

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

**ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA  
POR PARTE DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES  
INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013**

TESIS

Presentada al Consejo Directivo

de la

Escuela de Ciencia Política

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

por

**Douglas Rolando López Zapet**

previo conferírsele el grado académico de

**Licenciado en Relaciones Internacionales**

y el título profesional de

**Internacionalista**

Guatemala, marzo de 2015

# **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

## **RECTOR MAGNIFICO**

Lic. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

## **SECRETARIO GENERAL**

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

## **CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLITICA**

DIRECTOR:	Lic.	Marcio Palacios Aragón
VOCAL I:	Licda.	Mayra Villatoro Del Valle
VOCAL II:	Lic.	Juan Carlos Guzmán Morán
VOCAL III:	Licda.	Ana Margarita Castillo Chacón
VOCAL IV:	Profa.	Florentina Puac Puac
VOCAL V:	Br.	José Rolando Samayoa Lara
SECRETARIO:	Lic.	Marvin Norberto Morán Corzo

## **TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS**

COORDINADOR:	Lic.	Francisco José Lemus Miranda
EXAMINADOR:	Lic.	Rubén Corado Cartagena
EXAMINADORA:	Licda.	Sonia Abigail Pérez Pivaral
EXAMINADOR	Lic.	Edgar Rolando Jiménez Ayala
EXAMINADOR	Lic..	Oscar Estuardo Bautista Soto

## **TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PÚBLICO DE TESIS**

DIRECTOR:	Lic.	Marcio Palacios Aragón
SECRETARIO:	Lic.	Marvin Norberto Morán Corzo
COORDINADOR:	Lic.	Francisco José Lemus Miranda
EXAMINADOR:	Lic.	Douglas Antonio Barrios Robles
EXAMINADOR:	Lic.	Roberto José Santiago Servent

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis. (Artículo 74 del Reglamento de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política)



Escuela de Ciencia Política

---

Guatemala, 6 de mayo del 2014

Licenciado(a)  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a)**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata:

Me permito informarle que el tema de tesis: **ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DEL SECTOR DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013** Propuesto por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET, Carnet No. 200410404** puede autorizarse, dado que el mismo cumple con las exigencias mínimas de los contenidos de la carrera.

Cordialmente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Lic. Francisco José Lemus Miranda  
**Coordinador (a) de Carrera**



c.c.: Archivo  
myda/  
1



**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, dieciséis de mayo del dos mil catorce-----

**ASUNTO:** El (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET, carnet No. 200410404**, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose aceptado el tema de tesis propuesto, por parte del (de la) Coordinador (a) de Carrera pase al (a la) Coordinador (a) del Área de Metodología, para que se sirva emitir dictamen correspondiente sobre el diseño de tesis.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Licda. Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a) Escuela de Ciencia Política**



c.c.: Archivo  
2/ myda.



Guatemala, 2 de julio del 2014.

Licenciado(a)  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a)**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata::

Me permito informarle que tuve a la vista el diseño de tesis titulado: **“ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DEL SECTOR DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013”**. Presentado por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET**, carnet no. **200410404**, quien realizó las correcciones solicitadas y por lo tanto, mi dictamen es favorable para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Luis Fernando Mack Echeverría  
**Coordinador del Área de Metodología**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
myda/  
3



**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, diez de julio del dos mil catorce-----

ASUNTO: El (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ  
ZAPET, Carnet No. 200410404** continúa trámite  
para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a)  
del Área de Metodología, pase al (a la) Coordinador (a) de Carrera correspondiente,  
para que emita visto bueno sobre la propuesta de Asesor.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
4/ myda.



Guatemala, 18 julio del 2014

Licenciado(a)  
**Geidy Magali De Mata Medrano**  
Director(a)  
Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciada De Mata

Me permito informarle que para desarrollar la tesis titulada **“ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DEL SECTOR DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL 2013.** Prentado por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET, carnet no. 200410404** puede autorizarse como Asesor (a) a Lic. Luis David Winter Luther.

Cordialmente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Francisco José Lemus Miranda  
Coordinador de Carrera



c.c.: Archivo  
myda  
5/



Escuela de Ciencia Política

---

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, treinta y uno de julio del dos mil catorce -----

**ASUNTO:** El (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ  
ZAPET, carnet no. 200410404** continúa trámite  
para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a)  
de Carrera correspondiente, pase al Asesor (a) de Tesis, Lic. Luis David Winter Luther,  
para que brinde la asesoría correspondiente y emita dictamen.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcio Palacios Aragón'.

Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
6/myda

Guatemala, agosto 1 de 2014

Lic. Marcio Palacios  
Director Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Estimado Lic. Marcio Palacios

En atención a la asignación como Asesor de Tesis del estudiante, Douglas Rolando López Zapet, en el tema de investigación denominado. ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DEL SECTOR DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013; tengo el honor de dirigirme a usted para manifestarle que desde el momento en que se oficializo dicha designación, he tenido a bien orientar y revisar el trabajo de investigación elaborado por el estudiante.

En tal virtud, considero que el trabajo se realizó con alto nivel de profesionalismo científico y académico, por lo que se convierte en un estudio de apoyo directo a los interesados en conocer la realidad de la temática. Por aparte, se considera un documento valioso producido por la Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial de la Escuela de Ciencia Política que se preocupa por el desarrollo del país.

Por lo tanto, la Tesis reúne los requisitos exigidos por la Escuela, y en consecuencia el dictamen es FAVORABLE para que dicha Tesis continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad de reiterarle, la seguridad de mi más alta y distinguida consideración.

Atentamente



Lic. David Winter Luther

Asesor  
Internacionalista  
Colegiado: 1490



**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, cuatro de agosto del dos mil catorce.-----

**ASUNTO:** El (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET**, carnet no. **200410404**, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (la) Lic. David Winter Luther en su calidad de Asesor (a), pase al Coordinador (a) de la Carrera de Relaciones Internacionales para que proceda a conformar el Tribunal Examinador que escuchará y evaluará la defensa de tesis, según Artículo Setenta (70) del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcio Palacios Aragón'.

Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
myda/  
7.



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día veintiocho de agosto del dos mil catorce, se realizó la defensa de tesis presentada por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET**, carnet no. **200410404**, para optar al grado de Licenciado (a) en **RELACIONES INTERNACIONALES** titulada: **“ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013”** ante el Tribunal Examinador integrado por: Lic. José Roberto Santiago Servent, Lic. Douglas Antonio Barrios Robles y Lic. Francisco José Lemus Miranda, Coordinador (a) de la Carrera de Relaciones Internacionales. Los infrascritos miembros del Tribunal Examinador desarrollaron dicha evaluación y consideraron que para su aprobación deben incorporarse algunas correcciones a la misma.

Lic. José Roberto Santiago Servent  
Examinador

Lic. Douglas Antonio Barrios Robles  
Examinador

Lic. Francisco José Lemus Miranda  
Coordinador(a) de Carrera



c.c.: Archivo  
8b /myda.



## ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día diecisiete de octubre del dos mil catorce, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de observaciones hechas por el Tribunal Examinador, conformado por: Lic. José Roberto Santiago Servent, Lic. Douglas Antonio Barrios Robles y Lic. Francisco José Lemus Miranda Coordinador (a) de la Carrera de Relaciones Internacionales, el trabajo de tesis: **“ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DE LOS CALL CENTER BAJO EL AMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013”**. Presentado por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET**, carnet no. **200410404** razón por la que se da por **APROBADO** para que continúe con su trámite.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Francisco José Lemus Miranda  
**Coordinador de Carrera**



c.c.: Archivo  
8c/ myda.



**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, veintisiete de octubre del dos mil catorce.-----

Con vista en los dictámenes que anteceden y luego de verificar la autenticidad de la certificación de Examen de Suficiencia y/o cursos aprobados por la Escuela de Ciencias Lingüísticas, se autoriza la impresión de la Tesis titulada: **“ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS AL DESARROLLO DE GUATEMALA POR PARTE DE LOS CALL CENTER BAJO EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DESDE EL AÑO 2000 HASTA EL AÑO 2013”**. Presentada por el (la) estudiante **DOUGLAS ROLANDO LÓPEZ ZAPET**, carnet No. **200410404**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
9/myda

## Índice

Introducción .....	vi
<b>Capítulo I .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Aspectos Teóricometodológicos .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo II .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Los Call Center como Servicio Internacional .....</b>	<b>15</b>
2.1. Definición de Call Center .....	15
2.2. La Evolución de los Call Center .....	15
2.3. La Tercerización de los Call Center .....	15
2.4. Servicios Offshore .....	17
2.5. Ventajas y Desventajas del Offshoring .....	17
2.6. Valor de los Servicios Offshore .....	17
2.7. Criterios para las operaciones de Servicios Offshore .....	19
<b>Capítulo III .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Industria de Call Center a Nivel Internacional .....</b>	<b>21</b>
3.1. La India .....	21
3.2. Las Filipinas .....	23
3.3. Europa del Este .....	23
3.4. Latinoamérica .....	25
3.5. América Central y el Caribe .....	28
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Análisis de Coyuntura Internacional .....</b>	<b>31</b>
4.1. Árbol Social .....	31
4.1.1. Formación Económica .....	31
4.1.2. Formación Política .....	34
4.1.3. Formación Ideológica .....	35
4.2. Línea de Tiempo .....	36
4.3. Ubicación de Actores .....	41
4.4. Proyectos e Intereses de los Actores .....	45
4.5. Diagnóstico de la Correlación de Fuerzas .....	48
4.6. Oportunidades y Amenazas .....	50
4.7. Tendencias en la Correlación de Fuerzas .....	52

<b>Capítulo V .....</b>	<b>54</b>
<b>5. Estudio sobre los efectos al desarrollo de Guatemala por parte de los call center bajo el ámbito de las relaciones internacionales desde el año 2003 hasta el año 2013 .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Línea de Tiempo .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2. Ubicación de Actores .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3. Proyectos e Intereses de los Actores .....</b>	<b>57</b>
<b>5.4. Diagnóstico de la Correlación de Fuerzas .....</b>	<b>58</b>
<b>5.5. Oportunidades y Amenazas .....</b>	<b>59</b>
<b>5.6. Tendencias en la Correlación de Fuerzas .....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>76</b>

## **Acrónimos**

<b>ADP</b>	Automatic Data Processing
<b>AGEXPORT</b>	Asociación Guatemalteca de Exportadores
<b>ASP</b>	Application Service Provider
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>B2C</b>	Business to Consumer
<b>BAO</b>	Business Application Outsourcing
<b>BPAP</b>	Business Process Association of the Phillipines
<b>BPO</b>	Business Processing Operations
<b>BPO</b>	Business Process Offshoring
<b>BTO</b>	Business Transformation Outsourcing
<b>CEMEX</b>	Cementos Mexicanos
<b>COPEC</b>	Compañía de Petróleo de Chile
<b>CRM</b>	Costumer Relations Management
<b>CSC</b>	Computer Science Corporation
<b>DIT</b>	División Internacional del Trabajo
<b>EDS</b>	Electronic Data Systems
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>ETN</b>	Empresas Transnacionales
<b>EUA</b>	Estados Unidos de América
<b>GATS</b>	General Agreement on Trade in Services
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade
<b>GSD</b>	Global Service Delivery
<b>HP</b>	Hewlett Packard
<b>HRM</b>	Human Resources Management

<b>I+D</b>	Desarrollo e investigación
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>ISACC</b>	Instituto Sindical de América Central y el Caribe
<b>ISDN</b>	Servicios Integrados de Redes Digitales
<b>ITO</b>	Information Technology Outsourcing
<b>KPO</b>	Knowledge Processing Outsourcing
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PRONACOM</b>	Programa Nacional de Competitividad
<b>RPC</b>	República Popular China
<b>TCS</b>	Tata Consultancy Services
<b>TIC</b>	Tecnología Información y Comunicación
<b>TRIPS</b>	Trade Related Intellectual Property Issues
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>VoIP</b>	Voice on Internet Protocol

## Introducción

El siguiente estudio aborda un fenómeno internacional que se ha manifestado en los últimos años en la Ciudad de Guatemala, los *call center*. El tema de los *call center* ha desatado cierta polémica en cuanto a sus efectos socioeconómicos ya que mientras algunos académicos, grupos sociales e incluso políticos los consideran como agentes de desarrollo, otros grupos sociales y académicos desacreditan tales afirmaciones. En efecto, este estudio sirve para determinar los efectos desarrollistas de estas empresas.

Para iniciar, se presentará el aspecto teóricometodológico del trabajo, exponiéndose las tesis que afirman y niegan los efectos desarrollistas de los *call center*. Se conocerán estos argumentos y se planteará el problema, estableciendo sus delimitaciones. Después se presentará el marco teórico, explicándose la teoría estructuralista bajo la cual se interpretarán los datos recopilados. Seguidamente se expondrán las preguntas generadoras así como los objetivos para responderlas. Luego se explicará la metodología por usarse.

En el segundo capítulo se iniciará por explicar lo que es un *call center*. Se explicará el funcionamiento de estos así y su evolución. También se describirán los conceptos de *outsourcing* o tercerización, los *servicios offshore* y las Operaciones de Procesamiento de Negocios, conocido comunmente como *Business Process Operations* (BPO). Después se expondrán los factores importantes para el establecimiento de operaciones de *call center*.

En el tercer capítulo se expondrán algunos datos sobre la industria de *call center* a nivel mundial. Se demostrarán datos sobre esta actividad en las distintas regiones del mundo como Europa, Latinoamérica, el Caribe y Asia. Se examinarán casos ejemplares como lo son la India y las Filipinas. También se estudiarán casos latinoamericanos como los de Chile, Colombia, Uruguay, México, Brasil y Argentina. Asimismo se mostrarán casos de la región centroamericana como Costa Rica, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

En el cuarto capítulo se realizará el análisis de coyuntura de la actividad de *call center* a nivel mundial. Para iniciar, se hará una línea de tiempo señalando los

eventos más importantes en el desarrollo de esta industrial. Tras conocer los eventos más ejemplares, se identificarán a los actores principales. Después se expondrán los proyectos e intereses de algunas de las empresas de tercerización, narrando sus historiales y las acciones que los han convertido en empresas internacionales de los *servicios offshore*. También se incluirán ejemplos de las acciones de algunos gobiernos receptores y asociaciones internas. En la correlación de fuerzas se expondrán datos acerca de las empresas transnacionales (ETN) de tercerización, comparando datos como la fuerza laboral y localidades. Luego se dará a conocer las oportunidades y amenazas que enfrentan los protagonistas de esta actividad. Finalmente se estudiarán las tendencias de la coyuntura de acuerdo a los datos analizados.

En el quinto capítulo se expondrá el caso de Guatemala, iniciando con una línea de tiempo que resaltaré la evolución de los *call center* en Guatemala. Tras conocer la línea del tiempo, se procederá a identificar a los protagonistas de la industria nacional de *call center*. Seguidamente se mostrarán los proyectos políticos e intereses de los actores. Luego se explicarán las oportunidades y amenazas que enfrentan los actores de esta coyuntura. Después se presentarán las tendencias en las coyuntura. Para finalizar se expondrán las conclusiones y algunas recomendaciones.

## Capítulo I

### 1. Aspectos Teóricometodológicos

Según Cuevas y Lisardo (2007) los *call center* son una fuente de desarrollo ya que estas empresas dependen fuertemente del recurso humano, lo cual fomenta la inversión en este. Asimismo esta industria emplea a varios sectores de la población que son relegados por la economía tradicional, diversifica el ingreso de divisas, fomenta la inversión en infraestructura y permite la transferencia de conocimiento y tecnología.

De acuerdo a Meillon (2009), los *call center* traen consigo los beneficios de la Inversión Extranjera Directa (IED) como lo son la transferencia de tecnología, la introducción de nuevos productos y/o procesos al mercado local, la adquisición de nuevos conocimientos hacia los empleados locales y, por consiguiente, el mejoramiento del capital humano. Otros beneficios mencionados son el fomento de la competencia local, la innovación, el ahorro y la formación de capital, por no mencionar la creación de empleos y el incremento en la productividad del país. Como resultado, los *call center* representan una alternativa a la ayuda internacional en materia de desarrollo ya que se emplea eficientemente los recursos nacionales.

A pesar de los beneficios que se le han adjudicado a los centros de llamadas, también hay grupos sociales y académicos que desmienten tales afirmaciones.

Conforme a Zakzkowski (2010), este tipo de trabajo excluye a gran parte de la población guatemalteca debido al nivel de educación que requiere. Además la insuficiencia de infraestructura en las áreas rurales limita sus beneficios a la urbe. Como resultado, solamente los ciudadanos con educación media logran obtener los beneficios de esta actividad económica, manteniéndose los niveles de pobreza en el resto del país.

Por aparte, Meoño (2011) opina que los *call center* llevan a la proletarización del mejor recurso humano de Guatemala. Esta se manifiesta en involución de las condiciones laborales y niveles salariales que ha experimentado esta industria durante su expansión. Esta es causada por la integración de personal cada vez más

joven y menos preparado. Como resultado, los *call center* son empresas que solamente explian los conocimientos del mejor recurso humano guatemalteco sin reinvertir en este.

Por último, el Instituto Sindical de América Central y el Caribe (ISACC) considera que los *call center* afectan las condiciones laborales locales. Esto se debe a que los *call center* son una manifestación de la tercerización, una práctica empresarial cuyo objetivo es reorganizar la producción mediante la flexibilidad en los procesos de producción y la desconcentración de actividades. Esto crea incertidumbre en el mercado laboral, obligando al trabajador a abaratar su mano de obra en aras de conseguir un empleo. En efecto, al trabajador se le exige asumir riesgos como si fuese una empresa independiente, lo cual corrompe su naturaleza como trabajador y lo enajena del Derecho Laboral.

Para lograr esclarecer las consecuencias de esta industria en el desarrollo de Guatemala, se limitó el espacio geográfico a la Ciudad de Guatemala, teniendo como sujeto de estudio los *call center* dentro de esta. En cuanto a contexto histórico, se contó desde el año 2000 hasta el año 2013.

Este tema se abordó desde la perspectiva estructuralista, una tendencia crítica del Transnacionalismo<sup>1</sup>. El Estructuralismo parte de la premisa que el Mundo se divide entre un puñado de países desarrollados (integrados por Europa Occidental, Estados Unidos de América y Japón) y el resto de Estados que se encuentra en el subdesarrollo. En efecto, los países tienen intereses heterogéneos y, por ende, interacciones conflictivas. El propósito de esta corriente de pensamiento es la erradicación de este desequilibrio mundial.

La principal unidad de análisis en el Estructuralismo es el capitalismo mundial y sus partes. El capitalismo es un sistema de organización económica en el cual los medios de producción son mayormente privados y el mercado se vuelve en una fuente de información, predicción y orden de la organización socioeconómica. El capital se caracteriza porque produce bienes que compensan a sus dueños

---

<sup>1</sup> Paradigma internacionalista que surgió a partir de los 1960 para explicar los fenómenos internacionales no estatales como lo son el comercio y el turismo, por mencionar algunos (Del Arenal, 2007).

(denominados capitalistas) por el hecho de haberlos construido y operado. Adicionalmente, los capitalistas son motivados por el afán de la acumulación de este.

El capitalismo surgió en Europa Occidental con la Revolución Industrial hace más de 500 años. Esta industrialización fue producto de la división de trabajo, la cual fomentó la especialización. Esta especialización significó un mejor dominio de las herramientas y, consecuentemente, el uso de la maquinaria y motores mecánicos que aumentaron la producción. Adicionalmente, la competencia obligó a los empresarios europeos a mejorar sus técnicas de producción. La suma de estos factores llevó a un incremento de productividad dentro del continente. Esto alimentó la demanda por materia prima, alentando la búsqueda de insumos fuera del continente europeo. Fue así como surgió una clase mercantil que pronto se hizo de ejércitos mercenarios y empezó a colonizar los distintos continentes. En efecto, en cada territorio colonizado se estableció una clase mercantil cuyo rol sería abastecer a los países industrializados con materia prima, dividiendo al Mundo entre territorios con el capitalismo pleno aquellos espacios *subcapitalistas*.

Aunque el modelo europeo ha sido el más representativo en cuanto a la evolución del capitalismo, el modelo estadounidense y japonés también han contribuido al entendimiento de su desarrollo. Lo que revelan estos dos casos es la importancia del control sobre las inversiones extranjeras y la inexistencia de grandes monopolios para el desarrollo del capitalismo: en el caso nipón, las inversiones foráneas solamente complementaban las autóctonas. Caso contrario fue el estadounidense, en el cual la inversión foránea era mayor, aunque existía control estricto sobre esta. En cuanto a la existencia de grandes monopolios, el escenario estadounidense demuestra el desarrollo local en la ausencia de estos (Gonzales, 2006).

En síntesis, cuando se habla sobre desarrollo de un país realmente significa la evolución del sistema capitalista dentro de un territorio. Es decir, un sistema socioeconómico en el cual la división laboral y la competencia fomentan la productividad mientras se mantiene un control sobre el capital y hay ausencia de monopolios extranjeros que permiten su progreso. En contraste, los países subdesarrollados son territorios donde la división de trabajo y las especialidades no

son prácticas comunes y el capital nativo no prospera a causa de los grandes monopolios internacionales. Al contrario, en estos lugares se impone un capitalismo *sui generis* en el cual la división de trabajo y especialización se implementa por los países desarrollados en base con sus experiencias y necesidades, dándose el dominio extranjero de las inversiones y el empleo de los nativos como custodios.

Este capitalismo a nivel mundial a impuesto una lógica que gobierna las relaciones internacionales sobre la voluntad de las naciones. Este régimen es conocido como la División Internacional del Trabajo (DIT). La DIT se deriva de los economistas clásicos, los cuales creían que ciertas naciones poseían ventajas comparativa en cierto bienes, es decir, poseían factores que les permitían la producción más barata de ciertos productos y, por ende, la especialización en este. Según el marxismo clásico, la DIT obedece a varios principios del capitalismo, como lo son la continua búsqueda por acumulación de capitales y el imperialismo que, según Lenin, es la fase monopolística del capitalismo. En efecto, con la Revolución Industrial, los países industrializados se especializaron en las manufacturas mientras que las demás naciones se concentraron en el suplemento de materias primas. Esto lleva a una relación comercial desigual en la cual los insumos baratos son intercambiados por productos caros, revelando la Explotación de Regiones.

La Explotación de Regiones puede ser definida como la explotación de los los hombres de una región por los habitantes de otra zona (Gonzales, 2006). De acuerdo al marxismo tradicional, la explotación es la apropiación del desgaste físico y mental del trabajador por parte de los dueños de los medios de producción. Tal práctica ha existido a lo largo de la historia de la humanidad pero empeora con el capitalismo. Esto se debe a que la competencia inherente al capitalismo lleva a una constante lucha por la disminución de costos, lo cual lleva a los capitalista a abaratar el elemento de producción mas susceptible, la mano de obra. En efecto, la disminución de los salarios reduce el nivel de vida socioeconómica de los trabajadores a uno en el cual solamente puede cubrir sus simples necesidades fisiológicas básicas. Al mismo tiempo, la apropiación del producto de las manos del trabajador crea una alienación entre este y su producción, enajenándolo de las sociedad que este mismo creó (Adams y Dyson, 2007).

A nivel internacional, la explotación ocurre cuando la materia prima barata de los países subdesarrollados permiten el abaratamiento de las mercancías en los Estados desarrollados. Como resultado, la fuerza trabajadora de los países desarrollados tiene acceso a bienes más módicos, logrando acceder a un nivel de vida superior a las necesidades básicas. En efecto, se diluye la división clásica entre capitalista y trabajador, surgiendo la clase media. También aparece el trabajador calificado, el cual logra ganar hasta tres veces más que el obrero. Esto permite la disposición de más tiempo libre e incluso mayor fuerza política. En contraste, los trabajadores de los países subdesarrollados se encuentran un modo de producción mezclado entre el capitalismo, el feudalismo y el esclavismo: el patrón emplea al trabajador como en un sistema capitalista, pagándole un salario míserable. Esto lleva al empleado hacia el endeudamiento con el empleador por medio de préstamos y otros mecanismos similares. Al final, las deudas exorbitantes que se acumulan con el patrón vuelven al trabajador en un esclavo del empleador (Gonzales, 2006).

Otro efecto del intercambio desigual es la dependencia. Esta se puede interpretar como las condiciones exógenas que mantienen una estructura desigual de poder y riqueza a nivel mundial. Las manifestaciones de la dependencia dentro de una nación son dos: el desarrollo desigual y la presencia de una burguesía compradora. Por desarrollo desigual se debe entender como el crecimiento predominante de un sector de la economía en contraste con otras actividades económicas. El segundo efecto es el establecimiento grupo de tecnócratas que favorece los intereses del capitalismo internacional sobre el capitalismo nativo. Esta clase social tiene un privilegiado acceso a los productos provenientes de los centros, ganando jerarquía dentro de la periferia(Griffiths et al., 2007). Como resultado, se da una dualidad social interna donde existen aquellos integrados al sistema capitalista mundial y aquellos ajenos a este.

Sin embargo, la continua evolución del capitalismo mundial ha mostrado que la diferencia entre el desarrollo y subdesarrollo no solo yace en lo que se produce, sino en la concentración del capital. Según Borja (s.f.), con el avance de la tecnología y la sociedad informatizada ha dado paso a una nueva DIT en la cual los países industrializados han pasado a una etapa post-industrial y han trasladado sus

operaciones industriales hacia países en vías de desarrollo, dando paso a la industrialización parcial de estos. De acuerdo a Ahumado (1996), esta evolución se deriva de las competencias que enfrentaron las empresas estadounidenses tras el resurgimiento de las economías europeas y japonesa durante la segunda mitad del siglo XX. Desde entonces los países centrales se caracterizaron por ser aquellos países donde el capital, las ganancias y la dirección de la producción se concentraban. En contraste, las periferias son aquellas zonas donde abunda la mano de obra. Cabe mencionar algunos académicos insisten en la existencia de semiperiferias, las cuales pueden interpretadas como países periféricos que explotan a otras periferias pero siguen siendo explotados por los países centrales aunque también pueden ser países centrales en decadencia, explotados por los otros países centrales (Griffiths et al., 2007).

A sabiendas del funcionamiento socioeconómico del mundo surgieron varias preguntas sobre los efectos desarrollistas de los *call center*. Entre estas cabe mencionar las siguientes:

1. ¿Cuáles son los efectos de los *call center* sobre las relaciones entre los países desarrollados con lo subdesarrollados?
2. ¿Qué efectos tienen los *call center* en el desarrollo de los países receptores?
3. ¿Qué efectos tienen los *call center* en el desarrollo de Guatemala?

Ante tales cuestionamientos, surgieron los siguientes objetivos:

1. Estudiar los efectos de los *call center* en las relaciones entre los países desarrollados con los subdesarrollados
2. Investigar sobre los *call center* como fenómeno internacional
3. Estudiar los efectos de los *call center* en las relaciones del país receptor
4. Aplicar lo estudiado al caso de Guatemala

En cuanto a Metodología, el método empleado fue el inductivo-deductivo. Es inductivo en el sentido que se formará una conclusión general sobre los *call centers* en general de acuerdo a algunos de los *call center* estudiados. Es deductivo al aplicar las premisas del Estructuralismo a los *call center* estudiados, deduciéndose así los efectos desarrollista de estos.

En lo que concierne a las técnicas de investigación, el usado será el análisis de documentos, siendo los instrumentos los estudios, los informes, la prensa y el internet. También se aplicarán otras técnicas como el arbol social, la linea de tiempo, la ubicación de actores, la identificación de proyectos e intereses, el diagnóstico de correlación de fuerzas, la detección de oportunidades y amenazas y las tendencias. El arbol social servirá para explicar la estructura social a nivel internacional, explicándose el proceso económico de la Globalización y sus características económicas, políticas e ideológicas. La linea de tiempo se utilizará para conocer la evolución de la industria de los *call center* a nivel nacional e internacional, mientras que la ubicación de actores se empleará para identificar a los principales protagonistas de esta actividad. La identificación de proyectos e intereses ayudará a entender las acciones de los protagonistas y el diagnóstico de fuerzas se uso para conocer el poderío económico de las compañías. Con la detección de oportunidades y amenazas se demostrará la jerarquía entre los *call center* y los actores de los países receptores, conociendo sus vulnerabilidades y fortalezas dentro de la estructura. Finalmente, las tendencias revelarán las futuras acciones de los protagonistas.

## Capítulo II

### 2. Los Call Center como Servicio Internacional

#### 2.1. Definición de Call Center

Los *call center* se pueden definir como "...un grupo de agentes o unidades de respuesta automática que dedican la mayor parte de su tiempo en funciones de servicio al cliente mediante una red telefónica, computadora u otra tecnología informática" (Cuevas y Lisardo, 2007, pag.37). De acuerdo a Taylor y Bain(2002), citados por Meoño (2011), los centros de llamada son "...una forma de operación particular , donde trabajadores utilizando computadoras realizan o reciben llamadas cuyo flujo es controlado mediante sistemas automatizados de distribución o sistemas predictivos de marcado de llamadas. Lo que caracteriza en definitiva al call center es la fuerte integración entre tecnologías telefónicas e informáticas" (pag.28).

#### 2.2. La Evolución de los Call Center

Los *call center* se iniciaron a principio de los 1980 cuando las empresas de telemarketing emplearon las tecnologías de operación masiva de llamadas y la marcación predictiva. Con el pasar del tiempo las empresas de telemarketing se volvieron en empresas de servicios generales y las TIC evolucionaron. Entre los años 1997 y 1998 la convergencia entre equipos de información y de comunicación mediante las tecnologías digitales como el internet y los correos electrónicos convirtieron a los centros de llamadas en *contact center*. Esta convergencia es conocida como la Voz sobre Protocolo de Internet o *Voice Over Internet Protocol* (VoIP), la cual permite que las operaciones sean reportadas de modo centralizado. En efecto se da la integración entre los procesos de trabajo y administración de información.

#### 2.3. La Tercerización de los Call Center

El *Outsourcing* o Tercerización se define de la siguiente manera: "...as contracting with a third service provider for the management and completion of a

*certain amount of work, for a specified length of time, cost, and level of service"*<sup>2</sup> (Oshri et al., 2009, pag.4). En el caso de los centros de llamada, su tercerización fue motivada por la especialización de algunas empresas en las relaciones entre los clientes y las empresas, conocido como Administración de Relaciones con el Cliente o *Customer Relations Management* (CRM), el cual es: "...una función que adopta la empresa que decide generar una nueva relación con clientes, que se podría llamar bidireccional: la empresa cubre las necesidades actuales y futuras de su cliente y éste le brinda información de su ciclo de necesidades y posibilidades de desarrollo" (Thirión, 2012, pag.10).

Los *call centers* se pueden catalogar entre aquellos que ofrecen servicios hacia empresas (*Business to Business* o B2B) y los que brindan servicios directamente al consumidor (*Business to Customer* o B2C). Asimismo, los centros de llamadas pueden clasificarse entre aquellos que reciben y los que envían comunicaciones. También se pueden dividir en tres categorías, como lo son las operaciones *in-house*, las mesas de atención al público dirigidas a la solución de proyectos de corto plazo y la tercerización de largo plazo.

Según Oshri et al. (2009), existen varias modalidades de tercerización como, por ejemplo, el *Total outsourcing*, el cual se refiere a la transferencia de más del 80% del presupuesto a las funciones de una empresa. Por aparte, el *Total in-house* se refiere a la retención de más del 80% del presupuesto hacia las funciones de la organización. Por último, el *Selective outsourcing* se refiere al manejo del 20% al 80% del presupuesto de funcionamiento (pag.16).

De acuerdo a Sánchez (2009), la tercerización tiene sus ventajas como desventajas para las empresas que la emplean. Entre las ventajas se pueden mencionar la disminución en costos e inversiones, la flexibilidad, la especialización de las empresas contratantes, un mayor alcance de la empresa y la actualización de los servicios de información. En contraste, las desventajas son la pérdida de control sobre el área externalizada, el incremento en los servicios adquiridos, la pobre calidad de servicios adquiridos y la pérdida de secretos empresariales.

---

<sup>2</sup>"...la contratación de un proveedor tercero de servicios para el manejo y completación de cierta cantidad de trabajo, para un periodo de tiempo, costos y nivel de servicio" Traducción Propia

## 2.4. Servicios Offshore

Los *call center* son una manifestación de lo que se conoce como *servicios offshore*, los cuales se entiende como "...al intercambio de servicios que son elaborados en un país y son consumidos en otro" (Fernandez Stark et al., 2011, pag.10). Los servicios son beneficios intangibles que se ofrecen a los clientes y estos solamente se pueden disfrutar en el momento en que se realizan. Por aparte, el *offshoring* es una práctica de negocios en el cual la actividad de una empresa es trasladada a otro país y es ejecutada por una subsidiaria (*In-House Offshoring*) u otra compañía (*Outsourcing Offshoring*). También existe el *nearshoring*, el cual se puede definir como "*offshoring to countries close to the client market to take advantage of a combination of low costs and geographic and cultural proximity*"<sup>3</sup> (ECLAC, 2009, pag.66). Esto responde a la necesidad por una aproximación geográfica para mejores controles y disimulación cultural, así como las inconveniencias en la distancia entre el cliente y el proveedor.

## 2.5. Ventajas y Desventajas del Offshoring

Según Oshri et al. (2009), entre los beneficios de la tercerización *offshore* se encuentran en el acceso a la especialización de las empresas terciarias, la reducción de costos, la concentración en actividades centrales y la flexibilización, especialmente al emplearse varios agentes terciarios entre diferentes áreas de tiempo en diferentes países. Las desventajas serían la dependencia en las agencias de tercerización, la carencia de seguridad y confidencialidad y la pérdida en calidad del agente terciario así como los empleos masivos, lo cual lleva a la rebeldía de los empleados.

## 2.6. Valor de los Servicios Offshore

El valor de los *servicios offshore* se pueden determinar de acuerdo a la especialidad de los servicios producidos, siendo los servicios generales como la CRM los de menor valor. En contraste, los servicios especializados son los que

---

<sup>3</sup> "...offshoring a países cercanos al mercado del cliente para tomar ventaja de la combinación de costos bajos y proximidad cultural y geográfica" Traducción Propia

tienen más apreciación, siendo dirigido a ciertos nichos de mercado. El ciclo de los servicios generalmente inicia con los centros de llamada y evolucionan hacia los BPO.

El BPO es la actividad en la cual una empresa cliente traslada varias de sus funciones a una agencia independiente, administrando funciones bajo estándares de servicio y costos previamente acordados. El nivel de integración a los procesos del negocio puede llegar a borrar los límites de dónde comienza y dónde termina la empresa contratante en relación con el proveedor de servicios. En efecto, las corporaciones llegan a depender de una red de proveedores que reemplazan cadenas complejas a nivel interno, facilitándose la obtención de los servicios a bajo costo. El BPO es una categoría variada con actividades que incluyen la Administración de Riesgo Empresarial o *Enterprise Risk Management* (ERM), la Administración de Recursos Humanos o *Human Resources Management* (HRM) y el CRM. A estas categorías se le puede sumar como el Procesamiento de Negocios *Offshore* o *Business Process Offshoring* (BPO), la Tercerización de Transformación de Negocios o *Business Transformation Outsourcing* (BTO), la Tercerización de Aplicación de Negocios o *Business Application Outsourcing* (BAO), el *Multisourcing* y el Servicios Compartidos o *Insourcing*.

El *Business Process Offshoring* se refiere a la transferencia de tareas o procesos hacia proveedores ubicados en países con costos laborales menores. El tipo de tareas incluyen el procesamiento de transacciones o cuentas, traducciones y transcripciones.

Por aparte el BTO es una extensión del modelo BPO convencional e involucra la transferencia de toda la responsabilidad por las operaciones *back office* a un proveedor externo en aras de maximizar los beneficios de las operaciones a largo plazo.

El BAO, conocido también como el Suministro de Servicios de Aplicación o *Application Service Provider* (ASP), es una variante en la cual una compañía que ofrece servicios informáticos arrienda aplicaciones particulares a otra empresa, ahorrándose el mantenimiento. No obstante, la empresa contratante es responsable del *software* y por tanto, del desempeño y confiabilidad de los procesos.

El *Multisourcing* consiste en distribuir y asignar procesos entre los múltiples proveedores de BPO, distribuyéndose así los riesgos mientras se busca la máxima explotación de las fortalezas de los distintos proveedores. *Multisourcing* se aplica a los distintos modelos de entrega del servicio como el *onshoring*, *nearshoring* y *offshoring*. *Onshoring* es la tercerización a varias empresas dentro del mismo país mientras que *nearshoring* es la tercerización a empresas en países cercanos. *Offshoring* es la tercerización a empresas localizadas en países más lejanos.

El *Insourcing* es una modalidad del BPO en la cual las empresas crean entidades dentro de sí para ofrecer servicios específicos como pagos de planilla, facturación, viajes y procesamiento de cargos. Típicamente los servicios compartidos aprovechan aplicaciones informáticas y otras plataformas tecnológicas comunes en aras de disminuir costos. Estas actividades representan estantes tanto mediano como bajo en la cadena de valor.

Por aparte, la Tercerización de Información Tecnológica o *Information Technology Outsourcing* (ITO) se centra en la producción y el uso del *software*. Sus actividades van desde el manejo de redes comunicación hasta el desarrollo e investigación (I+D) del *software*. Estos servicios pueden ser tanto de bajo valor hasta de mayor valor agregado.

Por último, el *Knowledge Processing Outsourcing* (KPO), son los servicios de mayor valor agregado que se caracteriza por servir industrias verticales, es decir, productos y servicios específicos y no son relacionadas a las funciones administrativas generales.

## **2.7. Criterios para las operaciones de Servicios Offshore**

Debido a que el factor humano representa de 60% a 70% de los costos de operación de los *servicios offshore* (Cuevas y Lisardo, 2007, pag.39), existen criterios cualitativos y cuantitativos en la evaluación de la población de los países destino. En el aspecto cualitativo, la población debe tener un nivel de educación secundaria ó alguna educación técnica especializada así como estudios universitarios incompletos. Esto permite a las empresas de *servicios offshore* entrenar a sus empleados en habilidades de comunicación y solución de problemas. En cuanto a lo

cuantitativo, los países grandes con altos niveles de población son favorecidos ya que la escasez de mano de obra calificada en los países pequeños crea una inflación salarial. Asimismo los países con un elevado nivel de subempleo, poca estabilidad laboral o gran cantidad de personal temporal son preferidos por la facilidad de reclutamiento que ofrecen.

Otros factores importantes son la disposición de los Servicios Integrados de Redes Digitales o *Integrated Services of Digital Networks* (ISDN), las distancias geográficas y culturales, las bondades climáticas por mencionar algunos.

## Capítulo III

### 3. Industria de Call Center a Nivel Internacional

La industria de *servicios offshore* tuvo su inicio a principio de los 1990 cuando empresas como General Electric, Unilever y Citibank relocalizaron sus operaciones básicas de administración hacia sus subsidiarias en los países en vías de desarrollo. Para finales de esa década, estas firmas empezaron a emplear compañías de tercerización en los países desarrollados con el propósito de reducir aún más sus costos. Fue así como las compañías de tercerización en los países desarrollados como IBM, Accenture, EDS (Ahora HP enterprise) y Capgemini trasladaron sus operaciones hacia lugares como la India, Europa Central y Oriental entre otros. Para el 2004, la actividad BPO se concentraba en 5 países, siendo estos la India, la República Popular China (RPC), Canadá, Irlanda y las Filipinas. Para el 2008, las localidades se dispersaron hacia países como Malasia, Vietnam, Tailandia, y Singapur en Asia; La República Checa, Hungría, Ucrania, y Rumania en Europa; Argentina, Brasil, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y México en América Latina (Palugod, P y , N. Palugod, 2011, pag.15).

Según Werner (2009), los mercados de servicios son dominados por los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), tanto en la demanda como la oferta: entre los más grandes exportadores se encuentran los EUA, el Reino Unido, Alemania, los Países Bajos e Irlanda, representando el 43% de las exportaciones. Contrariamente, los mayores importadores de estos servicios son Alemania, EUA, el Reino Unido, los Países Bajos, Italia y Francia, representando el 40% de estas (pag.104).

#### 3.1. La India

La industria de *servicios offshore* en este país empezó en los 1990 como ITO a causa de la gran cantidad de ingenieros angloparlantes de bajo costo que este país ofrecía. Esto fue aprovechado por la compañía IBM para resolver los problemas relacionados con *software*. Durante esta década, las varias firmas también empezaron a experimentar con las firmas indias para realizar operaciones de BPO.

Sin embargo, no fue hasta finales del decenio cuando las BPO empezaron a expandirse, diversificando sus ingresos. Para mediados de los 2000, las BPO empezaron a expandir sus actividades hacia industrias específicas ofreciendo servicios de mayor valor agregado como la I+D en sectores como la farmacia, la automotriz, la aeronáutica y la de salud por mencionar algunos.

Simultáneamente varias firmas indias empezaron a adoptar las prácticas de las compañías extranjeras. En la década de los 1990 proveedores de servicios indios como Tata Consultancy Services (TCS), Infosys y Wipro aprovecharon el *boom* tecnológico para ofrecer servicios a los países desarrollados, principalmente los EUA. Para mediados de los 2000, varias de estas agencias de tercerización establecieron el Sistema de Entrega Global de Servicio o *Global Service Delivery* (GDS)<sup>4</sup> para ofrecer sus servicios a nivel mundial.

En la actualidad la India se considera el líder mundial de la industria, acaparando desde 40% hasta el 45% del mercado global (Fernandez Stark et al, 2011, pag.21). Este país es el más competitivo en términos de costos así como talentos, conocimiento y la confianza de los consumidores. Asimismo se ha dado una descentralización de las actividades desde las ciudades conocidas como Bangalore, Delhi, Mumbai, Pune, Chennai, Hyderabad y Calcuta hacia otras ciudades como Ahmedabad, Nagpor y Japur entre otras. En el 2008, la India representaba el 55 por ciento de la ITO y el 35% de las BPO (Palugod, P. y Palugod, N. , 2011, pag.15).

Para el 2008, la industria empleó a 2.3 millones de personas (Fernandez Stark et al., 2011, pag.21). En el 2009, la India representaba el 33% de la fuerza laboral (ECLAC, 2009, pag.66), teniendo sus ingresos por \$47 billones, representando el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) (Fernandez Stark et al, 2011, pag.21). La India se volvió en el mercado laboral más grande de servicios al emplear 2.8 millones de personas para el 2012 (Fernandez Stark et al., 2013, pag. 13).

---

<sup>4</sup> Tal sistema funciona estableciendo manteniendo sus oficinas centrales en la India, sus centros de entrega en países en vías de desarrollo y sus oficinas de soporte al cliente cerca de sus clientes en los países desarrollados.

### **3.2. Las Filipinas**

La industria se inició a finales de los 1990 y se ha vuelto en un destino para los *call center* y las BPO. Desde el 2004 hasta el 2007, la industria mostró un incremento del 50% (Gereffi y Fernandez Stark, 2010, pag.19). Para el 2006, la industria de *servicios offshore* generó \$3.3 billones en ganancia y empleó a 235 mil personas (Stark et al., 2010, pag18). Para el 2008 las entradas en concepto de call center se registraban en \$6 billones, representando el 3,6% del PIB. En conjunto, el sector ITO y BPO representaron el 12.4% de las exportaciones (Fernandez Stark et al., 2011, pag.28).

Para agosto del 2009, el número de empleados en este sector ascendía a 475 mil, con un incremento anual del 40% entre 2004 y 2008 (Fernandez Stark et al., 2011, pag. 28). Muchas de las empresas como Genpact, Wipro, Intelenet, Aegis BPO y Firstsource incrementaron sus inversiones en Las Filipinas. Ejemplo de esto fue Wipro la cual invirtió en la Ciudad de Cebu y contrató a 1,000 personas, mientras que Convergys estableció 3 call center, empleando 3000 trabajadores (Fernandez Stark et al., 2010,pag.19). Para el año 2009, este país tenía la misma cantidad de agentes de call center que la India (Fernandez Stark et al.,2011,pag.28).

### **3.3. Europa del Este**

Durante los últimos años del 2000, Europa del Este atrajo el 10% de la IED de la industria *offshore* (Fernandez Stark et al., 2009, pag.25). Según Gal(2013) los *servicios offshore* en esta región revelaron las tendencias *nearshore* de los países escandinavos, francófonos y germánicos hacia Europa Oriental. Esto se debió a las similitudes en aspectos culturales, husos de horario y proximidad geográfica en comparación de otros países como la India y Las Filipinas. Otro factor importante es la integración de varios países a la Unión Europea (UE), lo cual asegura un marco legal común con los contratantes occidentales. Este *offshoring* cubre la escasez de mano de obra tecnificada en los países veteranos de la UE con el recurso humano de alta calidad de las antiguas repúblicas socialistas. Finalmente se debe de tomar en cuenta las diferencia salariales entre estos países: mientras los salarios en esta región oscila entre los \$379 en Ucrania hasta los \$1222 en la República Checa, en

Italia asciende a \$2589 mientras que en el Reino Unido llega hasta los \$4932 (Flinders,2013). En porcentaje, los salarios en esta región son del 40% hasta el 60% mas bajos que en Europa Occidental (Gal, 2013, pag.90). Según Gál(2013), los países con los salarios más altos son Hungría, La República Checa y Polonia mientras que los países con salarios más bajos son Rumania y Eslovaquia.

Para el 2007, Polonia, La República Checa y Hungría representaban el 77% de las BPO en la región central y oriental de Europa con 183 operaciones (Gal, 2013, pag. 88). En el periodo desde 2002 hasta el 2007, Hungría incrementó sus exportaciones netas mientras que Polonia redujo sus déficits y Rumania obtuvo 800 millones de Euros en ganancias (Gal, 2013, pag.89). Además esta región exportó \$4 billones en materia de *software* y servicios ITO (CEEEOA, 2010,pag.30). Según Gál(2013), los mayores protagonistas son Ucrania, Rumanía, Hungría, Polonia, Bielorrusia y la República Checa.

Rumania tiene una fuerza laboral de 30 mil en esta industria en 80 empresas localizadas en Bucarest (Cienski, 2013). Varias compañías como Accenture, HP, IBM y Diageo localizaron sus operaciones en este país (Gal, 2013, pag.93).

En cuanto a Polonia, este país alberga 375 BPO y ITO con una fuerza laboral de 100 mil que crece en un 20% anualmente (Flinders, 2013). Entre los mayores empleadores se encuentran IBM, Google, HP, Microsoft, Nokia-Siemens, Motorola, HSBC, Fujitsu, Xerox, Symantec, Samsung, General Electric entre otros. También es hogar para compañías nativas como PGS Software, compañía *nearshore* de ITO (Flinders, 2013). Cap Gemini mantiene sus mayores operaciones de Finanzas y Administración e I+D en Cracovia (Gal, 2013, pag.93). Para finales del 2012, este país albergaba la industria en 50 ciudades(Cienski, 2013), concentrándose en ciudades como Lodz, Poznan, Katowice y Gdansk(Gal, 2013, pag.94).

Por aparte, La República Checa alberga a compañías como IBM, Accenture, DHL, Sun Mycrosystem, Exxon Mobile y Siemens. También tiene compañías autóctonas como Logos, compañía de ITO que sirve a compañías de telecomunicaciones como la estadounidense T-Mobile (Flinders, 2013).

En el caso de Ucrania, en el 2011 los servicios de ITO alcanzaron \$1.1 billones, teniendo una fuerza laboral de 25 mil y un crecimiento de un 20% anual

(UkrainianHitech Initiative, 2011). Durante los últimos 10 años este sector ha tenido un rango de desarrollo de 30% al 40% anualmente (Softengi). De 16 mil especialistas graduados de la Universidad cada año, un rango de 4 mil hasta 5 mil son empleados en el sector de *offshore* (Ukrainian Hi Tech Initiative, 2012, pag.14). Kiev es la ciudad principal en cuanto outsourcing y servicios de ITO, teniendo una fuerza laboral de 10 mil personas, lo cual representa el 40% de esta industria (Ukrainian Hi Tech Initiative, 2012, pag.29). Karkhiv es otra ciudad donde se alberga empresas de ITO, albergando 200 compañías y 5 mil empleados, el 20% de esta industria (Ukrainian Hi Tech Initiative, 2012, pags.31-2). Esta país tiene una fuerza laboral de 30 mil técnicos en ITO y sus actividades de servicios ITO se concentran en ciudades como Lviv, Odesa y Dnepropetrovsk por mencionar algunos (Softengi). Lviv tiene 4 mil especialistas en ITO involucrados en la tercerización, representando el 16% de la fuerza laboral (Ukrainian Hi Tech Initiative,2012,pag. 34). Dnepropetrovsk representa el 10% de la fuerza de ITO, teniendo 2 mil profesionales empleados en la industria (pag.36) mientras que Odesa y Crimea tiene mil especialistas cada uno (pag.38 y pag.41). Por último la industria goza de incentivos fiscales que son vigentes hasta el año 2023 (Softengi, s.f.).

### **3.4. Latinoamérica**

A finales de los 1990, las firmas de *hardware* en Brasil y México como IBM, HP y EDS convirtieron sus fábricas en centros de servicios, sirviendo a clientes tanto internos como extranjeros durante las décadas siguientes. De la competencia con estas firmas surgieron compañías nativas como CPM Braxis, Softtek, Neoris y Politec.

Durante los 2000, las empresas indias empezaron a invertir en la región con compañías como TCS, la cual abrió operaciones en Argentina, Brasil, Colombia y Uruguay; Wipro se estableció en Brasil mientras que Infosys lo hizo en México.

Para el 2007, América Latina y el Caribe constituyeron el 3% de los pagos provenientes de los EUA por servicios de computación e informática, comparada con el 27% de la India. En cuanto a los servicios BPO y KPO, la región obtuvo el 7% (ECLAC, 2009, pag.68). Por aparte, en el 2007 los *call center* representaban el 59%

de la industria a nivel regional(Kshetri,2012,pag.3). Entre 2003 y 2009, el 5% de todos los proyectos en BPO y KPO se localizaron en América Latina (Fernandez Stark et al., 2009, pag.25). Para el 2009, la industria generó \$1.8 billones a nivel mundial, del cual el 6.1% pertenecía a Latinoamérica.

Según el ISACC, México, Costa Rica y Argentina son los países con mayor cantidad de servicios bilingües. Para el 2009, México y Brasil tenían el 67% de las ventas de servicios en computación e información hacia los EUA desde América Latina y el Caribe (ECLAC, 2009, pag.70).

En el caso de Brasil, solamente en el 2007 IBM exportó US\$300 millones en servicios(ECLAC,2009,pag.72). Para el 2008, este país se convirtió en el mayor receptor de IED relacionados a la I+D. Esto fue incentivado por el Acta de Informáticas, el cual proveyo incentivos fiscales a las manufactureros de equipo y de contrato siempre y cuando invirtieran en I+D en Brasil.

En el caso de México, las exportaciones para el 2007 en materia de *servicios offshore* representaron \$1.3 billones (ECLAC,2009,pag.70). En ese año México tenía la segunda industria mas grande de call center en la región, dominando el mercado de servicios para las diásporas hispanas en los EUA. En este país, alrededor de 75 empresas corrían alrededor de 219 Call center con 72,618 estaciones de trabajo y 92,265 empleados. De estas, el 55% fueron creadas antes del 2000 y 45% despues de ese año. Las estaciones dedicadas a *servicios offshore* eran 8,631 en 2007 y 18,701 en 2010, creciendo 116%. El el 26% de las estaciones se dedicaron al comercio exterior siendo los mercados principales EUA y Canada (31%), América del Sur (28%), y Europa (20%). Entre las industrias a la que se sirvieron están el mercado financiero (71%) telecomunicaciones (67%), comercio (61%), seguros (45%), tecnología digital (40%) y automotriz (40%) (Thirión, 2012).

En México, la concentración geográfica se da en el Distrito Federal y el Estado de México de las con 44% de las estaciones de trabajo y 27% de los call center; Nuevo León con el 20% de las estaciones y 13% de los call center; Jalisco con seis y site por ciento respectivamente y Baja California con cinco y seis por ciento. Otra ciudad importante es Guadalajara, donde se albergaron firmas como HP e IBM

mientras que en Monterrey se localizaban firmas locales como Softtek y Neoris. Otros lugares incluyen Aguascaliente, Ciudad Juárez y Querétaro (Thirión, 2012).

En el caso de Argentina, este país empezó atrayendo las inversiones en la industria en los 1990. Sin embargo fue hasta el año 2002 en el cual empezó a florecer la industria debido a la devaluación del peso, lo cual causó una rebaja en costos salariales de una abundante fuerza laboral con estudios universitarios. Otros factores económico y políticos que contribuyeron fueron la apertura económica y liberalización de mercados operando bajo el Convenio Colectivo de los Empleados de Comercio. Para el 2007, 60,000 se empleaban en *call center* (ECLAC, 2009, pag.73). La mayoría de actividades se concentraban en Buenos Aires y Córdoba.

En el caso de Uruguay, los servicios relacionados al *software* se expandieron desde el 2005 con el establecimiento de TCS (ECLAC, 2009, pag.74). Para el 2007, surgieron firmas nativas como lo son Quanam, Urudata e Infocorp, las cuales han logrado exportar sus servicios hacia regiones como Norteamérica, Latinoamérica y Europa. Se han empleado a 10 mil personas y se han generado divisas por \$200 millones (ECLAC, 2009, pag.29).

En Colombia, 50 mil personas fueron empleadas por preveedores globales como Convergys, Sitel, Atento, Digitex y EDS (Fernandez Stark et al., 2009, pag.28). En el 2011, Convergys abrió operaciones en Bogotá con 850 agentes bilingües mientras que Sitel inició sus operaciones latinoamericanas en Colombia durante los 1990, expandiéndose a países como Brasil Panamá, México, Chile y Nicaragua (Kshetri, 2012, pag.3).

Chile entró a la industria en el año 2000 atrayendo ETN operando en Latinoamérica como Citigroup y Unisis con el Programa de Inversión en Alta Tecnología. En el 2005, Comicrom, la BPO más grande de Chile, fue vendida a TCS y consecuentemente este sector ha sido dominado por los proveedores globales de servicios como Capgemini, Sitel y Teleperformance (Gereffi y Fernandez Stark, 2010,pag.19). En el 2006, 20 compañías ITO y BPO empezaron operaciones en Chile y se empezó a proveer servicios más especializados en industrias tradicionales como lo son la minería, la agricultura, la silvicultura y la acuicultura. En la actualidad

Chile es un país que provee KPO, registrando ingresos por \$1billion y empleando 20,000 personas para el 2008 (Fernandez Stark et al., 2011, pag.33).

### **3.5. América Central y el Caribe**

En Centro América y el Caribe, se contaban más de 125 mil agentes los cuales produjeron más de \$2 billones. De esta región, el 86% fueron producidos por Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Jamaica y El Salvador. Para el final del 2010, el Caribe y America Central crearon \$2.2 billones de ingreso y 125 mil posiciones (Reuters, 2011). En Nicaragua, Honduras y Belice se reportaron alrededor de 10 call center con 500 personas(Reynolds, 2008) mientras que en la República Dominicana se estimaron 5,000 posiciones para el 2005 y 22,000 para el 2009 (ECLAC, 2009, pag.70). Por aparte, Panamá albergaba 50 centro de llamadas internacionales y nacionales, empleando 9,500 personas (Reynolds, 2008).Entre las empresas inversoras se encuentran HP y Caterpillar, las cuales han establecido sus *call center* en Panama.

Jamaica tuvo un estimado de 10,000 agentes y albergó las empresas como ACS y West and Alliance One (ECLAC, 2009, pag.69). La Bahia de Montego es el centro de la industria de *servicios offshore*, aunque la capital Kingston y la ciudad de Portmore también son espacios para esta actividad. Entre los compañías inversoras en este país se pueden mencionar ACS, Alliance One, West Corporation y Vista Print, esta última con 400 empleados (Xtalks, 2010). Para el 2010, ACS representaba el 60% de la fuerza laboral en este país (Arledge, 2010). Por aparte Alliance One, una compañía estadounidense, empezó sus operaciones en este país en 1999, expandiendo sus operaciones en el 2009 y empleando a 779 personas (Arledge, 2010). En cuanto a West Corporation, esta empleó a 725 personas en Portmore mientras National Assets Recovery Services (NARS) empleó aproximadamente a 500 agentes (Arledge, 2010). En la Bahía de Montego, el grupo Elephant ignauró 300 trabajos en marzo del 2013 (Josephs, 2013).

Por aparte, Barbados tiene la mayor proporción de trabajos *offshore* en el área en términos de población. Otras islas caribeñas también tienen operaciones con empresas pequeñas y medianas que emplean de 100 a 300 personas (ECLAC,

2009, pag.69). Ejemplo de esto son Trinidad y Tobago, que tienen call center y BPO, algunas con especialización en servicios de salud (ECLAC, 2009, pag.69).

En América Central, entre el 2003 y Abril del 2009, se establecieron 36 centros *offshore*, 25 en Costa Rica, 6 en Panamá y 5 en El Salvador (Fernandez Stark et al., 2009, pag.29). Según Meillon (2009) la región tuvo un crecimiento del 32% en el 2007 y uno del 57% en los dos años siguientes (pag.41). La industria de *servicios offshore* paso de tener una fuerza laboral de 21 mil en el 2007 a una de 45 mil en el 2009, reflejando un crecimiento del 115%. El caso de mayor crecimiento fue el de Guatemala con un 450% durante 24 meses (Zagada Markets, 2009). En el año 2007, el país aumentó a 2000 agentes de *call center*, dándose un total de 9,000 agentes. De estos, 5,658 eran bilingües y 5,600 eran agentes en español (Meillon, 2009, pag.41). Esto se debió al creciente mercado hispano dentro de territorio estadounidense, el cual se estimó en 50 millones y con un poder adquisitivo de \$1 trillones para el 2012. Adicionalmente, se registró un alto nivel de satisfacción por parte de los consumidores estadounidenses (Zagada Markets, 2009).

El Salvador tuvo 4 mil empleados distribuidos en 8 compañías para el 2008 (Reynolds, 2008). Para el se registraron 16,500 trabajos directos de esta industria con 55 compañías locales y foráneas. Entre estas se encuentran Sykes, Citibank, Teleperformance, Ubiquity, Stream Global Services, The Office Gurus, Transactel y Focus Services (PROESA, 2013).

En Honduras, 300 puestos de maquilas y *call center* se abrieron en San Pedro Sula (Montenegro, 2013). Stream contaba con 100 empleados, los cuales sirvieron a clientes del entretenimiento por satélite (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2013) mientras que Allied Global empleó a 500 personas que sirvieron a los EUA, abriéndose una segunda sede de la empresa guatemalteca (La Tribuna, 2013).

Costa Rica empezó en 1998 con el establecimiento de compañías como HP e IBM. Actualmente existen alrededor de 100 compañías de servicios offshore entre empresas multinacionales y firmas domésticas (Fernandez Stark et al, 2013, pag 26). Las grandes multinacionales tienden a ser subsidiarias mientras que las firmas locales tienden a atender servicios de ITO, representando el 10% de las

exportaciones (Fernandez Stark et al., 2013, pag.27). Asimismo no existe presencia de compañías de tercerización indias.

En el 2005, esta industria tenía 10,000 empleados e ingresos por \$387.2 millones (Fernandez Stark et al., 2013, pag.20) y, para el 2009, esta industria empleó alrededor de 23,500 trabajadores (Fernandez Stark et al., 2009, pag.29). En el 2011 se registraron 33,710 empleados e ingresos por \$1.39 billones, mostrándose un incremento sustancial de la actividad de *servicios offshore*. Por aparte, para el 2013, el segmento de BPO reclutó a 20,000 personas (el cual representaba 60% de la fuerza laboral) e ingresos de divisas por una cantidad de \$550 millones en el 2011. En cuanto al segmento ITO, este empleó 1,123 trabajadores, representando el 3% de la fuerza laboral, atrayendo \$51.3 millones en ingresos. Por aparte, el segmento KPO era representado solamente por 2 compañías, las cuales emplearon 792 personas y generaron ingresos por \$66.1 millones (Fernandez Stark et al., 2013, pag.20).

En el caso de Nicaragua, este contaba con 5 call center empleando 600 para clientes en idioma Español y bilingües (Rutledge Mitchell IV, 2007). Sitel se estableció en el año 2008 brindando servicios bilingües de productos electrónicos, bancos, finanzas por mencionar algunos, para el mercado estadounidense (PRlog, 2010). En el 2012 se contaban 36 call center, la mayoría concentrados en Managua (Rivas, 2012) con 4,500 puestos de trabajo, el 0.2% de la fuerza laboral y salarios entre \$500 y \$700. La compañía Sitel se consideró el mayor proveedor de *servicios offshore* en Nicaragua (El Nuevo Diario, 4 de Julio 2012). Además de Sitel, en Managua se situaron empresas como Sitel, 24/7 y Stream Global Services con 4000 empleados bilingües (Tholons, 2013, pag.9).

## Capítulo IV

### 4. Análisis de Coyuntura Internacional

#### 4.1. Árbol Social

##### 4.1.1. Formación Económica

En la actualidad, el mundo vive bajo un orden socioeconómico denominado Globalización. De la Dehesa (2004) define la Globalización como *"...un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales"* (pag.17). Por aparte, Brassat y Mateus(2002) explican la Globalización como la expansión global de los procesos económicos:

*"...un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo —como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción— nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes".* (pag. 67).

En síntesis, la Globalización se puede definir como la evolución de los procesos económicos hacia la internacionalización, liberándose el flujo de capital e integrándose los mercados de distintos puntos geográficos. Esta ha sido posible por el uso intensivo de la tecnología y ha sido protagonizado por las ETN.

Las ETN, también llamadas empresas multinacionales, son empresas que mantienen actividades comerciales en más de un país pero son dirigidas desde una casa matriz. Estas firmas se organizan de acuerdo a las necesidades del mercado mundial y sus procesos económicos pueden ser fragmentados geográficamente ó replicados en diferentes localidades. Las ETN se remontan hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando la concentración de capital en los países industrializados (Alemania, Inglaterra y los EUA), las innovaciones científicas y tecnológicas agregada a los cambios en los sistemas de producción y comercialización

permitieron su desarrollo. Sin embargo, su perpetuación ha sido producto de la competencia global. La manera en la cual estas compañías expanden sus operaciones es a través de la IED.

La IED se define como "*The transfer of capital, personnel, know-how and technology from one country to another for the purpose of establishing or acquiring income-generating assets.*" (Griffiths et al., 2009, pag.114)<sup>5</sup>. Hay 2 tipos de IED, los activos fijos (*fixed assets*) en el cual el inversor tiene control físico sobre la propiedad durante el tiempo de la inversión, y el portafolio (*portofolio*) en el cual se adquieren las acciones de una compañía localizadas en el país extranjero. Las actividades de inversión se diversifican, desde inversiones tradicionales como las industrias extractivas hasta la industria de servicio y tecnología, pasando por el sector de manufacturas. Durante el siglo XIX, la IED fue un componente importante de la colonización europea, ya que invirtieron en lugares para asegurarse la extracción de materias primas. Sin embargo, para el siglo XX las inversiones se expandieron a actividades como los sectores industriales, financieros y comerciales, concentrándose en actividades como el comercio exterior, la banca, los transportes y la comunicación por mencionar algunos. Durante el Período Entreguerras y específicamente la Gran Depresión, las actividades de las ETN fueron afectadas gravemente por la inflación y el proteccionismo que surgió en esa época.

La Segunda Guerra Mundial y sus efectos devastadores sobre las economías de Japón y Europa permitieron a la economía intacta de los EUA y sus ETN ganar hegemonía nivel mundial. En efecto, el dolar estadounidense gozó de reconocimiento internacional sin limitaciones derivadas del tipo de cambio. Además, los EUA se volvieron en el centro de las más grandes innovaciones en las décadas siguientes, sobresaliendo en diferentes campos como la ingeniería aeroespacial y la energía atómica por mencionar algunos. Sin embargo, el poderío económico de estas ETN fue sacudido a principios de los 1970 por varios factores económicos como el fortalecimiento económico de Japón, el abandono del patrón de oro y la crisis petrolera, los cuales desencadenaron un creciente movimiento de capitales privados.

---

<sup>5</sup> La transferencia de capital, habilidades adquiridas y tecnología de un país a otro con el propósito de establecer o adquirir bienes que generen ingresos. Traducción Propia

Para contrarrestarlo las ETN estadounidenses experimentaron con modelos de producción innovadores, entre los cuales se encuentra la flexibilización.

La flexibilización revolucionó el modelo de producción masiva estadounidense y constituyó el primer paso hacia el desarrollo de sistemas de producción integrados. Esto se logró por medio de la computarización de la manufactura la cual permitió el desmembramiento de la producción como también su relocalización geográfica. Fue así como, a partir de 1970, se fue haciendo cada vez más común la subcontratación internacional de la mano de obra (*Outsourcing Offshoring*), desencadenando la desindustrialización de los países desarrollados y un mejoramiento en el nivel de vida en estos. En efecto, surgió el sector de servicios con las empresas especializadas en los servicios al consumidor que incorporaría a la mujer en la fuerza laboral.

En el último cuarto del siglo XX, la Globalización se ha caracterizado por la liberación comercial y la evolución de las TICs. Esto ha causado que el capital financiero se mueva con toda facilidad desde un país a otro, creando crisis económicas inmediatas en los mercados asiáticos y Rusia, por mencionar algunos. Los mercados de capitales tanto ahorristas como prestamistas (principalmente del mundo desarrollado) han buscado diversificar cada vez más sus carteras con activos financieros extranjeros (bonos, acciones y préstamos del exterior) así como fuentes de financiamiento foráneas, además de las nacionales (PREM,2000). La mayoría de la IED perteneció a países miembros de la OCDE, ya que el 85% de las inversiones entre 1960 y 1991 provinieron de países como los EUA, El Reino Unido, Japón, Alemania, Francia, los Países Bajos y Canadá (Griffiths et al.,2009, pags.114-5). En los años 1980 el continente asiático fue una de las áreas predilectas para la inversión y para los 1990 , con la caída del Muro de Berlín, Europa del Este se convirtió en otro destino. La ola de privatizaciones e innovaciones tecnológicas durante la década de los 1990 crearon un gran impulso en las IED, aumentando de US\$324 mil millones en 1995 a US\$ 1,5 billones en 2000 en las regiones de Asia Oriental y el Pacífico, así como en Europa y Asia Central (PREM,2000). A pesar de la diversificación geográfica de las inversiones, la mayoría se sigue realizando entre los países desarrollados como la UE, los EUA y Japón.

#### 4.1.2. Formación Política

Durante el Período Entreguerras, el Estado gozó de poder sobre el capital al imponer medidas proteccionistas. Sin embargo, durante la década de los 1990, la mayoría de gobiernos ejecutaron campañas de privatización, apertura comercial y desregularización de la economía, afectando el poder estatal. En efecto, los Estados perdieron poder ante el capital y volvieron en meros garantes de este.

Una manifestación de esta sumisión estatal ha sido el libre flujo de capitales, el cual ha significado el éxodo de fuentes de empleo en los países desarrollados y la salida de las ganancias en los países pobres. También ha representado la integración de los países a los procesos internos de las ETN, reemplazándose así el intercambio de bienes y servicios entre poblaciones por el comercio entre sucursales. En efecto, la capacidad estatal para realizar gastos de inversión, consumo o transferencias también ha sido disminuida por la desregularización económica. Esto se debe a que la competencia internacional por la captación de capital obliga a los gobiernos a bajar sus tributación sobre este. Para compensar esta pérdida, se ha desplazado la tributación hacia las rentas de los factores y activos menos móviles, que en la mayoría de casos suele ser el asalariado. Ante la insuficiencia fiscal ha surgido el Tercer Sector, es decir las asociaciones sin fines de lucro y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de todo tipo que cubren las necesidades sociales que el Estado ya no puede cumplir. Finalmente, la liberación económica también ha motivado a la corrupción, ya que el respaldo incondicional de los estados nacionales al capital dejan a los políticos susceptibles a sobornos en intercambio por concesiones e incentivos a los inversionistas.

Sumado a los gobiernos están las entidades internacionales, los cuales crean medidas económicas y políticas que garantizaran el funcionamiento de la globalización. Uno de los organismos intergubernamentales más importantes en la Globalización ha sido la Organización Mundial del Comercio (OMC).

La OMC surgió el 1 de Enero del 1995 a partir de la Ronda de Uruguay. Este organismo logró reemplazar el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio o *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT). A diferencia del GATT, la OMC se constituyó en una organización permanente que promueve el intercambio

de bienes manufacturados (GATT), los servicios (*General Agreement on Trade in Services* o GATS) y la protección de la propiedad intelectual (Trade Related Intellectual Property Issues o TRIPS). De esta manera la OMC sirve como un foro de intercambio de información, consultas y negociaciones entre sus 135 Estados miembros. Asimismo regula y juzga las políticas y acciones comerciales de sus países miembros como también interviene en las disputas comerciales entre estos.

#### **4.1.3. Formación Ideológica**

La Globalización ha sido promulgada como una obra del neoliberalismo. Este credo surgió que en los años sesenta del siglo XX cuando apareció el fenómeno de la *estanflación* (inflación sin crecimiento) en los países desarrollados y el Estado-nación no pudo garantizar el crecimiento económica ni el pleno empleo.

La doctrina neoliberal establece que el Estado ya no debe de ser garante del bienestar de la colectividad sino solamente de las libres fuerzas del mercado. El mercado es entendido como el centro regulador de la vida social y las empresas se interpretan como los principales actores de la economía. En efecto, el neoliberalismo crítica al Estado de Bienestar y, en general, del Estado moderno, postulando una renuncia de este a su función económica y a cualquier idea de planificación central. Esta creencia fue reforzada por el derrumbe de los regímenes socialistas en Europa del Este y Central a fines de los años ochenta y el modelo de desarrollo basado en las exportaciones de los llamados Tigres de Asia. Adicionalmente, la crisis de deuda del Tercer Mundo, que también ocurrió en la década de los ochenta, apareció como una clausura contra la intervención estatal basada en políticas proteccionistas y en el modelo de sustitución de importaciones, dando paso a las políticas de ajuste del gasto gubernamental.

Además del neoliberalismo, la Globalización se basa en los valores de la interdependencia y la competitividad. Según Griffiths et al. (2009), la interdependencia es una relación en la cual la ruptura de relaciones o reducción de intercambio tendría efectos similares entre las partes involucradas. En efecto, las interacciones son más cooperativas y se logran intereses comunes. La interdependencia se basa en dos principios, el de sensibilidad y vulnerabilidad. Por

sensibilidad se debe entender "*...la medida y el costo en que un cambio en un marco concreto de la política de un actor afecta a este*" (Del Arenal, 2007, pag.310) mientras que la vulnerabilidad se refiere a "*...la medida y el costo en que un actor puede ajustar su política a la nueva situación...*" (Del Arenal, 2007,pag310). En cuanto a la competitividad, si antes había una dicotomía en la definición macroeconómica y microeconómica, con la Globalización estas dos se fusionaron para definirla como la búsqueda de un balance comercial positivo mediante la expansión de la oferta nacional. Esta se entiende mejor al tomar en cuenta el contexto de competencia del capitalismo mundial, convirtiéndose en una condición de supervivencia comercial dependiente de dos factores: la capacidad empresarial de encontrar ventajas comparativas y el ajustamiento gubernamental por un ambiente favorable al desempeño empresarial. Según Porter, citado por Murrillo(2004), hay cuatro factores que rigen la ventaja competitiva como lo son el máximo aprovechamiento de los factores de producción(Tierra, mano de obra y capital), las condiciones de demanda, las industrias conexas como de soporte y la rivalidad entre empresas a nivel nacional. La mejor manera de obtener ventajas competitivas es por medio de la I+D, las cuales dan como resultado la innovación. Los efectos de la competitividad son el incremento de producción interna, la capacidad de un estado de costear sus importaciones con las exportaciones y, consecuentemente, el incremento en el nivel de vida del país.

En cuanto a los medios de comunicación, los EUA mantiene una hegemonía en este ya que los medios e instrumentos de comunicación son predominantemente norteamericanos. Esto ha destacado la homogenización y uniformización culturales (la "cultura" de la Coca Cola y los Mac Donalds). Esta influencia se incrementa si se toma en cuenta los avances tecnológicos en las TIC y los procesos de privatización y desregularización de los medios de comunicación.

#### **4.2. Línea de Tiempo**

En el año 2000, en Guyana, el sector empezó a emplear 1,400 personas de las cuales 830 trabajaban para compañías extranjeras (ECLAC, 2009, pag.69). Alrededor de ese mismo año empezó la industria de los call center en la República

Dominicana con 65 *call center* y 25 mil empleados (Fernandez Stark et al., 2011, pag.40).

Para el 2002, se estableció en Irlanda el sector de servicios especializados en el *software*, finanzas y otros (Werner, 2009, pag.103). Para el año 2003 en Uruguay se establecieron firmas internacionales como TCS e IBM, empleando 800 y 200 personas respectivamente (Fernandez Stark et al., 2009, pag.29).

En el año 2004, los países de la OCDE contabilizaban el 30% de las exportaciones de servicios a nivel mundial, siendo los mayores exportadores los EUA, Inglaterra, Alemania, los Países Bajos e Irlanda, representando el 43% de estas (Werner, 2009, pag.104). Coincidentemente varios de estos exportadores también resultaron ser importadores de servicios como Alemania, EUA, El Reino Unido, los Países Bajos, Italia y Francia, representando el 40% del consumo (Werner, 2009,pag.104). Para este año, la India, la RPC, Canadá, Irlanda y las Filipinas abarcaron el 95% de las operaciones BPO (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.15).

En el 2005, 160 mil plazas cambiaron ubicación geográfica, de las cuales 40 mil se trasladaron a Latinoamérica y el Caribe, habiendo un total aproximado de 335 mil plazas en la región, lo cual representaba el 7% de las plazas a nivel mundial (Cuevas y Lisardo, 2007,pag.36). En ese mismo año los servicios relacionados al *software* en Uruguay se expandieron con el establecimiento de TCS (ECLAC, 2009, pag.74). Así mismo la República Dominicana tuvo 5 mil posiciones (ECLAC, 2009, pag.70). En Costa Rica se inició la industria con 10 mil empleados y creando ingresos por \$387.2 millones (Fernandez Stark et al., 2013, pag.20).

En Junio 2006, existieron 85 *call center* en Centroamérica que empleaban 20,843 teleoperadores, sin incluir 17 mil trabajadores que realizaban otros servicios de tercerización (Reynolds, 2008). En ese mismo año en las Filipinas la industria *offshore* generó \$3.3 billones en ganancia y empleó a 235 mil personas (Fernandez Stark et al. 2010, pag.18) mientras que en Chile la legislación sobre la protección de datos incentivó a 20 compañías ITO y BPO a empezar operaciones (Fernandez Stark et al. 2010, pag.34) . Para entonces Chile empezó a proveer servicios de ingeniería en industrias tradicionales como lo son la minería, la agricultura, la silvicultura y la

acuicultura. Por otra parte, Costa Rica se convirtió en el país centroamericano más desarrollado en *servicios offshore* al tener trabajo de alto valor agregado con aproximadamente 23,500 empleados para el 2006 (ECLAC, 2009, pags. 70-1).

En el 2007, la India tenía casi 300,000 teleoperadores y las Filipinas solamente la mitad (Gereffi y Fernandez Stark, 2010, pag.19). En ese mismo año Polonia, La República Checa y Hungría representaban el 77% de las BPO en la región central y oriental de Europa con 183 operaciones (Gal,2013,pag.88). Asimismo América Latina y el Caribe constituyeron el 3% de los pagos provenientes de los EUA por servicios de computación e informática, comparada con el 27% de la India. En cuanto a los servicios BPO y KPO, la región latinoamericana obtenía el 7% (ECLAC, 2009, pag68) mientras que los *call center* representaban el 59% de la industria(Kshetri, 2012, pag.3). En el caso de Mexico, las exportaciones para el 2007 en materia de *servicios offshore* representaron \$1.3 billones (Kshetri, 2012, pag.3). Este país llega a tener la segunda industria más grande de la región, dominando el mercado de servicios para las diásporas hispanas en los EUA. Muchas de sus operaciones se concentraron en lugares como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Para entonces 75 empresas agrupan 219 call center con 72,618 estaciones de trabajo y 92,265 empleados. De estas, el 55% fueron creadas antes del 2000 y 45% después de ese año. Las estaciones dedicadas al *offshore* eran 8,631 en 2007(Thirión, 2012).

Por aparte, solamente desde Brasil, IBM exportó US\$300 millones en servicios (ECLAC, 2009, pag.72). Asimismo este país se convirtió en el mayor receptor de IED relacionados a la I+D de compañías como IBM, HP y Motorola (ECLAC, 2009, pag.72). En Uruguay surgen las firmas nativas de exportación de servicios como lo son Quanam, Urudata e Infocorp, las cuales exportan sus servicios hacia regiones como Norteamérica, Latinoamérica y Europa. Para este año, la India, la RPC, Canadá, Irlanda y las Filipinas solamente representaban 80% de las actividades BPO, ya que las localidades se han dispersado hacia países como Malasia, Vietnam, Tailandia, y Singapur en Asia; La República Checa, Hungría Polonia, Ucrania, y Rumania en Europa; Argentina, Brazil, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y México en América Latina, dándose una pérdida del 15% de la exportación en comparación

con el año 2004 (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.15). Para entonces el empleo por parte de los *servicios offshore* se contabiliza en 4.1 millones a nivel global (Gereffi y Fernandez Stark, 2010, pag.10).

En el 2008, la India representaba el 55% de la ITO y el 35% de las BPO (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.15). Solamente los EUA representaban el 60% de consumo de sus servicios (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.14). Por aparte, las entradas para las Filipinas en concepto de *call center* se registraban en \$6 billones, representando el 3,6% del PIB y el 12.4% de las exportaciones (Fernandez Stark et al., 2011, pag.28). Para este año los ingresos por servicios de Chile se registraron en \$1 billon mientras que se emplearon 20,000 personas (Fernandez Stark et al., 2011, pag.33). Asimismo Sitel se estableció en Nicaragua, brindando servicios bilingües para el mercado estadounidense y sirviendo compañías de productos electrónicos, bancos, finanzas por mencionar algunos (PRlog, 2010).

En el 2009, la India y las Filipinas eran las mayores protagonistas del *servicio offshore*, realizando el 33% y 19% de los trabajos respectivamente (ECLAC, 2009, pag.66). En el 2009 los ingresos de la India fueron de \$47 billones, representando el 4% del PIB (Fernandez Stark et al., 2011, pag.21). En este año los EUA y Europa consumían el 79% de los servicios de TCS (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.15). Para agosto del 2009, el número de empleados en las Filipinas sumaban 475,000 personas (Fernandez Stark et al., 2011, pag.28). Muchas de las empresas protagonistas de los BPO como Genpact, Wipro, Intelnet, Aegis BPO y Firstsource incrementaron sus inversiones en Las Filipinas. Muestra de esto es el establecimiento de un BPO de Wipro en la Ciudad de Cebu, contratando 1,000 personas mientras que Convergys estableció 3 *call center*, empleando 3000 trabajadores (Fernandez Stark et al, 2010, pag.19). Muchas de estas firmas sirvieron a países como los EUA, Australia así como otros países asiáticos. Para este año, las Filipinas tenía la misma cantidad de agentes de *call center* que la India (pag.29). En contraste, durante Noviembre 2009 Logica, compañía británica de *servicios offshore*, despidió 2,200 de 40,000 de su fuerza laboral en el Reino Unido. (Gereffi y Fernandez Stark, 2010, pag.10). En este mismo año la industria generó \$1.8 billones del cual el 6.1% de la industria provenía de Latinoamérica (Kshetri, 2012, pag.3).

México y Brasil tenían el 67% de las ventas de servicios en computación e información hacia los EUA desde América Latina y el Caribe (ECLAC,2009,pag.70). La región centroamericana registraba hasta 45 mil empleados en el 2009, reflejando un crecimiento del 115%. El caso de mayor crecimiento fue Guatemala, teniendo un crecimiento del 450% durante 24 meses. Un estimado de 96% de estos agentes eran bilingües y proveyeron a compañías estadounidenses (Zagada Markets, 2009). En la República Dominicana se estimaron 22,000 empleados en ese año (ECLAC, 2009, pag.70).

En en el 2010 ACS representaba el 60% de la fuerza laboral en Jamaica. Ahí mismo Alliance One, una compañía estadounidense que empezó sus operaciones en este país en 1999, expandió su fuerza laboral a 779 personas. West Corporation empleó a 725 personas en Portmore mientras National Assets Recovery Services (NARS) emplea aproximadamente a 500 agentes (Arledge, 2010). Por aparte, en México, las estaciones dedicadas a los servicios offshore ascendían a 18,701 en 2010. Los mercados principales fueron EUA y Canada(31%), América del Sur(28%), y Europa (20%). Entre las industrias a la que se sirvieron estan el mercado financiero (71%) telecomunicaciones (67%), comercio (61%), seguros (45%), tecnología digital (40%) y automotriz (40%) (Thirión, 2012). La concentración geográfica se da en el Distrito Federal y el Estado de México de las con 44% de las estaciones de trabajo y 27% de los *call center*; Nuevo León con el 20% de las estaciones y 13% de los *call center*; Jalisco con 6% y 7% respectivamente y en Baja California entre un 5 y 6 por ciento (Thirión, 2012). Para el finales del 2010, las Filipinas y la India generaron 350 mil y 320 mil trabajos de BPO y *call center* respectivamente, con ingresos \$6 billones y \$5.5 billones correspondiente(Reuters,2011). Por aparte, Genpact contrató a 3,000 personas en Guatemala, Sudáfrica, las Filipinas, Rumania, Marruecos, la India y Polonia. El Caribe y America Central obtuvieron ingresos por \$2.2 billones así como 125 mil empleos(reuters,2011).

Para el 2011, la India y las Filipinas representaban el 40% de los nuevos centros (Palugod, P. y Palugod, N., 2011, pag.15). En ese mismo año Ucrania obtuvo \$1.1 billones por servicios de ITO, teniendo una fuerza laboral de 25 mil y un crecimiento de este de un 20% anual (Ukranian Hitech Initiative, 2011). En Costa

Rica se emplearon 33,710 personas y se obtuvieron ingresos por \$1.39 billones (Fernandez Stark et al., 2013, pag.20).

Para el 2012, la India se volvió en el mercado laboral más grande de servicios al emplearse 2.8 millones de personas (Fernandez Stark et al., 2013, pag.13). Para finales del 2012, Polonia albergaba la industria en 50 ciudades (Cienski, 2013). Capgemini mantuvo la mayoría de sus operaciones de finanzas y administración e I+D en Cracovia (Gal, 2013, pag.93). La industria se concentró en ciudades como Lodz, Poznan, Katowice y Gdansk (Gal, 2013, pag.94).

#### **4.3. Ubicación de Actores**

Según Fernandez Stark et al. (2010), la oferta global de servicios es controlada por un manojó de compañías de las cuales 13 se encuentran en Norteamérica, cuatro en la India y 3 en Europa (pag. 9). Entre estas se pueden mencionar IBM, Accenture, Electronic Data Systems Corporation (EDS), Computer Science Corporation (CSC), Capgemini, Automatic Data Processing (ADP), Affiliated Computer Services, Lógica, Tata Consulting Group (TCS), Infosys Technology, Wipro Technologies, CGI Group, Hewitt Associates, Cognizant Technology Solutions, Convergys Corporation, Perot Systems, Teleperformance Group, Sitel, Ceridian Corporation y Genpact Ltd.

Entre las más grandes empresas estadounidenses se encuentra IBM, compañía cuyas mayores actividades son el BPO e ITO. Esta compañía es la más grande en América Latina y el Caribe, empleando a más de 7 mil personas en Brasil (del cual 80% se dedica a la exportación de servicio). En México sus operaciones de manufacturas se convirtieron en exportación de servicios a finales de los 1990, representando el 50% de sus ingresos. En Argentina sus operaciones se expandieron a partir de los 2004, pasando de tener 70 empleados hasta 2600 para el 2008 (ECLAC, 2009, pag.83).

Otra empresa gigante es Capgemini, compañía francesa encargada de BPO, ITO y otros servicios de outsourcing. Con operaciones en más de 40 países, emplea a más de 130 mil personas (Capgemini, s.f.).

Teleperformance Group es una compañía francesa enfocada en BPO y *call center*. Establecida en Francia en el año 1978, ha empleado alrededor de 83 mil personas a nivel mundial en 46 países (ECLAC, 2009, pag.77).

Accenture es una compañía estadounidense cuyas mayores actividades son la BPO e ITO. Emplea alrededor de 289 mil personas a nivel global, con operaciones en 56 países e ingresos por \$28.6 billones para el ciclo fiscal 2013 (Accenture, 2014).

EDS es una compañía estadounidense cuyas mayores actividades son los servicios ITO y BPO. Esta compañía empezó a proveer servicios a clientes mexicanos en 1989. En el 2004 adquirió la compañía india MPhasis y al año siguiente inició operaciones en Brazil, empleando desde 500 a 700 personas (ECLAC, 2009, pag.81). En el 2007 inició operaciones en Córdoba, Argentina, empleando 750 personas en el 2008 (pag.82).

CSC es una empresa estadounidense cuyos servicios incluyen el ITO, el CRM y KPO en materia legal. Localizada en Falls Church, Virginia, EUA, emplea a 80 mil profesionales en más de 70 países (CSC, s.f.).

ADP es una compañía estadounidense enfocada en HRM. Emplea a más de 60 mil personas a nivel mundial (ADP,2014). Localizado en Roseland, Nueva Jersey, EUA, esta compañía amasó más de \$11 billones en el año fiscal 2013 y empleó a 24 millones de trabajadores en los EUA y 10 millones fuera de este país (ADP, 2013).

Affiliated Computer Services (ACS) es una compañía estadounidense con más de 70 mil empleados, proveyendo servicio de ITO, CRM y HRM. Esta compañía emplea 26 mil empleados fuera de los EUA, con 2,500 en el Caribe y 12 mil en Latinoamérica, 5 mil en la India y 2,500 en Las Filipinas (ECLAC, 2009, pag.80). En Jamaica emplea a 1500 personas y, con su adquisición de E-Serves Group International, ha expandido sus operaciones en Jamaica y San Lucía (Fernandez Stark et al., 2009, pag.33).

Hewitt Associates es una empresa estadounidense especializada en consultoría de recursos humanos y outsourcing. Con ingresos anuales de \$3 billones y 23 mil empleado en 32 países, Hewitt fue adquirida por la Corporación Aon en el 2010 (Associated Press,2010).

Cognizant Technology Solutions es una compañía estadounidense especializada en *call center*. Localizada en Teaneck, Nueva Jersey, EUA, tiene un aproximado de 171 mil empleados con 50 centros de operaciones a nivel mundial (Cognizant, s.f.).

Sitel es una compañía estadounidense enfocada en los *call center*. Tiene operaciones en 26 países en el continente americano, Europa, África y el Pacífico (PRlog, 2010).

Coridian Corporation es una compañía estadounidense enfocada en servicios de HRM. Por aparte, CGI Group es una firma canadiense especializada en ITO y BPO. Emplea a más de 68 mil profesionales en 40 países a lo largo de Latinoamérica, Europa y Asia Pacífico (CGI, s.f.).

Aparte de estas empresas de los países desarrollados, existen otras de las mismas que han sido absorbidas por otras firmas de tercerización. Tal es el caso de Logica, compañía británica especializada en ITO y BPO, la cual fue adquirida por el grupo CGI en el 2014 (Professional Outsourcing Resources, 2014). Otra empresa es Perot Systems, compañía estadounidense enfocada en ITO y BPO. Fue adquirida por Dell, compañía de computación cuyos mayores rivales son IBM y Hewlett Packard (Hansell y Vance, 2009). Antes del 2005, solo tenía operaciones en EUA y la India, pero ha expandido sus operaciones a México (Suarez, 2008).

Aparte de las empresas en los países desarrollados, existen tres empresas indias que lideran la industria: TCS, Infosys, Wipro y Genpact. La firma TCS se especializa en ITO, BPO y KPO en materia legal (TCS, 2014). Por aparte, Infosys es otra compañía india especializada en ITO y KPO en servicios legales e ingeniería. Esta empresa emplea a más de 160 personas a nivel mundial, con oficinas en países como EUA, la India, la RPC, Australia, Japón, el Medio Oriente y Europa (Infosys, 2014). En cuanto a Wipro, es una firma que también se especializa en ITO y BPO. Esta compañía emplea a 145 mil personas en 60 países para 900 clientes. Actualmente terminó el año fiscal 2013 con ingresos por \$6.9 billones (Wipro, 2014). Por último, Genpact es una compañía india encargada de ITO y BPO. Según su página oficial, sus oficinas casa matriz se localiza en Nueva York y mantiene operaciones globales en 24 países (Genpact, 2014).

Aparte de las empresas de los países desarrollados y la India, existen empresas españolas y latinoamericanas que han entrado en el mercado internacional de *servicios offshore*.

Digitex es una compañía española fundada en 1988 que se especializa en *call center*, BPO y ITO. Sus primeras operaciones *offshore* se iniciaron en 1999 en Chile, expandiéndose un año después hacia Argentina. A mediados de los 2000 Digitex expandió sus operaciones en Latinoamérica con el propósito de servir al mercado hispano en los EUA. En la actualidad opera en América Central, la Comunidad Andeana y México (ECLAC, 2009, pag.78).

Softtek es una compañía mexicana concentrada mayormente en ITO en varios centros de operaciones en diversos puntos geográficos como Brasil, España y la RPC (ECLAC, 2009, pag.86). Otra empresa mexicana es Softtek, firma con operaciones en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile Colombia, Paraguay, Perú Uruguay y Venezuela, así como la RPC, España, el Reino Unido, y los EUA. Por último Neoris es otra firma mexicana con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia así como Hungría, España, los Emiratos Arabes y los EUA (Fernandez Stark et al., 2009, pag.35).

Sonda es una empresa chilena y la más grande en *servicios offshore* en América Latina. Esta compañía registró ingresos por \$670 millones de los cuales 56.5% provinieron fuera de Chile. Sus operaciones se encuentran en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay (Fernandez Stark et al., 2009, pag.35).

CPM Braxis es una compañía brasileña que tiene oficinas en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, México, Panamá y Venezuela; En Europa tiene filiales en Dinamarca, Francia, Suiza y el Reino Unido; sus sucursales en otros continentes se localizan en Singapur y los EUA. En el año 2010, el 55% de la compañía fue adquirida por Capgemini, dándole el control a esta última (Laughlin, 2010).

Aparte de las empresas multinacionales, los gobiernos de los países receptores y algunas asociaciones también se han convertido en actores secundarios de esta actividad.

#### **4.4. Proyectos e Intereses de los Actores**

La empresa IBM fue fundada en 1911 e inició fabricando y vendiendo una amplia gama de maquinaria, desde escalas comerciales y sistemas para el control de empleados industriales hasta cortadoras de carne y queso. Además fabricaban tabuladoras y equipos para la gestión de tarjetas perforadas, que serían un elemento clave de los futuros computadores. Con el tiempo se centraría en estos equipos y dejaría a un lado la fabricación del resto de sus productos.

A comienzos de los años 1960, IBM comenzó a transformarse en una empresa dedicada exclusivamente a la informática, dejando paulatinamente la fabricación de equipos para tarjetas perforadas y máquinas de escribir. En 1993, IBM comenzó a transformarse en una empresa de servicios, reduciendo su dependencia en la venta de equipos. En la actualidad sus operaciones en Brazil y Mexico sirven tanto a clientes locales como también a subsidiarias de clientes transnacionales.

CSC es una empresa fundada en abril 1959 que inició sirviendo a los fabricantes de computadoras. Para 1964 expandió sus servicios más allá de los fabricantes de computadoras y para finales de esa década, expandió sus servicios hacia países como Canadá, Italia, Alemania, El Reino Unido y Los Países Bajos. En la década de los 1990, adquirió varias compañías de tercerización en Alemania y Francia. En el año 2007, con la adquisición de Covansys y First Consulting Group marcó la presencia de esta empresa en la India con más de 70 mil empleados(CSC, s.f.).

Capgemini fue fundada como Sogeti en Grenoble, Francia en 1968. En 1975 adquirió las compañías de servicios IT CAP y Gemini, volviéndose en una de las mayores compañías de servicios IT y consultoría. En el año 2010, adquirió el 55% de la compañía brasileña CPM Braxis, adquiriendo el control de la mayoría a esta última (Laughlin, 2010).

ADP fue fundada en 1949, En 1990 adquirió Autonom, compañía alemana y en 1995 adquirió la compañía francesa de recursos humanos GSI. En el 2005, con la adquisición de la compañía británica Kerridge Computer Ltd, expandió su operaciones en 14 países en 2 continentes a 40 países en 4 continentes(ADP, 2014).

CGI fue fundada en 1976, y en 1986 empezó a adquirir compañías de tercerización en el sector IT. En el 2012, con la adquisición de Logica, expandió su fuerza laboral a nivel mundial.

Teleperformance fue establecida en Francia en el año 1978 y su internacionalización inició en 1980 en Europa y se expandió a los EUA a principio de los 1990. A mitad de esta década empezó operaciones en Latinoamérica y el Caribe. Sus operaciones en México empezaron en 1996 proveyendo al mercado local. En 1998 esta empresa estableció el primer centro de operaciones en Argentina y en Brasil enfocándose en el mercado local. Con el tiempo sus operaciones se orientaron hacia el mercado estadounidense. En 2002, con la adquisición de Merkafon, sus operaciones se extendieron al offshoring a los EUA. En el 2004 establecieron operaciones en El Salvador, siendo proveedor de servicios para el mercado estadounidense así como el mejicano. En el 2007, con la adquisición de Alliance One, la compañía inició operaciones en Jamaica.

Aparte de las empresas de los países desarrollados, están las empresas indias, latinoamericanas y la empresa española Digitex.

TCS fue fundada en 1968 e inició elaborando software para luego empezar a vender las horas de su personal. Esta compañía inició sus operaciones internacionales en América Latina al establecerse en Brasil en los 1990. Entre el 2002 y 2003 expandieron sus operaciones hacia Chile, Argentina y Uruguay. Desde Uruguay proveen al mercado europeo y desde Mexico provee al mercado estadounidense.

Infosys se estableció en 1981 en Pune, India, y empezó sus operaciones offshore en ese mismo año con la compañía estadounidense Data Basic Corporation. En el 2004 estableció operaciones en la RPC y en 2007 abrió operaciones en Latinoamérica.

Neoris fue iniciada el 12 de Diciembre del 2000 como filial de tecnología de Cementos Mexicanos (CEMEX). El objetivo de la compañía era ofrecer servicios de consultoría en el desarrollo e implementación de soluciones electrónicas para grandes y medianas empresas en las industrias de construcción, consultoría, educación, comida y bebida, seguros, manufactura, logística, telecomunicaciones,

textiles, transporte, turismo y entretenimiento. La oferta de servicios de la compañía incluyó soluciones desde la creación de un portal hasta la integración de las operaciones de *back office*. En el 2001, Neoris adquirió CoSite, una compañía estadounidense que ofrecía software para el rastreo y operación de la cadena de suministro, y lanza Neoris Logistics, Inc. Esta compañía ofrece ActiveTrac, un sistema que convierte el inventario en movimiento en información. En el 2002, Neoris adquirió Alterbrain, una compañía regional proveedora de software. Desde ahí Neoris re-define su estrategia para convertirse en una firma global de consultoría de ITO.

Softtek fue fundada en diciembre del 1982 como una pequeña compañía de servicios de ITO. En 1997 Softtek introdujo el modelo de servicios Nearshore con la creación del Centro Global de Entrega en Monterrey, México, el primero en su tipo en toda Latinoamérica. En el 2003, Softtek adquirió el Centro Global de Desarrollo de General Electric en México y expandió su portafolio de aplicaciones y servicios al combinar las capacidades de los dos jugadores más fuertes de nearshore en México. En agosto del 2007 Softtek adquirió I.T. UNITED, empresa ubicada en China, expandiendo sus capacidades hacia el mercado asiático. Softtek utiliza la metodología de su marca registrada Global para trabajar con clientes, conocer sus necesidades a nivel local, regional y global a través de trabajo *on site* y 10 centros globales de entrega

Sonda fue fundada en Octubre 1974 en asociación con Compañía de Petróleo de Chile (COPEC), el primer contrato de servicios de tercerización fue con la Asociación Nacional de Ahorro y Préstamos. Su proceso de internacionalización inició con Sonda Perú en 1984. Esto continuó con las operaciones Argentina (1986), Ecuador (1990), Brasil (2002) Costa Rica (2003) y México (2004).

Aparte de las ETN, otros actores dentro de este esquema han sido los gobiernos de los países receptores. Tal es el caso de Chile donde existieron dos proyectos gubernamentales como el Programa de Inversión en Alta Tecnología y la legislación en cuanto a la protección de datos. En Ucrania la industria goza incentivos fiscales que son vigentes hasta el 2023. Por último, en Brasil se promulgó el Acta de Informáticas, el cual provee incentivos fiscales a los fabricantes de equipo y de contrato siempre y cuando inviertan en I+D en Brasil.

Por último, algunas organizaciones internas ligadas con los *call center* tratan de fomentar y facilitar esta actividad. Tal es el caso de la *Business Process Association of the Phillipines* (BPAP) en Las Filipinas y la *Dominican Republic Call Center Association* en la República Dominicana. Estas entidades fomentan la educación del idioma Inglés para uso en *call center*.

#### **4.5. Diagnóstico de la Correlación de Fuerzas**

Las empresas indias y de los países desarrollados tienen presencia en varios continentes, superando la cantidad de localizaciones en más de 40 países (Véase Tabla 1). En el caso de los países desarrollados, IBM, Accenture, Capgemini y Cognizant Technology Solutions superan la cantidad de 100 mil empleados a nivel mundial. En el caso de las empresas indias, TCS, Infosys y Wipro son las empresas cuya fuerza laboral exceden los 100 mil empleados. En cuanto a localidades, solamente IBM y Automatic Data Processing exceden los 100 países.

**Tabla 1 Correlación de Fuerzas de las empresas de Tercerización de los países desarrollados y de la India**

Actor	Fuerza Laboral	Localidad de operaciones
IBM	431,212	Más de 170 países
Accenture	Más de 289 mil	56 países
CSC	80 mil	Más de 70
Capgemini	Más de 130 mil	44 países
Automatic Data Processing	Más de 60 mil	Más de 125 países
ACS	Más de 70 mil	No Disponible
Tata Consulting Services	Más de 276 mil	44 países
Infosys	Más de 160 mil	30 países
Wipro	145 mil	60 países
CGI Group	68 mil	40 países
Cognizant Technology Solutions	171 mil	50 países
Teleperformance	83 mil	46 países
Sitel	56 mil	23 países
Genpact	62 mil	24 países

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de IBM, Accenture, CSC, Capgemini, Automatic Data Processing; ACS, TCS, Infosys, Wipro, CGI Group, Cognizant Technology Solutions, Teleperformance, Sitel y Genpact

En contraste, las empresas latinoamericanas no tienen la fuerza laboral que tienen las empresas de tercerización indias y de los países desarrollados. Sin embargo la empresa ibérica Digitex excede los 10 mil empleados, concentrándose mayormente en el área latinoamericana (Véase Tabla 2).

**Tabla 2 Correlación de Fuerzas de las empresas de Tercerización de los países de los países latinoamericanos y España**

Actor	Fuerza Laboral	Países
Neoris	3,200	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Hungría, España, los Emiratos Arabes y los EUA
Softek	6000	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile Colombia, Paraguay, Perú Uruguay y Venezuela, RPC, España, el Reino Unido, y los EUA.
Sonda	4500	Argentina, Brazil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Mexico, Peru y Uruguay
Digitex	Mas de 15 mil trabajadores	España, Chile, Argentina, Guatemala, El Salvador, Colombia Perú

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de Gereffi, Castillo y Stark (2009); Digitex; ECLAC

#### **4.6. Oportunidades y Amenazas**

Una oportunidad que todas las ETN de *servicios offshore* gozan es el apoyo de los gobiernos receptores así como de algunas asociaciones privadas. Tal es el caso de Chile donde existieron dos proyectos gubernamentales como el Programa de Inversión en Alta Tecnología y la legislación en cuanto a la protección de datos En Ucrania la industria goza incentivos fiscales que son vigentes hasta el 2023. Por último, en Brasil se promulgó el Acta de Informáticas, el cual provee incentivos fiscales a las manufactureros de equipo y de contrato siempre y cuando inviertan en I+D en Brasil. En cuanto a organizaciones, la BPAP y el *Dominican Republic Call Center Association* .

Dentro de la coyuntura, cada empresa de tercerización sufre de oportunidades como amenazas particulares a su funcionamiento. Sin embargo, hay similitudes entre

las oportunidades y amenazas de las firmas por lo que se ha decidido agruparla 3 divisiones: las empresas del mundo desarrollados, las compañías indias y las firmas iberoamericanas. Para iniciar, entre las empresas de tercerización de los países desarrollados se encuentran IBM, Cagemini, CSC, Automatic Data Process, Accenture, CGI group entre otros. Entre las compañías indias se mencionan a Wipro, Infosys y TCS. Por último, las firmas iberoamericanas son Neoris, Softek, Sonda y Digitex.

En el caso de las empresas de tercerización de los países desarrollados, la mayor oportunidad del que gozan estas son los incentivos fiscales y programas gubernamentales que ofrecen los países receptores como Brasil, Chile y Ucrania. A estos hay que agregarles las asociaciones privadas relacionadas a la industria de los call center como las que existen en la República Dominicana y Las Filipinas, donde las asociaciones han fomentado el aprendizaje del idioma Inglés para las operaciones de call center. La amenaza común, sin embargo, es el surgimiento de las empresas indias. Estas empresas indias no solamente absorben recurso humano dentro de su país, sino también han expandido operaciones hacia otras regiones como Europa Oriental, Asia y Latinoamérica. Esto amenaza la fuente de mano de obra para las empresas de tercerización de los países desarrollados, especialmente en sus operaciones *nearshore* para los EUA. Entre las acciones que se han observado en algunas de estas empresas para contrarrestar estas amenazas están la absorción de empresas de tercerización. Tal es el caso de Capgemini, el cual ha absorbido a la gigante brasileña CPM Braxis. Otro ejemplo es la empresa CGI Group, la cual absorbió a la firma británica Logica.

En el caso de las empresas indias, estas gozan de las mismas oportunidades que las empresas de los países desarrollados. Sin embargo, la amenaza que enfrentan estas firmas es la misma que las de las firmas de los países desarrollados. Como resultado, estas han recurrido a la absorción de empresas de tercerización. Tal es el caso de TCS, el cual ha absorbido empresas nativas en Uruguay y Chile. Asimismo han expandido sus operaciones fuera de su India nativa como son los casos de TCS, Wipro y Genpact, las cuales se han establecido en Las Filipinas, Latinoamérica e incluso Europa Oriental.

En cuanto a las empresas latinoamericanas, su mayor oportunidad es la misma que aquellas que gozan las empresas de los países desarrollados e indias, que es el beneplácito de los países receptores. Sus amenazas, sin embargo, son diferentes ya que estas corren el peligro de ser absorbidas por las empresas extraregionales. Tal ha sido el caso de de la gigante CPM Braxis, absorbida por la francesa Capgemini. Otro ejemplo es la chilena Comicro, la cual fue absorbida por TCS en el 2005. Como resultado, sus acciones han sido expandir sus operaciones hacia países de la región y fuera de esta, como lo han hecho Neoris, Softek y Sonda.

#### **4.7. Tendencias en la Correlación de Fuerzas**

A partir de los datos analizados anteriormente, se puede notar una creciente tendencia por parte de las empresas de tercerización de países desarrollados y las empresas indias de expandir sus operaciones a diversos espacios geográficos a nivel mundial. Ejemplo de esto son las empresas estadounidenses como ADP, CSC y las francesas Teleperformance y Capgemini las cuales han expandido sus operaciones hacia otros continentes. Esta tendencia también se puede observar también en las empresas indias como TCS y Wipro, las cuales han iniciado operaciones en países latinoamericanos como México y Chile. En el caso de las empresas iberoamericanas, la expansión ha sido mayormente regional. La dispersión de estas obedece a la necesidad tanto de captar el recurso humano como también de explorar nuevos mercados.

Otra tendencia que se ha detectado es la absorción de empresas de tercerización por parte de las ETN. Tal es el caso de TCS, el cual ha absorbido empresas tanto en Uruguay como en Chile. Otro ejemplo es CPM Braxis, compañía brasileña y una de las más grandes de latinoamerica, fue absorbida por la francesa Capgemini. Por último mientras que la empresa canadiense CGI absorbió la británica Logica. Esta fusión ó adquisición de competidores es impulsada por la necesidad de las ETN por alcanzar las dimensiones necesarias que hagan bastante difícil el ser desplazadas o compradas.

En conclusión, la industria de *servicios offshore* a nivel internacional será dominado por dos grupos: las empresas de los países desarrollados y las firmas

indias. Esto se debe a su capacidad de expansión casi ecuánime que estas han mostrado en las última década. Caso contrario será el delas empresas iberoamericanas, las cuales eventualmente serán absorbidas por alguna compañía de estas dos facciones. Prueba de esto ha sido la absorción de CPM Braxis por parte de Capgemini y las compañías sudamericanas por parte de TCS. Hay que recordar que la manera en la cual las ETN sobreviven la competencia mundial es através de la absorción, de manera que buscan engrandecerse lo suficiente para lograr el dominio. Como se ha mostrado con la correlación de fuerzas, la cantidad de personas que laboran en las empresas indias y de los países desarrollados es abrumadora en comparación de las iberoamericanas. Es realmente solo cuestión el hecho que estas sean absorbidas.

## Capítulo V

### 5. Estudio sobre los efectos al desarrollo de Guatemala por parte de los *call center* bajo el ámbito de las relaciones internacionales desde el año 2003 hasta el año 2013

#### 5.1. Línea de Tiempo

A nivel nacional, la industria de los *servicios offshore* se traza hasta la década de los 1990, cuando el crecimiento de la oferta de nuevos servicios financieros, la privatización y la expansión de las telecomunicaciones permitió la fundación de Transactel, primera empresa guatemalteca de telemercadeo. En el 2001, esta compañía empezó a servir a firmas estadounidenses y ha realizar alianzas con ETN interesadas en establecerse en el área. En cuanto a empresas extranjeras, el primer *call center* en Guatemala fue Atento, filial de la española Telefónica, ignaurada en febrero del 2000.

Para el 2006, el capital extranjero de *call center* alcanzo \$28.3 millones y dio cabida a 3,850 nuevos empleos (La Hora, 2006).

En el 2008 se crearon 9 mil empleos en *call center* con una inversión mayor a los \$40 millones. De estos 9 mil puestos, 5,400 fueron agentes hispanoparlantes y 3,610 bilingües. Entre las firmas trabajando en Guatemala con agentes bilingües se registraron Transactel (400), 24/7 (1000), Tracfone (500), General Electric (600), Exxon Mobile (150), Shell (250), Capgemini (400), todos operando en la ciudad capital (Hurtado, 2008). En ese entonces operaban 50 centros de llamadas que atendían a clientes tanto nacionales como centroamericanos, mexicanos y estadounidenses (Invest In Guatemala, 2009, pag.59).

De acuerdo a Ingrid Jacobs, asesora del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), las 25 empresas extranjeras dedicadas a los *call center* generaron 5 mil puestos de trabajo desde enero hasta diciembre del 2008. Según el Director Ejecutivo del PRONACOM, Mario Marroquín, esto se debió a la calidad del recurso humano, el auge de las telecomunicaciones y el posicionamiento geográfico representaba un opción para las empresas multinacionales que deseaban invertir (Flores, 2009). En este mismo periodo de tiempo la inversión en *call center* se

incrementó mientras que la industria textil se contrajo. Según el PRONACOM, se registraron 23 *call center* de los cuales 22 estaban en la ciudad y 1 en Quetzaltenango, empleando 12,653 personas de las cuales 6,653 eran bilingües y 6,370 eran hispanoparlantes. De estos 9 eran de capital guatemalteco, 9 de capital estadounidense, 2 de capital español y 1 de capital indio. De esta cifra 15 atendían al mercado estadounidense, 4 al mercado local, 3 al mexicano y 1 al español. Estos emplearon 12,653 operadores de los cuales 6,283 eran bilingües y 6,370 hispanoparlantes (Coronado, 2009). Otras cifras señalan que en la ciudad capital laboraban 19 *call center* y uno en Quetzaltenango, empleando a 14 mil personas (Gomez, 2009).

Para el 2011, en el país laboraban 75 compañías de las cuales 20 eran extranjeras y 55 de capital local. La fuerza laboral se sumaba a 16,400 personas de las cuales 9,000 eran bilingües y 7,400 prestaban servicios en español (Maldonado, 2011). Según la Comisión de Contact Center y BPO (2011), estos *call center* sirvieron a cuentas internacionales de lugares como Latinoamérica, EUA y España. En ese mismo año los *call center* facturaron \$149,9 millones por concepto de servicios, un incremento del 46% en comparación con el 2010 (Batres, 2012).

De acuerdo Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) para el 2012 existieron 75 empresas, las cuales contribuyeron con un monto total de Q1250 millones al año en concepto de salarios. Según Michelle Alvarado, AGEXPORT, en ese año los *call center* se expandieron un 23%, generando 33 mil empleos directos en Guatemala. (Publinews, 2013). En este mismo año, el Ministro de Economía, Sergio de la Torre, advirtió sobre los posibles efectos que el retiro de incentivos tuviera sobre la IED, incluyendo aquellas inversiones destinadas a los *call center*. Este cese de incentivos fiscales es parte de los compromisos contraídos por el Estado de Guatemala con la OMC, la cual obliga al país cesar tal privilegio para el año 2015. Según Villalobos (2013), los ingresos por conceptos de exportación de servicios ascendieron a \$293 millones, diversificándose los mercados que se atienden (Ver anexo 1).

## 5.2. Ubicación de Actores

Dentro del contexto de los *servicios offshore*, los actores son los *call center*, AGEXPORT, Invest in Guatemala y los trabajadores. Vinculados a las empresas se encuentran instituciones como AGEXPORT e Invest In Guatemala, quienes han creado alianzas con estas firmas.

En el caso de AGEXPORT, esta institución busca promover los *call center* como exportación de servicios, promoviéndose y diversificándose la actividad exportadora del país. Asimismo, la integración de este sector a la institución significaría un mayor protagonismo a nivel nacional. Prueba de esto son los declaraciones de Rubén Morales, gerente del sector exportador de Servicios), los *call center* representan más miembros a su institución: *“Con nosotros están asociadas 13 compañías, que son las más grandes...”*(Villalobos, 2013).

De acuerdo Luis David, director de Invest in Guatemala, los *call center* son importantes, ya que no solamente son fuente de empleos sino también un factor para el desarrollo del Estado: *“Este tipo de empresas son vitales en Guatemala, pues crean miles de plazas de trabajo, generan ingresos fiscales para el Estado y hay una constante transferencia tecnológica y capacitan a nuestra gente”* (Villalobos, 2013). Por último, los trabajadores se vinculan con los *call center* debido a que estas empresas representan una única forma de ingresos. Muchas de estas personas son atraídas a este tipo de empleo porque es la única manera en la cual pueden obtener ingresos. Como explica Evelyn Noguera, experta en Recursos Humanos, la condición excluyente del mercado laboral guatemalteco hace de los *call center* la única fuente de ingresos para aquellos sectores desempleados como lo son los jóvenes universitarios, las personas mayores a 35 años y los deportados:

*“Muchos buscan este tipo de empleo porque les permite ganar dinero a una corta edad a la vez que continúan con sus estudios...otro grupo importante que trabaja en ese sector lo componen las personas mayores de 35 años, quienes aunque aún son jóvenes son rechazados en otros trabajos debido a su edad...allá(los deportados) aprendieron inglés, y esa es su herramienta de trabajo en Guatemala”*(Villalobos,2013)

### 5.3. Proyectos e Intereses de los Actores

En cuanto a intereses, los *call center* buscan obtener las ventajas comerciales que los países receptores ofrecen. Como lo expresa Luis David, Director de Invest in Guatemala, una de las ventajas que ofrecen estos países son los incentivos fiscales: *"Lo más atractivo es la exoneración del impuesto sobre la renta, pues se trata de un negocio de exportación de servicios"* (Villalobos,2013). Otro incentivo importante es la rebaja en costo de operaciones, como lo expresa Rubén Morales, gerente del sector de Servicios de la Asociación Guatemalteca de Exportadores: *"...los centros de llamadas en Centroamérica tiene costo de operación 40 por ciento más bajos que uno instalado en EEUU"* (Villalobos,2013).

Entre las acciones que estas empresas han tomado se encuentra el incremento tanto en inversión como oferta laboral. A lo largo de los 2000, el IED en el sector de *servicios offshore* se ha ido incrementando: En el año 2006, la inversión alcanzó los \$28,3 millones (La Hora, 2004) mientras que para el 2008 este se contabilizó en \$40 millones (Hurtado, 2008). Por aparte, desde el año 2008 hasta el 2013, varias compañías han incrementado su fuerza laboral en Guatemala. Ejemplo de esto son firmas como Telus Transactel, 24/7 y Capgemini: en el año 2008, tenían 400, 1000 y 400 (Hurtado, 2008) y en el 2013 estos números ascendieron a 4000-3500, 1600-1400 y 2000-1800 respectivamente (Villalobos, 2013).

En el caso de AGEXPORT, esta es una institución cuyo fin es la exportación de productos no tradicionales. La visión de AGEXPORT es *"hacer de Guatemala un país exportador"* teniendo como misión *"Promover las exportaciones basado en la competitividad, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable"* (AGEXPORT, 2011, párrafo 3 y 4). Entre los objetivos de esta entidad se enlistan el desarrollo del sector exportador de Guatemala, la promoción de estrategias políticas para la exportación, la cooperación con las instituciones encargadas de las relaciones internacionales y el establecimiento de vínculos comerciales con países foráneos.

Entre las acciones de AGEXPORT para promover los *servicios offshore* se encuentra la creación de la Comisión de Contact Center y BPO. Esta comisión se

encarga de promover los servicios offshore en el país por medio del desarrollo del recurso humano. Ejemplo de esto es el programa interinstitucional que se llevó a cabo con PRONACOM en el año 2007, el cual buscaba fortalecer la capacitación en el idioma Inglés (Transactel, 2013).

En el caso de Invest in Guatemala, esta es una institución privada creada para atraer la inversión externa. De acuerdo a Invest in Guatemala(2009), su propósito es promocionar las ventajas comerciales del país en aras de atraer inversión. Según KPMG (2007), la agencia contribuye al desarrollo del país por medio de la atracción de inversiones extranjeras. Para lograrlo, Invest in Guatemala ofrece a los inversores la facilidad de empezar operaciones al proveerles información sobre la economía y la legislación, una red de contactos, asistencia en inicio de operaciones por mencionar algunos. Entre las acciones ejecutadas por Invest in Guatemala se encuentra la creación de la Guía del Inversionista (Véase Anexo 2), donde se promociona el sector de entre otros.

Para los empleados representan una fuente de ingresos en una economía que no ofrece más: *"Mi experiencia ha sido mala, pues es desgastante, pero, ¿Qué puedo hacer? No hay más trabajo, así que toca aguantar"*(Villalobos, 2013). Por ejemplo, un agente que toma llamadas en español gana desde un 15 por ciento arriba del salario mínimo, que hoy es de Q2,171.75. En el caso de los operadores en inglés, empiezan desde los Q3 mil 900, a lo cual se deben sumar bonos por productividad.(Villalobos,2013).

#### **5.4. Diagnóstico de la Correlación de Fuerzas**

En la actualidad no existe un registro exacto sobre la cantidad de *call center* dedicados a los *servicios offshore* ni sobre la fuerza laboral dedicada a esta actividad. Solamente existen datos de algunas empresas afiliadas a AGEXPORT( Véase la Tabla 3).

**Tabla 3 Fuerza laboral de los call center en Guatemala**

Call center	Numero de empleados
Telus- Transactel	3500-4000
Atento de Guatemala	2500
Allied Global	2000
Capgemini	1800-2000
NCO	1500-2000
24/7	1400-1600
ACS/Xerox	1200-1500
Genpact	800-1200
Serco/Intelnet	500-700
Guatecall	400-500
Te Llamo	150-200

Fuente: Villalobos 2013

De estas firmas, la mayoría eran extranjeras: Atento proviene de España mientras que Capgemini viene de Francia. Aparte las empresas Genpact, Serco/Intelnet y 24/7 provienen de la India mientras que NCO, ACS/Xerox y Guatecall son estadounidenses. La única empresa guatemalteca es Allied Global, ya que Transactel ha sido absorbido por Telus International, firma canadiense (Véase Anexo 3). La nacionalidad de Te Llamo no se pudo corroborar.

Cabe mencionar que algunas de estas empresas tienen operaciones fuera de Guatemala, incrementando su nivel de incidencia y recursos. Ejemplo de esto son Capgemini, empresa presente en 44 países con una fuerza laboral de más de 130 mil personas; Genpact, que tiene operaciones en 24 países que emplea a 62 mil; y ACS/Xerox, el cual cuenta con más de 70 mil empleados (Ver Tabla 1).

### **5.5. Oportunidades y Amenazas**

Para el capital extranjero, Guatemala es ventajosa por su cercanía hacia los EUA (considerado el mayor consumidor de servicios), la inversión en infraestructura

tecnológica y una pirámide educativa que calza a las necesidades de los call center. Además, la fuerza laboral es relativamente grande, creciente, joven y subempleada. Otras oportunidades que tienen los *call center* en Guatemala es el fuerte apoyo de asociaciones como AGEXPORT e Invest in Guatemala. En cuanto a amenazas, según Meillon (2009) los desafíos son el mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones, la falta de conciencia estatal sobre el perfeccionamiento uso del idioma Inglés, la necesidad de una cultura de servicio al cliente y la fuerte competencia intraindustrial por el capital humano.

En relación con AGEXPORT, la industria de los *servicios offshore* representa una oportunidad para ampliar su influencia social, ya que los *call center* convierten a los países receptores en plataformas de exportación. En cuanto a amenazas, el retiro de esta industria significaría el vínculo con el capitalismo mundial y su estatus interno. Por tal razón, el miedo que existe por la deserción del capital extranjero ante el retiro de incentivos fiscales impuesto por la OMC representa la mayor amenaza. En cuanto a Invest in Guatemala, la inversión de empresas de *servicios offshore* justifican su existencia. El retiro de las empresas foráneas de *call center* representaría el fracaso de su rol dentro del capitalismo. Por tal razón, enfrenta la misma amenaza que AGEXPORT: el retiro de los incentivos fiscales ordenado por la OMC.

Por último, los trabajadores tienen en la industria de *servicios offshore* una fuente de ingresos y participación dentro del capitalismo internacional. Esto es importante ya que estas personas han sido excluidos por el capitalismo local. Por tal razón, el retiro de tal industria significaría el cese de operaciones dentro del capitalismo, siendo el posible retiro de incentivos fiscales la mayor amenaza.

## **5.6. Tendencias en la Correlación de Fuerzas**

En Guatemala, una tendencia que se detectado es el dominio del capital extranjero en la industria de *servicios offshore*, ya que varias de las empresas de *call center* son filiales de ETN como, por ejemplo, Capgemini, Genpact y ACS/Xerox. En la actualidad solamente Allied Global es la única empresa guatemalteca. Sin embargo, lo más probable es que esta firma también sea absorbida por alguna de las

ETN foráneas. Prueba de esto es el caso de Transactel, empresa guatemalteca pionera en *servicios offshore* que fue absorbida por la canadiense Telus International. Esto se debe a que la competitividad mundial de las ETN depende de su capacidad de absorción de otras empresas o su fusión con estas, logrando el tamaño necesario para evitar ser asimilado. Aún si Allied Global logrará mantenerse independiente, sus posibilidades de expansión se verían limitadas por la acaparación de recursos humanos por parte de las empresas occidentales e indias, tanto a nivel nacional como centroamericano. En resumen, la industria de *servicios offshore* en Guatemala se volverá completamente dependiente del capital extranjero.

## Conclusiones

1. Los *call center* surgieron como fenómeno internacional a partir del momento en que las empresas de tercerización de CRM aplicaron el modelo de flexibilización manufacturera a los servicios, estableciendo filiales en diferentes países. Esto ha convertido a los países receptores se han vuelto en plataformas exportadoras desde las cuales se intercambian los *servicios offshore* con otros filiales. Como resultado, los *servicios offshore* muestran la manera en la cual las ETN integran a los Estados en sus procesos internos de producción mundial. Esto ha cambiado el comercio internacional ya que intercambio interindustrial entre naciones ha sido reemplazado por las transacciones entre sucursales, conocido como comercio intrafirma.
2. Los centros de llamadas han cambiado las jerarquías del sistema mundial volviendo en semiperiferias a algunos países periféricos. Tal es el caso de la India, país explotado cuyas empresas imitaron exitosamente el sistema GSD de los países desarrollados y, en efecto, han logrado la misma envergadura de empresas de países desarrollados: TCS, Wipro e Infosys han logrado la misma expansión territorial que Capgemini, Accenture y Teleperformance. Desde entonces, las empresas indias se han vuelto en competencia para las empresas tradicionalmente dominantes de Occidente. Por aparte, varias empresas latinoamericanas como Softek, Neoris y Sonda han logrado el mismo éxito indio en una menor escala al establecer operaciones en varios países regionales y en otros continentes.
3. En el caso particular de Guatemala, los *call center* no son agentes desarrollistas para el país. Esto se debe a la dominación económica que tiene la inversión extranjera en Guatemala. Una manifestación de esta hegemonía son las relaciones sociales de las firmas con instituciones como Invest in Guatemala y AGEXPORT, alianzas en las cuales los proyectos de las empresas influyen sobre las acciones de estas entidades. Otro indicador es dominio económico, ya que la

mayoría de los los *call center* registrados son extranjeras. Esto significa la explotación de los guatemaltecos mientras que las ganancias retornan hacia los países donde están las casas matrices como lo son EUA, la India y Canadá por mencionar algunos.

## Recomendaciones

La estrategia para el desarrollo por medio de los *call center* sería ejecutar el retiro de incentivos fiscales programado para el 2015. Esto fortalece al Estado al cobrarse gravámenes a las empresas foráneas, dándose una redistribución de riquezas acaparadas. A pesar que el mayor temor es la fuga de capitales, es posible creer que el cese de operaciones en Guatemala podría resultar más costoso que el pago de impuestos. Esto se debe a que las operaciones en Guatemala son parte de un proceso mundial de producción mundial, por lo que una ruptura de operaciones locales significaría una disfunción dentro de las ETN. La captación de estos ingresos podría invertirse en el recurso humano, mejorándolo para atraer empresas que ofrezcan servicios de mayor valor agregado. Esto significaría que Guatemala sería una fuente de mano de obra calificada, ganando competitividad como destino de inversión. Ejemplo de esto es Chile, país que empezó con servicios de bajo valor pero cambio a servicios KPO relacionados a sus industrias tradicionales. Como resultado, Chile ganó un nuevo lugar dentro del mercado de *servicios offshore* al dejar de ser una fuente más de mano de obra barata y volverse en una fuente de mano de obra especializada. En efecto, esto mejoraría la calidad de vida de la fuerza laboral guatemalteca y, por ende, la vida de todos los guatemaltecos.

## Bibliografía

### Libros:

1. Adams, Ian y Dyson, R.W (2007) *Fifty Major Political Thinkers* (2a edición) Routledge, Nueva York.
2. Barbé, Esther (2007) *Relaciones Internacionales* (3a edición) Editorial Tecnos, España.
3. De la Dehesa, Guillermo(2004) *Comprender la Globalización* (2a edición) Alianza Editorial S.A. Madrid
4. Del Arenal, Celestino (2007) *Introducción a las Relaciones Internacionales* (4a edición) Editorial Tecnos, España.
5. Gonzales Casanova, Pablo (2006) *Sociología de la Explotación* Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires.
6. Gonzalez, Patricia (2012) Treinta años de esfuerzo, perseverancia e innovación, *Data Export* (226), pags. 18-19.
7. Gutierrez Pantoja, Gabriel (1996) *Metodología de las Ciencias Sociales* (2a edición) Oxford University Press, México DF
8. Griffiths, Martin; O'Callaghan, Terry; Roach, Steven (2008) *International Relations: The Key Concepts* Routledge, Nueva York
9. Invest In Guatemala (2009) *Guía para el Inversionista*. Litografías Modernas S.A., Ciudad de Guatemala
10. Ledesma, Carlos A.(2004) *Nuevos Principios y Fundamentos del Comercio Internacional e Intercultural* , Osmar Buyatti, Buenos Aires
11. Martinez, Marlene, 2011, *La Industria del Contact Center cierra 2010 con la generación de 16 mil 400 empleos*. Data Export, Vol.214, pags. 17
12. Murrillo, Jorge (2004) *Exportar e Internacionalizarse: Guía práctica para acceder a los mercados internacionales*(2a edición) Panamerica Editorial, Bogotá
13. Nieto Solís, Jose Antonio (2005) *Organización Económica Internacional y Globalización*, Siglo XXI, España
14. Rifkin, Jeremy (2000) *La Era del Acceso* Ediciones Paidós, Ibérica Barcelona. Trad. Francisco Alvarez y David Teira.

15. Schuschozy, Andres (2007) *La red y el futuro de las organizaciones* Kier Empresa, Buenos Aires.

## Internet

1. Accenture(2014) *About Accenture* Recuperado de <http://www.accenture.com/us-en/company/Pages/index.aspx>
2. ADP (2014) *ADP Human Capital Management* Recuperado de <http://www.adp.com/about-us.aspx>
3. ADP(2013)*Corporate Overview* Recuperado de <http://www.adp.com/about-us.aspx>.
4. Ahumada, Consuelo (1996) El nuevo orden mundial: ¿postindustrialismo o nueva división internacional del trabajo? *Colombia Internacional*,.33.pags.19-27 Recuperado de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/227/view.php>.
5. Arledge, Susan(Enero 8,2010) Jamaica:Grabbing a Piece of the Call Center Business *Nearshore Americas* . Recuperado de <http://www.arledgepartners.com/JamaicawantsaPortionoftheCallCenterBusiness.pdf>
6. Asociación Hondureña de Maquiladores(Abril 19, 2013) Call Center : Stream Global Services inicia operaciones en Honduras. Recuperado de <http://www.ahm-honduras.com/?p=4678>
7. Asociación Guatemalteca Exportadores(s.f.) *AGEXPORT* Extraído de <http://portal.export.com.gt/Portal/Home.aspx?secid=935>
8. Asociación Guatemalteca de Exportadores (2011) *Comisión de Contact Center y BPO* .Extraído de [http://www.export.com.gt/?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=16](http://www.export.com.gt/?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=16)
9. Associated Press (Julio 12, 2010) Aon Buys Hewitt in Move to Expand Its Consulting Arm *New York Times* . Recuperado de [http://www.nytimes.com/2010/07/13/business/13insure.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/07/13/business/13insure.html?_r=0)

10. Batres, Alexis (9 de Diciembre, 2010) Call center generan más de 16 mil empleos *La Hora* Recuperado de <http://www.lahora.com.gt/index.php/economia/economia/139272-call-centers-generan-mas-de-16-mil-empleos>
11. Batres, Alexis (4 mayo 2012) Call Center Generan empleos *El Periódico* Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20120504/economia/211692>
12. Bajaj, Vickas(2011, 25 de Noviembre)A new Capital of call center.*New York Times*. Recuperado de [http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&_r=0)
13. Borja, Rodrigo(s.f.) División Internacional del Trabajo *Enciclopedia de la Política*(Versión Electrónica). Recuperado de <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=d&idind=492&termino=B>
14. Brassat, David Willia, y Mateus, Julián Ramiro (Marzo 2002) La globalización: sus efectos y bondades, *Economía y Desarrollo vol. 1, N° 1* pag.65-77, *Fundación Universidad Autónoma de Colombia* Recuperado de <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>
15. Caldach R. (1991) *Relaciones Internacionales*. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/lib1cap12.pdf>
16. Capgemini(s.f.)*Company Profile & Key Figures* Recuperado <http://www.capgemini.com/about/group/company-profile-key-figures>
17. Central and Eastern European Outsourcing Association Review (2010) *Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review 2010*. Recuperado de <http://ceeo.org/assets/Uploads/CEEITOutsourcingReview2010.pdf>
18. CEPAL (s.f.) *Globalización y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/10026/globa-c1.pdf>
19. CGI(s.f.) *Company Overview*. Recuperado de <http://www.cgi.com/en/overview>
20. Cienski, Jan (Abril 23, 2013) Outsourcing: Business go east to offshore costly services, *Financial Times*. Recuperado de

- <http://www.ft.com/cms/s/0/66e94cbe-8667-11e2-ad73-00144feabdc0.html#axzz2x2MVnxi7>
21. Cognizant (s.f.) *Company Overview*. Recuperado de <http://www.cognizant.com/company-overview>
  22. Cognizant Technology Solutions(s.f.) *Cognizant Annual Report*. Recuperado de <http://www.cognizant.com/company-overview/annual-report>
  23. Coronado, Eddy(2 de Noviembre 2009) Contact Center se expanden al interior *La Hora*. Recuperado de <http://www.lahora.com.gt/index.php/economia/economia/119389-contact-centers-se-expanden-al-interior>
  24. CSC(s.f) *Company Profile*. Recuperado [http://www.csc.com/about\\_us/ds/29505-company\\_profile](http://www.csc.com/about_us/ds/29505-company_profile)
  25. Cuevas, Mario y Lisardo, Bolaños (2007) *Opportunities and Risks in the Liberalisation of Trade in Services:The Case of Guatemala*. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, International Centre for Trade and Sustainable Development. Recuperado de [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9941/1/MPRA\\_paper\\_9941.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9941/1/MPRA_paper_9941.pdf)
  26. Dardón, Byron (3 de Mayo, 2012) *Allied Global creará 800 Nuevas plazas* Extraído de [http://www.prensalibre.com/economia/Call\\_center-empleo-telecomunicaciones-Guatemala-laboral\\_0\\_693530864.html](http://www.prensalibre.com/economia/Call_center-empleo-telecomunicaciones-Guatemala-laboral_0_693530864.html)
  27. Digitex(s.f.) *Inicio* Recuperado de <http://www.grupodigitex.com/>
  28. ECLAC(2009) *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean 2008* Naciones Unidas, Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/4/36094/P36094.xml&base=/tpl-i/top-bottom.xsl>
  29. El Nuevo Diario(4 de Julio, 2012) Nicaragua apuesta a Call Center como fuente de empleo y divisas *El Nuevo Diario*. Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/256814>

30. Fariñas Dulce, María Jose (s.f.) *Neoliberalismo y Globalización*. Recuperado de <http://sitios.poder-judicial.go.cr/salasegunda/revistasalasegunda/articulo2rev-3.htm>
31. Fernandez Stark, Karina; Bamber, Penny; Gereffi, Gary (2013) *Costa Rica in the Offshore Services* Global Value Chain Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Recuperado de [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-20\\_Ch5\\_Offshore\\_Services.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-20_Ch5_Offshore_Services.pdf)
32. Fernandez Stark, Karina; Penny, Bamber y Gereffi, Gamber (2011) *The Offshore Service Global Chain Value: Economic Upgrading and workforce development* Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (Duke CGGC). Extraído de [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11\\_CGGC\\_Offshore-Services-Global-Value-Chain.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGGC_Offshore-Services-Global-Value-Chain.pdf)
33. Flores, Ligia (20 Abril, 2009) Call Center han generado 5 mil empleos *La Hora* Recuperado de <http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/actualidad/109110-call-centers-han-generado-5-mil-empleos>
34. Flinders, Karl (Febrero 13, 2013) Report on Central and Eastern European nearshoring, *Computerweekly.com* . Recuperado de <http://www.computerweekly.com/blogs/outsourcing/2013/02/close-enough-but-far-enoughthe.html>
35. Gál,Zoltán(2013) New Bangalores? The role of Central and Eastern Europe in business and IT services offshoring, *Journal of Economic Developmet, Enviroment and People*, Volúmen 2, Edición 3, pags.77-100. Recuperado de [http://jedep.spiruharet.ro/RePEc/sph/rjedep/Rev6\\_6\\_Gal.pdf](http://jedep.spiruharet.ro/RePEc/sph/rjedep/Rev6_6_Gal.pdf)
36. Genpact(2014)Company Overview Recuperado de <http://www.genpact.com/home/about-us/company-overview>
37. Gereffi, Gary; Castillo, Mario y Fernandez Stark, Karina(2009) *The Offshore Service Industry: A new Opportunity for Latin America* Center on Globalization, Governance,& Competitiveness, Duke University. Recuperado de

- [http://cggc.duke.edu/pdfs/IADB-CGGC\\_offshore\\_services\\_paper\\_Final\\_11Nov2009.pdf](http://cggc.duke.edu/pdfs/IADB-CGGC_offshore_services_paper_Final_11Nov2009.pdf)
38. Gereffi, Gary y Fernandez Stark, Karina(2010) *The Offshore Service Value Chain:Developing Countries and the Crisis*. World Bank. Recuperado de [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/04/07/000158349\\_20100407091357/Rendered/PDF/WPS5262.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/04/07/000158349_20100407091357/Rendered/PDF/WPS5262.pdf)
39. Gomez, Rocío (9 Diciembre, 2009) Amplia su call center 24/7 Customer en Guatemala *El Periódico* Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20091209/economia/127808/>
40. Gudiel, V.(s.f.) Nuevo "Call Center" *El Periódico* . Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20081113/economia/79428>
41. Hansell, Saul y Vance, Ashlee (Septiembre 21, 2009) Dell to spend \$3.9 billion to Acquire Perot System *New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2009/09/22/technology/companies/22dell.html>
42. Hurtado, Paola(29 Septiembre,2008) No es una universidad, es un call center *El Periódico* Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080929/temasdeinteres/72664/>
43. Infosys(2014) *About us*. Recuperado de <http://www.infosys.com/about/Pages/index.aspx>
44. Instituto Sindical para América Central(2011) *La Tercerización del empleo y propuesta para regularla, ya que constituye una corriente contraria a la promoción del trabajo decente*. RL Soluciones Managua. Recuperado de [http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/ficheros/documentos/32\\_ISACC%20-%20Terciarizaci%F3n%20del%20empleo.pdf](http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/ficheros/documentos/32_ISACC%20-%20Terciarizaci%F3n%20del%20empleo.pdf)
45. Invest in Guatemala (s.f.) Guía del Inversionista. Recuperado de [http://www.investinguatemala.org/sites/default/files/descargas/sector\\_BPO.pdf](http://www.investinguatemala.org/sites/default/files/descargas/sector_BPO.pdf)
46. Josephs, Karla(January 10,2013)Elephant Group to Open call center in Mobay *Jamaica Observer*. Recuperado de [http://www.jamaicaobserver.com/westernnews/Elephant-Group-to-open-call-centre-in-MoBay\\_13350005](http://www.jamaicaobserver.com/westernnews/Elephant-Group-to-open-call-centre-in-MoBay_13350005)

47. KPMG(2007) Doing Business in Guatemala: Investment in Guatemala February 2007. KPMG International. Recuperado de <https://www.kpmg.com/KCA/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/investment-in-guatemala.pdf>
48. Kshetri, Nir(2012)The Colombian Outsourcing and Offshoring Industry The Effects of Institutions and Agglomeration Economies *Bryan School of Business and Economics*, The University of North Carolina. Recuperado de [http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/colombian\\_outsourcing\\_industry\\_nir\\_kshetri.pdf](http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/colombian_outsourcing_industry_nir_kshetri.pdf)
49. La Hora(19 de Noviembre 2006) Inversión Extranjera se triplica en Guatemala *La Hora* Recuperado de <http://www.lahora.com.gt/index.php/economia/economia/58622-inversion-extranjera-se-triplica-en-guatemala>
50. La Tribuna (29 Octubre, 2013) Call Center Allied Global abre otra oficina en SPS *La Tribuna*. Recuperado de <http://www.latribuna.hn/2013/10/29/call-center-allied-global-abre-otra-oficina-en-sps/>
51. Laughlin, Kirk (Septiembre 7, 2010) Capgemini takes a big bite of Brazil IT Services with CPM Braxis deal *Nearshores Americas*. Recuperado de <http://www.nearshoreamericas.com/brazil-capgemini/Lagu>
52. Logica(2010)*Outsourcing* Recuperado de [https://www.ida.liu.se/~TDDD31/lectures/Lecture%2003\\_Logica.pdf](https://www.ida.liu.se/~TDDD31/lectures/Lecture%2003_Logica.pdf).
53. Maldonado, Joel(2 Agosto, 2011) Call Center prevén crear 3,600 empleos en el 2011, *Siglo XXI*. Recuperado de <http://www.s21.com.gt/node/64538>
54. Meillon Osorio, Sofía Alejandra (2009) *La inversión Extranjera directa y el boom de una nueva industria de servicios de Outsourcing: El Caso de Contact Center en Guatemala*. Recuperado de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/508879.pdf>
55. Meoño Artiga, Luis Pedro (2011) *Los Trabajadores de la industria de call center de la Ciudad de Guatemala: La diferencia social y representaciones sobre el trabajo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/2488871/Los\\_trabajadores\\_de\\_la\\_industria\\_de\\_call](http://www.academia.edu/2488871/Los_trabajadores_de_la_industria_de_call)

\_centers\_de\_la\_ciudad\_de\_Guatemala\_diferenciacion\_social\_y\_representaciones\_sobre\_el\_trabajo

56. Montenegro, Zak (marzo 3, 2013) Minister of Labor in Honduras reports 300 available jobs in call center and manufacturing *Honduras.com* Recuperado de <http://www.honduras.com/minister-of-labor-in-honduras-reports-300-available-jobs-in-call-centers-and-manufacturing/>
57. Morales Vargas, María Antonia y Pech Varguez, Jose Luis(2000) Competitividad y estrategia:El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos *Contaduría y Administración*, vol. 197, pags. 47-63. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
58. NCO(s.f.) *FactSheet*. Recuperado de [https://www.ncogroup.com/About\\_NCO/NCO\\_Fact\\_Sheet.html](https://www.ncogroup.com/About_NCO/NCO_Fact_Sheet.html)
59. Oshri,Ilan; Kotlarsky, Julia y Wilcocks, Leslie(2009) *The Handbook of Global Sourcing and Offshoring*. Recuperado de <http://digamo.free.fr/hbosourcing.pdf>
60. Palugod, Paul y Palugod, Nora (2011) Global Trends in Offshoring and Outsourcing *International Journal of Business and Social Science* vol.2,pags.13-19. Recuperado de [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_16\\_September\\_2011/2.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/2.pdf)
61. PRlog (Nov. 23, 2010)Sitel Expands its call center in Nicaragua *Press Release Distribution*. Recuperado de <http://www.prlog.org/11093569-sitel-expands-its-call-center-facility-in-nicaragua.html>
62. PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo(2000) *¿Qué es la globalización?* Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
63. PROESA (2013) *Offshore Business Service*. Recuperado de <http://www.proesa.gob.sv/investment/sector-opportunities/offshore-business-services>
64. Professional Outsourcing Resources (13 Abril,2014)On track after Logica takeover, says CGI CEO *Professional Outsourcing Resources* Recuperado de <http://professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/on-track-after-logica-takeover-says-cgi-ceo>

65. Publinews (25 abril, 2013) La industria de los call center crecerá 26%, señala la Agexport, *Publinews*. Recuperado de <http://www.publinews.gt/index.php/la-industria-de-los-call-center-crecera-26-senala-la-agexport/>)
66. Reuter (Agosto 2,2011) New Combined Carriibbean & Central America BPO& Contact Center Report 2012 *Zagada Institute*. Recuperado de <http://www.reuters.com/article/2011/08/02/idUS213221+02-Aug-2011+MW20110802>
67. Reynolds, Louisa(2008) *Call center, cuestionada fuente de empleos*. Recuperado de <http://www.albedrio.org/htm/articulos/l/lr-050.htm>
68. Reynolds,Louisa (28 de Septiembre,2009) Call center necesitan más personal bilingüe para crecer, *El Periódico*, Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090928/economia/116584/>
69. Rivas, Raul Lenin(13 Julio 2012) Call Centers en desarrollo y crecimiento en Nicaragua *El 19 Digital* . Recuperado de <http://www.el19digital.com/index.php/noticias/ver/3117/call-centers-en-desarrollo-y-crecimiento-en-nicaragua>
70. Rutledge Mitchell IV, Thomas (2007) *Planning for the Knowledge Economy: The Nicaraguan Strategy to Engage in the Global Trade of Business Services* The Center for Global Initiatives. Recuperado de [http://cgi.unc.edu/uploads/media\\_items/planning-for-the-knowledge-economy-the-nicaraguan-strategy-to-engage-in-the-global-trade-of-business-services.original.pdf](http://cgi.unc.edu/uploads/media_items/planning-for-the-knowledge-economy-the-nicaraguan-strategy-to-engage-in-the-global-trade-of-business-services.original.pdf)
71. Sánchez Martínez, Kennet(2009) *La Externalización de los servicios en los países del Sur de Europa* Universitat Abat Oliba CEU. Recuperado de <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/48159/TFC-SANCHEZMARTINEZ-2010.pdf?sequence=1>
72. Scannone S.I., Juan Carlos (s.f) *La Globalización como Hecho e Ideología: Emergencia de la sociedad civil, doctrina social de la Iglesia y "globalización en solidaridad"*. CELAM. Recuperado de [www.celam.org/documentacion/118.doc](http://www.celam.org/documentacion/118.doc)

73. Softengi(s.f) *Outsourcing to Ukraine:myths, reality and challenges* Central and Eastern European Outsourcing Association. Recuperado de <http://ceeo.org/news/ceeo-news/outsourcing-to-ukraine/>
74. Softek(2014) *Company Overview*. Recuperado de <http://www.softtek.com/en/about/company-overview>
75. Sitel(s.f.) *Acerca de Sitel*. Recuperado <http://www.sitel.com/es/nuestra-empresa/acerca-de-sitel/>
76. Suarez, Gabriel(19 abril, 2008) Perot Systems y el outsourcing en México *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/04/19/el-sistema-perot>
77. Tata Consulting Services (2014) *Corporate facts*. Recuperado de [http://www.tcs.com/about/corp\\_facts/Pages/default.aspx](http://www.tcs.com/about/corp_facts/Pages/default.aspx)
78. Teleperformance (s.f.) *About us*. Recuperado de <http://www.teleperformance.com/en-us/people-company/about-us>
79. Telus International (2014) *Why Us?* Recuperado de [http://www.telusinternational.com/about/company\\_overview](http://www.telusinternational.com/about/company_overview)
80. Thiri3n, Jordy Micheli(2012) El Sector de call centers:Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situaci3n de M3xico *Frontera Norte*,vol.24. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018773722012000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018773722012000100006&script=sci_arttext)
81. Tholons (2013) *2013 Top 100 Outsourcing Destinations*. Recuperado de [http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013\\_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf](http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf)
82. Transactel (2014) *Our affiliates* Recuperado de [https://www.transactel.net/Our\\_affiliates](https://www.transactel.net/Our_affiliates).
83. Ukrainian HiTech Initiative (Agosto 7,2012) Exploring Ukraine , IT Outsourcing Industry: THe Volume of IT sourcing service provided in Ukraine has grown by factor Ten *Ukrainian HiTech Initiative*. Recuperado de <http://hi-tech.org.ua/exploring-ukraine-it-outsourcing-industry-the-volume-of-it-outsourcing-services-provided-in-ukraine-has-grown-by-a-factor-ten/>

84. Vargas Hernández, José (2007) Liberalimos, neoliberalismo y Postneoliberalismo *Revista Mad*. N° 17, Septiembre de 2007. Departamento de Antropología. Universidad de Chile . Recuperado de [http://www.revistamad.uchile.cl/17/vargas\\_04.pdf](http://www.revistamad.uchile.cl/17/vargas_04.pdf)
85. Villalobos Viato, Roberto ( 23 Junio, 2013) Las 24 horas, los 365 días *Prensa Libre*. Recuperado de [http://www.prensalibre.com/revista\\_d/HORAS\\_0\\_938906364.html](http://www.prensalibre.com/revista_d/HORAS_0_938906364.html)
86. Vite Perez, Miguel Angel (2007) La ideología neoliberal y la globalización económica. *El cotidiano* Vol. 22, pag.84-91 Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/325/32514210.pdf>
87. Werner, Welf (2009) Service Offshoring: Is Europe Different? *Intereconomics*, pag96-104. Recuperado de <http://www.intereconomics.eu/downloads/getfile.php?id=675>.
88. Wipro (2014) *About Wipro*. Recuperado de <http://www.wipro.com/about-wipro/>
89. Xerox (s.f.) *About Xerox* Recuperado de <http://www.xerox.com/about-xerox/enus.html>
90. Xtalks(2010) *Investment and Outsourcing Opportunities in Contact Center/ BPO Operations in Jamaica*. Recuperado de <http://xtalks.com/xto393jamaica.ashx>
91. Zaczkowska, Eliza (2010) Offshoring y El Desplazamiento del Poder Económico Mundial, *Eco*, No.5, Pag 51-60. Recuperado de <http://216.230.140.12/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO%20No%205.pdf#page=55>

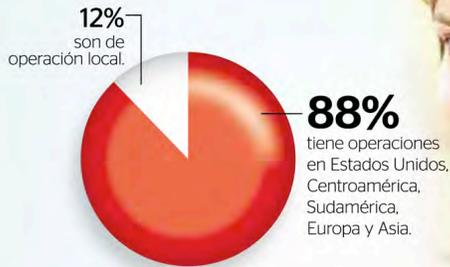
## **Anexos**

# D

## REPORTAJE CENTRAL

### Radiografía

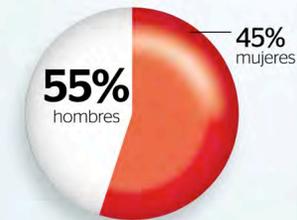
Los *call centers* se han convertido en una gran industria en Guatemala. Desde hace más de una década han generado divisas y miles de empleos.



#### TIPOS DE SERVICIOS (cifras en porcentajes)



#### AGENTES DE SERVICIO



**20%** es la rotación anual promedio de la industria de los *call centers*

**15,172** AGENTES estaban contratados (dato hasta el 2012, solo de empresas agremiadas a la Agexport). Se calcula que los empleos directos podrían ascender hasta los 25 mil.

**72%** se enfocan en llamadas entrantes.

**28%** trabaja en puestos especializados en llamadas salientes.

**US\$293** MILLONES en servicios de exportación generaron las empresas socias de la Comisión de IT y BPO de la Agexport. Para este año estiman generar US\$360 millones.

#### SECTORES ATENDIDOS (cifras en porcentajes)



#### DESTINO DE LA OFERTA EXPORTABLE



#### CALL CENTERS AGREMIADOS EN GUATEMALA

EMPRESA	NÚMERO DE AGENTES (aproximados)
Transactel-Telus	3,500-4,000
Atento de Guatemala	2,500
Allied Global	2,000
Capgemini	1,800-2,000
NCO	1,500-2,000
24/7 Customer	1,400-1,600
ACS/Xerox	1,200-1,500
Genpact	800-1,200
Serco/Intelnet	500-700
Guatecall	400-500
Te Llamó	150-200

\* Otras empresas agremiadas a la Agexport no proporcionaron datos.

## Anexo 2



# ***BPO***



## General Information of the Country

Capital City	Guatemala City
Currency	Quetzal
Exchange Rate (2012)	1US\$=7.83 Quetzales
Official Language	Spanish
Population	15,073,055
Labor Force (2012)	6.2 Million
GDP (2012)	US\$49.9 billion
FDI (2012)	US\$1.2 billion
Exports (2012)	US\$10.1 billion

Source: Bank of Guatemala and National Institute of Statistics

## BPO Sector in Guatemala

Thanks to the BPO sector in Guatemala, the cutting edge technology processes have settled as in any developed country and it has also allowed a great number of talented people with excellent standards in customer service to develop in an accelerated way. It currently provides more than 18,800 jobs in customer service in 70 companies, 20 of which export services to the USA, Spain, and Central America.

This sector offers a wide range of services that go from customer service and telemarketing to more specific outsourcing services such as collections, subscriptions, help desk, database maintenance, data feeding and outsourcing of financial and administrative processes.



## BPO Sector At Glance

Total Revenue	US\$194.9 million
Revenue Growth (1996-2013)	3,133%
Foreign Direct Investment (2006-2012)	US\$78.7 million
Exports (2011)	US\$162 million
Main Services	Customer Service, telemarketing, collections, subscriptions, help desk, data base maintenance, data feeding and outsourcing for financial and administrative processes
Leading Companies	[24]7, Capgemini, NCO, Gempact, Telus/Transactel, Atento, Allied Global, ACS/Xerox, Digitex, Intelenet/Serco
Total Employment	18,880/9,400 bilingual

Source: AGEXPORT and FDI Intelligence Market

## Why invest in this sector?

- Strategic geographical location close to the US and other great markets, transforming Guatemala as an excellent nearshore destination with a time zone similar to North America's which allows the performance of complex tasks and the pursuance of customized initiatives.
- Cultural affinity with North America
- Government policies oriented to encourage the Business Process Outsourcing industry.
- First world telecommunication infrastructure: 99.99% redundancy level, connectivity through 3 submarine cables and two terrestrial cables, installed capacity for STM-6,16 internet providers, 3 telephone service providers, and an increasing demand for mobile lines, a total of 20.7 million of mobile and landlines in 2012, reaching a penetration index of 119.5, according to the Superintendence of Telecommunications.
- The sector has been able to attract more than US\$78.8 million, originating mainly from India, Spain, and the United States according to FDI Market Intelligence.
- Income of up to US\$194.9 million in 2011 (according to data from National Commission of Call Centers & BPOs).
- Jointly with the software industry, the BPO sector in Guatemala could achieve exports of US\$1.3 billion on 2015, experiencing in just 10 years a growth rate of over 500%, and becoming established as one of the main export industries of the country



## In less than 20 years, this sector experienced a growth of more than 3,000%

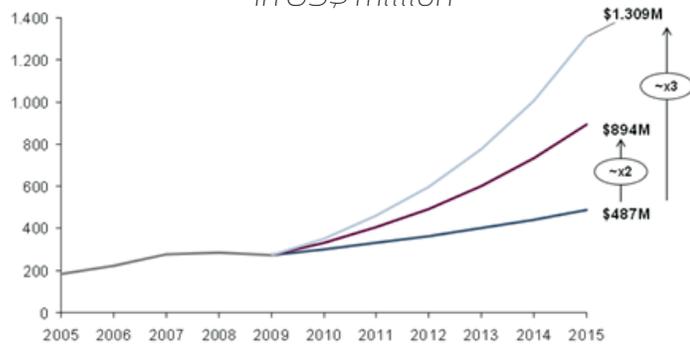
This amazing growth rate has been reflected on the profits that this sector reports, rising to US\$194.9 million in 2011 (according to the National Commission of Call Centers & BPOs). It has also raised such a development that currently represents around 49% of the entire Services Sector in Guatemala.

The Business Process Outsourcing sector, due to the nature of its operations, is also important in terms of exports, entering a high amount of foreign currencies into Guatemala.

Giving service mainly to the US, Spain and the rest of Central America, in 2011 it reported exports for US\$162 million, but having a potential to export, jointly with the Software Development sector, a total of US\$1.3 billion by 2015, experiencing a growth rate of more than 500% in less than 10 years and becoming established as one of the main exporting sectors of the country.

### BPO sector's exports (historical data and projections)

-In US\$ million-



Source: Dalberg (2011)

## These foreign companies have trusted in Guatemala



## Key Incentives for this sector

Guatemala has developed several incentives to make the country attractive for foreign investment. Specifically for the BPO sector, laws like the ‘Free Trade Zones Law’, ‘Promotion and Development of Exports and Drawback (Maquila) Activity Law’, and ‘Free Zone for Industry and Commerce Law’ offer big incentives for foreign companies, as they are exonerated of Rent Taxes, Value Added Taxes (VAT) and import taxes.

• **“Free Trade Zones Law”** (Decree 65-89): This law establishes that, by locating a company in one of the existing ‘Free Trade zones’, it can enjoy the following benefits: exonerated of the company’s of customs duties and VAT for all machinery, equipment, furniture, tools and other materials destined for the construction of infrastructure, and others. Also, this law offers the exemption of 100% of Rent Tax for up to 10 years, 5-year exonerated of Property Tax for all properties used in the ‘Free Trade zone’, and the exemption of all other taxes existing and to be created that could affect the equity and profits of the company.

There are currently in Guatemala a total of 18 ‘Free Trade Zones’ located in Guatemala City (11), San Marcos (2), Escuintla (2), Santa Rosa (1) and Izabal (2).



• **“Promotion and Development of Exports and Drawback (Maquila) Activity Law”** (Decree 29-89): This law seeks to offer boost the exports of Guatemalan products by offering tax incentives to both national and foreign companies. Without any location requirements, it offers a temporary exonerated of customs duties and VAT; also, the complete exonerated of Rent Taxes for up to 10 years and any ordinary and/or extraordinary export taxes.

• **“Free Zone for Industry and Commerce Law”** (Decree 22-73): This law offers about the same incentives as the other laws in terms of tax exemptions. The main difference is that it seeks to develop big territories that dedicated to the Industry and Commerce (a bigger concept of the ‘Free Trade Zones’). Nowadays, there is one ZOLIC (according to its acronym in Spanish) in Izabal, near the Santo Tomás de Castilla port.



## Relevant Legal Framework

### Labor Law and Minimum Wage

The Government of Guatemala establishes at the start of every year the monthly minimum wage for that year. For 2013, the minimum wage is: Q.2,171.75 + Q.250.00 = Q.2,421.75 (approximately US\$306.55). In addition to this, the employer also needs to add the costs of: Social Security, training and recreation, as follows:

- **IGSS (Guatemalan Social Security Institute)** This is the institution in charge of offering Social Security (mainly health and retirement) to all workers in Guatemala affiliated with this institution. By law, employers are required to contribute to this institution with an amount equivalent to 10.67% of the monthly salary of their employees. Also, each employee contributes with 4.83% of their monthly salary.
- **INTECAP (Technical Institute of Training and Productivity)** This institution offers, through more than 30 campuses and delegations, training and certified studies for the Guatemalan labor force in a wide range of areas and with the objective to raise the employment opportunities for Guatemalans and help to raise the nation's competitiveness and development. Employers are required to contribute to this institution an amount equivalent to 1% of the monthly salary of their employees.
- **IRTRA (Institution of Recreation for the Employees of the Private Sector in Guatemala):** This institution is in charge of providing recreation opportunities for the employees of the private companies in the country through different parks and recreational centers throughout the country, including the theme parks Xetulul and Xocomil, the biggest theme parks in the entire Central American region. This institution receives an equivalent of 1% of the monthly salaries of the employees of all private companies in the country.



Other relevant information that the Labor Law establishes in Guatemala includes working shifts, schedules and restrictions, and employment benefits.

WORKING HOURS	SCHEDULE	CANT EXCEED
Regular shift	6:00 to 18:00	8 hours per day
Night shift	18:00 a 6:00	6 hours per day
Overtime	One regular shift can be extended with a mutual agreement between the employer and the employee, up to 4 more hours per day. Each hour of 'overtime' has to be paid 1.5 times the regular hour wage.	A regular shift cannot exceed (normal plus overtime) 12 hour per day.

BENEFITS	DESCRIPTION
WEEKLY DAY OFF	The employee has the right for one day off after 6 consecutive workdays. If the employee works during this day, has to be paid as extra hours.
NATIONAL HOLIDAYS	National holidays recognized in Guatemala are: January 1st, Holy Thursday, Good Friday, Holy Saturday, May 1st, June 30th, September 15th, October 20th, November 1st, December 24th (Half Day), December 25th, December 31st (Half Day). If the employee works during these days, employer has to pay as overtime.
VACATIONS	Minimum of 15 days after one consecutive year of work. The employee acquires the right for vacations after 150 workdays.
ANNUAL BONUS	Annual bonus equivalent to a monthly salary for employers that have work during one consecutive year. This bonus has to be paid during the first 14 days of July.
CHRISTMAS BONUS	Annual bonus equivalent to a monthly salary for all employees that have worked for one consecutive year. This bonus has to be paid 50% during the first 15 days of December and the other 50% during the first 15 days of January.
SEVERANCE PAYMENT	Only applicable in case of dismissal, when the employee had a contract of indefinite duration. The severance payment is equivalent to one monthly salary per year of work for the same employer. If the employee did not finish one consecutive year, the payment has to be proportional.



## Other institutes that offer support for this sector are:



**Superintendence of Telecommunications**

[www.sit.gob.gt](http://www.sit.gob.gt)



**Guatemalan Chamber of Industry**

[www.industriagate.com](http://www.industriagate.com)



**Contact Center & BPO Commission**

[www.contactcenter.com.gt](http://www.contactcenter.com.gt)



**Guatemalan Exporters Association**

[www.export.com.gt](http://www.export.com.gt)



**National Competitiveness Program**

[www.pronacom.org](http://www.pronacom.org)



## ***At Invest in Guatemala we are ready to help you...***

**Invest in Guatemala** is the national agency dedicated to attract Direct Foreign Investment into the country, offering direct support to foreign investors looking for opportunities for investment.

Through an extensive network of contacts and a vast experience in the different sectors of national business, the agency provides detailed information on the different business opportunities that are present in our country.

In order to offer excellent services to foreign investors, expert consultants in each sector, provide customized and professional counsel, including: up-to-date information, coordination of visits into the country, contacts and references, facilitation for the start of operations, practical and professional assistance, operational support and assistance during and after the establishment of operations in the country.

### **For more information, please contact:**

#### **Ninoshka Linde**

BPO Investment Advisor

[nlinde@investinguatemala.org](mailto:nlinde@investinguatemala.org)

Ph. (502) 2421-2490

10 calle 3-71 Zona 10, Edificio Aseguradora General, Nivel 4  
Guatemala City, Guatemala, 01010



