen subsidios directos para la instalación y operación; ii) exenciones impositivas; iii) financiación de programas de capacitación y, iv) reducción de tarifas en servicios públicos de electricidad y comunicaciones. Esta sería, entonces, una reivindicación sectorial evidentemente compartida.

Hay otro elemento destacable que hace a la estrategia de las ETCC para encarar una etapa de retroceso de la exportación de servicios. Sin esperar la concreción de una política nacional de incentivos, el sector reaccionó con una lógica económica que le es característica.

Según hemos señalado ya, las estrategias de tercerización y de deslocalización son el motor de la expansión de los CC y la forma que tiene la actividad de asegurarse flexibilidad en términos de gestión y de retribución de la fuerza de trabajo. Durante el año 2008, las empresas tercerizadoras profundizaron su política de desterritorialización de CC abriendo nuevas plataformas en localizaciones con menores costos, en el interior del país. En todas las entrevistas, cuando se trataba de algunas de las grandes empresas del sector, las compañías señalaron que habían encarado la creación de nuevas plataformas de CC en distintas provincias argentinas.

Con anterioridad a las iniciativas que vamos a presentar a continuación, fue Córdoba la primera provincia argentina que otorgó en 2002 beneficios fiscales a la actividad para captar las inversiones del sector¹⁰. Las ciudades que lideran y concentran la localización de CC han sido hasta ahora Buenos Aires, Córdoba y Rosario. En esas tres ciudades se concentró el 85% de la actividad de los CC tercerizados. A fines de 2008, Córdoba era la provincia desde donde operaban las multinacionales más grandes del sector: *ApexSykes*, *ACS-Multivoice* (ex *Multivoice*), *Allus* (ex *Action Line Córdoba*) y *Jazzplat*, concentran sus actividades en Córdoba; también tienen CC en esa provincia *Teleperformance*, *Actionline Buenos Aires* y *TeleTech*.

Pero según nuestro relevamiento sectorial y de prensa periódica¹¹, es en Tucumán donde se registró recientemente la expansión más llamativa en términos de localización de plataformas de CC tercerizados. Mientras que a finales de 2007 no había ningún CC instalado en la provincia, en junio de 2008 *Teleperformance* abrió una plataforma con 200 posiciones atraída por la oferta de la provincia de facilitar espacio físico, pagar el alquiler y asumir el 30% del subsidio en los sueldos del primer año y el 20% en los siguientes tres años. También suscribieron acuerdos para localizarse en la provincia *Actionline Buenos Aires* (*Sur Contact Center*) y *Atento*, que ya abrieron plataformas de CC en Tucumán.

Por su parte, en la provincia de Chaco el Ministerio de Economía también encaró gestiones para concretar la radicación de ETCC. A finales de 2007 la provincia de Mendoza también se sumó a esa estrategia de incentivo de inversiones¹². En febrero de 2008, la provincia de Buenos Aires sancionó una nueva Ley de Promoción Industrial

¹⁰ Algunos de los artículos de prensa relevados sobre el caso de los CC cordobeses: "El 70% de los puestos de trabajo que generan los *contact center* depende de firmas extranjeras", *Infonegocios*, 25/01/2009.

¹¹ Algunos de los artículos de prensa relevados sobre los casos que se presentan a continuación: "La revolución tucumana", Revista *Contact Centers*, n° 32; "Teleperformance invierte \$4,5 millones en una filial en Tucumán", *Infobae*, 12 de agosto de 2008; "El gobernador analizó con empresarios la instalación de un *call center* en la provincia", *Noticias del Chaco*, 7 de mayo de 2008, en: <http://chaco.gov.ar>.

¹² Agencia del Desarrollo de Inversiones –ADI Argentina, Información, *Boletín de Novedades. Sectores*. www.inversiones.gov.ar.

que contempla exenciones impositivas para PyME y nuevos emprendimientos industriales incluye en sus incentivos a quienes construyen parques industriales y otorga agilidad en los mecanismos de acceso a esos beneficios que se extienden desde un mínimo de tres a un máximo de diez años. A finales de 2008, San Luis se sumó a las provincias con políticas de exención de impuestos y reducción de costos laborales para CC. Además de un grupo de ventajas generales por instalación en la zona franca provincial, se otorgaron una serie de beneficios enmarcados en la ley provincial de beneficios a los *call centers*.

Con las (re) localizaciones en el interior, las ETCC consiguen el objetivo de reducir sustancialmente los costos pero, además, escapan al proceso de saturación de los centros urbanos –Buenos Aires, Córdoba– donde la competencia entre empresas por la mano de obra y los índices de rotación de los agentes (trabajadores que no volverían a repetir la experiencia de trabajar en un CC) comenzaron a traducirse en escasez de recursos humanos. No sólo se aprovechan los subsidios a la creación de empleos, sino también los nuevos nichos no explotados de jóvenes estudiantes por ejemplo, en Tucumán hay alrededor de 70.000 estudiantes repartidos en tres universidades. También en otros nichos de empleo, en casos como el de San Luis, el mayor incentivo está puesto en la contratación de beneficiarios de planes sociales en situación de vulnerabilidad (la provincia sigue aportando el 100% del monto del plan) y de desocupados.

Queremos destacar entonces, como una de las conclusiones más claras de nuestro estudio, la tendencia que caracteriza el desarrollo reciente de los CC tercerizados en la Argentina: la localización de las plataformas de CC en zonas que aseguran una importante reducción de costos y el aprovechamiento de las ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo local en función del lugar escogido para la localización de los CC accediendo a nichos de: jóvenes estudiantes, desocupados, mujeres mayores de 40 años, beneficiarios de planes sociales. Según hemos visto, esta estrategia de movilidad cuenta con el respaldo de programas de incentivos provinciales orientados a la creación de empleos.

4.2. Flexibilidad salarial y costos laborales como factores de competitividad

Una vez decidida la nueva localización de una plataforma de CC o efectuada la relocalización, la vía principal que tienen las empresas tercerizadoras para seguir buscando un equilibrio satisfactorio en la relación costos-competitividad es a través de la organización y gestión de la fuerza de trabajo. La organización del trabajo, de la jornada, la naturaleza de los contratos y el tipo de relaciones laborales, son todas variables que las empresas proveedoras “ajustan” en función de sus metas de eficiencia. En tal sentido, también juegan un papel clave las estrategias de flexibilidad salarial.

Puntualmente, vamos a volver sobre la forma en que se plantea el tema de los costos en el sector, específicamente los costos salariales, entendidos como el factor que explica –según la ACAC– la pérdida de competitividad frente a los países de la región.

Según sugerimos en un apartado anterior –cuando analizamos los contratos de las ETCC–, las empresas proveedoras soportan la presión de sus grandes clientes e indirectamente de sus competidores. En tanto sus ganancias dependen de ofrecer bajos presupuestos para ganar los contratos, las tercerizadoras de servicios apuntan a reducir

costos e incrementar la productividad y así mantenerse competitivas. En este marco, la necesidad de mayor flexibilidad en el nivel de la empresa se traspasa a los trabajadores¹³. Esto es claro en el caso de una actividad intensiva en mano de obra como la de los CC con una estructura de costos cuyo principal ítem es el salarial y que representa, según datos del propio sector, un 70% del costo total (Convergencia, 2007).

En este sentido, todos los elementos que recabamos durante la realización de nuestro estudio reflejan una misma situación, en la gestión de la fuerza de trabajo de las ETCC y en los CC *offshore*: la existencia de un amplio margen de acción para aplicar políticas de flexibilidad numérica, salarial y de la organización del trabajo. En el análisis de las entrevistas expusimos varios de estos aspectos, entre los que destacamos la vigencia de varias estructuras de turnos de trabajo y jornadas laborales que permiten maximizar la utilización de la fuerza de trabajo. En líneas generales, destacamos la gestión flexible de los recursos humanos como característica propia de los CC tercerizados.

Al igual que las jornadas laborales, los sueldos del sector, también presentan una gran dispersión. En el sector de ETCC el salario de los empleados varía, en primer lugar, en función de los servicios: atención al cliente, soporte técnico y ventas. Por ejemplo, en las entrevistas se mencionaron diferencias salariales que oscilan entre un 20% y un 40%, con promedio de 30%, entre un agente de soporte técnico y otro de atención al cliente. En los CC *offshore* también hay diferencias entre el salario de un agente bilingüe y un agente que atiende a los clientes en español. También hay otros adicionales que se suman a los anteriores y al salario de los agentes. Según pudimos establecer a partir de la información que nos brindaron las propias empresas, la relación de los adicionales con el salario básico de convenio oscila entre un 15% y hasta un 40% que se suman al sueldo base. Las remuneraciones de los CC analizados tienen, entonces, un componente variable importante, que refleja la flexibilidad salarial antes mencionada. Para llegar a cobrar dichos pluses, los agentes tienen que cumplir con una serie de metas que varían en función del tipo de servicio. En general estas metas tienen que ver con la calidad de atención, puntualidad, métricas de tiempo de atención, cantidad de llamadas atendidas, nivel de ventas, etc. Resumimos la situación a la que estamos haciendo referencia en el esquema que sigue:

DISPARIDAD SALARIAL EN LOS CALL CENTERS TERCERIZADOS

Variaciones entre un 15 y hasta un 40% en función de:	Tipo de servicio (venta, atención al cliente, help desk).
	Estructura de la jornada (horario, días en que se trabaja, nocturnidad).
	Idioma en que se desempeña el agente: español/inglés.
	Bonificaciones según métricas de cada campaña (calidad de la atención, resolución al primer contacto, duración de la llamada, de nivel de ventas, etcétera).

¹³ Al respecto, la literatura coincide en señalar que el trabajador subcontratado resulta más económico porque en las subcontrataciones se perciben remuneraciones inferiores a las de los trabajadores de la empresa principal, y asimismo porque se encuentran en desventaja en materia de derechos colectivos, seguridad social, condiciones de trabajo, capacitación y seguridad en el empleo. Estos costos se reducen aun más en el caso de la deslocalización, porque la lógica misma de esta estrategia reside en la búsqueda permanente de locaciones más baratas.

Según se observa, la estructura salarial de los CC tercerizados responde ampliamente a las “particularidades” de la actividad y no podría ser considerada como una matriz rígida para el cálculo de retribuciones, ni uno de los factores con incidencia sobre la pérdida de competitividad en el plano de la exportación de SED. Por lo tanto, lo que analiza la ACAC para explicar el retroceso de las operaciones *offshore* durante 2008 y 2009 son las sucesivas recomposiciones salariales que correspondieron a los trabajadores de las ETCC durante los últimos años en el marco de las negociaciones paritarias: 19% en 2006, 23% en 2007, 27% en 2008 y 19% en 2009.

El piso de las remuneraciones para los empleados de las ETCC es el salario básico del Convenio del Sindicato de Comercio (Convenio Colectivo N° 130/75) que encuadra la actividad. A finales de 2008 (cuando realizamos el cálculo que sigue, en el marco de nuestro estudio), el salario básico rondaba los \$ 1.300 para un trabajador sin antigüedad y con jornada de ocho horas¹⁴. Una primera observación que debe hacerse a este parámetro es que la jornada más extendida en los CC de empresas tercerizadoras es la jornada laboral de seis horas. Todas las empresas consultadas en nuestras entrevistas dijeron tener entre el 75% y el 100% de su plantilla en la modalidad *part time*. Tomando como base el salario mínimo de convenio y calculando la remuneración correspondiente a esta jornada reducida, se obtiene un piso salarial de \$ 1.000, en el segundo semestre de 2008. Según acabamos de mencionar, este cálculo se completa con los otros adicionales que vienen a engrosar el sueldo de los agentes. A finales de 2008, el salario neto de los agentes de ETCC oscilaba entre los \$ 1.500 para un agente que atendía en español y los \$ 1.800 en el caso de agentes bilingües.

Estos montos deben ser interpretados como cifras aproximadas, ya que las diferencias de montos variables provocan, como acabamos de señalar, disparidades considerables en las retribuciones finales del sector. Asimismo, dada la imprevisibilidad que caracteriza el trabajo de los CC, tampoco deben considerarse como cifras “reales”, efectivamente percibidas por los agentes. Finalmente, podemos completar estas observaciones tomando en consideración el Salario Mínimo, Vital y Móvil del año 2008 –\$ 1.200 a partir de agosto y \$ 1.240 a partir de diciembre–, y destacar que los salarios de los agentes de los CC tercerizados y *offshore* no superaban (ni entonces, ni ahora) por mucho ese umbral. Queda así contextualizada la posición de la ACAC, cuando analiza el impacto negativo de los aumentos salariales sobre la competitividad del sector.

CONCLUSIONES

Los temas que acabamos de plantear nos permiten imaginar cuáles son las tensiones que se presentan, en el plano de la gestión de la fuerza de trabajo y de los recursos humanos, cuando se analiza la forma en que un servicio intensivo en mano de obra, que involucra la provisión de servicios poco especializados y fuerza de trabajo poco ca-

¹⁴ Para el segundo semestre del 2008, la remuneración básica para la categoría vendedor A sin antigüedad era de \$1328,19 y para la categoría administrativo A era de \$1319,56. Estas son las dos categorías donde quedan enmarcados los agentes de CC. Remuneración para empleados de Comercio. Mes de junio de 2008. <http://www.sec.org.ar>

lificada, podría diversificarse hacia áreas de externalización de servicios empresariales de mayor valor agregado.

Para completar la argumentación que venimos desarrollando tendríamos que considerar que la tendencia general en el campo de la deslocalización de servicios empresariales indica que, actualmente, la ventaja relativa de los bajos costos de las localizaciones *offshore* disminuye prácticamente en todo el mundo (Datamonitor, 2008b, 2008c) Esto se debe a la madurez alcanzada por distintas actividades de exportación de servicios tecnológicos y empresariales. Según los analistas, la ventaja basada en costos salariales irá disminuyendo en los próximos años al tiempo que se incrementa la demanda de trabajadores calificados en las locaciones *offshore* de todo el mundo. En este marco, la ventaja de las localizaciones pasará a depender cada vez más de aspectos tales como el nivel de calificaciones de los recursos humanos, las inversiones en infraestructura y las características del entorno regulatorio (ATKearney, 2007a y 2009).

Específicamente, en el caso de los CC la proliferación global de proveedoras que operan en localizaciones *offshore* ha contribuido al constante incremento de costos laborales y al aumento de las tasas de rotación inherentes a la actividad. En muchos países, el nuestro es uno de ellos, las ETCC tienen problemas para reclutar agentes calificados y, sobre todo, para retenerlos en el tiempo. Mientras que el desgaste de los trabajadores de CC ha sido siempre una característica que atraviesa la actividad, en el caso de las empresas tercerizadoras de las que nos hemos ocupado, el problema se acentúa debido a la competencia “a la baja” de las empresas que aspiran a competir en el mercado de exportación de servicios. Asimismo, tampoco es auspicioso el hecho de que las ETCC se mueven atraídas sobre todo por los bajos costos más que por la *expertise* de los recursos humanos disponibles.

En síntesis, hemos tratado de plantear que a la hora de considerar los alcances de la evolución de los CC *offshore* no basta con señalar como una oportunidad la integración de esta nueva actividad económica a una cadena global de exportación de SED. Según hemos comentado, tal incorporación no garantiza que se produzcan impactos positivos en el terreno de la acumulación de *expertise* o de capacidades tecnológicas. En esa sintonía, hemos visto que si bien los SED en el segmento de servicios de CC de mediana complejidad ofrecen la oportunidad de ingresar en el mercado laboral a miles de jóvenes, el impacto positivo de este factor queda relativizado por las limitaciones de la actividad para ofrecer formación y buenas perspectivas de carrera laboral a sus empleados. En un sector intensivo en mano de obra como el de los CC tercerizados, que debe parte de su crecimiento a la expansión de los CC *offshore* atraídos por la asimetría cambiaria, el *upgrading* hacia un eslabón de mayor valor agregado –como el del BPO– plantea una tensión en el plano de la disponibilidad de recursos humanos calificados a costo competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- AMCHAM (2007), "La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina", *Exportación de Servicios, Call Centers*, 2007, p. 48.
- ATKEARNEY (2007a), *Global Services Location Index 2007, Offshoring for Long-Term Advantage*, ATKearney, Chicago p. 19.
- ATKEARNEY (2007b), *Destination Latin America: a near-shore alternative*, ATKearney, p. 20.
- ATKEARNEY (2009), *Global Services Location Index 2007, Offshoring for Long-Term Advantage*, ATKearney.
- CALLAGHAN, G. Y THOMPSON, P. (2002), "We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour", *Journal of Management Studies*, 39:2, p. 233-254.
- CASTRO PUEYRREDÓN, H. (s/f), *La economía en la post convertibilidad*, p. 16.
- CESSI (2008), *Propuesta para el Plan de Acción 2008-2011*, Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, p. 16.
- CEP (2008), *Panorama de la Economía Mundial*, Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y Pyme, Ministerio de Economía y Producción.
- CONVERGENCIA (2007), *Contact Centers 2006*, Buenos Aires, pp.5.
- CONVERGENCIA (2008), *Contact Centers 2007*, Buenos Aires, pp.4.
- CUMBERS, ANDY ET AL. (2008), "Labour agency and union positionalities in global production networks", *Journal of Economic Geography*, vol. 8, nº 3, p. 369-387.
- DATAMONITOR (2003), *Global offshore Call center outsourcing: Who will be the next India?* (Report Description), <http://www.datamonitor.com>.
- DATAMONITOR (2004), *Call Center Outsourcing in Latin America and the Caribbean to 2008*, p. 128 <http://www.datamonitor.com>.
- DATAMONITOR (2008a), *Contact center outsourcing vendors must take strategic view for BPO success*, noviembre de 2008, <http://www.datamonitor.com>.
- DATAMONITOR (2008b), *Contact center pricing and attrition levels worry outsourcing providers globally*, junio de 2008, <http://www.datamonitor.com>.
- DEL BONO, A. (2007), "Le travail et l'emploi face à la délocalisation: des nouvelles formes de travail mondialisées. Réflexions à partir de l'étude de l'évolution des centres d'appel offshore en Argentine", *XI^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Londres, 20-21-22 junio de 2007. Publicación en CD.
- DEL BONO, A. Y BULLONI, M. (2008), "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina", *Trabajo y Sociedad*, vol. IX, nº 10, Santiago del Estero, Argentina.
- DEL BONO, A. Y HENRY, L. (2008), "La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, II época, año 13, nº 20, Venezuela y Argentina.
- DOSSANI, R. Y KENNEY, M. (2007) "The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India". *World Development*, vol. 35, nº 5, p. 772-791.
- FRÖBEL, FOLKER ET AL. (1980), *La nueva división internacional del trabajo*, Madrid, Siglo XXI, Cap. 2: "La nueva división internacional del trabajo como fase de evolución del sistema mundial capitalista".
- FROST Y SULLIVAN (2008). *Latin America Contact Center Outsourcing Services Markets*, pp. 105. <http://www.frost.com>
- GEREFFI, GARY, HUMPHREY, JOHN Y STURGEON, TIMOTHY (2005) "The governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy* 12:1 febrero de 2005, pp. 78 - 104.
- GEREFFI, GARY Y STURGEON, TIMOTHY (2004), *Globalization, Employment, and Economic development*. A briefing paper, Sloan Workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts, junio (MIT).
- GEREFFI, G. (2005), "The global economy: organization, governance and development", en Smeler, N. y Swedberg, R. *The handbook of Economic Sociology*, 2da. edición, Princeton University Press.
- GLUCKSMANN, M. (2004), "Call configuration: varieties of call centre and divisions of labour", *Work, employment and society*, vol. 18 (4), pp.795-811.
- HOLMAN, D., BATT, R. ET AL, (2007), "The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment", pp. 1-178.
- HUGHES, A. (2000), "Retailers, knowledges and changing commodity networks: the case of the cut flower trade", *Geoforum* 31, 175-90.

- KNORRINGA, PETER Y LEE PEGLER (2006), "Globalisation, firm upgrading and impacts on labour", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 97, nº 5, pp. 470-479.
- LÓPEZ, A. ET AL. (2008), *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*, CEPAL, p. 142.
- MARTÍNEZ, J. ET AL. (2008), *Comercio internacional: de bienes a servicios. Los casos de Costa Rica y México*, CEPAL, Serie Estudios y perspectivas, nº 97.
- NOVICK, M. (2007), "¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006" *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 11, nº18, pp. 53-78.
- PIÑA, JOAQUÍN (2005), *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*, CEPAL.
- PROSPERAR (2008), Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones, "El desarrollo de nuevos sectores de exportación en América Latina", Seminario Organizado por CIPPEC e INTAL, 16 de septiembre.
- STURGEON, T. Y LEVY, F. (2005), "Measuring the offshoring of service work and its impact on the United States", A Working Group, Industrial Performance Center, MIT, Cambridge, marzo de 2005.
- TAYLOR, P. Y BAIN, P. (1999), "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, vol. 30 (2), pp. 101-117.
- TAYLOR, P. ET AL. (2002), "Work organization, control and the experience of work in call centres", *Work, employment and society*, vol. 16 (1), 133-150, SAGE Publications.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2008), "Handbook of Statistics database on line".