

## **Los call-centers a nivel internacional: Factores diferenciales de Cataluña en el àmbito de los centros de atención telefónica**

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

El texto puede ser reproducido total o parcialmente previa autorización del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM).  
Se reservan todos los derechos del diseño gráfico y artístico.

© Generalitat de Catalunya  
Departamento de Trabajo e Industria  
Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM)  
Servicio de Estudios y Publicaciones

Paseo de Gràcia, 129. 08008 Barcelona  
Tel. 93 476 72 00  
e-mail: [publicacions@cidem.gencat.net](mailto:publicacions@cidem.gencat.net)  
[www.cidem.com](http://www.cidem.com)

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

Coordinado por el Servicio de Estudios y Publicaciones de CIDEM  
Diseño y realización: CIDEM

1ª edición: mayo 2006  
Edición: 50 ejemplares

**Los *call centers* a nivel internacional:  
Factores diferenciales de Cataluña en el  
ámbito de los centros de atención telefónica**

**Barcelona, abril de 2006**



**UNIVERSITAT  
ROVIRA I VIRGILI**

**Grupo de Investigación Factor Humano,  
Organizaciones y Mercados (FHOM)**

**AUTORES:**

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



## ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>pág. 5</b>
<b>2. Definición del sector de los call centers .....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>3. Análisis del sector a nivel internacional .....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>4. Características y estructura del sector en Cataluña .....</b>	<b>pág. 11</b>
<b>5. Factores y variables de localización de los call centers .....</b>	<b>pág. 16</b>
<b>6. Comparación del sector de los territorios seleccionados .....</b>	<b>pág. 17</b>
<b>7. Tendencias de futuro del sector .....</b>	<b>pág. 18</b>
<b>8. Análisis de los puntos fuertes y débiles de Cataluña.....</b>	<b>pág. 20</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>pág. 21</b>
9.1 Según el tipo de call center .....	pág. 21
9.2 Recomendaciones para instituciones públicas .....	pág. 22
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>pág. 25</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

En el 2005, el sector de los Call Centers se caracteriza por: **crecimiento, globalización y 'outsourcing'**. Cataluña ha entrado en el sector de los Call Centers en un momento en que algunos de los destinos estrella de los años 90 están experimentando un período de saturación. Esta situación ofrece una serie de oportunidades para Cataluña:

- Es una época en la cual muchas empresas están reconsiderando sus políticas y preferencias de localización, y muchas de ellas están en proceso de reubicación de los call center.
- Cataluña puede aprender de los errores ya cometidos anteriormente por ciudades como Dublín o Manchester.

### Justificación del estudio

- Hasta ahora, no se han realizado estudios del sector de call centers en Cataluña y los que se han realizado a nivel del Estado Español han contado con una aportación muy limitada de datos primarios.

### Objetivos del estudio

- Identificar y perfilar el sector de call centers en Cataluña.
- Identificar las variables que determinan las decisiones de localización de los call centers, tanto en Cataluña como en otros lugares.
- Identificar y perfilar los destinos competidores de Cataluña para la localización de call centers.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de Cataluña como destino de call centers en comparación con sus destinos competidores.
- Generar una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el camino que tendría que seguir Cataluña en este sector.

### Diseño del estudio

Este informe se basa en un estudio llevado a cabo por el grupo de investigación FHOM (Factor Humano, Organizaciones y Mercados), del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Rovira y Virgili. La investigación empírica del estudio se basa en dos partes:

- (i) Una **encuesta** contestada por 28 call centers ubicados en Cataluña. Esta muestra es comparada con una muestra ('matched sample') de 28 call centers del resto del Estado Español. La encuesta se realizó entre los meses de junio a septiembre del 2005.
- (ii) Un conjunto de **entrevistas en profundidad** con un conjunto de expertos del sector en Cataluña (directores de call centers, directores generales de recursos humanos, representantes de las instituciones públicas y de los sindicatos). Las entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de julio a septiembre del 2005.

El estudio combina los resultados del **trabajo de campo** y la **investigación secundaria**.

## 2. DEFINICIÓN DEL SECTOR DE CALL CENTERS

Este estudio recoge la acepción más grande del concepto de Call Centers. Así pues, se entiende que forman parte del sector de los Call Centers las empresas o unidades empresariales que ejercen actividades por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología o por cualquier otro medio electrónico, dirigidos a la promoción, difusión y venta de todo tipo de productos y servicios, la realización o emisión de entrevistas personalizadas, la recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia y los diferentes servicios de atención a clientes (servicios de asistencia técnica, tanto internos como externos, centros de reserva de servicios, etc.).

## 3. ANÁLISIS DEL SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL

A nivel mundial, el sector de los call centers ha crecido espectacularmente durante las dos últimas décadas.

La explosión en el crecimiento del sector de call centers coincide con el fenómeno del **offshoring**, una estrategia empresarial basada en la ubicación de ciertas actividades de la empresa en destinos extranjeros, principalmente para reducir costes, pero también en busca de los recursos adecuados, como por ejemplo una mayor disponibilidad de mano de obra, etc.

Con el fenómeno del *offshoring*, durante los últimos años **los destinos considerados por la localización de call centers se ha multiplicado**. De esta manera, los destinos que más call centers atrajeron durante los 90 y principios del 2000, hoy día deben competir con un abanico mucho más amplio y variado de localizaciones a nivel internacional.

El coste de las llamadas internacionales ha bajado tanto durante los últimos años, que hoy día cualquiera que tenga las infraestructuras de telecomunicaciones adecuadas es un competidor para los principales destinos de los call centers.

Los destinos que más han atraído call centers y han marcado modelos propios de desarrollo han sido **la India** (con actividades de atención al cliente y servicios técnicos y de back office), **Canadá** (destino más 'cercano' geográficamente y culturalmente para la atención a los clientes de los Estados Unidos), **Irlanda** (como plataforma para las operaciones de empresas norteamericanas en Europa) y **Australia** (como plataforma de la región Asia-Pacífico).

Algunos destinos están ganando importancia, por ejemplo:

- **Asia:** Vietnam, las Filipinas, Sri Lanka y sobre todo China.
- **África:** el Magreb y Sudáfrica.
- **América Latina:** Brasil, Méjico, Barbados y Jamaica.
- **Europa:** el Reino Unido, Irlanda, Holanda y Alemania, también se han de tener en cuenta la entrada de países del Este como la República Checa, Polonia y Eslovaquia.

El mapa de los call centers a nivel europeo también ha cambiado radicalmente durante los últimos 5 años. En el año 2000, los países líderes eran el Reino Unido, Irlanda, Alemania, Holanda y Francia.

**La incorporación de nuevos países a la Unión Europea** ha mejorado radicalmente la capacidad de estos para atraer nuevas inversiones extranjeras en call centers. Se añaden a la lista la República Checa, Bulgaria, Rumanía y Rusia.

Además, los países **tradicionalmente líderes del sector en Europa han experimentado problemas** de saturación de la fuerza laboral, aumentos en los niveles de rotación y costes operativos crecientes.

Los países europeos que tradicionalmente han atraído más inversiones en call centers, hoy día deben afrontar un **mapa de competidores muy cambiante**.

Pese a la globalización de los destinos de los call centers, las decisiones de localización no se basan en un único ranking de destinos a escala mundial, sino que las decisiones se toman a escala regional (como por ejemplo en Europa, América Latina, etc.) y, en las cuales, las características específicas de la propia empresa (como el tipo de servicio del call center que quiere crear y la disponibilidad de una fuerza laboral especializada en su tipo de servicio) son muy importantes.

**Un destino no es competitivo en términos absolutos, sino en términos relativos, en función de las necesidades específicas de cada empresa** (diversidad de lenguas dominadas, estrategias de costes o de diferenciación, etc.).

De esta manera, los diferentes destinos ofrecen diferentes ventajas y desventajas según el tipo de inversión y las actividades del call center propuesto.

A nivel estatal, hay una tendencia de intentar distribuir los call centers en lugares que no sean únicamente las grandes capitales.

En países como la India, la República Checa, Hungría, Polonia, Escocia e Irlanda, hay políticas gubernamentales dirigidas a promover las inversiones extranjeras en los call centers en las ciudades secundarias y en localizaciones rurales.

No sólo el abanico de países competidores por las inversiones en call centers **se ha ampliado, sino que también se ha ampliado el número de destinos considerados dentro de cada uno de los países**.

Pese a esta política, en Irlanda, por ejemplo, más del 90% de los call centers orientados al mercado europeo se encuentran en Dublín y alrededores.

Se han experimentado resultados similares en Alemania y en el Reino Unido, debido a la preferencia de las empresas de estar cerca de las grandes áreas metropolitanas donde tienen mejor acceso a una fuerza laboral más grande y diversa.

## Los principales países del sector de Call Centers (CC) a nivel internacional

País	Número de CC (estimación)	Número de Agentes (estimación)	Número Medio de Agentes por CC	Número de Habitantes (a)	CC x millón de Habitantes	% población total ocupada en CC
Alemania	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
Australia	3.900 f	225.000 f	58	20.507.264	190,18	1,10
Canadá	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
Egipto	5 w	3.000 w	600	69.954.717	0,07	<0,01
<b>España</b>	<b>1.419 h</b>	<b>54.000 h</b>	<b>38</b>	<b>43.435.136</b>	<b>32,67</b>	<b>0,12</b>
Estados Unidos	50.600 b	2.860.000 b	57	296.208.476	170,83	0,97
Estonia	54 t	1.700 t	31	1.344.840	40,15	0,13
Filipinas	45 u	30.000 u	667	84.174.092	0,05	0,04
Francia	2.968 g	185.000 g	62	60.293.927	49,23	0,31
Grecia	200 q	3.000 q	15	11.212.468	17,84	0,03
Holanda	1.144 y	70.000 y	61	16.316.019	70,12	0,43
India	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
Italia	1.510 g	61.000 g	40	58.608.565	25,76	0,10
Marruecos	100 s	10.000 s	100	29.828.879	3,35	0,03
Méjico	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
Polonia	770 n	ND	ND	38.133.891	20,19	ND
Portugal	450 m	12.700 m	28	10.463.170	43,01	0,12
Reino Unido	5.700 d	581.000 d	102	59.889.407	95,17	0,97
República Checa	300 p	10.000 p	33	10.230.271	29,32	0,10
Sudáfrica	494 l	38.400 l	78	48.051.581	10,28	0,08
Suecia	800 k	40.000 k	50	9.043.990	88,46	0,44
Turquía	150 r	12.000 r	80	73.556.173	2,04	0,02

Fuente: Elaboración propia, a partir de las referencias indicadas.

**NOTAS:**

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

Históricamente las interacciones en el servicio de atención a clientes necesitaban del contacto personal y directo en un espacio físico, ahora se realizan con el teléfono y los medios informáticos. Este cambio tecnológico representa una **reestructuración** profunda de los mercados de trabajo y de las ventas en el sector.

**Así, los mercados del sector de atención a clientes que antes eran locales y protegidos, ahora se exponen a la competencia global.**

En el contexto europeo se presenta una gran variedad de territorios por lo que respecta al volumen y madurez de la implantación de call centers. El **Reino Unido** es el líder europeo en número de call centers, con más de 10.000 en la actualidad, seguido, por este orden, por **Alemania, Francia, Italia, España, Holanda, Suecia, Dinamarca e Irlanda**. La incorporación de nuevos países a la Unión Europea ha mejorado radicalmente la capacidad de estos para atraer nuevas inversiones extranjeras en call centers.

En la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), el mercado de los call centers se divide en 3 segmentos o grupos, formados cada uno por un conjunto de países:

- **Grupo (franja) 1:** Reino Unido, Irlanda, Holanda y los países nórdicos (Finlandia, Suecia, Dinamarca y Noruega). Son mercados maduros y **están alcanzando un importante punto de saturación.**
- **Grupo (franja) 2:** Constituido por la mayoría del resto de países de Europa Occidental que no pertenecen al grupo anterior (Bélgica, Francia, Alemania, Austria, Italia y España), a los que se añade Israel.

Son países que **están experimentando rápidos crecimientos por encima de la media de la región europea.** En países como Alemania, Francia, Italia y España se estima que **experimentarán un mayor crecimiento del sector en los próximos años.**

- **Grupo (franja) 3:** Constituido principalmente por los países de Europa Oriental y los Balcanes, África y Oriente Medio: Portugal, Rusia, República Checa, Polonia, Hungría, Grecia, Turquía y Sudáfrica.

Son países con un sector de call centers muy poco maduro y con muy poca población activa ocupada en este sector, pero **están experimentando crecimientos considerables.**

No debe extrañar que estos mercados se puedan convertir con el tiempo en mercados relativamente importantes.

Las decisiones sobre qué territorios incluir en el análisis del mercado de los call center se basan en los siguientes criterios:

- Que sean territorios europeos como contexto competitivo inmediato.
- Que haya un mix entre países (en los casos en los que no hay una diferenciación específica) y ciudades.

Los call centers generalmente se ubican en determinadas ciudades y su ámbito de influencia, motivo por el cual denominaremos los territorios de comparación en relación a la ciudad cabecera, cuando esta sea identificable claramente.

Los territorios (y ciudades) seleccionados para realizar la comparación de la situación del sector con Cataluña son los siguientes:

<b>País</b>	<b>Ciudad o territorio</b>
España	Madrid
Irlanda	Dublín
Alemania	Berlín
Reino Unido	Manchester
Francia	Marsella
Holanda	Amsterdam
Polonia	Varsovia

#### 4. CARACTERÍSTICAS Y ESTRUCTURA DEL SECTOR DE CALL CENTERS EN CATALUÑA

El sector de los call centers es un sector **poco estudiado** en el territorio español. En estos momentos, los mejores datos disponibles son los que surgen de las **muestras empíricas** de los estudios existentes (entre los cuales el presente estudio es el que aporta un número mayor de call centers estudiados tanto en Cataluña como en el Estado Español), y de las numerosas **estimaciones** que realizan las diversas consultoras.

En los informes internacionales consultados y otras fuentes secundarias, es notoria la falta de referencias concretas que traten de manera particular a Cataluña como región distintiva dentro del sector de los call centers. En este sentido, no se considera a Cataluña como una ubicación diferenciada del resto de España, es decir, **Cataluña no tiene un posicionamiento propio a nivel internacional y/o europeo**, viéndose como una más entre las áreas de España en el mercado europeo.

**Cataluña** es, a cierta distancia, la segunda comunidad en importancia a nivel estatal, en función de los call centers que operan. En primera posición, el informe Mitial Market Study Tosca Report indica que el 39% de los call centers que operan en España están ubicados en la Comunidad de Madrid, seguida de Cataluña con el 29% de la oferta.

##### Ubicación dentro de Cataluña

La mayoría de los call centers se ubican en Barcelona capital, o bien en su área periférica. Esto es debido al foco de atracción que representa la ciudad de mano de obra cualificada con conocimientos nativos de lenguas extranjeras y su disposición de buenas infraestructuras de telecomunicación y de transportes.

##### País de procedencia

El país de procedencia de los call centers catalanes es mayoritariamente España, con un porcentaje cercano al 65%. El 35% restante se reparte entre empresas de origen norteamericano (27%) y empresas de origen europeo.

##### Topología de call centers (Internos o Externos)

Respecto a su estructura de propiedad, la mayoría **de los call centers ubicados en Cataluña son internos**, también denominados *inhouse*, es decir, que la actividad que desarrollan es gestionada por la propia empresa y el call center es, por tanto, un departamento o unidad organizativa de la empresa.

Los denominados call centers externos (*outsourced centers*), representan un grupo minoritario dentro de Cataluña. Curiosamente, esta característica se invierte en el Estado Español, donde se observa una clara tendencia a externalizar el servicio.

Podemos decir que Cataluña tiene un posicionamiento superior al resto del Estado Español en relación a empresas multinacionales de origen extranjero, que ubican sus call

centers *inhouse* en su territorio y, en cambio, no resulta tan atractivo para la localización de call centers proveedores de servicios, que prefieren la Comunidad de Madrid como ubicación principal.

### **Medida de los call centers**

Los call centers catalanes son mayoritariamente de pequeña o mediana dimensión. Comparándolos con los del resto del Estado Español, su medida es significativamente menor.

### **Tipos de cliente al que atienden**

Podemos diferenciar entre call centers que atienden al cliente externo, o bien call centers que atienden al cliente interno, es decir, empleados de la propia organización, estos últimos también conocidos como centros de servicios compartidos (**CSC**).

Las principales razones que han atraído este tipo de servicios han sido aquellas que definen Cataluña y más en concreto Barcelona, como una ubicación de servicios avanzados, además de razones referentes al nivel de vida, personal cualificado, buen clima, etc.

Estos tipo de call centers cumplen los requerimientos deseados por el área de promoción económica de Barcelona para los centros que se ubican en la ciudad:

- que no sean de dimensión grande
- con utilización de muchos idiomas
- que sean capaces de ir incrementando su volumen de trabajo e incluso, atraer volumen de trabajo de la misma empresa procedente de otros países
- que den prestigio a la ciudad

Según datos obtenidos en la encuesta realizada por el FHOM, el porcentaje de call centers que operan en Cataluña como CSC representa el 37% del total, mientras que en el resto del territorio español la proporción es sensiblemente inferior, del orden del 22%.

### **Número de sectores a los que atienden**

En Cataluña predominan los call centers dedicados a un único sector de actividad, en un porcentaje del 85,7% mientras que los que dan servicio a más de un sector representan el 14,3% restante. Estos últimos presentan la característica común, de que todos ellos son call centers *outsourced*.

En el resto del Estado Español, en cambio, detectamos que el número de call centers que sirven a más de un sector es bastante superior al caso de Cataluña.

## **Sector de actividad en el que operan**

Se puede decir que en Cataluña hay presencia de call centers en todos los sectores de actividad (seguros, banca, manufacturas, suministros, telecomunicaciones, hoteles, líneas aéreas, gobierno, sanitario, farmacéutico, alimentación, ocio, edición).

Comparado con el resto de España, en Cataluña hay una especialización superior en el sector de call centers de **bancos y servicios financieros**, mientras que la especialización de call centers en el **sector de servicios gubernamentales** (administración pública y servicios públicos) es mucho más pronunciada en España que en Cataluña.

El sector de telecomunicaciones, presenta una proporción similar y elevada en ambos casos.

## **Ámbito territorial de actuación**

La mayoría de los centros ubicados en Cataluña operan a nivel del Estado Español en un porcentaje del 53,6%. Del porcentaje restante, un 28,6% opera en el ámbito internacional. Los call centers que operan a nivel internacional se dedican a distribuir, comercializar o asesorar en productos o servicios compartidos, que desde esta localización dan servicio a las diferentes empresas del grupo.

Es precisamente en estos tipos de actividad donde se prevén las mejores oportunidades de negocio para la ubicación de nuevos call centers en Cataluña.

## **Estructura por edades**

Los trabajadores de los call centers se sitúan en la franja de edad entre 26 y 35 años. La segunda posición la ocupa la franja de edad entre 36 y 50 años. Esta característica es similar al resto del Estado Español, excepto la franja entre 18 y 25 años, donde el porcentaje de trabajadores es superior en Cataluña.

## **Estructura por género**

La mayoría de trabajadores son mujeres, que en muchos casos superan el 60% de la plantilla de los call centers analizados. Estudios realizados constatan que los motivos pueden buscarse en las oportunidades de trabajo a tiempo parcial que ofrece el sector y en la mayor inclinación hacia el sector servicios en general del colectivo femenino.

## **Nivel de estudios**

En Cataluña, en torno al 50% de los agentes tienen estudios universitarios, relacionado con el hecho de que muchos call centers son centros internos donde se da un servicio especializado y con valor añadido.

## Nivel salarial

En general, en los call centers una proporción importante de los costes son laborales, dado que se trata de un sector de servicios, intensivo en trabajo. Estos costes se sitúan en torno al 75%.

En los niveles inferiores (agentes y supervisores), los salarios son superiores en Cataluña, mientras que a nivel directivo son significativamente superiores los salarios del resto del Estado Español.

Esta diferencia se explica por el hecho de que los centros ubicados en Cataluña son en su mayoría centros *in-house*, que presentan condiciones salariales iguales a las del resto de empleados de la compañía, que no pertenecen al sector de los call centers.

A menudo, estos puestos de trabajo *in-house* son considerados puestos intensivos en conocimiento, que requieren de altos conocimientos del sector, de la empresa, del producto..., por lo que, su nivel retributivo es superior al que se ofrece a un operador con tareas de bajo valor añadido.

## Planificación de personal para el año 2006

Mientras que un 60% de los call centers catalanes estudiados intentan conservar el número actual de agentes, un 57,2% de los call centers ubicados en el resto del Estado Español tienen prevista la contratación de más agentes.

Este hecho podría justificarse dada la mayoría de centros *in-house* que se ubican en Cataluña y que incorporan dentro de sus políticas las de desarrollo interno del personal, en diferentes áreas de la compañía.

## Ayudas institucionales

Los call centers catalanes declaran haber recibido una buena ayuda a nivel de asesoramiento, especialmente por instituciones como el CIDEM o el Ayuntamiento de Barcelona, pero la mayoría de ellos considera que la ayuda institucional recibida ha sido insuficiente, en lo referido a aspectos económicos.

En cambio, los centros ubicados en otros puntos del territorio español declaran haber dispuesto, en grado alto o moderado, de ayudas económicas para su implantación.

## Beneficios de operar en la zona de Cataluña

Las empresas de la muestra han señalado como uno de los mayores beneficios es la **presencia de mano de obra cualificada**.

En segundo lugar, el hecho de poder operar cerca de la sede central de la empresa.

Por otro lado, la **disponibilidad de infraestructuras** también ha sido un factor relevante, seguido por la presencia de otras empresas importantes para los negocios de los call centers catalanes.

En ninguno de los casos analizados se ha considerado la existencia de **salarios bajos** como factor relevante.

En cualquier caso, los resultados de este estudio demuestran que hay diferencias significativas en el perfil de *call centers* catalanes en relación a los del resto del Estado Español. Principalmente son:

- La mayor proporción de *call centers* in-house y centros de servicios compartidos en Cataluña, frente al mayor número de grandes proveedores en España.
- El menor tamaño de los *call centers* catalanes, en lo que respecta al número de posiciones (como consecuencia directa del hecho de que haya más internos que proveedores).
- Una mayor proporción de *call centers* que pertenecen a empresas extranjeras.
- Una mayor proporción de *call centers* que atienden a clientes internacionales.
- La mayor cualificación de los agentes.
- Más intensivos en capital intelectual.

La configuración de estos centros parece delimitarse en unos perfiles de negocio y de puestos de trabajo con más estabilidad, calidad y valor añadido, lo que hace pensar que pueda dar lugar a un sector menos volátil y fácil de deslocalizar en el cual, por tanto, valga la pena invertir.

## 5. FACTORES Y VARIABLES DE LOCALIZACIÓN DE LOS CALL CENTERS

Los **factores** que determinan las decisiones de localización, así como su **peso** relativo, **están cambiando**. A pesar de que los costes de operar en el país de destino son todavía de vital importancia, se han añadido otros factores clave en esta decisión, como son la calidad de las operaciones, la seguridad de las infraestructuras informáticas, la protección de los datos y las necesidades específicas de la empresa inversora. Los factores más importantes en la decisión de localización de call centers son los siguientes:

- Disponibilidad de mano de obra cualificada
- Multilingüismo y Cosmopolitismo
- Calidad de vida
- Costes
  - Costes laborales
  - Costes inmobiliarios
- Infraestructuras
  - Telecomunicaciones
  - Transportes y conexiones
- Fiscalidad y entorno legal laboral
- Políticas activas de incentivación a la instalación de call centers
- Estabilidad política
- Contexto económico atractivo
- Capacidad de la zona para atraer inversiones

Es importante, para un país o ciudad destino de call centers, no tanto intentar demostrar su adecuación en términos de todo el rango de factores de decisión, sino **identificar cuáles son aquellos más importantes en los que se puede competir**, con tal de poder después centrar sus esfuerzos en atraer al tipo de empresas que pueden tener estos factores como prioritarios en su proceso de decisión.

La tabla presenta un resumen de la comparación de las diferentes localizaciones de call centers entre Cataluña/Barcelona y sus competidores principales.

## 6. COMPARACIÓN DEL SECTOR DE LOS TERRITORIOS SELECCIONADOS

Factores	Barcelona	Madrid	Alemania	Irlanda	Francia	Reino Unido	Polonia	Holanda	Argentina	India
Disponibilidad de RRHH (nacionales)	S	S	MS	R	S	S	S	S	MS	MS
Residentes extranjeros y multilingüismo	MS	S	S	S	S	MS	I	S	S	I
Calidad de vida	MS	MS	S	MS	S	S	R	S	S	I
Coste laboral	S	S	R	R	R	R	MS	R	MS	MS
Coste inmobiliario	S	S	R	S	R	R	MS	R	MS	MS
Infraestructuras de telecomunicaciones	S	S	MS	MS	MS	MS	R	MS	S	S
Coste de telecomunicaciones	R	R	S	S	S	S	S	S	MS	MS
Conexiones con ciudades internacionales	MS	S	S	S	MS	MS	R	MS	I	MS
Fiscalidad	R	R	R	MS	R	S	S	R	S	MS
Papel activo administraciones	S	S	S	MS	S	S	R	S	S	S
Entorno legal laboral	S	S	S	MS	R	MS	S	S	S	S

**NOTA:**

**S:** Satisfactorio

**MS:** Muy Satisfactorio

**R:** Regular

**I:** Insatisfactorio

## 7. TENDENCIAS DE FUTURO EN EL SECTOR DE LOS CALL CENTERS

El sector de los call centers, a nivel mundial y globalmente considerado, presenta tres grandes características:

- Existen pocas barreras para la **deslocalización** del servicio hacia otros lugares. Este cambio puede hacerse de manera inmediata con un simple redireccionamiento de las llamadas telefónicas.
- La **presión por reducir los costes**, en un sector altamente competitivo, favorece la **automatización** y la **estandarización** de la interacción entre los empleados y los clientes, pero al mismo tiempo puede **afectar negativamente a la calidad del servicio**.
- Los call centers que basan su **estrategia en la calidad del servicio requieren empleados altamente especializados y cualificados**, que son difíciles de encontrar y exigen retribuciones más altas.

Según el estudio de Datamonitor, que hace una previsión de la situación del sector en esta región, el número de call centers en la región EMEA (Europa, Magreb y el Próximo Oriente), crecerá más de un 50% hasta el 2008.

Este crecimiento, sin embargo, queda condicionado a la adaptación de los call centers a las tendencias que se prevén, y que, siguiendo este informe, se puede sintetizar en:

- **Crecimiento de la utilización de tecnologías multicanal** (especialmente, además de la voz, las páginas web, el correo electrónico y el SMS) para interactuar con los clientes del servicio.
- La progresiva aplicación de **nuevas tecnologías**, como la arquitectura IP, **favorecerá la reducción del número de agentes**.
- En los mercados maduros, **las plataformas de tamaño más pequeño** serán las que experimenten un **mayor crecimiento**.
- Por países, los que experimentarán un **mayor crecimiento** serán los de **la Europa del Este y del Próximo Oriente**.
- Los sectores verticales que **más se desarrollarán** en los próximos años serán los de las **Administraciones Públicas, los servicios sanitarios, el ocio y el outsourcing**.

En lo que respecta a los tipos y modelos de Call Centers, se presentan dos tendencias paralelas:

Por un lado, el crecimiento basado en la subcontratación y externalización del servicio de atención a clientes (o parte de éste), especialmente por parte de las grandes empresas que funcionan por campañas, como la administración pública, el sector de telecomunicaciones y el sector bancario. La razón es la mayor especialización de los call centers, acompañada de la exigencia, mediante el contrato de prestación de servicio, de un alto grado de cumplimiento de objetivos cuantitativos fijados por éste, (en el sector de proveedores, el cumplimiento de objetivos es el principal indicador de calidad).

Por otro lado, el crecimiento de los *call centers* pequeños e internos, en los que el valor añadido no radica en el cumplimiento de objetivos cuantitativos, sino en la aportación de experiencia y especialización.

Así, se presenta un doble escenario de crecimiento, con dos modelos de *call center* radicalmente diferentes:

- *Call centers* de empresas proveedoras, grandes, funcionando por campañas y con la consecución de objetivos cuantitativos como principal valor añadido.
- *Call centers* internos, pequeños, funcionando de manera continuada y con la experiencia y especialización como principal valor añadido.

A continuación, se muestra el posicionamiento estratégico de Cataluña con el fin de competir en partes específicas del sector.

## 8. ANÁLISIS DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CATALUÑA COMO FOCO DE ATRACCIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barcelona, polo de atracción de gran variedad de extranjeros</li> <li>- La candidata más fuerte del Estado Español para ubicar call centers internacionales</li> <li>- Costes laborales competitivos</li> <li>- Calidad de las infraestructuras (TIC)</li> <li>- Buena oferta de proveedores del sector</li> <li>- Apoyo/orientación de las instituciones públicas</li> <li>- El catalán como ventaja competitiva</li> <li>- Expectativas cubiertas por parte de las empresas ya ubicadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para identificar la fuerza de trabajo internacional</li> <li>- Extranjeros desinformados</li> <li>- Infraestructuras de transporte de cercanías insuficientes</li> <li>- Discrepancias en cuanto al apoyo ofrecido por las administraciones públicas: ¿falta de más ayudas?</li> <li>- Falta de cursos de formación, profesional o universitaria</li> <li>- Desconocimiento del sector</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso gradual de deslocalización de los call centers instalados en Cataluña en favor de ubicaciones más baratas en el Estado Español</li> <li>- Competencia de ubicaciones extranjeras en la pugna por instalar call centers internacionales</li> <li>- Precio de alquiler de oficinas en alza</li> <li>- Aumento del coste de la vida: la vivienda</li> <li>- Tasas elevadas de inflación</li> <li>- Estandarización de los procesos</li> <li>- Sector con escasas barreras de salida</li> <li>- Saturación del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Call centers y centros de servicios compartidos multilingües</li> <li>- Servicios de alto valor añadido</li> <li>- Continuidad de negocio necesario para muchas empresas</li> <li>- Call centers pequeños procedentes de países con el sector más maduro</li> <li>- Utilizar infraestructuras de call centers ya existentes</li> </ul>

El posicionamiento estratégico de Cataluña en el sector de los Call Centers tiene unas limitaciones que hay que tener en cuenta a la hora de identificar vías de acción para un desarrollo:

- Hoy por hoy, Cataluña no está reconocida internacionalmente como destino de call centers.
- La ciudad de **Barcelona** sí se reconoce internacionalmente como una **buena ubicación** para la localización de negocios en general, pero tampoco goza de un posicionamiento claro en el sector de call centers.
- La **estructura de costes** que en la actualidad pueden ofrecer los call centers de Cataluña es **competitiva** sólo si se toma como referencia la Europa más avanzada, y siempre que se ofrezca la misma calidad de servicio.

Los países de la Europa del Este están consiguiendo muy rápidamente el mismo nivel de calidad con unos costes menores, de manera que la contención de costes está dejando de ser un punto competitivo para Cataluña.

## 9. RECOMENDACIONES

### 9.1 SEGÚN TIPO DE CALL CENTER

#### Centros de servicios compartidos de grandes empresas

Éste es el modelo en que el estudio recomienda políticas proactivas de atracción para Cataluña, contando con que su emplazamiento más probable sea la ciudad de Barcelona.

En este sentido, hay que organizar políticas proactivas que identifiquen sectores de actividad y tipo de empresa en los que Cataluña pueda estar más interesada, conocer las empresas de referencias y tomar iniciativas para contactar con ellas, ofreciendo Cataluña como emplazamiento, y teniendo preparado un “pack” con el argumentario de las principales ventajas de localizar el centro de servicios compartidos en Cataluña frente a otros sitios.

#### Call centers que atienden a clientes internacionales

Este es el tipo de call center donde **Barcelona** actualmente puede jugar un papel **competitivo** más fuerte debido a su actual mezcla de nivel de servicio, estructura de costes y disponibilidad de mano de obra de personal nativo de otros países.

A pesar de todo, hay que tener muy en cuenta que el crecimiento del número y dimensión de este tipo de call centers en Barcelona y alrededores tiene un **límite** debido a que el acceso al recurso humano del perfil que se busca es amplio pero limitado.

Se recomienda realizar un estudio con tal de conocer este límite, gestionarlo, e identificar y dotarse de un pool más grande de mano de obra extranjera.

#### Call centers in-house de empresas ubicadas en el Estado Español

La actuación recomendada con respecto a este tipo de call center, que genera un número limitado pero estable de puestos de trabajo, consiste en **facilitar** la tarea de la **creación** de esta unidad (en contraposición a que la empresa la externalice en un proveedor) y **estimular** a que el call center se ubique en la localización catalana de la empresa. Algunas de las actividades sugeridas en las instituciones con el fin de facilitar la creación y ubicación de este tipo de call center en Cataluña consiste en **desarrollar know-how** y ponerlo a disposición de las empresas (listados de proveedores, casos de buenas prácticas de empresas, guía “cómo poner en marcha un call center en Cataluña”, etc.), asegurándose de que las empresas sepan que tendrán al alcance este know-how y apoyo si se ubican en Cataluña.

## Call centers de grandes proveedores

La **proporción** de este tipo de call centers es **más pequeña en Cataluña** que en el resto de España, y pese a que los centros actuales todavía pueden considerarse competitivos, es un modelo sin opciones (ni recomendaciones) de crecer en el territorio catalán, dados los costes más altos de Cataluña comparados con el resto del Estado Español y la Europa del Este. Aunque es un modelo que a veces se recomienda como estímulo en la creación de puestos de trabajo en ciudades más pequeñas con problemas de paro, es una opción que **no recomendamos** por su alta **volatilidad**, representando, así, una solución temporal, que crea puestos de trabajo sin garantías de futuro.

## 9.2 RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

### Impulsar el conocimiento en profundidad del sector: el observatorio

Una de las carencias más importantes detectadas en el sector de los call centers es el gran desconocimiento que existe al respecto de su propio dimensionado y características. Es por esto que recomendamos que las instituciones públicas sean las abanderadas en el proceso de conseguir un censo exacto y fiable del sector, a la vez que hacer un seguimiento de su desarrollo a través de un **observatorio del sector de call centers**.

### Estimular las interacciones entre empresas y directrices del sector

El hecho de que los call centers internos sean parte de empresas de los sectores más variados implica que en sus foros de encuentro más naturales, los referidos al sector de actividad de la empresa, no tengan muchos referentes para la actividad específica del call center. De hecho, estos profesionales han hecho notar las carencias que tienen en cuanto al conocimiento de aspectos específicos de su propio sector.

Por tanto, la recomendación de este estudio es que las instituciones públicas de Cataluña **fomenten la existencia de un foro** de profesionales del sector de call centers en el cual los profesionales del sector puedan hacer networking, identificar problemas comunes, compartir experiencias y crear sinergias, al mismo tiempo que evitar actitudes aisladas que puedan perjudicar al sector en su conjunto.

### Impulsar la formación relevante en el sector

Ni en Cataluña ni en el Estado Español existen cursos de formación reglada que preparen a los profesionales del sector, cuando los países con más madurez y experiencia en el sector hacen de ésta una de las claves de su competitividad. Por tanto, la recomendación de este estudio en relación con la formación se presenta en un doble ámbito:

### **a) Impulsar el diseño y establecimiento de formación reglada**

Cataluña tiene una oportunidad de ser pionera en este aspecto en el Estado Español, diseñando y poniendo en marcha como mínimo un módulo de formación profesional que prepare a individuos para convertirse en agentes de call centers de alcance nacional.

### **b) Establecer centros de formación continuada sobre el sector de call centers**

La recomendación es **diseñar módulos de formación** sobre estas habilidades y **crear un centro de formación** que ofrecería este producto tanto a las empresas como a los individuos interesados en trabajar en el sector, obteniendo unos ingresos que se podrían revertir en la continua dinamización del sector.

### **Identificar y reconocer los call centers de alta cualificación**

Aunque algunos formatos de call center de baja cualificación y bajo valor añadido han quedado claramente identificados y fuera del ámbito de recomendaciones de este estudio, hay toda una serie de tipos de call centers en una situación intermedia y poco clara en este aspecto.

En cambio, las actividades emergentes en este sector, que combinan conocimientos de lenguas con conocimientos de profesiones específicas (por ejemplo, la asistencia médica remota), que aún no tienen zonas geográficas de especialización y, por tanto, presentan una buena oportunidad que Cataluña debería saber aprovechar.

### **Planificar la política de atracción de call centers internacionales, fomentando una expansión moderada pero sostenida**

El crecimiento del nicho de los call centers que dan servicio a mercados internacionales y multilingües está limitado a la disponibilidad de esta mano de obra y, por tanto, es un crecimiento con límites. Es esencial que se **midan y planifiquen con precisión estos límites**, en función del **número total de extranjeros residentes** en la ciudad en edad y con la formación para trabajar en este sector, con el fin de no encontrarnos en una situación similar a la que se encontró Dublín, donde su constitución como cluster de call centers internacionales con costes controlados desembocó en una guerra para conseguir personal multilingüe, con el consiguiente aumento de los costes de personal y falta de disponibilidad.

En relación a la preocupación, ya expresada por algunos directivos de call centers internacionales, de que este mercado puede estar cerca de llegar a su límite, hay que recomendar diversas líneas de acción vinculadas:

- Incrementar la información referente a los datos de los extranjeros residentes en Cataluña
- Proporcionar información a los extranjeros sobre cómo trabajar en Cataluña
- No apostar por el liderazgo de los costes: hay muchos territorios más baratos

Esta clara recomendación de no estimular la atracción de call centers ofreciendo costes bajos como principal punto competitivo viene dada por lo que es ahora ya una realidad: **Barcelona** en concreto es una de las ciudades más caras del Estado Español (y por tanto, no tiene sentido implantar call centers que paguen salarios bajos porque el nivel de vida no será suficiente para los trabajadores que quieran contratar), y por tanto, sólo puede ofrecer la ventaja de **costes moderados cuando se compara con ciudades de la Europa más avanzada** y puede competir ofreciendo las mismas condiciones de servicios de calidad.

Si a esto le añadimos la alta **volatilidad** del sector de los call centers, y la gran **facilidad que supone trasladar** un centro de una localización a otra, queda claro que la recomendación es de **no atraer call centers intentando ofrecer costes bajos en el resto de Cataluña**.

### **Fomentar la inversión en infraestructuras urbanas y regionales**

La necesidad de continuidad en los esfuerzos dedicados a las infraestructuras de Cataluña para que sea un buen destino o para la implantación de call centers se centra en tres aspectos principales:

- En primer lugar, en el mantenimiento y sobre todo desarrollo de las infraestructuras de **telecomunicaciones**, las cuales, aún siendo aceptables en la actualidad, no representan un aspecto competitivo ante los países de la Europa más avanzada, a la vez que la Europa del Este las está desarrollando a un ritmo comparativamente más rápido.
- En segundo lugar, hay que continuar desarrollando y mejorar el **transporte de personas**, tanto a nivel urbano, en lo que respecta a las afueras de las ciudades, y muy especialmente Barcelona (hay que tener en cuenta que una proporción importante del trabajo realizado en los call centers se hace a tiempo parcial y, por tanto, hay que asegurar que el tiempo destinado al transporte se minimiza), como sobre todo mejorar la frecuencia, rango de horarios, destinos (no únicamente la llegada al centro de la ciudad) y eficacia de los transportes que llegan al tercer cinturón, haciendo posible la combinación de trabajar en Barcelona o en los alrededores con vivir igualmente en los alrededores.
- Finalmente, debemos continuar haciendo énfasis en la **disponibilidad y sobre todo precio** de los espacios **de oficinas** de la ciudad de Barcelona y alrededores que, una vez más, no representan un punto especialmente competitivo de la ciudad, pero a la vez no pueden permitirse ser un factor que pese en contra.

### **Dar a conocer el valor añadido del catalán**

Como elemento extra de atracción de call centers en Cataluña, hay que hacer énfasis en la idea de que **“el catalán es gratis en Cataluña”**. Es decir, las empresas que quieren atender a sus clientes en catalán en el resto del estado, cuentan con menos disponibilidad de personal que sea capaz de hablarlo, y además, deben reconocer esta habilidad en el salario de los trabajadores por medio de un complemento, cuando en Cataluña el conocimiento de la lengua no representa este coste adicional.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

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 edición. Gilroy: CMP Books.

BPO INDIA (2005) *Captive and Non-Captive Call Centers*. Disponible en <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 TELEMARKEING. 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 edición. 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 en [http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY\\_OF\\_LIFE.pdf](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 en <http://www.eurofound.eu.int/>
- ERNST & YOUNG (2001): Informe sobre call centers. Disponible en [www.ey.com](http://www.ey.com)
- FAULÍN, F. J.; JUAN, A. A. (2002): "Designing a simulation add-in for describing strategic change in a call center". Ponencia, *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 en <http://www.hrhc-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 (AECECC).
- 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 tesis: Prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el sector de call centers". Documento no publicado. Reus: Universitat Rovira i Virgili.

MEHROTRA, V. (1997): "Ringin up big business". *OR/MS Today*. Vol. 24, N. 4, agosto, 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 en [www.cwu.ie/html/Tosca%20Files/Tosca%20D1%20intronew.doc](http://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 en <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 en [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftnref1](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.businessdayegypt.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](http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/centros_att_telefonica.shtml)

## COLECCIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO

Estos documentos están disponibles en el apartado de Publicaciones de la web del CIDEM:  
[www.cidem.com/publicacions](http://www.cidem.com/publicacions)

### **1. EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE APOYO A LA INNOVACIÓN EN CATALUÑA**

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

### **2. LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y SU APLICACIÓN EN CATALUÑA**

Sr. José García Quevedo

### **3. DESARROLLO DE LA ALIMENTACIÓN FUNCIONAL EN CATALUÑA**

Dr. Carlos Buesa, Sr. Josep Ma. Echarri, Dr. Carles Torrecilla

### **4. LOS CALL CENTERS A NIVEL INTERNACIONAL: FACTORES DIFERENCIALES DE CATALUÑA EN EL ÁMBITO DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

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

#### **Red Territorial de CIDEM en Cataluña**

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

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

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

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

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

**Delegación 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

