



**V OLIMPIADA ESPAÑOLA DE ECONOMÍA**

**IV Edición Fase Regional de La Rioja, 23 de marzo de 2013**

**PARTE II**

**Ejercicio 3. Comentario al texto.**

Tras la lectura del artículo «*Call Centers' de ida y vuelta*», publicado en el diario *El País*, el 17 de marzo de 2013, y reproducido en la página siguiente, realice el comentario al texto.

(Este ejercicio se valorará con 2,5 puntos)



Muchas empresas están repatriando los centros de atención telefónica a sus respectivos países. / SANTI BURGOS

## ‘Call centers’ de ida y vuelta

La crisis invierte la tendencia y las empresas españolas repatrian servicios como la atención telefónica

FERNANDO BARCIELA

El *offshoring* tecnológico, de moda hace unos años y que consistía en llevar los centros de atención telefónica y factorías de *software* al extranjero, es historia. Ahora prima el *inshoring*, la vuelta a casa, una tendencia en EE UU, Europa y también en España, donde, desde hace un año las operadoras de telecomunicaciones y firmas de *outsourcing* están repatriando actividades de Latinoamérica hacia España. La pionera entre las operadoras ha sido Telefónica. A principios del año pasado anunciaba su decisión de servir a sus clientes en España solo desde *call centers* locales, un paso encaminado, como señala la compañía, a mejorar su relación con los clientes y parar su huida hacia las rivales. De momento, el 50% de la atención al cliente español ya está aquí. “Queremos llegar al 100% a finales de año”, anuncia un portavoz. Y el plan fusión o la atención a pymes se prestan ya en su totalidad desde los centros españoles.

Para lograrlo, Telefónica, con 26 *call centers* (con 20.000 empleados), está ampliando la plantilla o abriendo centros nuevos. En diciembre pasado inauguró el de Las Palmas, que tendrá 1.000 empleados. También aumentó la plantilla en A Coruña. Su iniciativa ha sido seguida por otras operadoras como Jazztel. Esta, con *call centers* en Chile y Colombia, inauguraba también a finales del año pasado su primer servicio de atención español (Guadalajara) con 355 empleados.

Otra empresa en la misma onda es Vodafone. “Deslocalizamos centros en Chile y Panamá”, dicen en la empresa, “con el fin de mantener empleo en España y ahora gestionamos el 55% de las llamadas a atención al cliente desde España”. Otro grupo que aduce el empleo como argumento es

Jazztel. “Con nuestra apuesta por Guadalajara”, subraya José Miguel García, consejero delegado de Jazztel, “queremos demostrar nuestra sensibilidad hacia la situación del mercado laboral”.

Esta tendencia arrasa ya en EE UU o Inglaterra. La división británica del Santander decidió cerrar en 2011 sus *call centers* en India, para trasladarlos a territorio británico. En EE UU, donde los *call centers* fuera (India, Irlanda...) han caído desde el 30% al 12%, ha nacido una plataforma, Jobs4America, integrada por los grandes proveedores y que ha anunciado que va a crear 100.000 empleos en el sector. Pero, aun cuando las empresas están vendiendo la tendencia como una señal de compromiso, el proceso de acercamiento tiene razones económicas: la lógica del coste barato ha sido sustituida por la de la eficiencia y la calidad.

La guerra entre operadoras por una clientela que ya no creece y la creciente complejidad de los productos que venden o atienden (Internet, teléfonos inteligentes, tabletas, televisión...) las obliga a

reforzar sus servicios de apoyo, convertidos en una clave de fidelización de los clientes. “Los precios están tan igualados”, explica Jorge Hurtado, de la firma Interactive Intelligence, “que el único modo de competir es por la calidad, que la gente valora cada vez más”. En su opinión, los telecentros remotos valen para tareas sencillas, ya automatizadas, pero menos para temas comerciales o de asistencia técnica. “El problema”, prosigue Hurtado, “no es que a los clientes no les guste un acento extranjero sino que la dis-

Las ventajas de deslocalizar por los salarios ya no están tan claras

Los servicios de apoyo son claves para fidelizar a los clientes

tancia cultural y geográfica dificultan la comunicación y la solución del problema”. Un coste añadido ya que la ausencia de solución a la primera llamada genera otras posteriores. De hecho, en Telefónica atribuyen la repatriación a las demandas del público “en las encuestas que realizamos a particulares o empresas”.

Otra causa es la reducción de las diferencias salariales entre España y Latinoamérica. Hace 10 años era tan elevada que valía la pena deslocalizar. Pero, la fuerte subida de los sueldos en Latinoamérica, sumada al deterioro en España, ha diluido la diferencia. Lo mismo vale para las empresas de *outsourcing* tecnológico, que ven cada vez menos ventajas en deslocalizar a Latinoamérica. Los salarios medios en el *outsourcing* informático, con unas 130.000 personas (73% de titulados), empezaron a bajar en el 2010 y ahora están en mínimos.

Un joven ingeniero, que hace años empezaba su carrera con un sueldo de 25.000 euros hoy, según asegura Martí Concustell, de Tecnocon, “empieza con 15.000”. To-

do ello explica que “según los costes laborales aquí vayan bajando las empresas del sector y vayan dando más carga de trabajo a los centros españoles”, apunta Ricardo Penalva, de la AEC (Asociación Española de Consultoría). Luego están las cuestiones de imagen, decisivas ahora, por la crisis. Igual que las operadoras venden su capacidad para generar empleo en España, en el *outsourcing* “hay clientes”, explica Concustell, “que nos piden que les suministremos desde España, y no desde fuera, para evitarse problemas de reputación o con los sindicatos”.

Las cifras demuestran esa mayor apuesta del *outsourcing* por sus centros españoles. Pese a que la facturación en España de las empresas que integran la AEC solo creció un 1,3% entre 2008 y 2011, el sector creó en el 2011 unos 9.000 empleos, un 7,5% más.

Algo similar pasa en Indra, que ha elevado su plantilla en España, aun cuando su facturación doméstica ha caído en picado. “Pese a que España ahora supone solo el 43% del negocio, tiene casi el 50% de la plantilla”, apunta Juan José González, de Indra. Mientras su facturación en España ha caído el 22% desde 2009, la empresa aumentó su plantilla aquí (directa y subcontratada) en unas 2.000 personas (un 10% desde 2009), lo que se debe a que los centros españoles de Indra trabajan más para el exterior. Dicho esto, González matiza lo relativo a las diferencias salariales. “Nuestro cuello de botella es la búsqueda de gente con talento para hacer las cosas que necesitamos, más que el coste”. Algo similar pasa en Tecnocon, una empresa que nunca apostó por el *offshoring*. “Si bien estamos en cuatro países de Latinoamérica”, explica Concustell, “los centros de ahí trabajan solo para aquellos países. Lo más importante lo hacemos aquí”.

## Estrategia de proximidad

La tendencia a la repatriación se ha visto reforzada por otro fenómeno paralelo, el *nearshore*, que es la implantación de los centros cerca de los clientes, en las capitales de provincia. En Telefónica explican su nueva estrategia de proximidad, que piensan culminar en el 2014, por la necesidad de que “los clientes reciban atención desde puntos próximos para poder atenderlos mejor”. Esa necesidad de estar cerca del cliente parece menos relevante

en el *outsourcing*. Tecnocon, que empezó abriendo centros en provincias en 1998, lo hace, explica Martí Concustell, “porque resulta más fácil reclutar gente de calidad y a coste más bajo en pequeñas y medianas capitales de provincia”. Y resulta más fácil porque, según explica José González de Indra, “al haber menos oferta en esas ciudades, hay más cantera y las empresas reducen la rotación, lo que también ocurre porque a la gente no le gusta moverse”.

Estas dos tendencias paralelas, repatriación y proximidad, resultan muy interesantes ya que tanto los *call centers* de las operadoras como las factorías de *software* de las firmas de *outsourcing* son trabajo-intensivos: “lo que hace”, explica Ricardo Penalva, de AEC, “que cualquier proyecto de ampliación o implantación tenga un impacto enorme en las ciudades donde se llevan a cabo. Por ejemplo, en Asturias, somos el sector que más gente emplea”.