

Els call-centers a nivell internacional: Factors diferencials de Catalunya en l'àmbit dels centres d'atenció telefònica

**Mireia Valverde (investigadora principal), Maria Tatiana Gorjup,
Neus Martí, Gerard Ryan, Antoni Vidal, Matilde Villarroya**

El text pot ser reproduït total o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Es reserven tots els drets del disseny gràfic i artístic.

© Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Servei d'Estudis i Publicacions

Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
e-mail: publicacions@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Autors: Mireia Valverde, Maria Tatiana Gorjup, Neus Martí, Gerard Ryan, Antoni Vidal, Matilde Villarroya

Coordinat per el Servei d'Estudis i Publicacions del CIDEM
Disseny i realització: CIDEM

1a edició: maig 2006
Edició: 200 exemplars

**Els *call-centers* a nivell internacional:
Factors diferencials de Catalunya en l'àmbit
dels centres d'atenció telefònica**

Barcelona, abril de 2006



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

**Grup de Recerca Factor Humà,
Organitzacions i Mercats (FHOM)**

AUTORS:

Mireia Valverde Aparicio (investigadora principal)
Maria Tatiana Gorjup
Neus Martí Audí
Gerard Ryan
Antoni Vidal Suñé
Matilde Villarroya Martínez

ÍNDEX

1. Introducció	pàg. 5
2. Definició del sector dels call centers	pàg. 6
3. Anàlisi del sector a nivell internacional	pàg. 6
4. Característiques i estructura del sector a Catalunya	pàg. 11
5. Factors i variables de localització dels call centers	pàg. 16
6. Comparació del sector dels territoris seleccionats	pàg. 17
7. Tendències de futur del sector	pàg. 18
8. Anàlisi dels punts forts i febles de Catalunya	pàg. 20
9. Recomanacions	pàg. 21
9.1 Segons tipus de call center	pàg. 21
9.2 Recomanacions per a institucions públiques	pàg. 22
10. Bibliografia	pàg. 25

1. INTRODUCCIÓ

Al 2005, el sector dels Call Centers es caracteritza per: **creixement, globalització i 'outsourcing'**. Catalunya ha entrat en el sector dels Call Centers en un moment en que algunes de les destinacions estrella dels anys 90 estan experimentant un període de saturació. Aquesta situació ofereix una sèrie d'oportunitats per a Catalunya:

- És una època en la qual moltes empreses estan reconsiderant les seves polítiques i preferències de localització, i moltes d'elles estan en procés de reubicació dels call center.
- Catalunya pot aprendre dels errors ja comesos anteriorment per ciutats com Dublín o Manchester.

Justificació de l'estudi

- Fins al moment, no s'han fet estudis del sector de call centers a Catalunya, i els que s'han fet a nivell de l'estat espanyol han comptat amb una aportació molt limitada de dades primàries.

Objectius de l'estudi

- Identificar i perfilar el sector de call centers a Catalunya.
- Identificar les variables que determinen les decisions de localització dels call centers, tant a Catalunya com a arreu.
- Identificar i perfilar les destinacions competidores de Catalunya per a la localització de call centers.
- Identificar els punts forts i febles de Catalunya com a destinació de call centers en comparació amb les seves destinacions competidores.
- Generar una sèrie de conclusions i recomanacions sobre el camí que hauria de seguir Catalunya en aquest sector.

Disseny de l'estudi

Aquest informe es basa en un estudi dut a terme pel grup de recerca FHOM (Factor Humà, Organitzacions i Mercats), del Departament de Gestió d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili. La investigació empírica de l'estudi es basa en dues parts:

- (i) Una **enquesta** resposta per 28 call centers ubicats a Catalunya. Aquesta mostra és comparada amb una mostra ('matched sample') de 28 call centers de la resta de l'Estat Espanyol. L'enquesta es va realitzar entre els mesos de juny a setembre de 2005.
- (ii) Un conjunt d'**entrevistes en profunditat** amb un conjunt d'experts del sector a Catalunya (directors de call centers, directors generals de recursos humans, representants de les institucions públiques i dels sindicats). Les entrevistes es van dur a terme durant els mesos de juliol a setembre del 2005.

L'estudi combina els resultats del **treball de camp** i la **recerca secundària**.

2. DEFINICIÓ DEL SECTOR DEL CALL CENTERS

Aquest estudi recull l'accepció més gran del concepte de Call Centers. Així s'entén que formen part del sector dels Call Centers les empreses o unitats empresarials que exerceixen activitats per via telefònica, per mitjans telemàtics, per aplicació de tecnologia o per qualsevol altre mitjà electrònic, dirigides a la promoció, difusió i venda de tot tipus de productes i serveis, la realització o emissió d'entrevistes personalitzades, la recepció i classificació de trucades i contactes amb clients en entorns multimèdia i els diferents serveis d'atenció a clients (serveis d'assistència tècnica, tant interns com externs, centres de reserva de serveis , etc.).

3. ANÀLISI DEL SECTOR A NIVELL INTERNACIONAL

A nivell mundial, el sector dels call centers ha crescut espectacularment durant les dues últimes dècades.

L'esclat en el creixement del sector de call centers coincideix amb el fenomen de l'**offshoring**, una estratègia empresarial basada en la ubicació de certes activitats de l'empresa en destinacions estrangeres, principalment per tal de reduir costos, però també en busca dels recursos adequats, com per exemple una major disponibilitat de mà d'obra, etc.

Amb el fenomen de l'*offshoring*, durant els últims anys **les destinacions considerades per a la localització de call centers s'ha multiplicat**. D'aquesta manera, les destinacions que més call centers van atraure durant els 90 i principis dels 2000, avui dia han de competir amb un ventall molt més ampli i variat de localitzacions a nivell internacional.

El cost de les trucades internacionals ha baixat tant durant els últims anys, que avui dia tothom que tingui les infraestructures de telecomunicacions adequades és un competidor per a les principals destinacions dels call centers.

Les destinacions que més han atret call centers i han marcat models propis de desenvolupament han estat **l'Índia** (amb activitats d'atenció al client i serveis tècnics i de back office), **Canadà** (destinació més 'propera' geogràficament i culturalment per a l'atenció al clients dels Estats Units), **Irlanda** (com a plataforma per a les operacions d'empreses nord-americanes a Europa) i **Austràlia** (com a plataforma de la regió Àsia-Pacífic).

Algunes destinacions estan guanyant importància, per exemple:

- **Àsia:** Vietnam, les Filipines, Sri Lanka i sobretot la Xina.
- **Àfrica:** el Magrib i Sud-àfrica.
- **Amèrica Llatina:** Brasil, Mèxic, Barbados i Jamaica.
- **Europa:** el Regne Unit, Irlanda, Holanda i Alemanya, també s'ha de tenir en compte l'entrada de països de l'Est com la República Txeca, Polònia i Eslovàquia.

El mapa dels call centers a nivell europeu també ha canviat radicalment durant els últims 5 anys. L'any 2000, els països líders eren el Regne Unit, Irlanda, Alemanya, Holanda i França.

La incorporació de nous països a la Unió Europea ha millorat radicalment la capacitat d'aquests per atraure noves inversions estrangeres en call centers. S'afegeixen a la llista la República Txeca, Bulgària, Romania i Rússia.

A més, els països **tradicionalment líders del sector a Europa han experimentat problemes** de saturació de la força laboral, augments en els nivells de rotació i costos operatius creixents.

Els països europeus que tradicionalment han atret més inversions en call centers, avui dia han d'afrontar un **mapa de competidors molt canviat**.

Malgrat la globalització de les destinacions dels call centers, les decisions de localització no es basen en un únic rànking de destinacions a escala mundial, sinó que les decisions es prenen a escala regional (com per exemple a Europa, Amèrica Llatina, etc.), i en les quals les característiques específiques de la pròpia empresa (com el tipus de servei del call center que vol crear i la disponibilitat d'una força laboral especialitzada en el seu tipus de servei) són molt importants.

Una destinació no és competitiva en termes absoluts, sinó en termes relatius en funció de les necessitats específiques de cada empresa (diversitat de llengües dominades, estratègies de costos o de diferenciació, etc.).

D'aquesta manera, les diferents destinacions ofereixen diferents avantatges i desavantatges segons el tipus d'inversió i les activitats del call center proposat.

A nivell estatal, hi ha una tendència d'intentar distribuir els call centers en llocs que no només siguin les grans capitals.

En països com l'Índia, la República Txeca, Hongria, Polònia, Escòcia i Irlanda, hi ha polítiques governamentals dirigides a promoure les inversions estrangeres en els call centers a les ciutats secundàries i en localitzacions rurals.

No només el ventall de països competidors per les inversions en call centers **s'ha ampliat, sinó que també s'ha ampliat el nombre de destinacions considerades dins de cadascun dels països**.

Malgrat aquesta política, a Irlanda, per exemple, més del 90% dels call centers orientats al mercat europeu es troben a Dublín i rodalies.

S'han experimentat resultats similars a Alemanya i al Regne Unit, degut a la preferència de les empreses d'estar a prop de les grans àrees metropolitanes on tenen millor accés a una força laboral més gran i diversa.

Els principals països del sector de Call-Centers (CC) a nivell internacional

País	Nombre de CC (estimació)	Nombre d'Agents (estimació)	Nombre Mitjà d'Agents per CC	Nombre d'Habitants (a)	CC x milió Habitants	% població total ocupada en CC
Alemanya	2.700 g	280.000 g	103,70	82.726.188	32,63	0,34
Argentina	40 v	6.000 v	150	37.584.554	1,06	0,02
Austràlia	3.900 f	225.000 f	58	20.507.264	190,18	1,10
Canadà	14.000 e	500.000 e	36	32.050.369	436,81	1,56
Dinamarca	900 j	29.000 j	32	5.411.596	166,31	0,54
Egipte	5 w	3.000 w	600	69.954.717	0,07	<0,01
Espanya	1.419 h	54.000 h	38	43.435.136	32,67	0,12
Estats Units	50.600 b	2.860.000 b	57	296.208.476	170,83	0,97
Estònia	54 t	1.700 t	31	1.344.840	40,15	0,13
Filipines	45 u	30.000 u	667	84.174.092	0,05	0,04
França	2.968 g	185.000 g	62	60.293.927	49,23	0,31
Grècia	200 q	3.000 q	15	11.212.468	17,84	0,03
Holanda	1.144 i	70.000 i	61	16.316.019	70,12	0,43
Índia	689 o	320.000 o	464	1.094.870.677	0,62	0,03
Irlanda	185 l	19.500 l	105	4.027.303	45,91	0,48
Itàlia	1.510 g	61.000 g	40	58.608.565	25,76	0,10
Marroc	100 s	10.000 s	100	29.828.879	3,35	0,03
Mèxic	8.000 c	170.000 c	21	103.872.328	77,02	0,16
Noruega	500 g	ND	ND	4.606.363	108,55	ND
Polònia	770 n	ND	ND	38.133.891	20,19	ND
Portugal	450 m	12.700 m	28	10.463.170	43,01	0,12
Regne Unit	5.700 d	581.000 d	102	59.889.407	95,17	0,97
República Txeca	300 p	10.000 p	33	10.230.271	29,32	0,10
Sud-àfrica	494 l	38.400 l	78	48.051.581	10,28	0,08
Suècia	800 k	40.000 k	50	9.043.990	88,46	0,44
Turquia	150 r	12.000 r	80	73.556.173	2,04	0,02

Font: Elaboració pròpia, a partir de les referències indicades.

NOTES:

- Dades de població obtingudes pel juliol de 2005 de www.internetworldstats.com
 - Dades pel 2004 obtingudes del North American Call Center Report mitjançant www.incoming.com/statistics
 - Dades pel 2002 obtingudes del CRM Magazine (www.destinationcrm.com)
 - Dades pel 2005 obtingudes del DTI, 2004; Minitel, 2004.
 - Dades pel 2004 obtingudes del Human Resources and Skills Development Canada (Government of Canada, 2004)
 - Dades pel 2002 obtingudes del Asian Pacific Call Centers News mitjançant www.incoming.com/statistics
 - Dades pel 2003 obtingudes de Datamonitor mitjançant www.investinfrance.org i Holtgrewe, 2005.
 - Dades pel 2003 obtingudes de IMADE i de Datamonitor
 - Dades pel 2003 obtingudes de Amsterdams Institute for Labour Studies (www.uva-aias.net)
 - Dades pel 2003 obtingudes de Datamonitor (www.datamonitor.com) i Call Centers in Denmark Report, 2004
 - Dades pel 2003 obtingudes de Datamonitor mitjançant www.investinfrance.org i Invest in Sweden Agency (www.isa.se)
 - Dades pel 2003 obtingudes de Datamonitor (www.datamonitor.com)
 - Dades pel 2005 obtingudes de Datamonitor (www.datamonitor.com)
 - Dades pel 2002 obtingudes de Datamonitor (www.datamonitor.com) i Polish Information and Foreign Investment Agency (www.paiz.gov.pl).
 - Dades pel 2003 obtingudes de www.incoming.com/statistics i NASSCOM (www.nasscom.org)
 - Dades pel 2005 obtingudes de Cesky Rozhlas (www.rozhlas.cz)
 - Dades del 2000 obtingudes de 23rd International Labour Process Conference
 - Dades pel 2003 obtingudes de CRM Today (www.crm2day.com)
 - Dades pel 2005 obtingudes de Arabic News (www.arabicnews.com)
 - Dades pel 2003 obtingudes de Estonian Investment Agency (www.investinestonia.com)
 - Dades pel 2003 obtingudes de CBS News (www.cbsnews.com)
 - Dades pel 2003 obtingudes de Claves Información Competitiva (www.claves.com.ar)
 - Dades pel 2005 obtingudes de www.businesstodayegypt.com
- ND. No Disponible

Històricament les interaccions en el servei d'atenció a clients necessitaven del contacte personal i directe en un espai físic, ara es realitzen amb el telèfon i els mitjans informàtics. Aquest canvi tecnològic representa una **reestructuració** profunda dels mercats de treball i de les vendes en el sector.

Així, els mercats del sector d'atenció a clients que abans eren locals i protegits ara s'exposen a la competència global.

En el context europeu es presenta una gran varietat de territoris pel que fa al volum i maduresa de la implantació de call centers. El **Regne Unit** és el líder europeu en nombre de call centers, amb més de 10.000 a l'actualitat, seguit, per aquest ordre, per **Alemanya, França, Itàlia, Espanya, Holanda, Suècia, Dinamarca i Irlanda**. La incorporació de nous països a la Unió Europea ha millorat radicalment la capacitat d'aquests per atraure noves inversions estrangeres en call centers.

A la regió EMEA (Europa, Orient Mitjà i Àfrica), el mercat dels call centers es divideix en 3 segments o grups, formats cadascun per un conjunt de països:

- **Grup (franja) 1** : Regne Unit, Irlanda, Holanda i els països nòrdics (Finlàndia, Suècia, Dinamarca i Noruega). Són mercats madurs i **estan assolint un important punt de saturació**.
- **Grup (franja) 2** : Constituït per la majoria de la resta de països d'Europa Occidental que no pertanyen al grup anterior (Bèlgica, França, Alemanya, Àustria, Itàlia i Espanya), als que s'afegeix Israel.

Són països que **estan experimentant ràpids creixements per damunt de la mitjana de la regió europea**. A països com Alemanya, França, Itàlia i Espanya s'estima que **experimentaran un major creixement del sector en els pròxims anys**.

- **Grup (franja) 3**: Constituït principalment pels països d'Europa Oriental i els Balcans, Àfrica i l'Orient Mitjà : Portugal, Rússia, República Txeca, Polònia, Hongria, Grècia, Turquia i Sud-àfrica.

Són països amb un sector de call centers molt poc madur i amb molt poca població activa ocupada en aquest sector, però **estan experimentant creixements considerables**.

No pot estranyar que aquests mercats es puguin convertir amb el temps en mercats relativament importants.

Les decisions sobre quins territoris incloure en l'anàlisi del mercat dels call center es basen en els següents criteris:

- Que siguin territoris europeus com a context competitiu immediat.
- Que hi hagi un mix entre països (en els casos que no hi ha una diferenciació específica) i ciutats.

Els call centers generalment s'ubiquen en determinades ciutats i el seu àmbit d'influència, motiu pel qual denominarem els territoris de comparació en relació a la ciutat capçalera quan aquesta sigui identificable clarament.

Els territoris (i ciutats) seleccionats per fer la comparació de la situació del sector amb Catalunya són els següents:

País	Ciutat o territori
Espanya	Madrid
Irlanda	Dublín
Alemanya	Berlín
Regne Unit	Manchester
França	Marsella
Holanda	Amsterdam
Polònia	Varsòvia

4. CARACTERÍSTIQUES I ESTRUCTURA DEL SECTOR DE CALL-CENTERS A CATALUNYA

El sector dels call centers és un sector **poc estudiat** al territori espanyol. Ara per ara, les millors dades disponibles són les que sorgeixen de les **mostres empíriques** dels estudis existents (entre els quals el present estudi és el que aporta un nombre major de call centers estudiats tant a Catalunya com a l'estat espanyol), i de les nombroses **estimacions** que realitzen les diverses consultores

En els informes internacionals consultats i altres fonts secundàries, és notòria la manca de referències concretes que tractin de manera particular a Catalunya com a regió distintiva dintre del sector dels call centers. En aquest sentit, no es considera a Catalunya com una ubicació diferenciada de la resta d'Espanya, és a dir, **Catalunya no té un posicionament propi a nivell internacional i/o europeu**, veient-se com a una més entre les àrees d'Espanya en el mercat europeu.

Catalunya és, a certa distància, la segona comunitat en importància a nivell estatal, en funció dels call centers que hi operen. En primera posició, l'informe Mitial Market Study Tosca Report indica que el 39% dels call centers que operen a Espanya estan ubicats a la Comunitat de Madrid, seguida de Catalunya amb el 29% de l'oferta.

Ubicació dintre de Catalunya

La majoria dels calls centers s'ubiquen a Barcelona capital, o bé a la seva àrea perifèrica. Això es degut al focus d'atracció que representa la ciutat de ma d'obra qualificada amb coneixements nadius de llengües estrangeres i la seva disposició de bones infraestructures de telecomunicació i de transports.

País de procedència

El país de procedència dels call centers Catalans és majoritàriament Espanya, amb un percentatge proper al 65%. El 35% restant es reparteix entre empreses d'origen nord-americà (27%) i empreses d'origen europeu.

Tipologia de call centers (Interns o Externs)

Pel que fa a la seva estructura de propietat, la majoria **dels call centers ubicats a Catalunya són interns**, també anomenats *inhouse*, és a dir que l'activitat que desenvolupen és gestionada per la pròpia empresa i el call center és, per tant, un departament o unitat organitzativa de l'empresa.

Els anomenats call centers externs (*outsourced centers*), representen un grup minoritari dins de Catalunya. Curiosament, aquesta característica s'inverteix a l'Estat Espanyol, on s'observa una clara tendència a externalitzar el servei.

Podem dir que Catalunya té un posicionament superior a la resta de l'Estat Espanyol en relació a empreses multinacionals d'origen estranger, que ubiquen els seus call centers *inhouse* en el seu territori, i en canvi no resulta tan atractiu per a la localització de call centers proveïdors de serveis, que prefereixen la Comunitat de Madrid com a ubicació principal.

Mida dels call centers

Els call centers catalans són majoritàriament de petita o mitjana dimensió. Comparant-los amb els de la resta de l'Estat Espanyol la seva mida és significativament menor.

Tipus de client al que atenen

Podem diferenciar entre call centers que atenen al client extern, o bé call centers que atenen a client intern, és a dir empleats de la pròpia organització, aquests últims també coneguts com centres de serveis compartits (**CSC**).

Les principals raons que han atret aquest tipus de serveis han estat aquelles que defineixen Catalunya, i més en concret Barcelona, com una ubicació de serveis avançats, a més de raons referents al nivell de vida, personal qualificat, bon clima, etc.

Aquests tipus de call centers compleixen els requeriments desitjats per l'àrea de promoció econòmica de Barcelona per als centres que s'ubiquin a la ciutat:

- que no siguin de dimensió gran
- amb utilització de molts idiomes
- que siguin capaços d'anar incrementant el seu volum de feina, i fins i tot atraure volum de feina de la mateixa empresa provinent d'altres països.
- que donin prestigi a la ciutat

Segons dades obtingudes en l'enquesta realitzada pel FHOM, el percentatge de call centers que a Catalunya operen com a CSC representa el 37% del total, mentre que a la resta del territori espanyol la proporció és sensiblement inferior, de l'ordre del 22%.

Nombre de sectors als que atenen

A Catalunya predominen els call centers dedicats a un únic sector d'activitat, en un percentatge del 85,7% mentre que els que donen servei a més d'un sector representen el 14,3% restant. Aquests últims presenten la característica comú, de que tots ells són call centers *outsourced*.

A la resta de l'estat espanyol, en canvi, detectem que el nombre de call centers que serveixen a més d'un sector és bastant superior al cas de Catalunya.

Sector d'activitat en el que operen

Es pot dir que a Catalunya hi ha presència de call centers en tots els sectors d'activitat (assegurances, banca, manufactures, subministres, telecomunicacions, hotels, línies aèries, govern, sanitari, farmacèutic, alimentació, oci, edició).

Comparat amb la resta d'Espanya, a Catalunya hi ha una especialització superior en el sector de call centers de **bancs i serveis financers**, mentre que l'especialització de call centers en el **sector de serveis governamentals** (administració pública i serveis públics) és molt més pronunciada a Espanya que no pas a Catalunya.

El sector de telecomunicacions, presenta una proporció similar i elevada en ambdós casos.

Àmbit territorial d'actuació

La majoria dels centres ubicats a Catalunya operen a nivell de l'estat espanyol en un percentatge del 53,6%. Del percentatge restant, un 28,6% opera en l'àmbit internacional. Els call centers que operen a nivell internacional es dediquen a distribuir, comercialitzar o assessorar en productes o serveis compartits, que des d'aquesta localització donen servei a les diferents empreses del grup.

És precisament en aquests tipus d'activitat on es preveuen les millors oportunitat de negoci per a la ubicació de nous call centers a Catalunya.

Estructura per edats

Els treballadors dels call centers es situen en la franja d'edat entre 26 i 35 anys. La segona posició l'ocupa la franja d'edat entre 36 i 50 anys. Aquesta característica és similar a la resta de l'estat espanyol, excepte a la franja entre 18 i 25 anys, on el percentatge de treballadors és superior a Catalunya.

Estructura per gènere

La majoria de treballadors són dones, que en molts casos supera el 60% de la plantilla dels call centers analitzats. Estudis realitzats constaten que els motius poden buscar-se en les oportunitats de treball a temps parcial que ofereix el sector i en la major inclinació cap al sector serveis en general del col·lectiu femení.

Nivell d'estudis

A Catalunya al voltant del 50% dels agents tenen estudis universitaris, relacionat amb el fet que molts call centers són centres interns on es dona un servei especialitzat i amb valor afegit.

Nivell salarial

En general, en els call centers una proporció important dels costos són laborals, donat que es tracta d'un sector serveis, intensiu en treball. Aquests costos es situen al voltant del 75%.

En els nivells inferiors (agents i supervisors), els salaris són superiors a Catalunya, mentre que a nivell directiu són significativament superiors els salaris de la resta de l'estat espanyol.

Aquesta diferència s'explica pel fet de que els centres ubicats a Catalunya són en la seva majoria centres *in-house*, que presenten condicions salarials iguals a les de la resta d'empleats de la companyia que no pertanyen al sector dels call centers.

Sovint, aquests llocs de treball *in-house* són considerats llocs intensius en coneixement que requereixen d'alts coneixements del sector, de l'empresa, del producte..., per la qual cosa, el seu nivell retributiu és superior al que s'ofereix a un operador amb tasques de baix valor afegit.

Planificació de personal per a l'any 2006

Mentre que un 60% dels call centers catalans estudiats intenten conservar el nombre actual d'agents, un 57,2% dels call centers ubicats en la resta de l'estat espanyol tenen prevista la contractació de més agents.

Aquest fet podria justificar-se donada la majoria de centres *in-house* que s'ubiquen a Catalunya i que incorporen dintre de les seves polítiques les de desenvolupament intern del personal, en diferents àrees de la companyia.

Ajudes institucionals

Els call centers catalans declaren haver rebut una bona ajuda a nivell d'assessorament, especialment per institucions com el CIDEM o l'Ajuntament de Barcelona, però la majoria d'elles consideren que l'ajuda institucional rebuda ha estat insuficient pel que fa a aspectes econòmics.

En canvi, els centres ubicats en altres punts del territori espanyol declaren haver disposat, en grau alt o moderat, d'ajudes econòmiques per a la seva implantació.

Beneficis d'operar en la zona de Catalunya

Les empreses de la mostra han assenyalat com un dels majors beneficis, la **presència de mà d'obra qualificada**.

En segon lloc, el fet de poder operar prop de la seu central de l'empresa.

D'altra banda, la **disponibilitat d'infraestructures** també ha estat un factor rellevant, seguit per la presència d'altres empreses importants pels negocis dels call centers catalans.

En cap dels casos analitzats s'ha considerat l'existència de **salaris baixos** com a factor rellevant.

Tot i així, els resultats d'aquest estudi demostren que hi ha diferències significatives en el perfil de Call Centers catalans en relació als de la resta de l'estat espanyol. Principalment són:

- La major proporció de call centers in-house i centres de serveis compartits a Catalunya enfront el major nombre de grans proveïdors a Espanya.
- La mida més petita dels call centers catalans pel que fa al nombre de posicions (com a conseqüència directa del fet que n'hi ha més d'interns que de proveïdors).
- Una major proporció de call centers que pertanyen a empreses estrangeres.
- Una major proporció de call centers que atenen a clients internacionals.
- La major qualificació dels agents.
- Més intensius en capital intel·lectual.

La configuració d'aquests centres sembla delimitar-se en uns perfils de negoci i de llocs de treball amb més estabilitat, qualitat i valor afegit, el que fa pensar que pugui donar lloc a un sector menys volàtil i fàcil de deslocalitzar en el qual, per tant, valgui la pena invertir-hi.

5. FACTORS I VARIABLES DE LOCALITZACIÓ DELS CALL CENTERS

Els **factors** que determinen les decisions de localització, així com el seu **pes** relatiu, **estan canviant**. Tot i que els costos d'operar en el país de destí són encara de vital importància, s'han afegit altres factors clau en aquesta decisió, com són la qualitat de les operacions, la seguretat de les infraestructures informàtiques, la protecció de les dades i les necessitats específiques de l'empresa inversora. Els factors més importants en la decisió de localització de call centers són els següents:

- Disponibilitat de mà d'obra qualificada
- Multilingüisme i Cosmopolitisme
- Qualitat de vida
- Costos
 - Costos laborals
 - Costos immobiliaris
- Infraestructures
 - Telecomunicacions
 - Transports i connexions
- Fiscalitat i entorn legal laboral
- Polítiques actives d'incentivació a la instal·lació de call centers
- Estabilitat política
- Context econòmic atractiu
- Capacitat de la zona per atraure inversions

És important, per a un país o ciutat destinació de call centers, no tant intentar demostrar la seva adequació en termes de tot el rang de factors de decisió, sinó **identificar quins són aquells més importants en els que pot competir**, per tal de després poder centrar els seus esforços en atraure al tipus d'empreses que poden tenir aquests factors com a prioritaris en el seu procés de decisió.

La taula presenta un resum de la comparació de les diferents localitzacions de call centers entre Catalunya/Barcelona i els seus competidors principals.

6. COMPARACIÓ DEL SECTOR DELS TERRITORIS SELECCIONATS

Factors	Barcelona	Madrid	Alemanya	Irlanda	França	Regne Unit	Polònia	Holanda	Argentina	Índia
Disponibilitat de RRHH (nacionals)	S	S	MS	R	S	S	S	S	MS	MS
Residents estrangers i multilingüisme	MS	S	S	S	S	MS	I	S	S	I
Qualitat de vida	MS	MS	S	MS	S	S	R	S	S	I
Cost laboral	S	S	R	R	R	R	MS	R	MS	MS
Cost immobiliari	S	S	R	S	R	R	MS	R	MS	MS
Infraestructures de telecomunicacions	S	S	MS	MS	MS	MS	R	MS	S	S
Cost de telecomunicacions	R	R	S	S	S	S	S	S	MS	MS
Connexions amb ciutats internacionals	MS	S	S	S	MS	MS	R	MS	I	MS
Fiscalitat	R	R	R	MS	R	S	S	R	S	MS
Paper actiu administracions	S	S	S	MS	S	S	R	S	S	S
Entorn legal laboral	S	S	S	MS	R	MS	S	S	S	S

NOTA:

S: Satisfactori

MS: Molt Satisfactori

R: Regular

I: Insatisfactori

7. TENDÈNCIES DE FUTUR EN EL SECTOR DELS CALL CENTERS

El sector dels call centers, a nivell mundial i globalment considerat, presenta tres grans característiques:

- Existeixen poques barreres per a la **deslocalització** del servei cap a altres indrets. Aquest canvi es pot fer de manera immediata amb un simple redireccionament de les trucades telefòniques.
- La **pressió per a reduir els costos**, en un sector altament competitiu, afavoreix l'**automatització** i l'**estandardització** de la interacció entre els empleats i els clients, però alhora pot **afectar negativament a la qualitat del servei**.
- Els call centers que basen la seva **estratègia en la qualitat del servei requereixen empleats altament especialitzats i qualificats**, que són difícils de trobar i exigeixen retribucions més altes.

Segons l'estudi de Datamonitor, que fa una previsió de la situació del sector en aquesta regió, el nombre de call centers a la regió EMEA (Europa, Magrib i el Pròxim Orient), creixerà més d'un 50% fins el 2008.

Aquest creixement, però, queda condicionat a l'adaptació dels call centers a les tendències que es preveuen, i que, seguint aquest informe, es pot sintetitzar en:

- **Creixement de la utilització de tecnologies multicanal** (especialment, a més de la veu, les pàgines web, el correu electrònic i el SMS) per a interaccionar amb els clients del servei.
- La progressiva aplicació de **noves tecnologies**, com ara l'arquitectura IP, **afavorirà la reducció del nombre d'agents**.
- En el mercats madurs, **les plataformes de mida més petita** seran les que experimentin un **major creixement**.
- Per països, els que experimentaran un **major creixement** seran els de **l'Europa de l'Est i del Pròxim Orient**.
- Els sectors verticals que **més es desenvoluparan** en els pròxims anys seran els de les **Administracions Públiques, els serveis sanitaris, l'oci i l'outsourcing**.

Pel que fa als tipus i models de Call Centers, es presenten dues tendències paral·leles:

Per un costat, el creixement basat en la subcontractació i externalització del servei d'atenció a clients (o part d'aquest), especialment per part de les grans empreses que funcionen per campanyes, com l'administració pública, el sector de telecomunicacions i el sector bancari. La raó és la major especialització dels call centers, acompanyada de l'exigència, mitjançant el contracte de prestació del servei, d'un alt grau d'acompliment d'objectius quantitatius fixats per aquest (en el sector de proveïdors, l'acompliment d'objectius és el principal indicador de qualitat).

Per l'altre costat, el creixement dels call centers petits i interns, on el valor afegit no radica en l'acompliment d'objectius quantitativs, sinó en l'aportació d'expertesa i especialització.

Així doncs, es presenta un doble escenari de creixement, amb dos models de call center radicalment diferents:

- Call centers d'empreses proveïdores, grans, funcionant per campanyes i amb la consecució d'objectius quantitativs com a principal valor afegit.
- Call centers interns, petits, funcionant de manera continuada i amb l'expertesa i especialització com a principal valor afegit.

A continuació, es mostra el posicionament estratègic de Catalunya per tal de competir en parts específiques del sector.

8. ANÀLISI DE PUNTS FORTS I FEBLES DE CATALUNYA COM A FOCUS D'ATRACCIÓ D'EMPRESSES DEL SECTOR

Punts Forts	Punts Febles
<ul style="list-style-type: none"> - Barcelona, pol d'atracció de gran varietat d'estrangers - La més forta candidata de l'Estat espanyol per ubicar-hi call centers internacionals - Costos laborals competitiu - Qualitat de les infraestructures (TIC) - Bona oferta de proveïdors del sector - Suport/orientació de les institucions públiques - El català com avantatge competitiu - Expectatives cobertes per part de les empreses ja ubicades 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultats per identificar la força de treball internacional - Estrangers desinformatos - Infraestructures de transport de rodalies insuficients - Discrepàncies en quant al recolzament ofert per les administracions públiques: manca de més ajudes? - Manca de cursos de formació, professional o universitària - Desconeixement del sector
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> - Procés gradual de deslocalització dels call centers instal·lats a Catalunya en favor d'ubicacions més barates a l'estat espanyol - Competència d'ubicacions estrangeres en la pugna per instal·lar call centers internacionals - Preu del lloguer d'oficines en alça - Augment del cost de la vida: l'habitatge - Taxes elevades d'inflació - Estandardització dels processos - Sector amb escasses barreres de sortida - Saturació del sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Call centers i centres de serveis compartit multilingües - Serveis d'alt valor afegit - Continuïtat de negoci necessari per a moltes empreses - Call centers petits procedents de països amb el sector més madur - Utilitzar infraestructures de call centers ja existents

El posicionament estratègic de Catalunya en els sectors dels Call Centers té unes limitacions que cal tenir en compte a l'hora d'identificar vies d'acció per a un desenvolupament:

- Ara per ara, Catalunya no està reconeguda internacionalment com a destinació de call centers.
- La ciutat de **Barcelona** sí es reconeix internacionalment com a una **bona ubicació** per la localització de negocis en general, però tampoc no gaudeix de posicionament clar en el sector de call centers.
- L'**estructura de costos** que en l'actualitat poden oferir els call centers de Catalunya és **competitiva** només si es pren com a referència l'Europa més avançada, i sempre que s'ofereixi la mateixa qualitat de servei.

Els països de l'Europa de l'Est estan assolint molt ràpidament el mateix nivell de qualitat amb uns costos menors, de manera que la contenció de costos està deixant de ser un punt competitiu per a Catalunya.

9. RECOMANACIONS

9.1 SEGONS TIPUS DE CALL CENTER

Centres de serveis compartits de grans empreses

Aquest és el model on l'estudi més recomana polítiques proactives d'atracció per a Catalunya, comptant amb que el seu emplaçament més probable sigui la ciutat de Barcelona.

En aquest sentit, cal organitzar polítiques proactives que identifiquin sectors d'activitat i tipus d'empresa en els que Catalunya pot estar més interessada, conèixer-hi les empreses de referència i prendre iniciatives per contactar-hi, oferint Catalunya com a emplaçament, i tenint preparat una "pack" amb l'argumentari dels principals avantatges de localitzar el centre de serveis compartits a Catalunya versus a d'altres llocs.

Call centers que atenen a clients internacionals

Aquest és el tipus de call center on **Barcelona** actualment pot jugar un paper **competitiu** més fort degut a la seva actual barreja de nivell de servei, estructura de costos i disponibilitat de mà d'obra de personal nadiu d'altres països.

Tot i així, cal tenir molt en compte que el creixement del nombre i dimensió d'aquest tipus de call centers a Barcelona i rodalies té un **límit** degut a que l'accés al recurs humà del perfil que es busca és ampli però limitat.

Es recomana realitzar un estudi per tal de conèixer aquest límit, gestionar-lo, i identificar i dotar-se d'un pool més gran de mà d'obra estrangera.

Call centers in-house d'empreses ubicades a l'estat espanyol

L'actuació recomanada amb respecte a aquest tipus de call center, que genera un nombre limitat però estable de llocs de treball, consisteix en **facilitar** la tasca de la **creació** d'aquesta unitat (en contraposició a que l'empresa l'externalitzi en un proveïdor) i **estimular** a que el call center s'ubiqui en la localització catalana de l'empresa. Algunes de les activitats suggerides a les institucions per tal de facilitar la creació i ubicació d'aquest tipus de call center a Catalunya consisteixen en **desenvolupar know-how** i posar-lo a disposició de les empreses (llistats de proveïdors, casos de bones pràctiques d'empreses, guia "com posar en marxa un call center a Catalunya", etc.), tot assegurant-se que les empreses sàpiguen que tindran a l'abast aquest know-how i recolzament si s'ubiquen a Catalunya.

Call centers de grans proveïdors

La **proporció** d'aquest tipus de call centers és **més petita a Catalunya** que a la resta d'Espanya, i tot i que els centres actuals encara es poden considerar competitius, és un model sense opcions (ni recomanacions) de créixer al territori català, donat els costos més alts de Catalunya comparats amb la resta de l'estat espanyol i l'Europa de l'Est. Tot i que és un model que sovint es recomana com a estímul a la creació de llocs de treball en ciutats més petites amb problemes d'atur, és una opció que **no recomanem** per la seva alta **volatilitat**, representant, doncs, una solució temporal, que crea llocs de treball sense garanties de futur.

9.2 RECOMANACIONS PER A LES INSTITUCIONS PÚBLIQUES

Impulsar el coneixement en profunditat del sector: l'observatori

Una de les mancances més importants detectades en el sector dels call centers és el gran desconeixement que existeix al respecte del seu propi dimensionat i característiques. És per això que recomanem que les institucions públiques siguin les abanderades en el procés d'aconseguir un cens exacte i fiable del sector, alhora que fer-ne el seguiment del seu desenvolupament a través d'un **observatori del sector de call centers**

Estimular les interaccions entre empreses i directius del sector

El fet de que els call centers interns siguin part d'empreses dels més diversos sectors implica que els seus fòrums de trobada més naturals, els referits al sector d'activitat de l'empresa, no tinguin gaires referents per a l'activitat específica del call center. De fet, aquests professionals han fet notar les mancances que tenen pel que fa al coneixement d'aspectes específics del seu propi sector.

Per tant, la recomanació d'aquest estudi és que les institucions públiques de Catalunya **fomentin l'existència d'un fòrum** de professionals del sector de call centers en els quals els professionals del sector puguin fer networking, identificar problemes comuns, compartir experiències i crear sinèrgies, alhora que per evitar actituds aïllades que puguin perjudicar al sector en el seu conjunt.

Impulsar la formació rellevant al sector

Ni a Catalunya ni a l'estat espanyol existeixen cursos de formació reglada que preparin als professionals del sector, quan els països amb més maduresa i experiència al sector fan d'aquesta una de les claus de la seva competitivitat. Per tant, la recomanació d'aquest estudi en relació amb la formació es presenta en un doble àmbit:

a) Impulsar el disseny i establiment de formació reglada

Catalunya té una oportunitat de ser pionera en aquest aspecte a l'estat espanyol, dissenyant i posant en marxa com a mínim un mòdul de formació professional que prepari a individus per esdevenir agents de call centers d'abast nacional.

b) Establir centres de formació continuada sobre el sector de call centers.

La recomanació és **dissenyar mòduls de formació** sobre aquestes habilitats i **crear un centre de formació** que oferiria aquest producte tant a les empreses com als individus interessats en treballar al sector, obtenint uns ingressos que es podrien revertir en la contínua dinamització del sector.

Identificar i reconèixer als call centers d'alta qualificació

Tot i que alguns formats de call center de baixa qualificació i baix valor afegit han quedat clarament identificats i fora de l'àmbit de recomanacions d'aquest estudi, hi ha tot un seguit de tipus de call centers en una situació intermèdia i poc clara en aquest aspecte.

En canvi, les activitats emergents en aquest sector, que combinen coneixements de llengües amb coneixements de professions específiques (per exemple, l'assistència mèdica remota), que encara no tenen zones geogràfiques d'especialització i, per tant, presenten una bona oportunitat que Catalunya hauria de saber aprofitar.

Planificar la política d'atracció de call centers internacionals, fomentant una expansió moderada però sostinguda

El creixement del nínxol dels call centers que donen servei a mercats internacionals i multilingües està limitat a la disponibilitat d'aquesta mà d'obra i, per tant, és un creixement amb límits. És essencial que es **mesurin i planifiquin acuradament aquests límits**, en funció del **nombre total d'estrangers residents** a la ciutat en edat i amb la formació per a treballar en aquest sector, per tal de no trobar-nos en una situació similar a la que es va trobar Dublín, on la seva constitució com a cluster de call centers internacionals amb costos controlats va desembocar en una guerra per aconseguir personal multilingüe, amb el consegüent augment de costos de personal i manca de disponibilitat.

En relació a la preocupació, ja expressada per alguns directius de call centers internacionals, de que aquest mercat pot estar proper a arribar al seu límit, cal recomanar diverses línies d'acció vinculades:

- Incrementar la informació referent a les dades dels estrangers residents a Catalunya.
- Proporcionar informació als estrangers sobre com treballar a Catalunya.
- No apostar pel lideratge en costos: hi ha molts territoris més barats

Aquesta clara recomanació de no estimular l'atracció de call centers oferint costos baixos com a principal punt competitiu ve donada pel que és ara ja una realitat: **Barcelona** en concret és una de les ciutats més cares de l'estat espanyol (i per tant, no té sentit implantar-hi call centers que paguin salaris baixos perquè el nivell de vida no serà suficient per als treballadors que hi vulguin contractar), i per tant, pot només oferir l'avantatge de **costos moderats quan es compara amb ciutats de l'Europa més avançada** i pot competir oferint les mateixes condicions de serveis de qualitat.

Si a això li afegim l'alta **volatilitat** del sector dels call centers, i la gran **facilitat que suposa traslladar** un centre d'una localització a una altra, queda clar que la recomanació és de **no atraure call centers intentant oferir costos baixos a la resta de Catalunya**.

Fomentar la inversió en infraestructures urbanes i regionals

La necessitat de continuïtat en els esforços dedicats a les infraestructures de Catalunya per tal que sigui una bona destinació per a la implantació de call centers es centra en tres aspectes principals:

- En primer lloc, en el manteniment i sobretot desenvolupament de les infraestructures de **telecomunicacions**, les quals, tot i ser acceptables en l'actualitat, no representen un aspecte competitiu davant els països de l'Europa més avançada, alhora que l'Europa de l'Est les està desenvolupant a un ritme comparativament més ràpid.
- En segon lloc, cal continuar desenvolupant i millorar el **transport de persones**, tant a nivell urbà, pel que fa als afores de les ciutats, i molt especialment Barcelona (cal tenir en compte que una proporció important del treball realitzat als call centers es fa a temps parcial i, per tant, cal assegurar que el temps destinat al transport es minimitza), com sobretot millorar la freqüència, rang d'horaris, destinacions (no únicament l'arribada al centre de la ciutat) i eficàcia dels transports que arriben al tercer cinturó, fent possible la combinació de treballar a Barcelona o qualsevol rodalia amb viure igualment en qualsevol rodalia.
- Finalment, cal continuar fent èmfasi en la **disponibilitat i sobretot preu** dels espais **d'oficines** de la ciutat de Barcelona i rodalies que, una vegada més, no representen un punt especialment competitiu de la ciutat, però alhora no es poden permetre esdevenir un factor que hi pesi en contra.

Fer conèixer el valor afegit del català

Com a element extra d'atracció de call centers a Catalunya, cal fer també èmfasi en la idea de que "**el català és gratis a Catalunya**". És a dir, les empreses que volen atendre als seus clients en català a la resta de l'estat, compten amb menys disponibilitat de personal que sigui capaç de parlar-lo i, a més, han de reconèixer aquesta habilitat en el salari dels treballadors mitjançant un complement, quan a Catalunya el coneixement de la llengua no representa aquest cost addicional

10. BIBLIOGRAFIA

AGSM & HALLIS (2005): *The Australian call centre industry – Work practices, human resources management and institutional pressures. National benchmarking report 2005*. Australian Graduate School of Management and Steven Hallis Personnel Services.

AEMT (2004): *XI Estudio del sector de telemarketing en España*. Barcelona: Asociación de Empresas de Telemarketing (AEMT-FECEMD).

AROI, Y.; SUGIZAKI, K. (2002): "Concentrations of call centers in peripheral areas: Cases in Japan". *Proceedings of the Commission of Geography and Information society*, Durban.

AT KEARNEY (2004a): *FDI Confidence Index: Global Business Conference Council*, Vol. 7, octubre. Chicago: AT Kearney.

AT KEARNEY (2004b): *Offshore Location Attractiveness Index: Making Offshore Decisions*. Chicago: AT Kearney.

BARCELONA NEGOCIS (2003): *El sector dels call centers a Barcelona*. Document de Treball, N. 13. Barcelona : Ajuntament de Barcelona.

BATT, R.; DARBISHIRE, O. (1997): "Institutional determinants of deregulation and restructuring: Comparative international evidence from telecommunications services". En: Smith, S. K.; Birecree, A. M. (Eds.), *International contributions to labour studies, annual labor issue of the Cambridge Journal of Economics*. December.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. (2005): *The U.S. call center industry 2004: National benchmarking report. Strategy, HR practices & performance*. Industrial & Labor Relations School, Cornell University.

BATT, R.; MOYNIHAN, L. (2002): "The viability of alternative call center production models". *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, N. 4, pp. 14-35.

BODIN, M.; DAWSON, K. (2002): *The call center dictionary*, 3ª edició. Gilroy: CMP Books.

BPO INDIA (2005) *Captive and Non-Captive Call Centers*. Disponible a <http://www.bpoindia.org/companies/>

CBRE (2005): *Global market rents: Office rents and occupancy costs worldwide*. El Segundo (Los Angeles): CR Richard Ellis.

III CONVENIO COLECTIVO ESTATAL PARA EL SECTOR DE TELEMARKETING. Boletín Oficial del Estado, Nº107, 05/05/2005, pp.15445-15460.

CUSHMAN, WAKEFIELD, HEALEY & BAKER (2001): *European E-locations Monitor*. Londres: Cushman, Wakefield, Healey & Baker.

CUSHMAN, WAKEFIELD, HEALEY & BAKER (2004): *European Cities Monitor*. Londres: Cushman, Wakefield, Healey & Baker.

DATAMONITOR (1998): *Call centers in Europe 1996-2001: Vertical market opportunities*. Londres: Datamonitor.

DATAMONITOR (1999): *Opportunities in US and Canadian call center markets*. Nova York: Datamonitor.

DATAMONITOR (2003): *Call centers in Spain*. Nova York: Datamonitor.

- DATAMONITOR (2003): *Call centers in Germany*. Londres: Datamonitor.
- DATAMONITOR (2004a): *Global call center industry*. Nova York: Datamonitor.
- DATAMONITOR (2004b): *Vertical guide to call centers in EMEA*. Nova York: Datamonitor.
- DAWSON, K. (2001): *The call center handbook: The complete guide to starting, running and improving your call center*, 3ª edició. Gilroy: CMP Books.
- DEERY, S.; KINNIE, N. (2002): "Call centers and beyond: A thematic evaluation". *Human Resource Management Journal*, N. 12, pp. 3-13.
- DEERY, S.; KINNIE, N. (2004): *Call centers and human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
- DTI (2004): *The UK contact center industry: A study*. Londres: CM Insight; Call and Contact Center Association; ContactBabel.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2005): *Worldwide Quality of Life Index 2005*. The Economist Intelligence Unit. Disponible a http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF_LIFE.pdf
- ELLIS, V. & TAYLOR, P. (2005): *Recontextualising the origins and emergence of the call centre*. Proceedings of the 23rd International Labour Process Conference, Strathclyde University, 21-23 March.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2004). Disponible a <http://www.eurofound.eu.int/>
- ERNST & YOUNG (2001): *Informe sobre call centers*. Disponible a www.ey.com
- FAULÍN, F. J.; JUAN, A. A. (2002): "Designing a simulation add-in for describing strategic change in a call center". Ponència, *International Conference on Modelling and Simulation in Technical and Social Sciences*, Girona, 25-27 de juny.
- FHOM (FACTOR HUMÀ, ORGANITZACIONS I MERCATS) (2005): "*Enquesta, Global Call Center Research Project-Spain*". Reus, Departament de Gestió d'Empreses, Universitat Rovira i Virgili.
- FRENKEL, S. J.; TAM, M.; KORCZYNSKI, M.; SHIRE, K. (1998): "Beyond bureaucracy? Work organization in call centers". *International Journal of Human Resource Management*, N. 9, pp. 957-979.
- GOVERNMENT OF CANADA (2004). *Strategic Human Resources Study for the Canadian Customer Contact Centre Industry*. *Human Resources and Skill Development Canada*. Disponible a <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/hrib/hrp-prh/ssd-des/english/industryprofiles/callcent/overview.shtml#400>.
- GOYTRE, J. L. (2003): *La emergente actividad de los centros de contacto con clientes en el mercado de las nuevas tecnologías*. Comparecencia en la Comisión de la Sociedad de la Información y del Conocimiento del Senado del Presidente de la Asociación de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AEECCC).
- HOLTGREWE, U. (2005): *Call centres in Germany – Preliminary findings from the global call centre project – Germany*. Institute of Sociology, Essen University.

- INSTITUTO MADRILEÑO DE DESARROLLO (2000): *El sector de los call centers en Madrid*. Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE), Consejería de Economía y Empleo, Comunidad de Madrid.
- INSTITUTO MADRILEÑO DE DESARROLLO (2003): *Informe contact center 2003*. Madrid: Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid, Madrid Innova, IMADE y AE-ECCC.
- IMD (2005): *World competitiveness yearbook 2005*. Lausana: IMD International.
- LORENTZON, S. (2004): "Call Centers: A Swedish geographical perspective exemplified by conditions in the West of Sweden". *Networks and Communications Studies*. NETCOM, Vol. 18, N. 3-4, pp.203-223.
- MARTI, N. (2005): "Proyecto de tesi: Prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el sector de call centers". Document no publicat. Reus: Universitat Rovira i Virgili.
- MEHROTRA, V. (1997): "Ringing up big business". *OR/MS Today*. Vol. 24, N. 4, agost, pp. 18-24.
- MERCER (2005): *2005 Global quality of living reports*. Nova York: mercer Consulting.
- MERCHANTS (2005): *Global contact center benchmarking report*. Buckingham: Merchants.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2002): *Call centers y centros de servicios compartidos en España*. Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Economía.
- MRSB CONSULTING SERVICES (2003): *Pei urban call center labor market profile*. Charlotte Town, Canada.
- MITIAL MARKET STUDY (2002): Tosca D1 report call center inventory – Spain. Disponible a www.cwu.ie/html/Tosca%20Files/Tosca%20D1%20intronew.doc
- OMIS (2005): *Best locations for contact centers*. Oxford: OMIS.
- OXFORD INTELLIGENCE (2004): *Shared Services Centers for Europe: Investment Strategies and Location Benchmarking Study*. Oxford: Oxford Intelligence.
- RH ASESORES (2004): *Estudio de Organización y Gestión de los Recursos Humanos en Centros de Contacto con Clientes (Call-Contact Centers)*. Madrid: RH Asesores.
- SAKATA INGENIEROS (s/d): *Equipamiento de un call center*. Mimeo.
- SÁNCHEZ GÓMEZ, E. (2004): Centro de servicios compartidos en Barcelona. Situación actual y tendencias futuras. Disponible a <http://www.comercioexterior.ub.es/>
- SHIRE, K.; PISKUREK, E. (2005): *Call Centers in Poland*. Duisburg: University Duisburg-Essen.
- SORENSEN, O.; EL-SALANTI, N. (2005): *Call centres in Denmark 2004. Strategies, HR practices & performance*. Denmark: Technical University of Denmark
- TAYLOR, P.; BAIN, P. (1999): "An assembly line in the head: Work and employee relations in the call center". *Industrial Relations Journal*, Vol. 30, N. 2, pp. 101-117.
- VÁSQUEZ AGUILAR, J. (2005): "¿Qué es un call center?". Disponible a http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftnref1

Webgrafia:

<http://www.andicel.com.co/html/index.htm>
<http://www.arabicnews.com/>
<http://www.uva-aias.net/>
<http://www.bpointia.org/companies/>
<http://www.businesstodayegypt.com/>
<http://www.callcenternews.com/>
<http://www.cbsnews.com/>
<http://www.claves.com.ar>
<http://www.crm2day.com/>
<http://www.datamonitor.com>
<http://www.destinationcrm.com/>
<http://www.dimensiondata.com>
<http://epp.eurostat.cec.eu.int/>
<http://www.ey.com>
<http://www.icgg.org/corruption.index.html>
<http://www.incoming.com/statistics/>
<http://www.inlandrevenue.co.uk/>
<http://www.internetworldstats.com/>
<http://www.investinestonia.com/>
<http://www.investinfrance.org/>
<http://www.invest.uktradeinvest.gov.uk/>
<http://www.isa.se/>
<http://www.kpmg.bg/>
<http://www.nasscom.org/>
<http://www.minitel.fr/>
<http://www.paiz.gov.pl/>
<http://www.rozhlas.cz/>
<http://www.siteselection.com>
http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/centros_att_telefonica.shtml

COL·LECCIÓ DE DOCUMENTS DE TREBALL

Aquests documents estan disponibles a l'apartat de Publicacions del web del CIDEM:
www.cidem.com/publicacions

1. AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES DE SUPORT A LA INNOVACIÓ A CATALUNYA

Martí Parellada (Coordinador), Néstor Duch,
Daniel Montolio, Mauro Mediavilla, Juan Manuel Espino

2. L'EVOLUCIÓ RECENT DE LA POLÍTICA D'INNOVACIÓ I LA SEVA APLICACIÓ A CATALUNYA

José García Quevedo

3. DESENVOLUPAMENT DEL MERCAT DE L'ALIMENTACIÓ FUNCIONAL A CATALUNYA

Carlos Buesa, Josep Ma. Echarri, Carles Torrecilla

4. ELS CALL CENTERS A NIVELL INTERNACIONAL: FACTORS DIFERENCIALS DE CATALUNYA EN L'ÀMBIT DELS CENTRES D'ATENCIÓ TELEFÒNICA

Mireia Valverde, Maria Tatiana Gorjup, Neus Martí,
Gerard Ryan, Antoni Vidal, Matilde Villarroya

Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya

Delegació Bages

Av. Bases de Manresa, 1
08242 Manresa
Tel. 93 877 73 79
Fax 93 877 73 74
manresa@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/ Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
berga@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/ Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
girona@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 58
lleida@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/ Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
tarragona@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
tortosa@cidem.gencat.net

