

**Grupo 8: Cambios en el trabajo:
reestructuración, tercerización y deslocalización de la producción**
Coordinación: Julio Cesar Neffa - jneffa@ceil-piette.gov.ar

**Deslocalización de servicios empresariales:
tendencias en torno al trabajo, el empleo y la gestión de la fuerza de trabajo.**

Andrea Del Bono
CONICET -CEIL-PIETTE- Argentina
adelbono@ceil-piette.gov.ar

Introducción

La forma en que circulan y se producen los servicios a nivel global ha cambiado en las últimas décadas, se trata de un cambio emparentado con el proceso de “desintegración vertical” de las actividades manufactureras del último cuarto del siglo veinte, cuando el desarrollo de las tecnologías de la información (TICs) comenzó a hacer posible la externalización de actividades y los primeros traslados de la producción desde países desarrollados a las economías emergentes. Desde entonces, las empresas han reforzado y facilitado la tendencia hacia la tercerización gracias a la conjunción de la evolución de las TICs con la estandarización y automatización de procesos. El ingreso en una etapa de tercerización (*outsourcing*) y deslocalización (*offshoring*) global ha dotado de un nuevo nivel de fluidez a la economía internacional¹. La emergencia de una “base global de proveedores” y las nuevas competencias desarrollados por estos permitieron bajar los costos de las estrategias de tercerización y facilitar el ingreso en la etapa de “*outsourcing global*” que enmarca hoy la producción industrial y de servicios (Gereffi y Sturgeon, 2004; Sturgeon y Levy 2005).

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 deslocalización. Las multinacionales están transfiriendo actividades a terceros países impulsadas por la búsqueda de acceso a mercados y conocimientos técnicos regionales, de trabajadores calificados, o solamente para ahorrar costos. En ese contexto han comenzado a operar en esos países empresas de asistencia empresarial cuyo objetivo es prestar servicios transfronterizos de soporte a otras

¹ La deslocalización -offshoring- es una estrategia asociada a la de tercerización -outsourcing-, mientras que cuando hablamos de tercerización nos referimos al proceso por el cual una empresa deja de desarrollar una determinada actividad para transferirla a otra empresa (otra empresa “tercera”), cuando hablamos de deslocalización nos referimos a una de las modalidades que adopta la tercerización cuando las actividades se derivan a empresas de otro país (tercerización offshore).

empresas domésticas o extranjeras en áreas no estratégicas (Piña, 2005). Asimismo se está convirtiendo en práctica corriente el tercerizar funciones administrativas que requieren actividades que se basan en conocimientos calificados. Entre los diferentes tipos de actividades que se encargan a otras empresas figuran la gestión de personal, la contabilidad financiera, el desarrollo del soporte lógico y ciertos trabajos de análisis de datos (Holman, D., Batt, R., *et al*, 2007).

En Argentina, tras el abandono de la convertibilidad un conjunto de nuevos trabajos se constituyeron como actividades de servicios que orientaron sus operaciones hacia clientes *offshore*: recopilación y tratamiento de datos; administración de reclamos; servicios básicos de *call centers* (CC) y otros de mediana complejidad como el telemarketing y la asistencia post venta; servicios especializados de mayor complejidad tales como diseño y administración de sitios web; servicios de contabilidad; servicios de procesos empresariales y tecnológicos. Esta evolución se produjo durante una coyuntura excepcional para el país en la que se conjugaron una etapa de crecimiento sustentable, un escenario internacional favorable, y una dotación de recursos y capacidades diferenciales con alto potencial (ProsperAr, 2008). En ese marco de crecimiento económico un conjunto de empresas, mayoritariamente filiales de multinacionales, consolidaron sus operaciones en el país dedicándose a la provisión y a la exportación de servicios empresariales a distancia².

Los *servicios empresariales a distancia* (SED)³ consisten en la prestación a través de las fronteras 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 (Piña, 2005). Básicamente, las modalidades más corrientes para prestar un SED son dos: a) el *outsourcing*, cuando el servicio lo brinda un proveedor externo, y b) a modo de *insourcing*, cuando el servicio se deslocaliza pero queda cautivo de la misma organización que lo relocaliza. Ya sea bajo la modalidad de *outsourcing* o

² En el caso de los call centers, las primeras diez empresas más importantes del país son compañías que operan a nivel mundial, filiales o subsidiarias de grupos multinacionales que conforman un sector dominado por la inversión extranjera directa: Grupo WPP, Grupo Telefónica, Grupo Sykes, los Grupos norteamericanos ICT y ACS, Grupo alemán Bentelmann, y dos de las empresas más grandes del mundo, la francesa Teleperformance y la norteamericana Teletek Holdings. Entre las empresas proveedoras de servicios de tercerización de procesos de negocio, se destacan empresas multinacionales como Accenture y EDS que son junto con IBM, empresas claves para la evolución de esas actividades ya que encarnan el paradigma de lo que es hoy en día la estrategia de integración de actividades (hardware, software, consultoría y outsourcing) para incorporar alto contenido tecnológico y capital intelectual en las áreas claves de la tercerización de negocios.

³ En términos generales diremos que las actividades de los servicios empresariales que tienen como soporte las TICs son los siguientes: outsourcing de infraestructura de tecnología informática; outsourcing de procesos, y outsourcing de servicios profesionales (Martínez *et al*, 2008; López *et al*, 2008).

de *insourcing*, en ambos casos, la transacción compone una operación de comercio transfronterizo.

En Argentina hay un caso paradigmático de expansión de SED: el crecimiento explosivo de los *call centers offshore* (CC *offshore*) y la consolidación de las *empresas tercerizadoras de call centers* (ETCC). Durante 2008, la facturación de las ETCC rondó en los 2.000 millones de pesos, sobre dicha facturación un porcentaje del 33% correspondió a las exportaciones de servicios (\$500 millones); el sector llegó a contar durante 2008 con 65.000 empleos directos (Convergencia, 2008). A escala regional, el mercado latinoamericano de tercerización de *call* y *contact centers* (CC) creció durante 2007 un 26%, en ese mismo año, el sector de CC tercerizados tuvo ingresos de 4.700 millones de dólares y las exportaciones de los CC *offshore* representaron el 22% de dicha facturación (Frost & Sullivan, 2008).

En términos generales los CC no son servicios empresariales complejos aunque puedan serlo en los casos de provisión de servicios especializados; transcurrida la primera etapa de deslocalización de CC, que tuvo su auge a finales del siglo pasado, las multinacionales están desplazando hacia el extranjero actividades tradicionalmente inmunes a las deslocalizaciones que comprenden funciones más complejas y de mayor valor agregado. El mercado *offshore* de servicios está creciendo rápidamente especialmente en lo referente a la *tercerización de procesos de negocios* (*Business Process Outsourcing* -BPO-)⁴, a cargo de proveedores especializados generalmente ubicados en localizaciones geográficas que presentan ventajas comparativas (UNCTAD, 2003). En 2005 ya había en el país unas 15.000 personas que brindaban una amplia variedad de servicios avanzados de exportación, difícilmente clasificables en las categorías laborales tradicionales (Catalano, 2005). Asimismo, multinacionales del sector de telecomunicaciones instalaron sus *Centros de Servicios Compartidos* (CSC) en Argentina para atender a sus grandes clientes a escala regional (los CSC centralizan funciones antes dispersas y se ocupan de clientes internos del holding).

El aumento local y regional de estas nuevas actividades económicas y sectores de exportación se produce en un contexto económico global en el que la prestación de servicios se encuentra fuertemente imbricada al proceso de desintegración vertical de las firmas. En este sentido, tal como señala la literatura sobre *cadena globales de valor* (CGV), la globalización económica implica la fragmentación del proceso productivo en varias secuencias

⁴ Algunos de los servicios que estas empresas proveen son aquellos vinculados a la administración de recursos humanos (pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades), a las operaciones de contabilidad, al control y manejo de finanzas y a la administración de tecnología.

geográficamente separadas pero no solamente eso, sino también, una integración inédita de la producción global y del comercio, para lo cual es necesario estandarizar al máximo procesos productivos y procedimientos. El aumento de la prestación de SED se debe en buena medida a que la externalización de tareas y de servicios que encaran las firmas multinacionales se produce en un contexto de creciente integración de los mercados mundiales lo que ha conllevado, en el caso de las manufacturas, el aumento del volumen de componentes y bienes intermedios y, en el de los servicios, el incremento de actividades orientadas al comercio, a la venta, al marketing y a la distribución. Asimismo, la computarización del trabajo, el desarrollo de Internet, la estandarización y automatización de las funciones de los procesos de negocio, y la accesibilidad a muy bajo costo de redes de alta velocidad de transmisión de datos facilitaron la interconectividad global.

Específicamente, las *empresas tercerizadoras de call centers* (ETCC) son empresas proveedoras de servicios que se consolidaron en el mercado internacional haciéndose cargo de los servicios de atención que con anterioridad ofrecían directamente las mismas compañías que hoy son sus grandes clientes -bancos, turismo, grandes operadoras de telecomunicaciones-. Al devenir los CC en un canal estratégico de conexión entre las compañías y el mercado, las empresas tercerizadoras encontraron un nicho donde consolidarse prestando masivamente distintos tipos de servicios telefónicos a terceros. Vale señalar que dicha evolución tiene su contexto en una transformación más amplia que implica la configuración de nuevos entornos competitivos en los que el ámbito del consumo conquista tanta (o más) relevancia que el de la producción. En este sentido, la tercerización de los servicios de atención a clientes puede interpretarse como un primer paso en la dinámica que sigue impulsando a las empresas a fortalecer al máximo sus especializaciones y competencias, lo cual se deduce del número creciente de firmas que siguen rediseñando sus estructuras con el objetivo de desprenderse de una variada gama de procesos empresariales que van mucho más allá de la atención telefónica y del telemarketing. Esta estrategia impulsa el desarrollo de empresas especializadas en la provisión de *funciones de procesos de negocios* (BPO) y de CSC regionales. Las ventajas que acarrea este tipo de “estrategia tercerizadora” son conocidas y residen, ante todo, en el logro de una reducción de costos posibilitada por las economías de escala. Se espera también que la calidad alcanzada en la ejecución externa supere el estándar interno y que los servicios que se tercerizan y/o deslocalizan aprovechen las ventajas de localizaciones que ofrecen una menor estructura de costos.

La tendencia actual es la diversificación de las ETCC hacia procesos de negocios adyacentes, buscando así moverse a áreas de tercerización de negocios con mayor valor agregado que les permitan desarrollar estrategias de rentabilidad a largo plazo (UNCTAD, 2003). Según estimaciones sectoriales las actividades de BPO crecerán globalmente a una tasa aproximada del 8% en los próximos seis años, alcanzando el monto de cerca de \$400 billones de dólares de facturación en el 2013 (Datamonitor: 2008). La diversificación hacia otras áreas de *outsourcing* y hacia la oferta de servicios BPO es la respuesta de las ETCC a la madurez alcanzada a nivel global por la actividad y a la tendencia decreciente de la ventaja relativa de los bajos costos salariales de las localizaciones *offshore* (ATKearney, 2007).

En el presente trabajo focalizamos la atención en el sector local de ETCC, más precisamente en el segmento especializado en la exportación de servicios (*offshore*). En el marco de los análisis sobre *cadena globales* (CGV) nos preguntamos cómo se vinculan las ETCC con las grandes multinacionales que tercerizan funciones -rutinarias o de mediana complejidad- y que contratan como proveedoras de esos procesos a empresas especializadas en brindar SED, integrándolas a las cadenas de valor de las respectivas actividades económicas. Fundamentalmente, nos hemos propuesto indagar las implicancias que tienen para la organización y división social del trabajo la conformación de un determinado tipo de cadena global en el nuevo sector de actividad del que nos ocupamos. En este sentido, no nos ajustamos estrictamente a la perspectiva de las CGV en tanto enfoque que prioriza el análisis de la coordinación de las cadenas en un nivel macroeconómico sino más bien a la perspectiva que enfatiza que “(...) cuando discutimos sobre cadenas de valor hablamos de un modelo de organización y división social del trabajo humano. Las características de esos esquemas “macro” de organización conllevan indudablemente, consecuencias sobre la experiencia “micro” de quienes de algún modo participan de su montaje, (...) si pensamos en una empresa local en proceso de inserción en una cadena global de valor, advertimos que no sólo existen consecuencias inmediatas sobre sus actividades productivas (especialización en pocas fases, orientación a determinados mercados, etc.), sino también sobre las condiciones (de competencias, salarios, etc.) exigidas a sus trabajadores” (Supervielle y Rojido, 2007: 7). En este texto comentamos también algunas cuestiones que hacen a las posibilidades de las ETCC de “ascender en la cadena de valor”, del segmento de servicios rutinarios o a lo sumo de mediana complejidad en el que se ubican mayoritariamente los CC, al de servicios especializados con exigencias de alta calificación que están presentes en la versión más avanzada de la

subcontratación de procesos de negocios (BPO)-, los planteamientos que formulamos sobre ese punto tienen un carácter bastante exploratorio.

Las problemáticas 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. 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 de 2008.

A continuación, comentamos en primer lugar algunos aspectos destacados de la evolución del comercio mundial de servicios, deteniéndonos en presentar el creciente dinamismo del segmento de servicios empresariales y la integración de Argentina a esa evolución. Analizamos más adelante cuál es la fisonomía del trabajo de los SED que se deslocaliza en los países latinoamericanos. Luego, presentamos las características del trabajo y del empleo en el mercado local de CC tercerizados y ensayamos una caracterización de la CGV de servicios en la que se incorporan los CC *offshore* reflexionando sobre las consecuencias de la forma en que se organiza dicha cadena sobre las trayectorias posibles de desarrollo. Finalmente, presentamos las conclusiones.

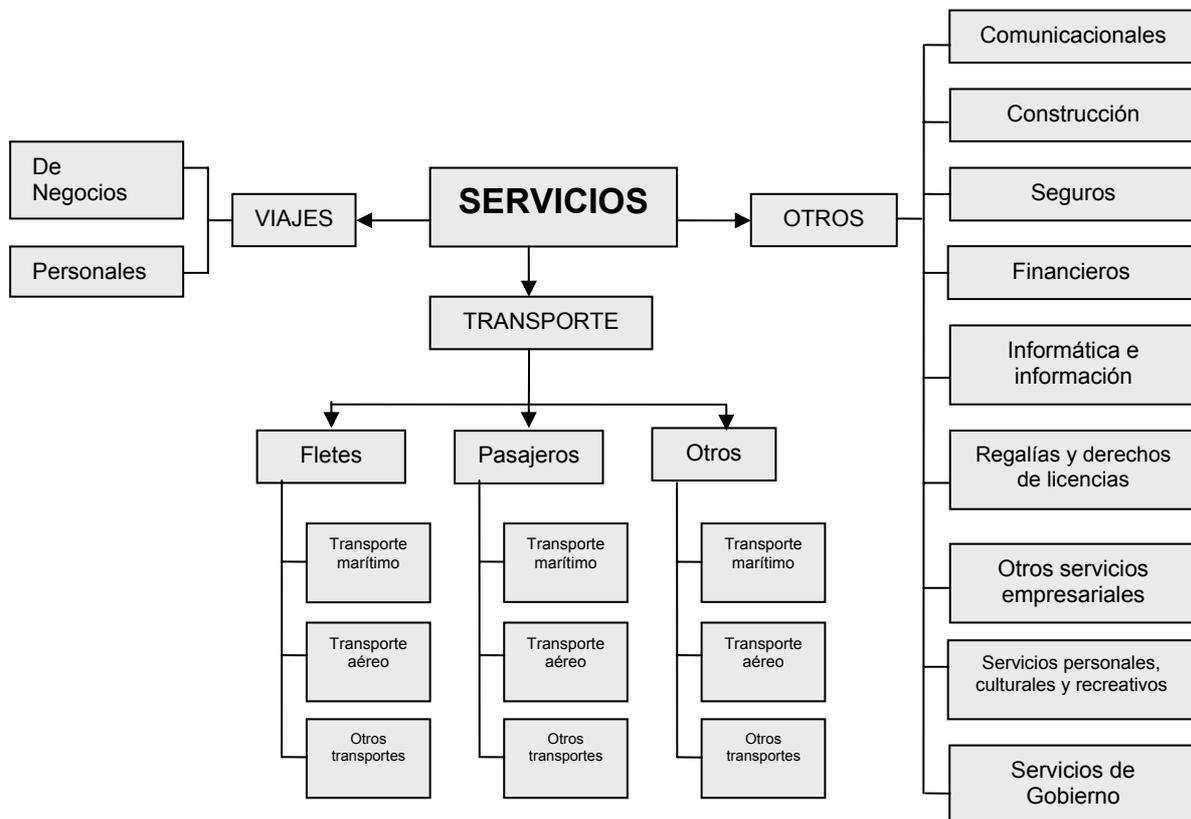
El dinamismo de los rubros de “otros servicios” y “otros servicios empresariales”

El intercambio mundial de servicios se ha visto impulsado por la apertura en el comercio internacional promovida por el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS) y por la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Desde entonces, el sector servicios apuntó a ganar competitividad para encarar la etapa de reformas regulatorias planteadas en dichos acuerdos en los que se disminuyeron las barreras para el intercambio de servicios a nivel internacional (Martínez *et al.*, 2008). El comercio mundial de servicios ha mostrado una tendencia creciente a lo largo de los últimos años. Según el análisis de López *et al.* (2008:13), las estimaciones disponibles indican que de unas exportaciones de 1,5 billones de dólares en 2000 se pasó en 2005 a unos 2,4 billones de dólares. Este crecimiento no fue constante en todo el período ni homogéneo en todo el planeta. Los años más dinámicos fueron 2003 y 2004 -con tasas de crecimiento mayores al 15%- , mientras que el año 2001 lo fue menos, como reflejo de la recesión por la que atravesó la economía mundial en ese momento. Asimismo, en el período

1990-2005, en los países desarrollados el sector de servicios incrementó su participación en el producto interno bruto (PIB) de 65% a 73%, y de 49% a 52% en los países en desarrollo, lo que confirma su importancia en la economía actual (Martínez *et al.*, 2008).

Ahora bien, puesto que la categoría de “servicios” engloba una serie de actividades dispares, algunas precisiones pueden resultar útiles. La clasificación utilizada por los estudios y estadísticas existentes corresponde a la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional (FMI) que estableció la clasificación del comercio transfronterizo de servicios tal como muestra el gráfico que sigue a continuación:

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 del rubro “servicios” las actividades económicas desarrolladas en el marco de la prestación de SED (desde los servicios de los CC *offshore*, pasando por la exportación de servicios jurídicos, contables, ingeniería, de investigación y desarrollo, hasta ciertos servicios de BPO) 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”. Según acabamos de mencionar, el comercio internacional de

servicios en su conjunto presenta un creciente dinamismo en el periodo reciente. Ahora bien, existen algunos servicios con un comportamiento más dinámico que otros. Como se observa en el cuadro que sigue, el rubro “otros servicios” ha ido ganando terreno hasta representar el 50% de las exportaciones mundiales de servicios en 2005. En 2007, el rubro de “otros servicios” representaba ya el 51% en las exportaciones mundiales de servicios (CEP 2008, en base a WTO).

Exportaciones de los distintos rubros de servicios a nivel mundial, 1980-2005 (Porcentaje respecto al total de exportaciones, 1985-2005)						
Tipo de servicio	1980	1985	1990	1995	2000	2005
Transporte	33	28	25	24	23	22
Viajes	26	29	33	32	31	28
Otros servicios	40	42	42	43	47	50
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Martínez (2008), en base a datos de la UNCTAD

Asimismo, el comercio mundial de servicios se incrementó durante 2007 un 18% respecto al año 2006 hasta alcanzar la suma de 3,3 billones de dólares. Las tres categorías que conforman el rubro servicios muestran crecimientos importantes, destacándose el aumento del comercio en la categoría de “otros servicios” en un 19%, algo por encima del aumento de las actividades de viajes y transporte (CEP, 2008).



Fuente: CEP (2008) en base a WTO

Podemos también analizar en algunas de las economías latinoamericanas la evolución de las exportaciones del rubro “otros servicios” y a su interior los “otros servicios empresariales”.

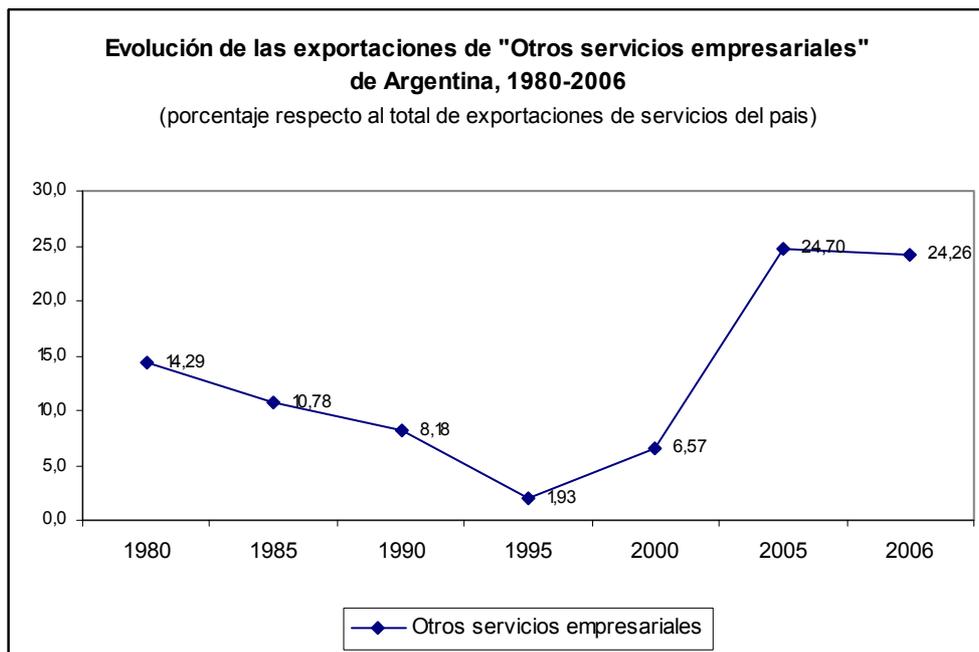
Composición de las exportaciones de servicios en países de América Latina 1980-2006								
(Porcentaje)								
		1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006
Argentina	Total servicios	100	100	100	100	100	100	100
	Otros servicios	38,75	14,60	15,82	15,59	17,96	37,97	38,29
	Otros servicios empresariales	14,29	10,78	8,18	1,93	6,57	24,70	24,26
Brasil	Total servicios	100	100	100	100	100	100	100
	Otros servicios	45,94	24,88	27,41	41,78	66,11	56,38	60,16
	Otros servicios empresariales	33,62	18,50	22,54	20,36	48,09	41,89	44,02
Chile	Total servicios	100	100	100	100	100	100	100
	Otros servicios	53,98	41,27	32,61	36,84	26,35	23,34	24,27
	Otros servicios empresariales	47,98	30,30	23,53	21,69	14,73	15,10	15,84
Colombia	Total servicios	100	100	100	100	100	100	100
	Otros servicios	33,25	35,38	44,38	28,16	21,00	25,01	27,40
	Otros servicios empresariales	23,25	13,68	23,31	2,25	3,79	10,22	13,18

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD (2008)⁵

Según se observa, si bien en algunos países de la región se produce un retroceso de la exportación del rubro “otros servicios” en el largo plazo (en Chile y Colombia, por ejemplo) la tendencia de los últimos años es hacia la recuperación, especialmente en el rubro “otros servicios empresariales” (por ejemplo, en Colombia). Asimismo, en Brasil y Argentina, la exportación de “otros servicios” mantiene su proporción, o la incrementa, dentro del total de exportaciones de servicios. En América Latina, Brasil se distancia ampliamente de los países de la región tanto en la evolución de sus exportaciones de “otros servicios”, como del rubro de “otros servicios empresariales”.

En lo que respecta a Argentina, podemos ver en el siguiente cuadro la evolución de nuestro país en lo que se refiere a la exportación del sub rubro “otros servicios empresariales”.

⁵ El cuadro no recoge los datos de México, por problemas de incomparabilidad –en estos dos rubros– con la información producida por la estadística comercial de los otros países de la región. Seguimos en este punto las recomendaciones metodológicas de la UNCTAD.



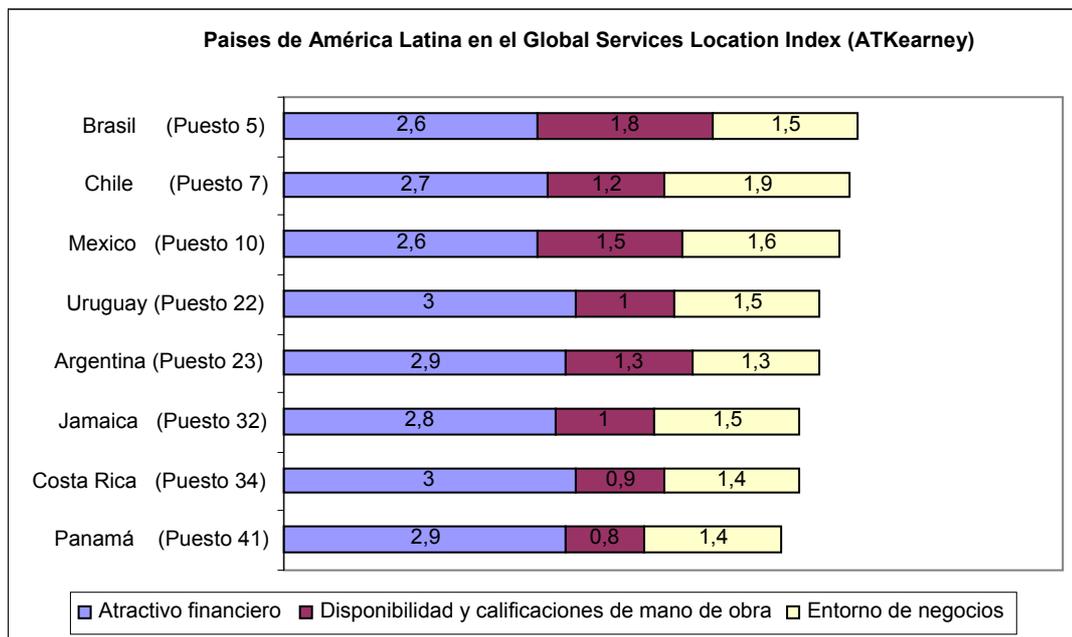
Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD (2008)

La sostenida caída de las exportaciones de servicios empresariales a finales de los años noventa y la acelerada recuperación a partir de 2002 se explica inicialmente por lo que la devaluación significó en Argentina: una exorbitante corrección cambiaria del 208% que implicó un profundo cambio de los precios relativos (Castro Pueyrredón, s/f). La profundidad de la crisis de la que venía el país hizo posible que la maxidevaluación y la liberalización del mercado de cambio se tradujera en una situación de mejora de la competitividad de la economía argentina y en la intensificación del dinamismo exportador (Azpiazu y Basualdo: 2003).

El trabajo de los servicios empresariales a distancia en la región

América Latina representa actualmente un destino que atrae a compañías que eligen tercerizar actividades en localizaciones *offshore* (*outsourcing/offshoring*), empresas norteamericanas y europeas que instalan o contratan centros *offshore* con el objetivo de proveerse de una serie de SED que comparten la cualidad de tener en las TICs su principal soporte -*Information Technology Enabled Services* (ITES)-. Según el *Global Services Location Index* (AT Kearney, 2007a), que analiza y califica las 50 locaciones mundiales 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.

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, están respectivamente en la quinta, séptima y décima posición del *Index*. En estos países existen políticas activas de promoción de exportaciones de servicios orientadas especialmente a los destinos *near-shore* de Estados Unidos y España. Argentina también se ubica como uno de los países elegidos para la localización de servicios *offshore* -en la posición 23 del ranking mundial- (ATKearney, 2007b).



Fuente: ATKearney (2007a)

En relación con la evolución de los SED, recurriendo a otra literatura menos vinculada al mundo de los negocios se destacan algunas obervaciones relevantes (Piña: 2005; Martínez: 2008; López et al. 2008; Del Bono, 2007). En primer lugar, la bibliografía destaca que América Latina se ha consolidado en los últimos años como destino *offshore* para las empresa extranjeras y multinacionales proveedoras de SED que brindan desde la región, fundamentalmente, 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 (López 2008, Piña 2005). En segundo lugar, la literatura coincide en señalar 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. Asimismo, cuando las actividades que requieren mayores competencias se

crean o se deslocalizan en ubicaciones *offshore* las multinacionales prefieren la modalidad de *insourcing* a la de *outsourcing*, manteniendo el control sobre esos servicios y gestionándolos en sus propios CSC (Piña 2005: 6).

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 ofrece en el plano de la reducción de costos (principalmente laborales). De ser esta la tendencia, aumentaría el riesgo de la localización de emprendimientos e inversiones *footloose* y de la creación de empleos “descartables” con características contrapuestas a lo que se describe generalmente como “trabajo del conocimiento”. Por el contrario la promoción de actividades vinculadas con la provisión de servicios empresariales más complejos, que incorporen actividades más especializadas a fin de generar mayor valor agregado, alentaría relaciones de mayor interdependencia entre los proveedores de SED y las empresas contratistas lo que podría redundar en una vinculación comercial –menos *footloose*- y a más largo plazo (Del Bono, 2007).

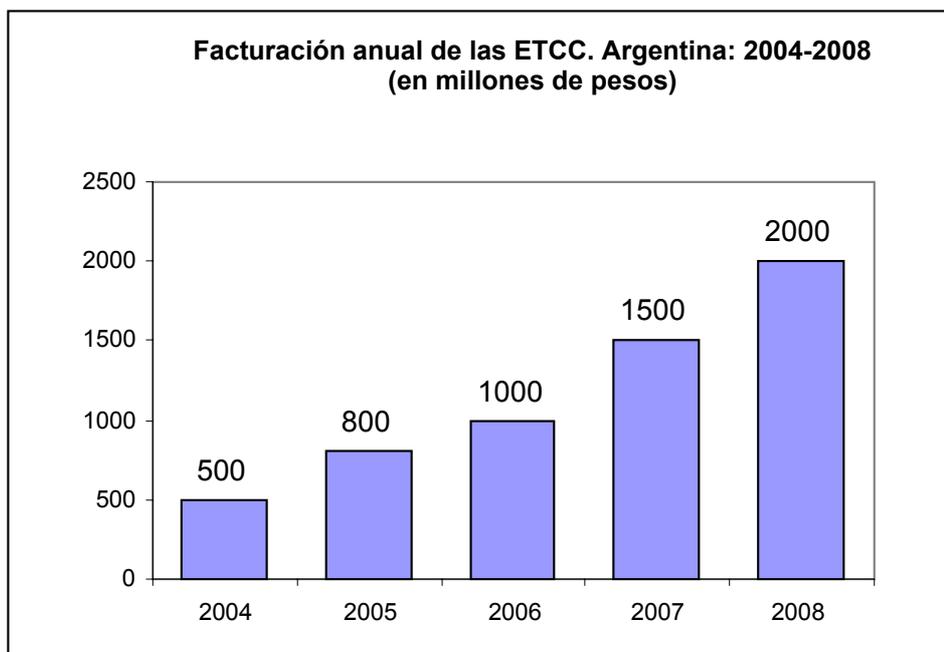
Trabajo, empleo y formación en una situación de competencia “a la baja”

Según datos sectoriales de 2008, alrededor del 70 % de los empleados de las ETCC que operan en Argentina tiene entre 18 y 24 años (AMCHAM: 2007). Puntualmente en el caso de las empresas entrevistadas, las respuestas reflejaron ese mismo perfil de la fuerza de trabajo, plantillas que se componen mayoritariamente por trabajadores menores de 25 años (entre un 60 y un 70% de las plantillas). La mayoría de quienes trabajan en las ETCC son estudiantes (en las entrevistas, entre el 50 y el 60% de las plantillas son estudiantes universitarios) que buscan un horario de trabajo *part time* que les permita continuar con sus estudios. En cuanto a la composición por sexo de la fuerza de trabajo, la presencia de mujeres ronda entre el 50 y el 60 % de las plantillas.

Las ETCC son grandes demandantes de mano de obra, tanto las empresas grandes como las más pequeñas, encaran todos los meses procesos de selección a partir de cientos de *curriculums* y realizan cientos de entrevistas. La profesionalización del trabajo del agente telefónico no es una aspiración presente en el sector de CC *offshore* y lo que se exige a los agentes son, además de conocimientos de inglés, habilidades sociales difícilmente traducibles en calificaciones específicas o grupos profesionales. Las capacitaciones tampoco contribuyen a mejorar la situación inicial de los jóvenes empleados (la duración más frecuente de dicha etapa es de una o dos semanas) Según hemos analizado detenidamente en trabajos anteriores (Del Bono, Bulloni, 2008) los empleados de las ETCC no permanecen demasiado tiempo en el trabajo de los CC *offshore*, de hecho, las elevadas tasas de rotación son un problema para el sector -la tasa de rotación mensual está en torno al 20% y 30%- . Los salarios relativamente bajos son una de las razones de esa rotación (en el segundo semestre de 2008 el piso salarial de un trabajador de CC rondaba los \$1000 pesos argentinos mensuales), más que el tipo de vinculación contractual, ya que el contrato que

predomina en el sector es el de tipo efectivo, formal y por tiempo indeterminado. Un dato relevante, suministrado por las propias empresas consultadas, es que entre el 50% y el 60% de sus empleados tienen una antigüedad menor a un año y que el motivo desvinculación de los agentes son las renunciaciones por propia decisión de los trabajadores.

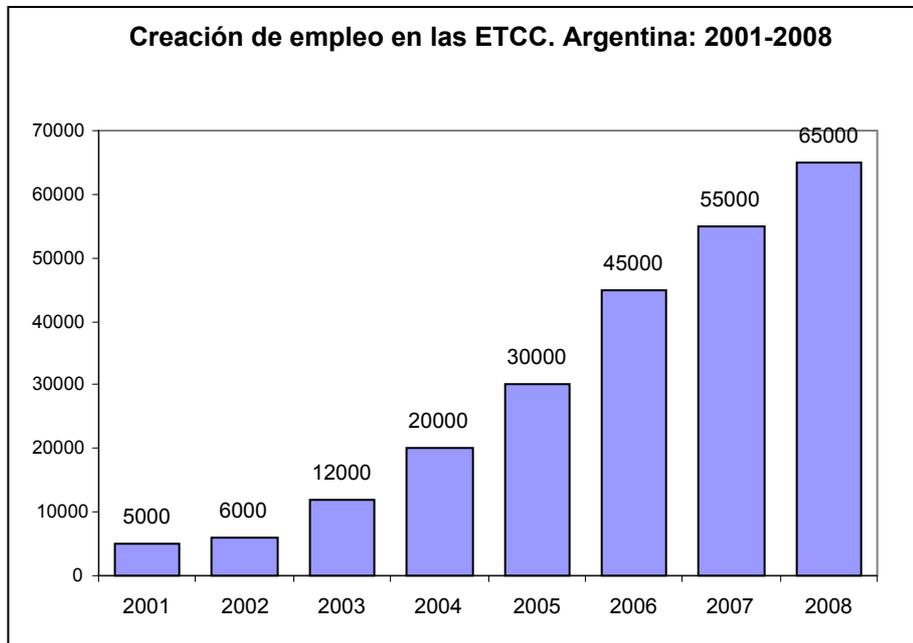
Estos datos de composición y comportamiento de las plantillas de los CC tercerizados tienen que ver las circunstancias que impulsaron la expansión de la actividad. Cuando las multinacionales proveedoras de SED eligieron Argentina como un destino para instalar sus plataformas de CC *offshore*, la mano de obra barata y la asimetría en el valor peso-dólar fueron los factores determinantes de esas localizaciones. Bajo esas condiciones el *offshoring* de servicios se desarrolló con tasas exponenciales de crecimiento, dependiendo siempre de la devaluación del peso frente al dólar. Los dos cuadros que siguen muestran la evolución del sector de ETCC.



Fuente: elaboración propia a partir de datos sectoriales

Las ETCC registraron en Argentina un incremento en su facturación del 50% durante 2007, crecimiento que estuvo por encima del promedio regional que se ubicó en 25,58 por ciento (Frost and Sullivan, 2008). Asimismo, la expansión se sostuvo a igual ritmo durante 2008, con una facturación estimada de 2.000 millones de pesos (Convergencia, 2008). Si la facturación de las ETCC estuvo por encima de la media regional en 2007, lo mismo ocurría con la importancia de los servicios de cuentas *offshore*: durante 2007 el 38% de los ingresos del sector provinieron de operaciones de exportaciones de servicios mientras que, a nivel regional, los servicios

transfronterizos representaron en ese año apenas un de la 20% de la facturación total de las ETCC (Frost and Sullivan, 2008).



Fuente: elaboración propia a partir de datos sectoriales

Las ETCC llegaron a picos máximos de creación de empleos durante 2003 (incremento del 100%) y 2004 (del 67%) y mantuvieron esa tendencia en los dos años subsiguientes. A fines de 2007 las tercerizadoras habían creado 55.000 empleos, un número importante que representa sin embargo uno de los menores crecimientos desde la emergencia de los CC como actividad económica diferenciada (22%). En 2008, el aumento en la capacidad para la creación de empleos directos fue de un 18%. Esta ralentización tiene que con varios factores: las ETCC comenzaron a ver reducida su rentabilidad debido a la pasajera apreciación del peso frente al dólar que se produjo entre 2007 y 2008, se registró además un mejoramiento general del nivel de salarios de la economía en su conjunto, disminuyó la disponibilidad de la mano de obra -como consecuencia del retroceso del desempleo- y se hicieron crecientes las dificultades en el plano del reclutamiento y la retención de los agentes (AMCHAM: 2007).

Esta evolución refleja la naturaleza intensiva en mano de obra de la actividad, el rol de “proveedoras de agentes” que tienen las ETCC, y la relación directa que se establece entre el crecimiento del volumen del mercado y la capacidad que tienen las ETCC para la creación de empleos directos. Un crecimiento tan pronunciado se explica también por la existencia de elevadas tasas de rotación –mayor al 30% mensual- y por la dificultad que tienen las ETCC para

retener a sus empleados. La combinación de estos factores, que ya se han constituido en aspectos inherentes al funcionamiento de la actividad, es característica de un segmento de SED de baja especialización en donde el carácter básico y rutinario de los servicios que se proveen no exige formación técnica por parte del proveedor –ni para sus empleados–.

En este punto, volviendo a las observaciones sobre las chances de *upgrading* del segmento de servicios de CC al de BPO, habría que mencionar los niveles elevados de rotación, que impiden el desarrollo de pericia y de conocimientos técnicos complejos, son un obstáculo cuando los proveedores de SED buscan mejorar su inserción en una determinada CGV (“ascender en la cadena de valor” logrando establecerse como “socios” para la realización de tareas más complejas). La tercerización y/o deslocalización de servicios de atención al cliente de mayor especialización, así como la de los servicios empresariales especializados y técnicos, plantea ciertas exigencias en cuanto a la calidad y la formación de los recursos humanos que son tan importantes como la reducción de costos (Piña, 2005). Ciertas actividades de BPO requieren de profesionales calificados, exclusivamente bilingües, con formación universitaria –ingenieros, economistas, contadores, informáticos–, es decir, recursos humanos difíciles de retener, de formar, y de satisfacer en términos salariales. En un escenario de competencia “a la baja” entre las empresas que se disputan el mercado de SED, las proveedoras de BPO se enfrentan con problemas para reclutar agentes calificados y para retenerlos en el tiempo. Esta situación, que es la que aparece descripta en las entrevistas, se traduce en mayores costos laborales que impactan en las elecciones de las empresas-cliente que se replantean permanentemente donde (re) localizar sus plataformas de servicios *offshore*.

Servicios empresariales offshore, cadenas globales y oportunidades locales

La transversalidad y la fragmentación organizacional a nivel global son características relevantes de las ETCC que dirigen sus actividades hacia el mercado *offshore* de servicios empresariales. De allí, que el enfoque de las *cadenas globales de valor* resulte apropiado para analizar las modalidades de coordinación que se establecen entre las empresas cliente y las empresas proveedoras de SED (Gerreffi *et al*, 2005). A ese respecto cabe señalar, siguiendo los planteamientos de Sturgeon y Levy (2005), que si bien las teorizaciones sobre CGV constituyen un armazón conceptual desarrollado para la producción industrial, éstas pueden constituirse también como un punto de referencia para analizar las relaciones inter-empresariales ligadas a

los servicios que, desde hace tiempo, vienen evidenciando procesos de tercerización y deslocalización semejantes.

Según la bibliografía de las CGV, una cuestión que plantean las nuevas relaciones deslocalizadas de producción y comercialización se refiere a cómo se establecen los parámetros que permiten el funcionamiento general de una determinada CGV. Esta cuestión remite al estudio de los propios parámetros de las relaciones comerciales que se establecen en las CGV y, en particular, a como se distribuye al interior de cada determinada CGV el poder de decisión. El concepto de “*governance*” (“*governanza*”) hace referencia concretamente a esa dimensión. La modalidad de coordinación o *governanza* de las CGV puede asumir distintas configuraciones que pueden ordenarse, en un *continuum* según sea la asimetría de poder entre compradores y vendedores, que va desde las relaciones típicas de mercado, hasta la integración vertical en una única empresa. La bibliografía sobre CGV define tres variables principales que determinan el tipo de *governanza* de una cadena: i) la complejidad de la información y el conocimiento requeridos para entablar la transacción, en particular en lo que respecta a las especificaciones de producto y de proceso; ii) las posibilidades de codificar la información y el conocimiento necesarios para la transacción de modo que puedan transmitirse eficientemente sin realizar inversiones específicas al respecto; iii) la *capability* (capacidad) de los proveedores, actuales y potenciales, respecto a los requerimientos de la transacción. Según las diferentes combinaciones posibles de estas variables, Gerreffi *et al.* (2005) proponen una tipología que identifica cinco tipos básicos de *governanza* de las CGV, a saber: relaciones de mercado; cadenas de valor modulares; cadenas de valor relacionales; cadenas de valor cautivas y cadenas jerárquicas. Veamos entonces la forma en que se organiza la CGV de servicios a la que se integran las empresas tercerizadoras y los CC *offshore*.

Las ETCC brindan distintos tipos de servicios de CC que dan lugar a su vez a una serie de actividades dotadas de características diferenciadas. El contraste se establece, por un lado, entre CC 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, por otro, con aquellos servicios más especializados y con un grado mayor de autonomía -*help desk* técnicos, por ejemplo- en los que los resultados no se miden en términos de cantidad sino, más bien, en función de la calidad de la atención (Taylor y Bain, 2001, 2002; Callaghan y Thompson 2002).

Según la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio (ACAC) los principales servicios que brindan las ETCC en Argentina son los de atención al cliente; soporte post-venta; servicios de back-office; tele-venta y tele-cobranzas

(AmCHan: 2007). Nuestras entrevistas nos permitieron precisar esta información. Al ser consultas por las tres actividades más importantes en términos de facturación y/o según la cantidad de empleados ocupados en brindar dichos servicios, todas las ETCC mencionaron la atención al cliente (*customer service*) como la actividad más importante. En rigor, dado que la asistencia técnica (*help desk*) es parte de lo que se entiende como atención al cliente, los CC dedicados a *customer service* ocupan el primer y segundo lugar en importancia, seguido por la venta como tercera actividad.

Ahora bien, más allá de las diferencias –entre *call centers*, entre distintos servicios-, el trabajo que se realiza en estos centros comparte un rasgo distintivo. Existe acuerdo en la literatura en que los *call centers* se rigen por viejas formas de racionalización taylorista, reinstaladas, que funcionan en el seno de la economía de servicios. La lógica prescriptiva taylorista se manifiesta en la presencia de una serie de elementos -tiempos, contenido del trabajo, control- que restringen la autonomía de los agentes, encorsetándolos en funciones simples y rutinarias. En este sentido, se trata de una actividad de trabajo poco compleja que no exige la puesta en juego de demasiada información ni de conocimientos especiales. Sin embargo, lo que sí es relativamente más compleja -especialmente en los CC tercerizados- es la operatoria de los CC y todo aquello que hace a la información sobre la base de datos de clientes, sobre los productos y sobre los servicios que ofrecen las proveedoras. Las especificaciones sobre novedades o cambios en los productos y/o servicios son muy variables debido a las fluctuaciones en las respuestas del mercado, las empresas-cliente son quienes toman las decisiones puntuales en relación con cada campaña y las transmiten a las ETCC. En el caso de la prestación de SED, la información necesaria para operar es más importante (legislación, confidencialidad, aspectos idiosincrásicos, entre otros). La complejidad de la información puesta en juego para hacer posible la operación *offshore* puede considerarse entonces como relativamente compleja.

En relación con las posibilidades de codificar la información y el conocimiento, las entrevistas revelan que existe un grado elevado de estandarización, sin variaciones según el tipo de actividad específica de los distintos tipos de CC *offshore*. En buena medida el carácter más o menos rutinario de la actividad de trabajo que es característica de los CC facilita la estandarización de los procedimientos, de hecho, la organización del trabajo de un CC se basa en la estandarización de los pasos de la comunicación telefónica y en el establecimiento de tiempos y contenidos rígidos. En este sentido, una parte de la ventaja competitiva de las grandes empresas globales de tercerización de servicios radica en haber alcanzado la capacidad para estandarizar y certificar procedimientos. Entre las empresas entrevistadas, la certificación

utilizada para evaluar el desempeño de los CC es la ISO 9002. La certificación internacional de calidad es fundamental para vencer la barrera cultural y los prejuicios existentes respecto de los estándares de los servicios provistos por países en desarrollo.

Finalmente, tanto los análisis sectoriales como la información de las entrevistas, nos indican que en las empresas proveedoras de SED la *capability* en relación con los requerimientos de la transacción es alta. Los clientes de las ETCC son firmas multinacionales que externalizan en uno o más proveedores la atención de sus servicios (“cuentas”)⁶ y las tercerizadoras asumen la gestión de sus carteras de clientes en calidad de *partners*. Esta vinculación se concreta a través de contratos acotados a campañas puntuales, sujetos a renovación periódica (entre tres y cinco años en las empresas entrevistadas). El contrato de tercerización de servicios de CC establece el marco de la relación entre el cliente y su proveedor y es donde se establecen 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 medición⁷. El contenido del contrato es entonces una instancia clave para la estrategia de tercerización ya que allí se determina el grado de autonomía y el poder de decisión del proveedor. En suma, serán el tipo de contrato, la importancia del cliente y el tipo de servicio, los factores que definirán la capacidad del proveedor (las ETCC) para manejar los requerimientos de la transacción en función de las exigencias del cliente.

Según se desprende de nuestra información, existen una diferencia importante entre los contratos según se trate de acuerdos para servicios *offshore* o de acuerdos para servicios domésticos; aunque el objetivo es el mismo, las exigencias de la empresa cliente hacia la empresa proveedora son mayores en contratos *offshore*. En ese caso se establecen una serie de precisiones de carácter técnico y se acuerdan todos los niveles de servicio, también se acuerdan ciertas garantías con validez global, principalmente orientadas al respaldo financiero y se contemplan ciertos estándares de calidad mínimos obligatorios que varían según las compañías internacionales que contratan el servicio.

Quienes mejor responden a las exigencias de las transacciones *offshore* son las firmas globales que lideran la exportación de servicios de CC en Argentina (Teleperformance, TeleTech, ApexSykes, Atento, ActionLine) que ofrecen “paquetes de soluciones” que luego

⁶ Algunos de las “cuentas” de las ETCC que entrevistamos son: i) empresas cuyas operaciones están orientadas al mercado *offshore*: Visa, Banco Francés, Alitalia, Claro, HSBC, Personal, Monsanto, Citibank, Vodafone de España, Nextel, Telmex, Orange de España, Palm, Linksys, Microsoft, entre otras; ii) empresas más orientadas al mercado local que a los negocios *offshore*: Movistar, HSBC, Caritas, Las Marías, Diario la Nación, Páginas Amarillas, Clarín, Direct TV, AT&T Latin America, Nokia, Telecom Personal, BBVA Banco Francés, BAPRO, UNICEF Argentina, etc.

⁷ “Contratos, un delicado equilibrio”, Revista ContactCenters, Número 30, Julio-agosto, 2006.

ajustan según las especificidades y exigencias de la empresa-cliente. Son entonces unas pocas firmas las que tienen la capacidad de responder a las exigencias de los clientes internacionales que se inclinan por contratar a los proveedores con mayor respaldo para las operaciones *offshore*. Esas empresas lideran en Argentina el mercado de exportación de SED en el segmento de CC con un nivel alto de *capability* en el negocio.

Los servicios que brindan esas grandes ETCC tienen una lógica de servicio “llave en mano”, en el sentido de que conllevan un seguimiento exhaustivo de todo el proceso/gestión, desde la selección del personal hasta la auditoría de calidad del servicio prestado. Un aspecto clave a mencionar es que, según supimos a través de las entrevistas, las proveedoras internacionales desarrollan internamente, generalmente a escala global o regional, pero sin descartar desarrollos locales propios, los paquetes de soluciones de CRM (*Customer Relationship Management*) que ofrecen a sus clientes. Ese mismo circuito se sigue para el diseño de aplicaciones tecnológicas, se utilizan desarrollos ya probados por el propio Grupo, o se trabaja con técnicos de la propia empresa. De esto se desprende que el eslabón de la cadena que vincula a las grandes ETCC y las empresas locales de *software* y tecnología, si no es inexistente, es débil. Lo mismo ocurre en el tema de recursos humanos en los que las multinacionales del sector tienen sus propios departamentos de reclutamiento, selección y capacitación. Cuando esa vinculación existe, comprende a otras multinacionales como Manpower o a proveedoras mundiales de tecnología como Avaya y Genesys, la gobernanza de ese eslabonamiento – *downstream*- está dominado por relaciones de mercado, no siempre completamente transitorias, pero definidas por el factor precio.

De lo descripto hasta aquí se desprende que la cadena de valor de la actividad de CC *offshore* presenta una relativamente alta complejidad de la información involucrada y una alta posibilidad de codificar dicha información y el conocimiento asociado, con una *capability* alta por parte de los proveedores. De esta manera, esta cadena de valor de SED puede ser considerada como una cadena modular. Las ETCC proveen un servicio que contempla las especificaciones y las necesidades planteadas por las empresas-cliente, que pueden ser más o menos detalladas según el tipo de cuenta (venta, asistencia técnica, información a clientes, de llamadas entrantes, de llamadas salientes), y a partir de las cuales las tercerizadoras *customizan* sus paquetes estandarizados de servicios y de soluciones de CC. Esa estandarización permite relaciones ágiles, pero en el caso de los CC *offshore*, con un grado relativamente elevado de coordinación explícita. Sin embargo, los CC *offshore* son una actividad con una escasa

vinculación con el entramado productivo local y con una limitada capacidad para generar externalidades positivas.

Conclusiones

En este artículo hemos apuntado a 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 CGV de exportación de servicios. 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 al 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 plantea una tensión en el plano de la disponibilidad de recursos humanos calificados a costo competitivo. Los SED que involucran la provisión de servicios poco especializados no requieren alta calificación del proveedor del servicio de allí que los eventuales efectos positivos generados por la movilidad de empleados portadores de nuevos conocimientos o saberes tecnológicos hacia otras firmas locales del mismo sector o de otros (*software*, BPO) puedan considerarse poco probables.

BIBLIOGRAFIA

- AmCHAM (2007), La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina, “Exportación de Servicios, Call Centers”, 2007, pp. 48.
- ATKearney, (2007a). ‘Global Services Location Index 2007’, Offshoring for Long-Term Advantage, ATKearney, Chicago pp. 19.
- ATKearney, (2007b), “Destination Latin America: a near-shore alternative”, ATKearney, pp. 20.
- Azpiazu D. y Basualdo E. (2003), *Las exportaciones vitivinícolas durante la postconvertibilidad*, FLACSO, Área de Economía y Tecnología, pp. 23.
- Castro Pueyrredón, H. (s/f), *La economía en la post convertibilidad*, pp. 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 (2008), *Contact Centers 2007*, Buenos Aires, pp.4.
- 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”, *XIemes 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*, Número 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina.
- Datamonitor (2008) *Contact center outsourcing vendors must take strategic view for BPO success*, noviembre de 2008. <http://www.datamonitor.com>.
- Datamonitor (2004) *Call Center Outsourcing in Latin America and the Caribbean to 2008*, pp. 128. <http://www.datamonitor.com>.
- Frost & 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 February 2005: 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. [edit] (2005), *The handbook of Economic Sociology*. 2nd. Edition, Princeton University Press.
- Holman, D., Batt, R., et al (2007): *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*.
- López A. et al. (2008), *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*, CEPAL, pp. 142.
- Martínez, J. et al (2008), *Comercio internacional: de bienes a servicios. Los casos de Costa Rica y México*. CEPAL, Serie Estudios y perspectivas, N° 97.
- 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, March 2005.
- Supervielle M. y Rojido E., (2007), “Trabajo de Organización y Cadenas de Valor”, presentado en la reunión del Grupo de Trabajo de CLACSO, Buenos Aires, septiembre de 2007.
- 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* Volume 16(1): 133–150, SAGE Publications.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2008), “Handbook of Statistics database on line”.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2003), “E-commerce and development Report. Chapter 5: Business process outsourcing services for economic development, New York and Geneva, pp. 136-152.