



Este proyecto está financiado
por la Unión Europea



Organización Internacional del Trabajo

EL IMPACTO DEL COMERCIO DE SERVICIOS EN EL EMPLEO: EL SECTOR *CALL CENTRES* Y SERVICIO AL CLIENTE EN GUATEMALA

INFORME DE CONSULTORÍA REALIZADA PARA LA OIT
Y LA UNIÓN EUROPEA



HUGO MAUL RIVAS Y LISARDO BOLAÑOS FLETES

Guatemala, junio de 2013

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2013.

Extractos breves de esta publicación pueden ser reproducidos sin autorización a condición de que se indique la fuente. Los derechos de reproducción o de traducción se deben solicitar al Programa de Comercio y Empleo, Organización Internacional del Trabajo, CH 11 Ginebra 22, Suiza.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a David Cheong, Mauricio Dierckxsens, Arturo Matute y Carlos Linares Palma por sus comentarios respecto a versiones anteriores de este documento. Cualquier error u omisión es responsabilidad de los autores.

Esta publicación se ha realizado con el apoyo de la Unión Europea en el marco del proyecto “Evaluar y Abordar los Efectos del Comercio en el Empleo”.

“Los contenidos de esta publicación son responsabilidad única de los autores no y pueden ser utilizados de ningún modo para reflejar los puntos de vista de la Unión Europea.”

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.



INDICE

1. Resumen ejecutivo	5
1.1. Objetivo	5
1.2. Descripción del sector de <i>call centres</i> y servicios al cliente en Guatemala	5
1.3. Estructura del empleo en el sector <i>call centres</i> y servicio al cliente en Guatemala	6
1.4. Restricciones relevantes para el crecimiento económico del sector	7
1.5. <i>Call centres</i> y servicio al cliente: regulación y liberalización	8
1.6. <i>Call centres</i> y servicio al cliente: implicaciones para el empleo	8
2. Objetivo del estudio	10
3. Descripción del sector de <i>call centres</i> y servicios al cliente en Guatemala	11
3.1. ¿De qué estamos hablando?	11
3.2. La economía guatemalteca	15
3.3. Las múltiples mediciones de los <i>call centres</i> en Guatemala	21
3.4. La exportación de servicios y los tratados comerciales	29
4. Estructura del empleo en el sector <i>call centres</i> y servicio al cliente en Guatemala	34
4.1. El mercado laboral guatemalteco	34
4.2. Las dificultades de la caracterización del sector	36
4.3. Características de los trabajadores del sector	37
4.4. El pool disponible de trabajadores	38
4.5. Número de trabajadores del sector	40
4.6. Nivel salarial del sector	42
4.7. Oportunidades laborales a grupos vulnerables	44
4.8. Las posibilidades de empleo a futuro	45
4.9. Retos del sector en materia laboral	46
5. Restricciones relevantes al sector	51
6. <i>Call centres</i> y servicio al cliente: regulación y liberalización	56
6.1. Restricciones específicas en materia comercial	56
6.2. Propuestas de reforma de políticas comerciales	56

7.	<i>Call centres</i> y servicio al cliente: implicaciones para el empleo	58
7.1.	El inglés como restricción relevante	58
7.2.	Implicaciones de incrementar inglés en el sector de <i>call centres</i> y otros sectores de la economía	60
7.3.	Reflexión sobre la intervención del Gobierno en la promoción del idioma inglés	61
8.	Conclusiones	63
9.	Bibliografía	65
9.1.	Documentos:	65
9.2.	Periódicos	67
9.3.	Presentaciones	68
9.4.	Páginas Web:	68
10.	Anexos	69
10.1.	Anexo 1. Críticas que han llevado al sector a ponerse en posición defensiva	69
10.2.	Anexo 2. Opciones de escuela de inglés	71

1

RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Objetivo

El presente documento forma parte de un proyecto de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), financiado por la Unión Europea, llamado "Evaluar y Abordar los Efectos del Comercio en el Empleo". El objetivo de dicho proyecto es apoyar el análisis de políticas efectivas y coherentes de comercio y del mercado laboral que traten los desafíos del ajuste enfrentados por trabajadores y empleadores; y que extiendan las oportunidades para la creación de empleos decentes en los países en desarrollo. El caso de estudio para Guatemala se centró en el sector de *call centres* y servicio al cliente en Guatemala. El documento cubre cuatro áreas vinculadas con la importancia económica y laboral de dicho sector en Guatemala, restricciones políticas a su crecimiento y recomendaciones.

1.2. Descripción del sector de *call centres* y servicios al cliente en Guatemala

En este documento se definen los *call centres* como un lugar de trabajo, donde empleados realizaran o recibirán llamadas telefónicas, con el apoyo de una computadora, en el que la distribución de las llamadas será controlada por un servidor automático de distribución de las mismas (Feinberg y Hokama, 2000). Según las definiciones del Acuerdo General Sobre el Comercio de Servicios (GATS, en inglés), que sirve de paraguas al comercio de servicios en los países miembros de la Organización Mundial del Comercio, los *call centres* son un tipo de exportación de servicios denominado "oferta trans-fronteriza". En esta, el oferente y el demandante se encuentran en países distintos, unido gracias a la tecnología.

Actualmente, en Guatemala el sector de *call centres* es pequeño, tanto en términos de exportaciones, como de trabajadores contratados. Al año 2010, las estimaciones del mismo sector indicaban que el sector, a lo sumo, representaba un 0.4% del Producto Interno Bruto (PIB) y 0.5% de la Población Económicamente Activa (PEA). Sin embargo, el estudio indica que tanto el Gobierno como el sector deberían trabajar en mejorar la confiabilidad de la información sobre el sector. Mientras el Banco de Guatemala reportaba exportaciones por \$19.7 millones para el año 2010, representantes del sector daban declaraciones que el sector había exportado entre cinco y diez veces dicho valor.

A pesar de su actual tamaño y de los problemas de información, el sector de *call centres* ha sido mencionado como un sector al que debe prestársele atención, debido las externalidades positivas que genera y a su potencial de crecimiento (Cuevas y Bolaños, 2007). Entre los beneficios que puede generar este sector se han mencionado la descentralización productiva y el impulso a la inversión en capital humano, así como la transferencia tecnológica; asimismo, cabe señalar la posibilidad de generar empleo formal para jóvenes en riesgo. En cuanto al potencial del sector en Guatemala, cabe mencionar (Cuevas y Bolaños, 2007):

- Se encuentra en el *área nearshore* (cercana a la costa) a Estados Unidos, lo cual le permite: a) atender a los clientes norteamericanos en el mismo horario; y, b) fácil acceso a clientes, quienes tienen menor incomodidad para visitar las instalaciones.

- El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR-CAFTA por sus siglas en inglés) genera un marco mínimo de estabilidad respecto a la exportación de servicios con el mercado estadounidense, como el proteger el acceso a mercado o que no existirán aranceles especiales al comercio electrónico.
- Se ha realizado una inversión sustancial en tecnología y un mercado competitivo de telecomunicaciones.
- Guatemala ofrece a la empresa una forma de diversificar el riesgo-país tras haber invertido en otros países.
- Se cuenta con fuerza laboral joven, la cual suele ser el tipo de trabajador de este tipo de industria. Adicionalmente, los costos de la fuerza laboral son bajos en comparación con el de países desarrollados, aunque cabe señalar que no necesariamente son menores al de otros países compitiendo por esta misma inversión.
- Otros factores señalados por inversionistas internacionales indican que aprecian de Guatemala otros factores como: a) afinidad cultural de los trabajadores para responder a la cultura estadounidense; b) un clima atractivo (temperatura, humedad), favorable a las visitas, especialmente en la temporada de invierno para aquellas empresas fuera de los trópicos; c) paquetes de compensación a ejecutivos no resultan onerosos; y, d) los costos laborales son atractivos.

Debido a este atractivo, el sector ha logrado generar un crecimiento atractivo en los últimos años. Según información del sector, que hoy cuenta con 75 empresas y más de 15 mil trabajadores, durante el periodo 2005-2009 alcanzó un crecimiento promedio interanual que se encontró entre el 35% y 45%. Esto toma una relevancia aún mayor si se analiza que dentro de dicho periodo el sector padeció una fuerte contracción derivado de la crisis económica mundial del 2008. En este crecimiento ha sido importante la inversión proveniente de Estados Unidos, pero también de otros países como India, España y México.

Este crecimiento puede ser un factor importante para dinamizar la economía guatemalteca, la cual no ha sido tan dinámica en casi treinta años. Durante el periodo de 1951 a 1975 Guatemala experimentó su época de mayor crecimiento económico, con años donde logró alcanzar tasas de crecimiento del 8%. Sin embargo, el modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones se agotó. Las crisis políticas y económicas de finales de 1970 y principios de 1980 dieron paso al período actual, con un crecimiento económico promedio del 3.6%, ligeramente superior a la tasa de crecimiento poblacional del 2.7%.

1.3. Estructura del empleo en el sector call centres y servicio al cliente en Guatemala

El mercado laboral guatemalteco se encuentra en desequilibrio permanente (Maul et al., 2008), caracterizado por altos grados de subempleo (INE, 2010), altos grados de economía informal (Maul et al., 2006), y bajos niveles de acumulación de capital (Weiss, 1995). De un total de 4.6 millones de trabajadores, un 76% son informales. A ello se agrega que el sector informal sigue en crecimiento, pues de un promedio de 200 mil jóvenes que entran al mercado laboral cada año, se generan menos de 20 mil empleos formales. Las empresas que tienen capacidad de generar empleos formales son escasas. Menos del 3% de los trabajadores se encuentran en empresas que tienen la capacidad de generar más de 5 plazas de empleo formal.

Los trabajadores del sector de *call centres* tienden a ser jóvenes con menos de 30 años. Adicionalmente, tienen que haberse graduado de educación secundaria y, en el caso de trabajar para un cliente internacional, saber inglés u otro idioma extranjero. Estas características no describen al trabajador promedio en Guatemala. Si bien el 60% de los trabajadores son jóvenes entre 18 y 30 años, resulta que sólo el 23% de la población adulta tiene educación secundaria o superior. Cuando se toma en cuenta la edad, el nivel educativo y el conocimiento de inglés, resulta que sólo el trabajador que demanda el sector sólo se adecúa a 3% de los trabajadores del país.

En cuanto a las condiciones laborales, se observa que este sector ofrece empleo formal con condiciones por encima del promedio nacional. Las condiciones laborales que ofrece el sector son atípicas dentro de la economía nacional. En el año 2011 el salario mínimo en Guatemala era equivalente a US\$273.54. En el mismo periodo de tiempo, el sector ofrecía a sus agentes bilingües un salario promedio de US\$450; ésto lo sitúa en un 128% por encima del salario mínimo. Mientras tanto, cerca del 86% de la población en Guatemala gana un ingreso por debajo del salario mínimo mensual.

El sector da oportunidades a mujeres y a jóvenes de terminar sus estudios: a) el 39% de los trabajadores de la industria son mujeres; y, b) que 42.5% de sus trabajadores se encuentran trabajando en la misma para poder continuar con sus estudios. Adicionalmente, cabe señalar que el sector está generando empleo en el interior del país, en Quiché y en Quetzaltenango.

Ahora bien, el sector también ha sido señalado por las condiciones laborales, donde más que un problema de las condiciones físicas o del pago del salario mínimo, el principal tema que parece generar problemas es el de las jornadas laborales (Palencia, 2011). El estudio tuvo acceso a informes de la Inspectoría General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, mediante el uso de la Ley de Libre Acceso a la Información, Decreto 57-2008. Sólo se contó con información para el año 2010 y el año 2011. Entre dichos años el número de denuncias a la visitaduría se incrementó de 28 a 48. En cuanto a los motivos que llevan a una denuncia, se apreció que el 46% de los motivos de las denuncias se centran en cuatro: a) establecer cambio de condiciones de trabajo; b) verificar jornada de trabajo; c) suspensión de labores sin goce de salarios; y, d) verificar si en la entidad están obligando a firmar carta de renuncia a los trabajadores. En ambos años sólo en 3 casos se señalaron de haber incumplido con la ley, dato que debe compararse con los más de 15 mil empleados en el sector.

Dadas las condiciones salariales y las oportunidades de empleo a mujeres y jóvenes, resulta importante saber sobre la participación del sector en el mercado laboral y sus perspectivas de crecimiento. Al año 2010, el sector empleaba entre 15 mil y 22 mil empleos, empleando cerca de 0.5% de la PEA. En este caso, sólo se cuenta con información de las empresas en el sector de *call centres* vinculadas con la gremial de empresarios exportadores del país (AGEXPORT), lo cual no toma en cuenta los empleos de *call centres* en empresas que atienden el mercado local. Según estimaciones propias del sector se cree que puede llegar a emplear 67 mil trabajadores al año 2015. Ello implica un crecimiento de cerca de 8.7 mil trabajadores por año, con lo cual se incrementaría en un 43.5% la creación de empleo formal anual, respecto al que se ha creado en promedio en la última década.

Dejando a un lado las restricciones para atraer inversión, el crecimiento del sector de *call centres*, se encuentra limitado por dos factores del lado de la mano de obra. Por un lado, se estima una rotación de personal de hasta un 36% anual (Aceña, 2010). Ello no sería un problema si no fuera porque la posibilidad de alimentar el crecimiento del sector no estuviera limitado por los jóvenes que entran al mercado laboral con las competencias necesarias. Según las estimaciones del presente estudio, actualmente la cantidad de jóvenes que están entrando al mercado laboral con conocimiento de inglés se ubica entre los 5 mil y los 28 mil. Ello implicaría que, dado el nivel actual de rotación, y sin una política para incrementar la cantidad de jóvenes que terminan secundaria con un nivel aceptable de inglés, el crecimiento del sector tendría un tamaño máximo que estaría entre los 14 mil y los 77 mil empleados. En la medida que estos números no se incrementen, los salarios en el sector se incrementarían al nivel de otros países y se disminuiría la posibilidad de mayor creación de empleo formal dentro de Guatemala.

1.4. Restricciones relevantes para el crecimiento económico del sector

En el año 2000, el sector de los *call centres* se encontraba desarrollado por igual en Guatemala como en Filipinas, con cerca de un centenar de empleados. Diez años después, Filipinas ha logrado generar 300,000 empleos, casi 20 veces más que Guatemala. El Gobierno filipino se percató del potencial de empleo del sector y formuló una serie de políticas gubernamentales en pro del sector.

En el caso de Guatemala, existen ventajas competitivas ampliamente identificadas que posee el país en el sector de los *call centres*, recogiendo los análisis realizados por Cuevas y Bolaños (2007) de la exportación de servicios en Guatemala; pero también comparaciones transversales de la economía del país, a partir de la Metodología de Valoración del Conocimiento del Banco Mundial y el Reporte Global de Información de Foro Económico Mundial e INSEAD. Entre las ventajas competitivas señaladas se encuentran la regulación de telefonía y la oferta de proveedores de internet, a ubicación geográfica del país, así como una estructura de costos que aún hace favorable el crecimiento del sector, frente a otros países del área.

Ahora bien, adicionalmente el estudio incluyó restricciones que se han encontrado como relevantes para el crecimiento del sector. Primero, es necesario fortalecer el nivel educativo del país, el cual cuenta con un promedio educativo inferior a 6 años, al mismo tiempo que debe avanzarse en incrementarse la educación de idiomas extranjeros que permitan expandir los servicios a otros países. Segundo, mejorar el ambiente institucional del país, que facilite la realización de negocios, lo cual incluye desde los trámites para abrir empresas, hasta la calidad del servidor público a distintos niveles del Gobierno.

1.5. *Call centres y servicio al cliente: regulación y liberalización*

Al estudio le interesaba el análisis de las restricciones de tipo comercial. Se señaló que Guatemala tiene una estricta legislación que garantiza un trato no-discriminatorio para los inversionistas Internacionales, los capitales tienen entera libertad para entrar y salir del país. En todo, lo único que se señaló fue: a) que debe ponerse atención a cómo se replantearán los incentivos a la exportación, pues por cumplir con los compromisos con la Organización Mundial de Comercio de eliminar las subvenciones a la industria, pueden eliminar los beneficios al sector de exportación de servicios; y, b) la falta de incentivos particulares al sector, como sí sucede en países como Uruguay y Colombia.

1.6. *Call centres y servicio al cliente: implicaciones para el empleo*

Se analizó que impulsar el aprendizaje del idioma inglés tendría un impacto importante en el crecimiento del sector. Según uno de los entrevistados para el estudio, el sector podría generar unos 55,000 empleos adicionales en los próximos años de existir la oferta de trabajadores bilingües que se necesitan.

Se encontró que Aceña (2010), un estudio enfocado en analizar la enseñanza del idioma inglés para el sector de *call centres*, estima que, dada la oferta educativa de inglés, entre 5 mil y 6 mil jóvenes tendrían el nivel de inglés necesario para el sector. Ello daría un número mínimo de potenciales nuevos trabajadores, mientras que el máximo número lo estarían dando las estadísticas nacionales, que recogen cerca de 28 mil jóvenes que salen al año sabiendo inglés. Asimismo, encontró dos características importantes respecto a la oferta actual de inglés: la falta de estandarización de competencias por niveles de inglés; y, los costos y duración de los cursos que existen en el mercado varían drásticamente de acuerdo al tipo de academia y al número de horas que se le dedican semanalmente al estudio del idioma. Hay cursos desde Q100.00 (aproximadamente US\$ 13.00) al mes hasta Q20, 000.00 (unos US\$ 2,550.00) por semana, con duración desde 2 semanas hasta 4-5 años para aprendizaje del idioma, más el costo de material.

El dato de los costos refleja un punto importante pues indicaría que, ante la ausencia de financiamiento familiar, muchos jóvenes no podrían acceder a los cursos de inglés. En ese sentido, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) firmaron el 5 de marzo de 2010 un convenio de cooperación para implementar un programa de becas para el perfeccionamiento del idioma inglés, enmarcado dentro del Programa Presidencial Becas Solidarias. Este programa estaba orientado a beneficiar a

dos mil estudiantes, pero apenas 4.25% se benefició del mismo. Parece que una serie de problemas generaron este bajo nivel de éxito: a) el retraso en la asignación presupuestaria hizo que las empresas iniciaran esfuerzos por su cuenta; b) la mayoría de aquellos que no fueron entrenados por las empresas y que buscaron el apoyo del programa tenían un nivel de inglés inferior al requerido; y, c) por lo que se deja entrever en la entrevista a la encargada del programa, el horario pudo ser un problema para que fuese aprovechado por los potenciales beneficiarios. Adicionalmente, se considera que el bajo nivel de preparación del servicio civil guatemalteco debe ser un factor a considerar en el retraso e inadecuada planificación e implementación de programas.

2

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El presente documento forma parte de un proyecto de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), financiado por la Unión Europea, llamado “Evaluar y Abordar los Efectos del Comercio en el Empleo”. El objetivo de dicho proyecto es apoyar el análisis de políticas efectivas y coherentes de comercio y del mercado laboral que traten los desafíos del ajuste enfrentados por trabajadores y empleadores; y que extiendan las oportunidades para la creación de empleos decentes en los países en desarrollo. Específicamente, el proyecto va a:

- Desarrollar instrumentos globales de conocimientos que puedan apoyar la formulación de políticas coherentes de comercio y del mercado laboral a nivel nacional, basadas en datos y analices sólidos, con la participación de los socios sociales.
- Reforzar la capacidad de los responsables políticos, investigadores y socios sociales en países pilotos para evaluar los impactos de cambios en políticas de comercio en el empleo y para diseñar políticas coherentes que permiten a los países mitigar los efectos negativos y aumentar el empleo.

El proyecto ha realizado estudios y actividades de formación en cuatro países: Benín, Guatemala, Bangladesh e Indonesia. Paralelamente, se están realizando investigaciones a nivel global sobre el impacto del comercio agrícola, de servicios y regional en el empleo en países en desarrollo.

En el caso del presente documento, los Términos de Referencia (TdR) establecen que el mismo es un estudio de casos sobre el sector de *call centres* y servicio al cliente en Guatemala. Definen cuatro áreas:

- Sección 1. Descripción del sector *call centres* y servicio al cliente en Guatemala. Esta sección analiza las características económicas del sector en Guatemala, desde su participación en el PIB y la estructura del mercado, hasta las características de los compromisos que Guatemala ha pactado para este sector en acuerdos comerciales.
- Sección 2. Estructura del empleo en el sector *call centres* y servicio al cliente en Guatemala. Esta sección incluirá su tamaño, sus características y la regulación del mismo.
- Sección 3. *Call centres* y servicio al cliente: Regulación y liberalización. Esta sección incluirá elementos como la existencia de políticas específicas para el sector y recomendaciones para maximizar los beneficios de este sector.
- Sección 4. *Call centres* y servicio al cliente: Implicaciones para el empleo. Esta última sección discute políticas vinculadas a la mano de obra al sector y cómo las mismas podrían tener un impacto, no sólo para el sector sino también para los trabajadores.

El resto del documento sigue el orden de estas secciones, tras lo cual se presentan las conclusiones del documento.

3

DESCRIPCION DEL SECTOR DE CALL CENTRES Y SERVICIO AL CLIENTE

EN GUATEMALA

3.1. ¿De qué estamos hablando?

Los *call centres* son un tipo de servicio transable, es decir, que puede exportarse. Antes de entrar en detalle, conviene conocer un poco más sobre este tipo de servicios. El Acuerdo General Sobre el Comercio de Servicios (GATS, en inglés), que sirve de paraguas al comercio de servicios en los países miembros de la Organización Mundial del Comercio, define cuatro formas de suministrar los servicios a nivel internacional (OMC, 2011), los cuales se listan a continuación y cuyo explicación y ejemplo se muestra en la **Tabla 3.1**.

1. **Oferta trans-fronteriza.** Del territorio de un Miembro al territorio de cualquier otro Miembro.
2. **Consumo en el exterior.** En el territorio de un Miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro Miembro.
3. **Presencia comercial.** Por un proveedor de servicios de un Miembro mediante presencia comercial en el territorio de cualquier otro Miembro.
4. **Presencia de personas naturales.** Por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia de personas físicas de un Miembro en el territorio de cualquier otro Miembro.

Tabla 3.1. Tipos de exportación de servicios.

	<i>Oferta Trans-fronteriza</i>	<i>Consumo en el Exterior</i>	<i>Presencia Comercial</i>	<i>Presencia de Personas Naturales</i>
<i>Ubicación del Oferente</i>	<i>País A</i>	<i>País A</i>	<i>Países A y B</i>	<i>País B</i>
<i>Ubicación del Demandante</i>	<i>País B</i>	<i>País A</i>	<i>País B</i>	<i>País B</i>
<i>Ejemplo</i>	<i>"call centres"</i>	<i>Turismo</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Migración del trabajador</i>

Fuente: elaboración a partir de Cuevas y Bolaños (2007).

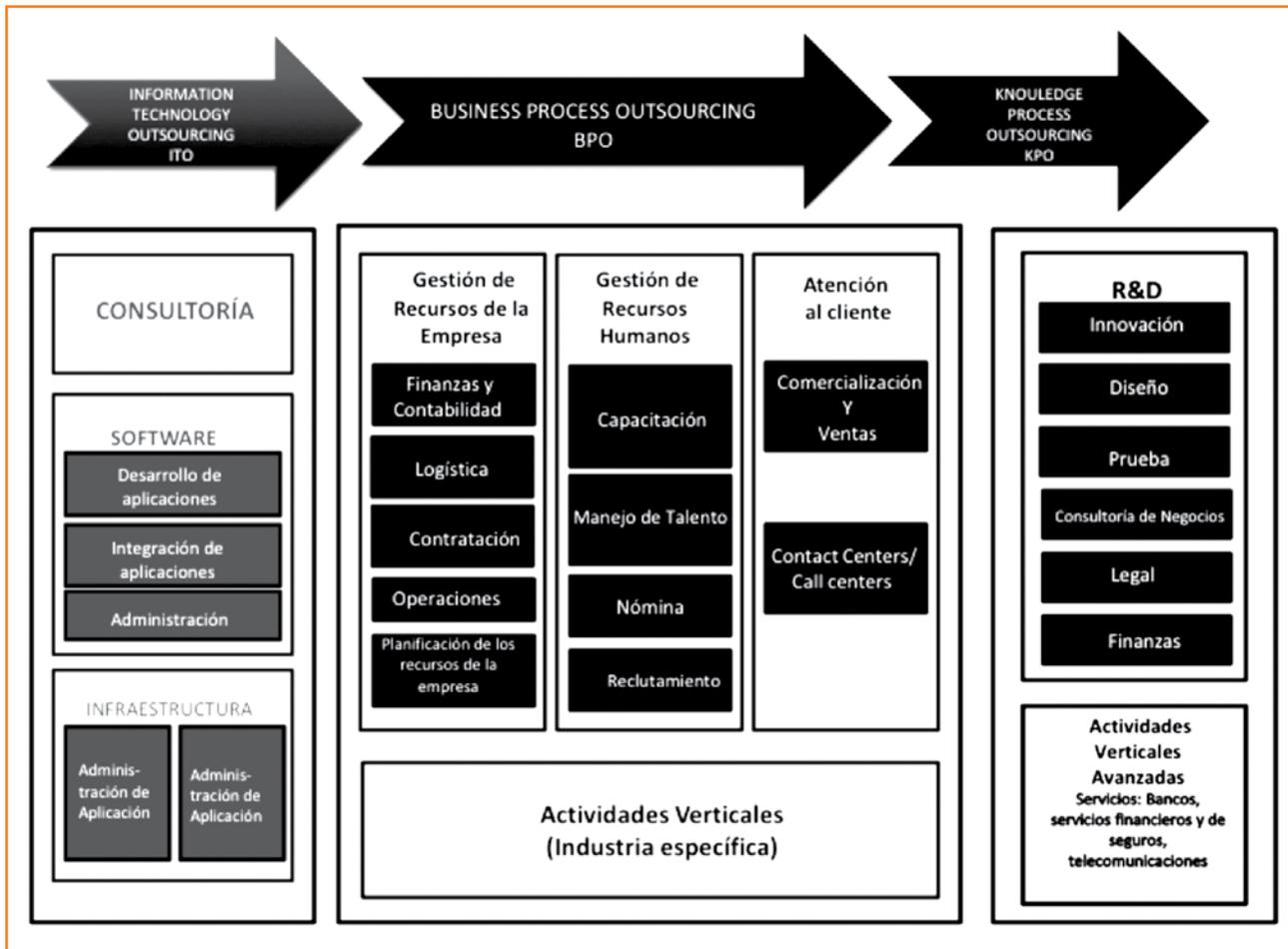
La relevancia económica de la exportación de servicios puede hacerse evidente cuando se analiza la importancia que tienen los servicios en la composición de la producción mundial. Para países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), los servicios representan en la actualidad el 75% de la composición de su PIB, cuando hace tres décadas contabilizaba el 55% de su producción, lo cual es un comportamiento usual de economías desarrolladas. Del total producido, se estima que un 30% de dichos servicios son comercializados internacionalmente (Marouani y Munro, 2009, pp.4), en lo cual ha tenido un gran rol las nuevas tecnologías de la información y un ambiente mundial favorable a la globalización y al comercio internacional.

Para este documento interesa profundizar en la categoría de comercio trans-fronterizo, la primera de las clasificaciones de exportación de servicios. Esta categoría puede comprenderse mejor como el proceso mediante el cual una Empresa A en el país A subcontrata (*outsourcing*) sus procesos productivos a una empresa B en el país B. Como muestra la Imagen 3.1, la cadena de valor de los servicios subcontratados puede incluir una gran cantidad de servicios. La subcontratación puede subdividirse en tres grandes bloques:

- **Subcontratación de Tecnologías de la Información o *Information Technology Outsourcing* (ITO).** Esta es una subcontratación que puede llegar a requerir menor nivel de interacción con el cliente durante el proceso de provisión de servicio, pues se orienta principalmente a subcontratar servicios relacionados con el desarrollo de software o administración de redes y servidores.
- **Subcontratación de los Procesos de Negocio o *Business Process Outsourcing* (BPO).** La subcontratación se da en servicios que no son el “núcleo competitivo” del negocio, es decir, actividades necesarias para la empresa pero que puede delegarlas a un tercero sin perder su capacidad competitiva, como lo sería la subcontratación de llamadas telefónicas (call centres) o la logística de la empresa. Estas requieren un mayor nivel de interacción con el cliente.
- **Subcontratación de Procesos del Conocimiento o *Knowledge Process Outsourcing* (KPO).** Esta es una etapa con un mayor valor agregado que la etapa de BPO. Esto incluye subcontratar la innovación o los análisis financieros o legales.

Allí se aprecia que aquello que se refiere a *call centres*, contact Centers y atención (servicios) al cliente son sólo un área dentro del concepto de *Business Process Outsourcing* (BPO), lo cual a su vez, sólo es una parte del total de la cadena de valor de los servicios que pueden estar sujetos a subcontratación (*outsourcing*).

Imagen 3.1. Cadena de valor de los servicios *outsourcing*



Fuente: elaboración propia en base a AGEXPORT (2011a).

Este documento se enfoca en un segmento del BPO, los servicios de *call centres*. Por razones operacionales se definirá un *call centres* como un lugar de trabajo, donde empleados realizarán o recibirán llamadas telefónicas, con el apoyo de una computadora, en el que la distribución de las llamadas será controlada por un servidor automático de distribución de las mismas (Feinberg y Hokama, 2000). Otra definición que ayuda a comprender el sector: un *call centres* es un lugar donde se atiende a clientes de otras empresas a través de llamadas telefónicas (entrantes o salientes), con la ayuda tecnológica de computadoras y sistemas de distribución automática de llamadas. Estas organizaciones se caracterizan por la capacidad para manejar volúmenes considerables de llamadas simultáneas, filtrarlas y direccionarlas hacia trabajadores capacitados para proporcionar información, para proveer ayuda técnica (en el caso de llamadas entrantes) y para la venta de productos o servicios bancarios (en el caso de llamadas salientes). (Micheli, 2006; Norman, 2005; Alley, 2009; Harrington, 2004; Bagnara, 2000; Taylor y Bain, 1999). Algunos denominan a estos negocios las “maquilas de la charla”.

¿Por qué Guatemala debiera prestarle atención a este sector cuando su tamaño actual es pequeño?

Como se verá más adelante en este capítulo el sector actualmente no representa un porcentaje relevante del PIB (la mayor estimación es de 0.4%), la inversión (estimada en 1%) o de la PEA (la mayor estimación es de 0.5%). En todo

caso, la justificación para analizar dicho sector debe provenir de sus potencialidades y de los efectos positivos que pueda generar en innovación u otras áreas.

En cuanto a otros efectos que se pueda generar en la economía al apostar por un sector como los *call centres* cabe señalar aquellos efectos mencionados en Cuevas y Bolaños (2007), como más actividad económica¹, la descentralización productiva y el impulso a la inversión en capital humano, así como la transferencia tecnológica²; asimismo, cabe señalar la posibilidad de generar empleo formal para jóvenes en riesgo (ver **Recuadro 3.1**). La generación de empleo formal para jóvenes podría ser suficiente justificación, económica y política, para echar a andar este tipo de proyectos. Según estimaciones con la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (2010) e información del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2011), la creación de empleo formal del período 2000-2010 fue, en promedio, de 20 mil empleos por año. Este número contrasta con la necesidad de crear al menos 82 mil empleos anuales para evitar que el subempleo siga creciendo. Cuando se ve que en otros países como Filipinas e India el sector ha podido crecer y contratar a varios cientos de miles de trabajadores³, se ve que este sector es sumamente atractivo para Guatemala.

Recuadro 3.1. Potenciales beneficios del comercio de servicios

Generación de empleos para jóvenes en riesgo. Los jóvenes en riesgo pueden encontrar oportunidades económicas que, en muchos casos, ayudaría a apartarlos de pandillas juveniles violentas, el cual es un problema serio en Guatemala. Estos empleos son valiosas oportunidades socioeconómicas que hacen mucha falta y pueden ser utilizados como parte de una estrategia más amplia de prevención de la criminalidad y la violencia.

Transferencia tecnológica. La exportación de servicios puede favorecer la transferencia tecnológica y de otros conocimientos comerciales para el desarrollo de sectores conexos al de servicios. Esto podría significar la generación de sinergias, como el descubrimiento de nuevos canales de comercialización, hasta el uso de la plataforma de servicios para dar un mejor servicio a los clientes en el período post-venta.

Descentralización productiva. El uso de la tecnología en la exportación de servicios permite la posibilidad de un desarrollo más descentralizado. Esto permitiría reducir la presión sobre ciertos insumos producto de mayor densidad poblacional, que afectan la competitividad de las empresas y la calidad de vida de los habitantes. Un ejemplo de ello es el caso en el uso de las carreteras, en donde el tráfico puede ocupar más de cuatro horas para que los trabajadores se trasladen de su hogar a su trabajo en la Ciudad de Guatemala.

Impulsa a la educación de la mano de obra. A diferencia de sectores tradicionales, el sector de exportación de servicios depende de mano de obra calificada, incentivada, creativa y orientada al cliente. Esto lleva a impulsar iniciativas para promover la educación que generan beneficios adicionales a las capacidades laborales, como una mayor conciencia ciudadana, la superación de modelos mentales excluyentes y una mayor preocupación por el medio ambiente, entre otros. Esta posición pro-educación puede apreciarse claramente en la constante presión que empresarios de este sector ejercen sobre la necesidad de invertir en educación de calidad. También es relevante mencionar la contribución hacia el aumento de la productividad y consiguientemente la presión al alza en el nivel de salarios que puede implicar.

Fuente: Cuevas y Bolaños. (2007).

1 Como un ejemplo de ello puede verse Hoekman y Mattoo (2008) que recogen los resultados de Mattoo, Rathindran y Subramanian (2006), señalando que la liberalización del sector de servicios generan un incremento de 1% más que otros países

2 Fernandes y Paunov (2011) señalan que en Chile la Inversión Extranjera Directa en el sector de servicios tiene efectos positivos de derrame (spillover effects) en términos de productividad e innovación en la industria y otros sectores. Efectos similares entre inversión extranjera directa en servicios y efectos en la productividad en manufactura son encontrados en República Checa, según recoge Hoekman y Mattoo (2008).

3 Algunas estimaciones (Thirion, 2006) calculan que a mediados de la década anterior existían unas 2.86 millones de personas trabajando en **Call centres** en Estados Unidos, aunque otros autores especializados calculan entre 2.5 millones y 6.5 millones de personas. Este mismo autor estima que unas 750 mil personas trabajan en Europa; unos 200 mil en México y unos 25 mil en Centro América y el Caribe.

¿Tiene Guatemala potencial en dicho sector?

Según Cuevas y Bolaños (2007) hay una serie de factores que muestran que Guatemala posee ventajas competitivas que le permitirían posicionarse en la industria de *call centres*:

- Se encuentra en el área nearshore (cercana a la costa) a Estados Unidos, lo cual le permite: a) atender a los clientes norteamericanos en el mismo horario; y, b) fácil acceso a clientes, quienes tienen menor incomodidad para visitar las instalaciones.
- El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR-CAFTA por sus siglas en inglés) genera un marco mínimo de estabilidad respecto a la exportación de servicios con el mercado estadounidense, como el proteger el acceso a mercado o que no existirán aranceles especiales al comercio electrónico.
- Se ha realizado una inversión sustancial en tecnología y un mercado competitivo de telecomunicaciones.
- Guatemala ofrece a la empresa una forma de diversificar el riesgo-país tras haber invertido en otros países.
- Se cuenta con fuerza laboral joven, la cual suele ser el tipo de trabajador de este tipo de industria. Adicionalmente, los costos de la fuerza laboral son bajos en comparación con el de países desarrollados, aunque cabe señalar que no necesariamente son menores al de otros países compitiendo por esta misma inversión.
- Otros factores señalados por inversionistas internacionales indican que aprecian de Guatemala otros factores como: a) afinidad cultural de los trabajadores para responder a la cultura estadounidense; b) un clima atractivo (temperatura, humedad), favorable a las visitas, especialmente en la temporada de invierno para aquellas empresas fuera de los trópicos; c) paquetes de compensación a ejecutivos no resultan onerosos; y, d) los costos laborales son atractivos.

3.2. La economía guatemalteca

Historia reciente de la economía guatemalteca

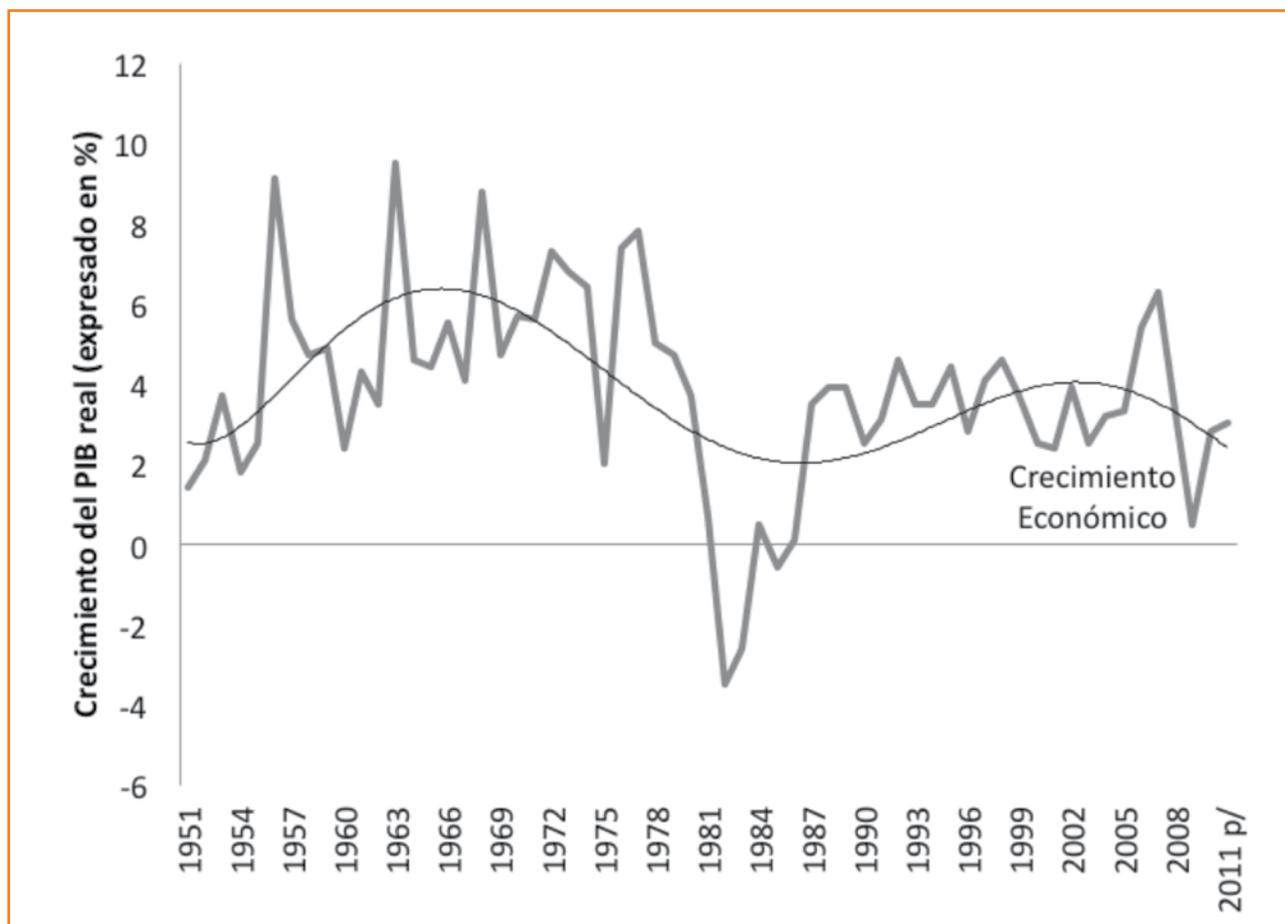
Guatemala se ha caracterizado por su lento crecimiento económico en las últimas décadas. Esto se explica por medio de una mezcla de bajos incrementos en la productividad, así como una lenta acumulación de capital físico y humano (Cuevas, Auguste, & Artana, 2007). No obstante, esto no fue así durante los últimos 60 años de historia. Existen tres períodos que son importantes destacar en materia del desempeño económico del país. En el período de 1951 a 1975, Guatemala manifestó el mayor crecimiento observado y reportó tasas que superaron el 8% interanual (Banguat, 2011). Durante esta época se hizo patente una bonanza económica, debido a la mejora en los términos de intercambio y a las condiciones en los mercados internacionales en los cuales se cotizaban los principales productos agrícolas generados en el país. Este período se puede resumir como una etapa de alto crecimiento demarcado por un modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones apoyado por buenos precios internacionales. Si bien el modelo puede considerarse limitadamente exitoso en sus primeras dos décadas, para principios de la década de 1970 el modelo se considera que ha colapsado (Cuevas, Lee y Pineda, 2010, pp.6).

El segundo período a destacar es el que comprende 1975 a 1985, en el cual la economía guatemalteca sufre los impactos negativos del conflicto armado interno, el terremoto de 1976 y un alza en los precios del petróleo. Además de la pérdida en la disciplina macroeconómica que había caracterizado a la economía en las tres décadas anteriores. Primero, en 1976, el país se ve azotado por un terremoto⁴ y causa una caída significativa y persistente en el crecimiento económico. El país pasó de crecer a una tasa promedio del 6%, en la década de 1960, a una del 1% en la década de 1980, donde experimentó varios años con crecimientos negativos (ver **Gráfica 1.1**). Segundo, en la década de 1980

4 Dicho terremoto, de una magnitud de 7.5, cobró la vida de 23,000 guatemaltecos, hirió 76,000 (CAPRA, 2011),

la guerra civil incrementó su magnitud y causó destrucción tanto del capital físico como el capital humano (Cuevas, Auguste, & Artana, 2007), afectando con ello el capital social y debilitando las instituciones sociales del país. Esto tomó lugar dentro de un contexto en el cual el precio del petróleo pasó de cotizarse a \$14 el barril en 1977 a \$37 el barril en 1980 y su precio no se redujo sino hasta 1986 (Bureau of Labor Statistics, 2011). Esto generó un impacto negativo sobre la sostenibilidad del modelo de sustitución de importaciones y su alta dependencia de deuda externa para mantener el modelo. Esta época puede traducirse como un período de descoordinación de las políticas económicas, el preludio para un período de ajuste estructural en la historia económica del país.

Gráfica 3.1. Crecimiento del PIB 1951-2010



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala

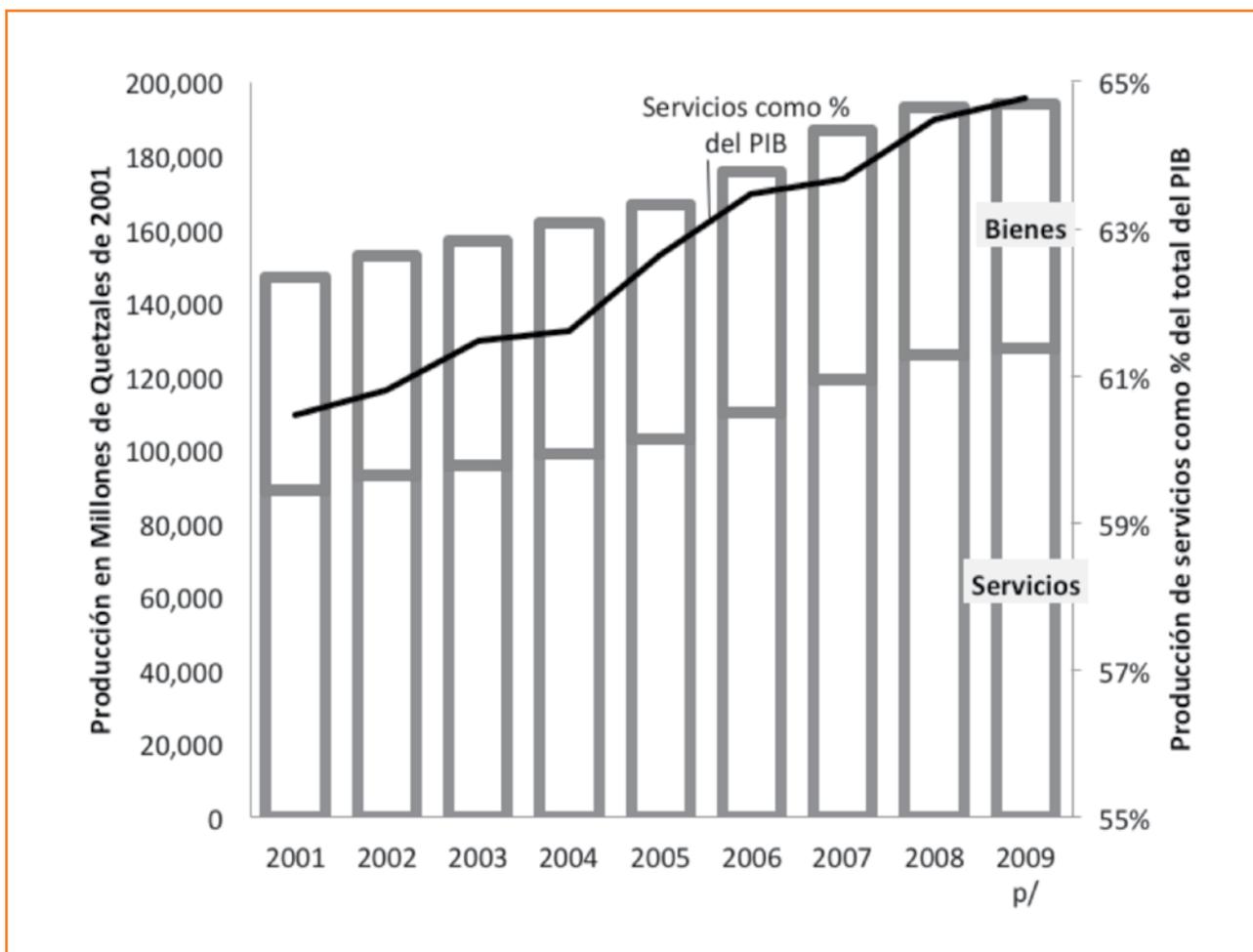
Del año 1986 a la actualidad se puede distinguir un tercer período que inicia con un restablecimiento del régimen democrático y una serie de reformas que buscan tanto la estabilidad política como la estabilidad macroeconómica. Entre las principales reformas que se distinguen se encuentra la reforma para flexibilizar las tasas de interés y el tipo de cambio en Guatemala, la prohibición de la monetización del gasto y deuda pública, un nuevo marco de derechos de propiedad sobre las telecomunicaciones, los acuerdos de paz, entre otros. Muchas de estas reformas han demostrado generar efectos positivos sobre las condiciones macroeconómicas en Guatemala (Maul, Bolaños, & Díaz, 2008) y otras han favorecido la competencia y la creación de mercados (Ibargüen, 2008). Durante este período el crecimiento económico observado en Guatemala ha sido del 3.6% interanual. Este período se puede caracterizar como una época de cambio de modelo estructural, relativa estabilidad macroeconómica y apertura comercial.

Importancia del sector servicios

A lo largo de los últimos años el sector de servicios ha representado más de la mitad del PIB y ha pasado de representar el 55% de la producción en 1950 a más del 65% en la actualidad (Banguat, 2011).

La **Gráfica 3.2** muestra la evolución del PIB durante los últimos años, desagregando la producción real de bienes y la de servicios. Asimismo, en el segundo eje se grafica la importancia relativa del sector servicios respecto del total de producción. Utilizando el nuevo sistema de cuentas nacionales, se observa que a finales del 2001 la producción real de este sector representó Q.88.8 millardos y ésta creció a Q127.7 millardos para finales del 2009. Esto equivale a un crecimiento del 44% en este período, implicando un incremento del 6% interanual lo cual es mayor al crecimiento del PIB reportado en este período e igual al 4% al año. Por ende, el sector servicios pasó de representar el 60% del total de bienes y servicios producidos en el país a representar más del 66% en diez años (Banguat, 2011). Si bien el crecimiento del período 2001-2009 fue de 6% interanual, el crecimiento del sector servicios se acentuó durante el período del 2006 al 2009, pues el sector mostró tasas de crecimiento interanuales del 7.1% y 7.9%. Este crecimiento fue dirigido por los sectores de transporte, comunicaciones; intermediación financiera. Estas actividades crecieron a un ritmo del 18%, 16% y 13% respectivamente durante el 2006 y el 2007.

Gráfica 3.2. Evolución del PIB en términos reales desagregado por la producción servicios y bienes (2001-2009)



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala

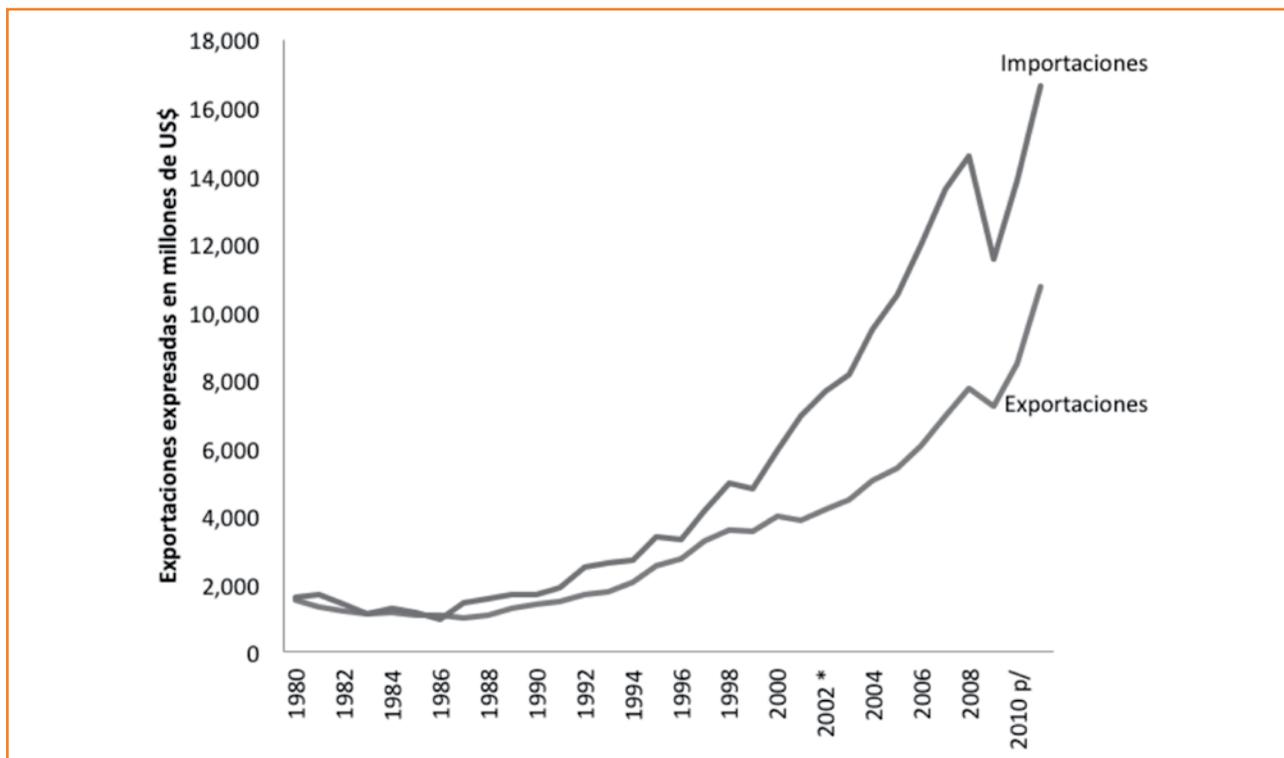
Adicionalmente, el cambio en la estructura productiva responde a un cambio natural de los países en su proceso de desarrollo económico. Estados Unidos, por ejemplo, mostró un cambio importante en la composición de producción, pues el sector pasó de representar un 50% de la producción a mediados del siglo pasado a más del 75% a inicios del siglo XXI (Lee & Wolpin, 2006).

Cabe señalar algunos elementos que han influido en este cambio de estructura en la última década en Guatemala. Se ha notado una apreciación del tipo de cambio real⁵, indicando que el precio de los bienes no transables es relativamente superior al de los bienes transables. Algunos de los servicios que se registran dentro del PIB no son transables o fácilmente exportables, tales como los servicios de hotelería, restaurantes, transporte, suministro de servicios básicos, alquiler de vivienda, entre otras actividades de salud.

Comercio internacional

A partir de la década de 1990, cuando inició el proceso de apertura comercial las exportaciones cambiaron su composición y ritmo de crecimiento. La promoción de exportaciones y las políticas de apertura comercial han tenido un impacto importante en el comercio durante las últimas tres décadas. El crecimiento de las exportaciones en los últimos 30 años ha sido del 4% anual en promedio, mientras que el de las últimas dos décadas ha sido de más del 7% interanual. Las importaciones siguen el mismo patrón que las exportaciones. **La Gráfica 3.3** muestra el desempeño comercial en los últimos 30 años, donde se aprecia un creciente déficit en la balanza comercial.

Gráfica 3.3 Exportaciones (FOB) e Importaciones (CIF) 1980-2011



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala. P: datos preliminares.

*Cambio en la metodología de cálculo por el BANGUAT.

5 El tipo de cambio real, a diferencia del nominal (que representa el precio de una unidad de moneda extranjera expresado en términos de moneda nacional), representa el precio relativo de los bienes de un país extranjero, expresado en términos de la moneda local, respecto al precio de los bienes locales. El índice de tipo de cambio efectivo real se apreció más de un 15% de inicios del 2002 a mediados del 2010 (SECMCA, 2010).

La apertura comercial no fue resultado de una decisión unilateral, sino que evolucionó de forma conjunta con el resto de países de la región centroamericana. Desde mediados de los 80s hasta el 2000 se ejecutó una estrategia de promoción de exportaciones. Esta vez no se promueve la industrialización de la región a través de altos aranceles y barreras al comercio, como sucediera en las décadas anteriores, sino que se enfatiza una mayor apertura al resto del mundo. La integración es importante puesto que, como bloque, los países interesados pueden tener una posición más ventajosa al momento de negociar tratados o acuerdos de libre comercio con otros países y regiones.

La tendencia actual de las exportaciones e importaciones tuvo una pausa en el 2009, cuando las exportaciones e importaciones se contrajeron debido a la crisis financiera internacional. No obstante, en el 2010 y durante el 2011 las exportaciones e importaciones retoman la tendencia histórica, incluso creciendo a tasas más altas aun.

En cuanto a la composición del comercio, existe una diversificación productiva que tomó lugar a partir de mediados de la década de 1980 y se acentuó a inicios de la década del 2000. En términos de las exportaciones, esto se refleja a través del hecho que en 1986 las exportaciones tradicionales⁶ representaban más del 65% de las exportaciones totales, mientras que en 2004 llegaron a ser menos del 20% del total. Esto ha sido producto de la política comercial y la variabilidad de precios de los productos tradicionales de exportación. En términos absolutos, las exportaciones no tradicionales actualmente son más de seis veces las observadas en la década de 1980. La **Gráfica 3.4** muestra la evolución de esta categoría productiva.

Gráfica 3.4. Estructura de las exportaciones 1980-2011



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala.
 P: datos preliminares. *Cambio en la metodología de cálculo por el BANGUAT.

6 Las exportaciones tradicionales están compuestas por el café, azúcar, banano y el cardamomo

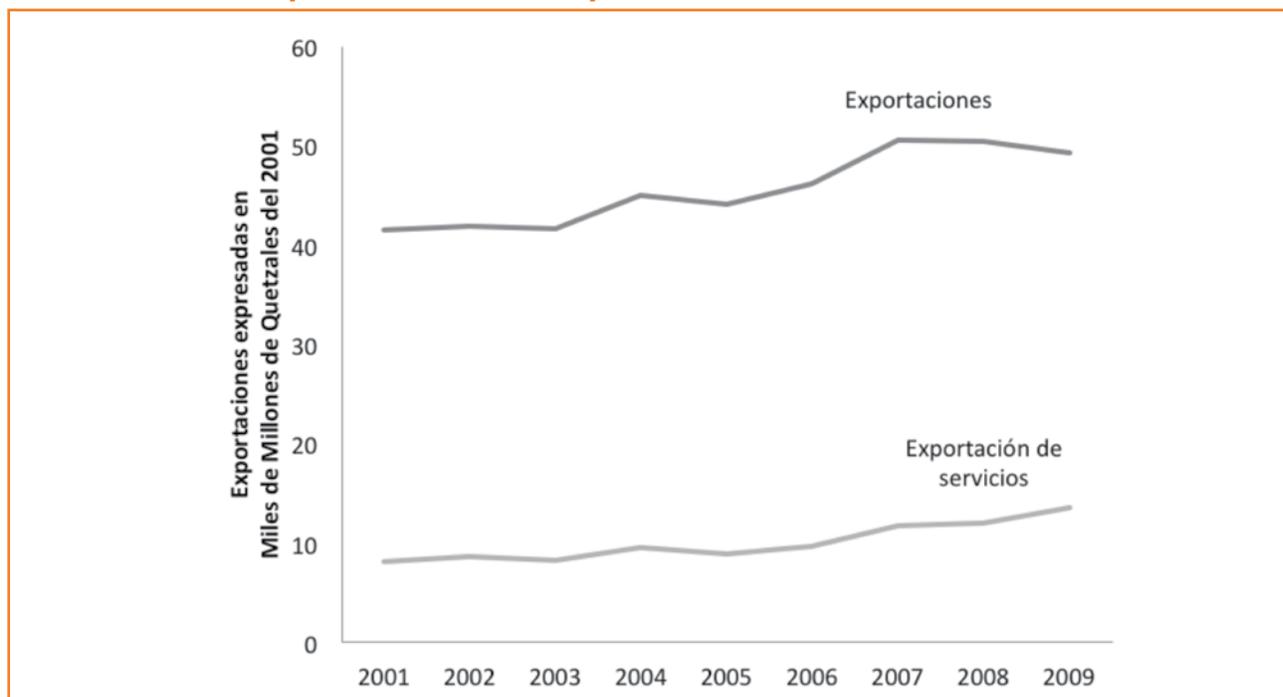


En cuanto a las importaciones también ha existido una diversificación de la canasta de bienes consumidos del exterior. La misma apertura comercial generó un espacio para importar más y traer distintos productos al país. Más aun, bajo las condiciones de una apreciación real del tipo de cambio, ha existido el incentivo para que éstas crezcan de forma acelerada. Los principales productos de importación han sido materias primas y bienes de capital. Ambas categorías representaban más del 63% de las importaciones en la década de 1980 y en la actualidad llegan a representar cerca del 51%. Este cambio es el resultado de la transición de un modelo de sustitución de importaciones (altamente dependiente de materia prima y bienes de capital importados) a uno de apertura económica (en donde se importan bienes de consumo finales en los cuales el país no tiene ventaja comparativa en su producción). De esa cuenta, la importación de bienes de consumo pasó del 18% del total de importaciones a un 26% en la actualidad. Otra categoría que aumentó su peso en la canasta de importaciones son los combustibles y lubricantes, que pasaron de un 12% del total de importaciones durante 1980 a un 21% en la actualidad. Este efecto responde al incremento en la demanda por estos recursos, pero también al incremento internacional del petróleo y sus derivados.

La **Gráfica 3.5** muestra la tendencia de las exportaciones totales y de servicios en términos reales (Quetzales del año 2001). Los servicios experimentaron una tendencia positiva similar a la de las exportaciones totales. Según la nueva medición de las cuentas nacionales⁷, las exportaciones de servicios en términos reales han crecido a un ritmo interanual del 5.7% durante el período del 2001 al 2009. Este crecimiento es mayor al del PIB y al de las exportaciones, las cuales mostraron un crecimiento real menor al 1.8% interanual en este período.

Teóricamente, las exportaciones derivadas de las operaciones de *call centres* estarían incluidas dentro de la categoría de exportación de servicios. No obstante, las fechas de levantamiento de información para las nuevas cuentas nacionales (base 2001=100) y lo joven del sector para ese entonces (finales de la década de los noventa), provocaron que la actividad económica de los *call centres* no fuera adecuadamente medida en las nuevas cuentas nacionales. Algo en lo que se profundizará en la siguiente sección y que se tratará de remediar mediante mediciones y aproximaciones alternas.

Gráfica 3.5. Exportaciones totales y de servicios en términos reales 2000-2009



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala.

7 El Banco de Guatemala amplió y modernizó el sistema de Cuentas Nacionales conforme a las mejores prácticas internacionales. Previo al año 2006 aun s empleaban las Cuentas Nacionales con año base de 1958. Posterior a dicha fecha se utiliza una metodología nueva, con un nuevo año base. Actualmente la información de Cuentas Nacionales se basa en conceptos, definiciones, clasificaciones y reglas contables del manual de cuentas nacionales de 1993 de las Naciones Unidas. Con este nuevo sistema se logra tener una cobertura de 130 actividades económicas, mientras que con el sistema utilizado anteriormente únicamente se lograba obtener una cobertura de 29 actividades económicas. El nuevo año base es el año 2001.

3.3. Las múltiples mediciones de los call centres en Guatemala

Lógica del sector

En el **Recuadro 3.2** se recoge la lógica productiva de los *call centres*, ello permite comprender cuáles son los principales objetivos de los mismos y la importancia que ha cobrado en los mismos el proceso de establecimiento de rutinas, para así incrementar la productividad de los procesos. Sin embargo, también se señala que, en la medida que hay un mayor nivel de especialización del servicio otorgado, la atención personalizada se incrementa y da paso a lo que se ha denominado contact centers.

Características del sector

Según Invest in Guatemala (2009), el sector de *call centres* se inició en Guatemala en 1994 con inversión local. Fue hasta 1998 cuando entra el primer inversionista internacional en el mercado. Actualmente Guatemala cuenta con un total de 75 empresas. De ellas, 20 *call centres* sirven a cuentas internacionales y 55 *call centres* in house que gestionan servicios para la empresa matriz nacional. Entre los servicios que se ofrecen en el mercado están los de: servicio al cliente, telemarketing, información, cobranza, reservaciones, suscripciones, helpdesk, mantenimiento de bases de datos, control de fraudes, digitación y digitalización, y externalización de procesos financieros y administrativos (AG-EXPORT, 2011c).

Recuadro 3.2. Lógica productiva de los call centres

La literatura señala dos objetivos para los call centres:

1. Reducción de costos: costo de negocio, tiempo de llamada, tiempo de espera, personal, transferencia, papel, complejidad y tiempo de aprendizaje.
2. Incrementar el valor agregado, calidad o precio del servicio: basados en la productividad de los agentes, satisfacción de los clientes, incrementar posibilidad de negocios, retención de clientes, funcionalidad, calidad y una posición competitiva.

Para determinar la posibilidad de incrementar el valor agregado, Feinberg y Hokama (2000) realizaron un estudio econométrico para comprender la significancia de ciertas características sobre la atención al cliente por parte de los *call centres*. Para el análisis se contó con información de 516 *call centres*, los cuales atendían 15 industrias distintas. De un conjunto de más de 10 variables analizadas, únicamente resultaron significativas las relativas al porcentaje de llamadas que se solucionan de manera satisfactoria en la primer llamada y el porcentaje de clientes que cuelgan antes de solucionar el inconveniente.

De esa cuenta los *call centres* desarrollan rutinas para lograr objetivos de cantidad y calidad, muy al estilo de la taylorización. Por ello hay un enfoque muy fuerte en la medición del performance del trabajador (medición de llamadas, velocidad de atención, porcentajes de éxito, etcétera). La rutinización, como forma de generar valor, tiene un límite. En la medida que hay un manejo especializado y efectivo del conocimiento y una negociación particularizada, un *call centres* se transforma gradualmente en un contact center, dejando de ser un proceso rutinario y más valioso.

Fuente: Elaboración a partir de Palencia et al. (2011) y Feinberg y Hokama (2000).

En cuanto a la procedencia de la inversión, los dos países con la mayor participación son Guatemala (41%) y Estados Unidos (41%). Otros países con menor participación son: India (9%) y España (9%) (AGEXPORT, 2011d). Entre los años 2005-2009, se estima que la inversión en *call centres* fue de más de \$36 millones (PRONACOM, 2009). A futuro,

la Comisión de Contact Center y BPO estima que en los próximos años se estará teniendo un crecimiento entre el 35% y el 45%, lo cual estaría siendo impulsado por una inversión, local y extranjera de más de \$65 millones.

Los principales mercados de exportación son: Estados Unidos, Canadá, México, Europa, España y Centro América (AGEXPORT, 2011). Los idiomas más importantes son el inglés y español. Aunque se están atendiendo cuentas en idioma portugués, francés y alemán.

La información desglosada más reciente del sector es al 2009, y se muestra en la Tabla 3.2. Puede apreciarse que la misma no está actualizada, pues cuenta con dos empresas menos de las que existen actualmente (un incremento del 11%), así como, 7,390 empleados menos de la estimación más baja de empleo al año 2011 (un incremento del 82%). Además, tampoco toma en cuenta que al menos una de las empresas ya tiene operaciones en el interior del país. En todo caso, permite tener una idea general de las características de las empresas. En ese sentido, sobresalen algunos factores:

- La mayoría de las empresas tienen inversión que proviene de Estados Unidos (8) y de Guatemala (5), aunque también se encuentran casos de empresas con capital de México (1), de España (1) y de India (2).
- La mayoría de las empresas se habían localizado entonces en la ciudad capital.
- Se ofrecen distintos servicios, como inbound (recepción de llamadas), outbound (realizar llamadas) y BPO (procesamiento de datos, etc.).
- La mayor parte del comercio se ha centrado en Centroamérica, México y Estados Unidos, con sólo uno atendiendo el mercado español⁸.

Por su parte, la **Recuadro 3.3**, tomando en cuenta 5 empresas del sector dedicadas a la exportación de sus servicios, muestra algunas características generales del sector, en donde se aprecian algunos elementos como: la importancia del inglés para sus operaciones; su dependencia en trabajadores jóvenes; y, que necesitan contar con un trabajo intenso de recursos humanos para atraer y mantener a su personal. Además, sobresale el hecho que no parece existir estándares homogéneos en los requisitos de inglés a su personal.

Recuadro 3.3. Características de cinco empresas exportadoras de servicios de call centres en Guatemala

- En general el perfil del trabajador es similar: Domina el inglés, sabe computación, tiene actitud de servicio, es paciente, abierto a la retroalimentación y desea superarse.
- Cada empresa tiene sus propios niveles de requerimientos y medidas del conocimiento del inglés. Todos llevan a cabo un examen inicial, con el cual sitúan el nivel del idioma de la persona, analizan su actitud al servicio y sus conocimientos de computación.
- La mayoría contrata personas con un dominio del inglés de más del 60% y los capacitan para llevarlos a un nivel de 75% a 100% de bilingüismo, de acuerdo a la necesidad de la cuenta que manejan. Las empresas visitadas cuentan con sus propios programas de inglés para lograr este estándar.
- Aproximadamente un 80% de los contratados están en los rangos de edad de 18 a 29 años.
- Respecto al género, la proporción observada de los que trabajan en Contact Centers es 60% hombres y 40% mujeres.
- Dos terceras partes de los trabajadores son estudiantes principalmente de las universidades de San Carlos y Mariano Gálvez.
- Respecto a la localización geográfica de los trabajadores, las personas que se ocupan en esta industria provienen en su mayoría de los municipios de: Guatemala, Mixco y Villa Nueva. En el municipio de Guatemala: zonas 7, 11, 12 y 18.

8 Según algunas de las personas entrevistadas en este trabajo, una de las más fuertes ventajas comparativas del sector de los call centres en Guatemala es el acento de los guatemaltecos. Según una fuente especializada, " las compañías que prestan servicios en español gustan del acento aprovechan el acento neutro de los trabajadores guatemaltecos para servir a los mercados mexicanos e hispanos en E.U.A. (<http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a la 1:33 PM)

- Reclutan a través de referencias, anuncios de periódicos, ferias de empleos, banco de empleos, visitas a colegios o página web. Todos dan recompensas por reclutar.
- Tienen una rotación entre el 3% y 5% mensual. Esto implica una rotación superior al 36% anual.
- Poseen paquetes de incentivos muy agresivos y posibilidades de crecimiento en la empresa.
- Ofrecen programas propios de capacitaciones que son constantemente renovados.
- Son instituciones del siglo XXI: dinámicas, frescas, modernas que buscan la excelencia en el servicio y bastante competitivas.
- Los salarios son bastante similares y atractivos (de dos a tres veces el salario mínimo).
- Todas las empresas tienen planes ambiciosos de expansión, lo que se ve como una gran oportunidad de generación de empleo.

Fuente: Aceña (2010).

Tabla 3.2. Inversiones en el sector de call centres y BPO al año 2009⁹

CALL CENTRES	Bilingües (Agentes)	Español (Agentes)	Mercado que atienden	Inbound/ Outbound	Localización	Origen de Capital
Call centre 1	400		USA/C.A.	In	Cd. Guate	Guatemala
Call centre 2	400		USA	In	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 3		600	España/C.A.	In/out	Cd. Guate	España
Call centre 4	60		USA	In/out	Cd. Guate	India- Estados Unidos
Call centre 5	100	2450	Mex/C.A.	In	Cd. Guate	España
Call centre 6	50	250	C.A.	In	Cd. Guate	Guatemala
Call centre 7	1000		USA	In	Cd. Guate	India
Call centre 8	150		USA/C.A.	In BPO	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 9	250		USA/C.A.	In BPO	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 10		140	C.A.	In	Cd. Guate	Guatemala
Call centre 11		700	USA	In BPO	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 12	500		USA	In	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 13		60	Mex	In/out	Cd. Guate	México
Call centre 14	600	900	USA/Mex/C.A.	In/out	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 15		50	USA	In/out	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 16	100		USA	Out	Cd. Guate	Estados Unidos
Call centre 17		100	USA	Out	Cd. Guate	Guatemala
Call centre 18		150	México	In/out	Cd. Guate	Guatemala
TOTAL	3,610	5,400				

Fuente: Invest in Guatemala (2009).

9 Por razones de confidencialidad la fuente original de la información omite las razones sociales de los call centre en esta tabla.

Tamaño del sector

Actualmente existen limitaciones para determinar el tamaño del sector de exportación de servicios y, en específico del sector de *call centres*. De hecho, se puede apreciar las dificultades que ha tenido el Banco de Guatemala para recopilar información para la construcción de las cuentas nacionales en la **Tabla 1.6**, en donde varias actividades no se reporta información sobre la exportación de servicios médicos o de electricidad¹⁰, entre otros, a pesar que los autores del estudio saben de su existencia, y ha sido reportado en distintos medios de comunicación¹¹. En todo caso, se debe resaltar el esfuerzo inicial por contabilizar y medir el desempeño de estas actividades productivas dentro de cuentas nacionales. No obstante, existen vacíos importantes en cuanto a la información existente, pues existen categorías ausentes como los servicios de alojamiento que no reportan exportación alguna, lo cual es inconsistente con la actividad de turismo observada en el país. De la misma manera, no existe una medición del sector de *call centres* y de servicio al cliente bajo la metodología actual de cuentas nacionales. La mejor aproximación de la exportación de servicios según la información producida por el Banco de Guatemala (Banguat) es a través de la exportación de servicios de telecomunicaciones, el cual incluye también los servicios postales y la mensajería.

La **Tabla 3.3** muestra la evolución de las exportaciones de servicios según los diferentes sectores medidos por el Banguat. La exportación de servicios de telecomunicaciones llegó a representar hasta un 2.97% de las exportaciones totales de servicios y hasta un 0.58% de las exportaciones totales del país en la última década. Actualmente, las exportaciones de este sector representan un 1.18% de las exportaciones de servicios y un 0.33% de las exportaciones totales según la medición de cuentas nacionales.

La aproximación al valor agregado del sector de *call centres* a través del PIB es insuficiente, tal y como lo muestra los vacíos en la **Tabla 3.3**. Los valores imputados que se reportan en esta tabla contrastan con los valores reportados por el sector. Al año 2010, según estimaciones a partir de encuestas a empresas del sector reportadas en AGEXPORT (2011a), las exportaciones guatemaltecas de las empresas de contact center y BPO era de \$162 millones y las del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)¹² representaban \$247 millones¹³. Mientras tanto, el sector de Tecnologías de la Información (IT, en inglés) representó \$1,300 millardos a nivel mundial, teniendo América Latina una facturación por \$72 millardos en el año 2010.

Adicionalmente, en declaraciones a medios de comunicación, un miembro del sector señaló que la industria representaba, a finales del año 2010, un 0.25% del PIB (Prensa Libre, diciembre 7, 2010, pp.21), lo cual equivale a \$105.4 millones (Q.832.8 millones). Sin embargo, esta cifra parece subestimar la facturación del sector, pues posteriormente el Vicepresidente de AGEXPORT y Director de la Comisión de contact centers y BPO, informó que, al 2010 el sector había facturado \$194.9 millones, habiendo crecido 20% respecto al 2009 (elPeriódico, septiembre 30, 2011). Sin embargo, una nota posterior, que entrevista a un distinto Director de la misma Comisión señala que los \$194.9 millones fue la facturación para el año 2011, dando a entender que para el año 2010, la facturación fue de \$133.5 millones (elPeriódico, mayo 4, 2012).

10 En Cuevas & Bolaños (2007) uno de los autores de este documento recoge información de la exportación de servicios médicos en Guatemala. En cuanto a la exportación de servicios de electricidad, uno de los autores ha tenido contacto cercano con la regulación del sector eléctrico del país y conoce del mismo.

11 Ver por ejemplo elPeriódico (30 de septiembre de 2011) y también Siglo 21 (21 de marzo 2012).

12 En el sector de las TIC, AGEXPORT incluye: contact centers & BPO, software, desarrollo y contenidos digitales.

13 En el documento, AGEXPORT reconoce que dichas cifras no son precisas y son estimaciones propias.

Tabla 3.3. Estructura de las exportaciones de servicios 2001-2009

(Expresadas en miles de millones de quetzales del 2001)

Categoría	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total exportación de servicios	8.1	8.5	7.7	8.5	8.1	8.2	9.5	9.4	9.7
Construcciones	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
Servicios de comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de transporte y almacenamiento	0.8	0.7	0.9	1.1	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1
Servicios de distribución de electricidad; servicios de distribución de gas y agua	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios postales, de mensajería y telecomunicaciones	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Servicios de intermediación financiera y seguros	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Servicios inmobiliarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de alquiler sin operarios y servicios prestados a las empresas	1.8	1.8	1.1	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.8
Servicios de administración pública y otros servicios para la comunidad en general	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de enseñanza	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de salud humana	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de veterinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de alcantarillado y eliminación de desperdicios; servicios de saneamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Servicios domésticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios prestados por organizaciones y entidades extraterritoriales	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras directas en el exterior y en el mercado interno	5.1	5.4	5.4	6.3	6.0	6.2	7.4	7.4	7.6

Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala usando el Sistema de Cuentas Nacionales base 2001.
 (-) indica que no hay información disponible.

La información anterior lleva a que exista una duda razonable sobre la información sobre el tamaño del sector según las Cuentas Nacionales preparadas por el Banco de Guatemala. Pero al mismo tiempo muestra problemas dentro del mismo sector de *call centres* para proveer información sobre el tamaño de su propio sector, pues para un mismo año, el mismo sector ha presentado 3 distintas cifras. En todo caso, parece que el sector para el año 2010 se encontraba entre los \$94 y los \$194 millones, representando entre un 1.02% y un 2.10% de las exportaciones totales del país (ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Tamaño del sector para el año 2010, según distintas fuentes, y su relación con otras variables económicas

Tamaño sector / Fuente de información	Banguat – (2011)	Prensa Libre 2010	elPeriódico 2012	AGEXPORT (2011a)	elPeriódico 2011
Tamaño del sector	\$19.7 millones	\$94.2 millones	\$133.5 millones	\$162 millones	\$194.2 millones
Tamaño según exportaciones de servicios	1.18%	4.89%	6.93%	8.42%	10.08%
Tamaño según exportaciones totales	0.33%	1.02%	1.45%	1.76%	2.10%
Tamaño según PIB	0.05%	0.25%	0.35%	0.43%	0.52%
Tamaño según producción LATAM	.02%	0.10%	0.14%	0.22%	0.21%
Tamaño según producción mundial	0.001%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%

Fuente: elaboración propia a partir de Banguat (2011), Prensa Libre (diciembre 7, 2010), elPeriódico (mayo 4, 2012) AGEXPORT (2011a) y elPeriódico (septiembre 30, 2011).

La información de AGEXPORT, Prensa Libre y elPeriódico proviene de información proporcionada por la Comisión de Contact Centers y BPO, mediante información proporcionada por las empresas que son socias de AGEXPORT.

En cuentas nacionales se tomó el valor de exportación de servicio de telecomunicaciones y se utilizó el tipo de cambio de \$7.90 por Quetzales el cuál es el tipo de cambio promedio del 2009.

Demanda indirecta del sector

No existe información de lo que demanda este sector de otras industrias. Sin embargo, AGEXPORT (2010), al buscar apoyo político para impulsar el sector de *call centres* muestra lo que implicaría un incremento de 42,000 operadores bilingües, es decir, 2.5 veces más de lo que tiene el sector. Ajustando dichas cifras a lo que actualmente tiene el sector, se obtienen las siguientes cifras:

- **Instalaciones.** Se demanda cerca de 168,000 metros cuadrados de instalaciones al año. Como se señala en Cuevas et al. (2007) y una verificación informal de precios realizada por los consultores, se encontró que el rango mensual de renta para espacios utilizables para *call centres* estaría entre US\$6-US\$10, lo cual, en promedio indicaría un costo de renta anual en US\$16,1 millones.
- **Energía eléctrica.** Se demanda cerca de Q.89 millones en energía eléctrica. Esto equivale a US\$2 millones.
- **Cuartos de hotel.** Debido a la presencia de inversión y administración extranjero, muchos de los *call centres* dependen de la oferta hotelera para ubicar temporalmente a sus inversionistas y ejecutivos. Para el cálculo en Guatemala, habría que tomar en cuenta que, según Invest in Guatemala (2006) existen sólo en Guatemala 6 *call centres* con un tamaño de más de 500 agentes y cuyos inversionistas son extranjeros. Asumiendo 5 habitaciones por *call centres* al día (entre ejecutivos, inversionistas y clientes), se estaría demandando 10,950 cuartos al año. Con un gasto diario de \$81 por habitación, da un gasto anual en habitaciones de \$886,950.

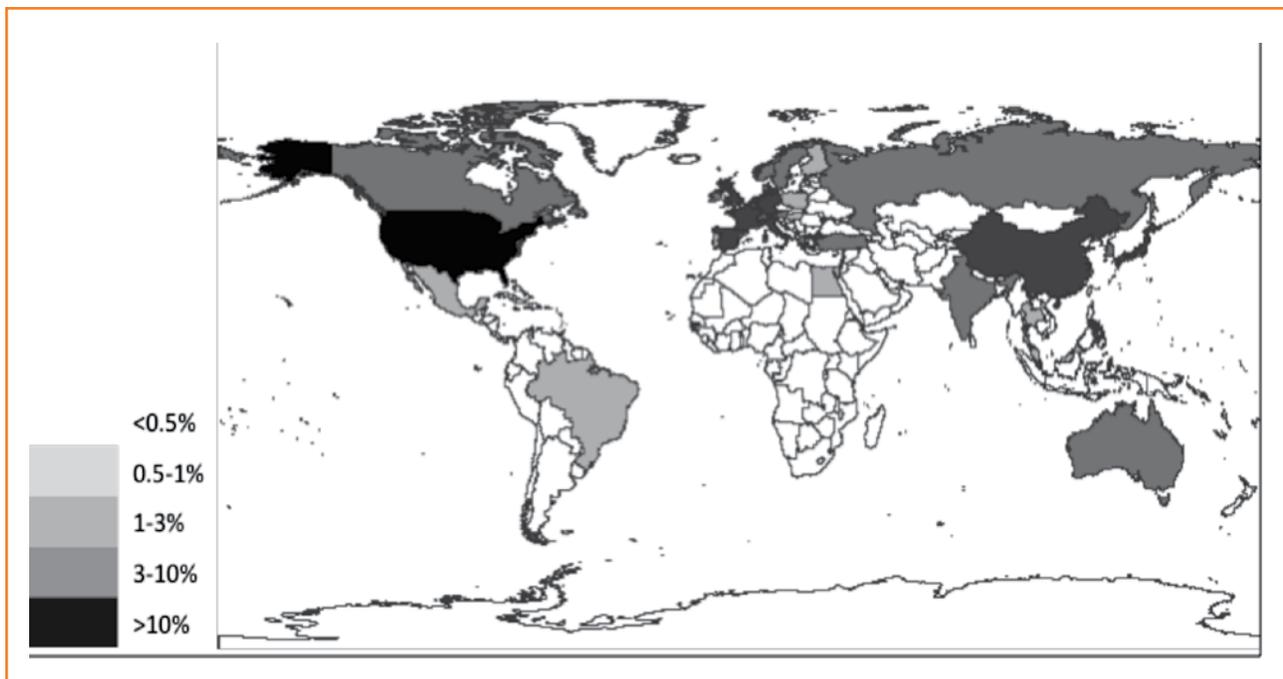
Adicionalmente, producto de las declaraciones de algunos de los entrevistados para este documento, se sabe que con el paso del tiempo se ha venido dando una especie de coordinación vertical de facto entre ciertos colegios y la industria de *call centres*. Según estos entrevistados, existen unos cuatro o cinco colegios privados en la Ciudad de Guatemala que han mejorado sus programas de inglés en el ciclo básico y diversificado con el propósito que sus graduados puedan acceder más fácilmente a un puesto de trabajo en un *call centres*. Algo que, por ejemplo, no se ha podido lograr con las academias especializadas en la enseñanza de idiomas extranjeros. Otro caso importante de mención es el de la Universidad Galileo, institución que 2012 arrancará un programa de capacitación in site con uno de los más importantes *call centres* en Guatemala. Una hipótesis que convendría evaluar a futuro es si la diferencia en estos resultados depende del tipo de demanda que cada una de estas entidades atiende. En el caso de las academias de idiomas, es probable que sus estudiantes sean más diversos (algunos ya con trabajo), y que por ello, no vean un beneficio concreto en especializarse en el inglés que manejan los *call centres*; mientras tanto, para los colegios, el ofrecer un inglés que puede servir a los alumnos para obtener empleo en el futuro puede ser altamente atractivo.

Estructura del mercado

Las imágenes siguientes muestran que, ni Guatemala, ni Centro América son jugadores importantes a nivel mundial como demandantes o proveedores de servicios. Por lo mismo, vienen a convertirse en tomadores de precios en el mercado internacional.

En la **Imagen 3.2** se pueden apreciar los principales países exportadores de servicios, los cuales se concentran en América del Norte, Europa, India y China. Estos son los principales proveedores de los servicios que son exportados. El mapa, a la vez muestra que Centro América, Sudamérica (con excepción de Brasil), así como la mayor parte de África y el Medio Oriente aún son pequeños jugadores en este tipo de exportación.

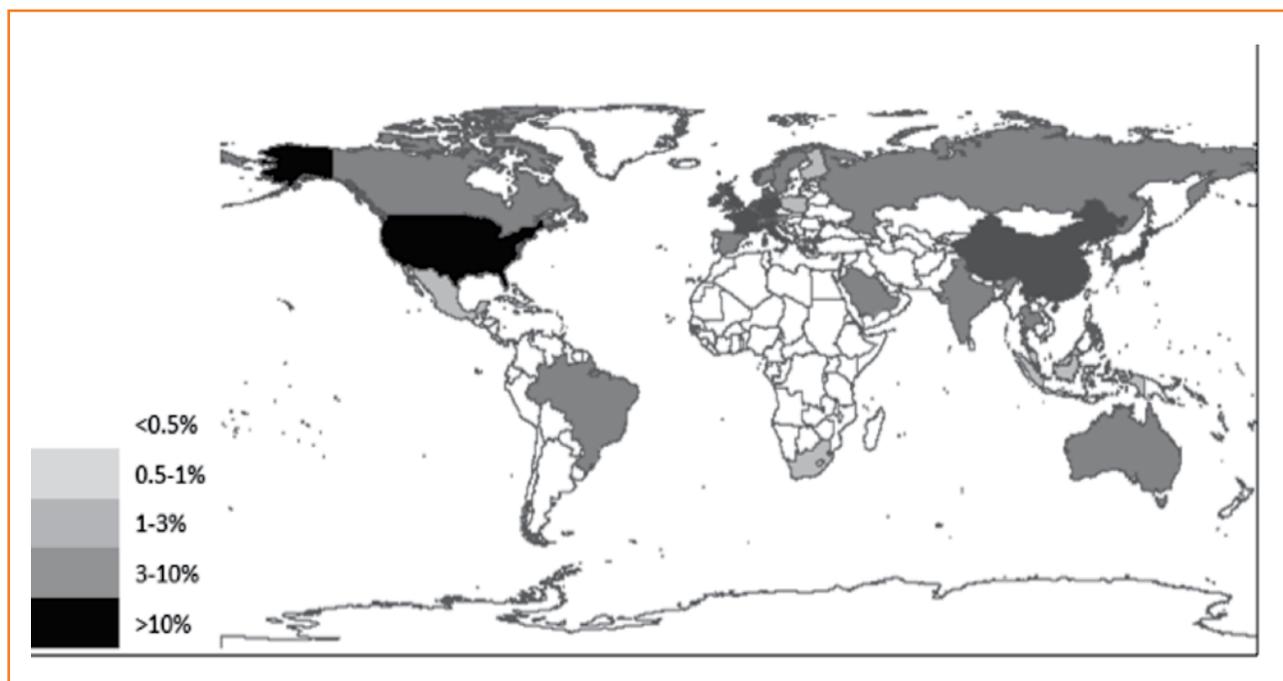
Imagen 3.2. Mapa de los principales exportadores de servicios



Fuente: World Development Indicators (2011b).

En la **Imagen 3.3** se aprecian los principales importadores de servicios, es decir, los principales mercados a los cuales exportar. Nuevamente, Estados Unidos, Europa, China e India resultan ser grandes jugadores, aunque en este caso comprando importando servicios. Otro jugador que resulta relevante en este caso es Canadá. Asimismo, la mayoría de países de Centro América, Sudamérica (con excepción de Brasil), así como la mayor parte de África y el Medio Oriente resultan ser pequeños mercados.

Imagen 3.3. Mapa de los principales mercados (importadores) de servicios



Fuente: World Development Indicators (2011b).

Ahora bien, si replanteamos el mercado relevante sólo como Guatemala, en lugar del mundo, las cifras del sector mostradas anteriormente muestran que el tamaño del sector es pequeño en relación con el resto de la economía guatemalteca, sin lugar a dudas, menor al 0.5% del PIB, o 1.7% de las exportaciones totales.

Asimismo, la industria de *call centres* es pequeña con relación al mercado laboral guatemalteco, o respecto a las distintas estimaciones de la oferta potencial de trabajadores. Por ejemplo, en términos de empleados, Guatemala tiene el 0.6% de los trabajadores que tiene Estados Unidos; o, un 2.2% de los que tiene Europa; o, un 8.6% de lo que tiene México¹⁴. Lo anterior es importante a considerar, pues ello indica que Guatemala no goza de una posición de dominio que le permita acceder a mano de obra a bajos precios. En todo caso, como se señala más adelante, ha venido a generar incrementos en el salario del segmento de trabajadores que demanda, especialmente aquellos que dominan el idioma inglés y quieren un trabajo de medio tiempo¹⁵. Como señala el Periódico (julio 25, 2010), “Los *call centres* han generado una oferta laboral inexistente hace menos de una década: jóvenes sin experiencia y sin título académico que pueden ganar el triple o más del salario mínimo... siempre y cuando hablen inglés”.¹⁶

14 Guatemala, como se ve más adelante, tiene 16,400 empleados, según la Comisión de Call centres y BPO de AGEXPORT. Por su parte, según Thiri6n, (2007) (citado en Palencia et al. 2011), Estados Unidos tiene al menos 2.5 millones de trabajadores; Europa tendr3a 750 mil y M3xico 190 mil.

15 Entrevista con Guisela Flores, Directora Ejecutiva de la Comisi6n de Call centres y BPO, AGEXPORT.

16 Siglo 21 (septiembre 6, 2009) recoge la experiencia de un joven que pas6 de ganar Q.1,700 en un hotel 5 estrellas a Q.3,200 a Q.4,000 cuando trabaj6 para distintas empresas del sector de call centres.

Explicando la falta de información consistente

¿Qué factores podrían estar detrás de esta dificultad para acceder a información?

La ausencia de información del sector de *call centres* en Guatemala no debiera sorprender. Como señala Palencia et al. (2011), “debido a que es un fenómeno reciente ha habido poco interés desde las ciencias sociales en Guatemala (en abordar estas nuevas situaciones y condiciones laborales”. Aunque también podría afirmarse que el sector académico guatemalteco tampoco tiende a contar con recursos disponibles para realizar investigaciones, como llega a suceder en otras latitudes.

Además, el sector, en general, y con el tiempo, se ha ido cerrando a ser analizado, lo cual ha dificultado su análisis. Uno de los autores, quien estuviera involucrado en Cuevas y Bolaños (2007), ha visto el cambio en el sector hay ido cerrando su acceso, pues en esa primera investigación tuvo un mayor apoyo del sector. A ello se suma la experiencia de Palencia et al. (2011), la cual se muestra en el Tabla 3.5, y señala cómo el sector no ha estado dispuesto a dar información. Ambas experiencias podrían estar siendo motivadas por una estrategia de comunicación del sector por defenderse ante las críticas y ataques que han crecido conforme al sector ha ido creciendo, como se aprecia en el Anexo 1. En ese sentido, el sector ha cerrado el acceso a la información para filtrar la que le llegaría a la opinión pública. Con ello, lastimosamente el sector se expone a que la información muestre deficiencias (como se señaló arriba con la inconsistencia en sus cifras), pero también a que la información proveída no se toma en serio, dado que no proviene de una fuente confiable e imparcial.

3.4. La exportación de servicios y los tratados comerciales

Como economía pequeña y abierta, la política de comercio exterior de Guatemala se ha orientado hacia el aprovechamiento de las oportunidades que la globalización presenta, aprovechando socios comerciales estratégicos y las ganancias que ofrecen los términos de intercambio. La firma de tratados de libre comercio ha sido la medida preferida para aprovechar dichas oportunidades. Hasta el momento Guatemala cuenta con siete tratados de libre comercio para aprovechar estos beneficios. La tabla siguiente muestra cada uno de los tratados y su fecha de entrada en vigencia.

Tabla 3.5. Vigencia de los Tratados de Libre Comercio Establecidos por Guatemala

Acuerdo	Vigencia
1 México - Triángulo del Norte (México - El Salvador, Guatemala y Honduras)	15/03/2001
2. República Dominicana (Centroamérica-República Dominicana)	04/10/2001
3. Taiwán	01/07/2006
4. DR-CAFTA	01/07/2006
5. Panamá (Centroamérica-Panamá)	22/06/2009
6. Colombia - Triángulo del Norte (Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras)	13/11/2009
7. Chile (Centroamérica-Chile)	05/05/2010

Fuente: Sistema de Información sobre Comercio Exterior –SICE- (2011)

Dentro de las iniciativas para promover el comercio de servicios, se pueden destacar la firma de GATS y los capítulos incluidos en los tratados de libre comercio. Adicionalmente existe legislación orientada a la atracción de inversión y promoción de exportaciones.

Acuerdo general sobre el comercio de servicios

Entre las obligaciones generales a los cuales están sujetos los países que forman parte del acuerdo GATS cabe la pena resaltar:

- **Principio de Nación Más Favorecida:** Todos los países miembros de dicho acuerdo poseen obligatoriedad de adherirse a este principio. El mismo explica la forma en que si a un tercer país se le han otorgado mejores condiciones comerciales, las mismas serán aplicables a todos los países que se adhieran a este principio. En el caso de Guatemala el principio de Nación Más Favorecida aplica para todos los servicios con las siguientes excepciones:
 - o Aquellas otorgadas a países centroamericanos.
 - o Las preferencias de inversión otorgadas a Estados Unidos en una convención de inversión de 1962 y que rigen acorde al acuerdo gubernativo 693-86.
 - o El acuerdo de comercio e inversión entre Centroamérica, Colombia y Venezuela de 1993.
 - o Declaración Tuxtla-Gutierrez entre Centroamérica y México de 1991.
- **Transparencia:** obligatoriedad de publicación de todas las medidas que afecten el comercio de servicios.

El comercio de servicios en los tratados de libre comercio

Guatemala, aparte de estar adherida al GATS, también se ha adherido a distintos acuerdos comerciales, los cuales contienen distintas obligaciones, como se ve en la **Tabla 3.6**. Por una parte, no se encuentra regulado el mismo tipo de exportación de servicios a lo largo de los distintos tratados comerciales. Por otra parte, existe una divergencia en el nivel de detalle de la regulación contemplada entre los distintos tratados. Es necesario trabajar en armonizar estos rubros para que no se constituyan en barreras comerciales o en fuentes de desviación de comercio. La siguiente tabla muestra en grandes rasgos el nivel de armonización de los tratados de libre comercio según el comercio de servicios.

Tabla 3.6. TLC de Guatemala y la exportación de servicios

País	Vigencia	Relación con el comercio de servicios
Estados Unidos Mexicanos	2001	Capítulo 10, Comercio Transfronterizo de Servicios.
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Trato nacional, aplicable a servicios similares o prestadores de servicios similares.
		Transparencia. Cada parte debe publicar e informar sobre las medidas que puedan afectar el comercio de servicios.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		Servicios profesionales. Se establecen reglas para armonizar las medidas que normarán el reconocimiento de títulos y el suministro de servicios profesionales.
		Capítulo 11, Servicios Financieros
		Capítulo 12, Telecomunicaciones
		Capítulo 13, Entrada Temporal de Personas de Negocios

País	Vigencia	Relación con el comercio de servicios
República Dominicana	2001	Capítulo 10, Comercio de Servicios
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Transparencia. Cada parte debe publicar e informar sobre las medidas que puedan afectar el comercio de servicios.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Servicios profesionales. Se establecen reglas para armonizar las medidas que normarán el reconocimiento de títulos y el suministro de servicios profesionales.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales y servicios aéreos.
		Capítulo 11, Entrada Temporal de Personas de Negocios
República de Taiwan	2006	Capítulo 11, Comercio Transfronterizo de Servicios.
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se establecen medidas para que los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de autorizaciones, licencias o certificaciones no constituyan una barrera a los servicios transfronterizos.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		Capítulo 12, Entrada Temporal de Personas de Negocios
		Capítulo 13, Transporte Aéreo
		Capítulo 14, Transporte Marítimo
		Capítulo 15, Propiedad Intelectual
Estados Unidos de América	2006	Capítulo 11, Comercio Transfronterizo de Servicios.
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Se prohíben limitaciones que afecten el acceso a los mercados.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se establecen medidas para que los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de autorizaciones, licencias o certificaciones no constituyan una barrera a los servicios transfronterizos.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		Capítulo 12, Servicios Financieros
		Capítulo 13, Telecomunicaciones
		Capítulo 14, Comercio Electrónico
		Capítulo 15, Derechos de Propiedad Intelectual
		Capítulo 16, Laboral
		Capítulo 18, Transparencia

Fuente: Cuevas et al. (2007).

Sin entrar en detalle, conviene analizar la característica de al menos uno de los acuerdos, en este caso el DR-CAFTA. La razón de ello es que, como ya se señaló, Estados Unidos es el principal mercado de exportación de los *call centres* en Guatemala, y también el principal país de donde proviene el capital extranjero a este sector. El DR-CAFTA posee cláusulas similares a las contenidas en GATS, entre las que tratan de manera general el sector servicios se encuentran las siguientes:

- **Trato Nacional:** los países miembros deberán tratar, conforme las condiciones ofrecidas a inversionistas locales, ecúanimemente al inversionista extranjero.
- **Trato de Nación más Favorecida:** se le brindará a los países proveedores de un país miembro, un trato no menos favorable que el que otorgue en condiciones similares a sus propios proveedores de servicios.
- **Presencia Local:** no será exigible por parte de ningún país, que un proveedor de servicios tenga presencia física dentro de su territorio como condición para continuar suministrándolo.
- **Requisitos de Desempeño:** ningún país miembro podrá imponer requisitos de desempeño en relación a exportaciones, contenido nacional, preferencias de mercancías nacionales, relación entre importaciones y exportaciones o la entrada de divisas, relación de ventas con las exportaciones o ganancias de divisas, entre otras.
- **Altos Ejecutivos y Juntas Directivas:** no será posible para los países miembros, el exigir a las empresas la designación de personas de determinada nacionalidad en puestos claves para sus operaciones.
- **Acceso a Mercado:** no será posible para ningún miembro el adoptar o mantener medidas que impongan limitantes al número de proveedores de servicios, al valor total de los activos o transacciones. Tampoco será permisible al imponer medidas que limiten o prescriban los tipos de persona jurídica o empresa para que un proveedor suministre un servicio.

Normativa nacional para promover exportación e inversión en call centres

Finalmente, Guatemala posee un conjunto de leyes que inciden sobre exportación de servicios a pesar de no tratarlo de manera directa.

- **Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas:** Este permite la generación de infraestructura de servicios conexos para la industria exportadora, pese a no desarrollar de manera directa el tema de la exportación de servicios, dicho marco ha sido aprovechado por los *call centres* en la actualidad.

El Decreto 65-89 delimita tanto las atribuciones como los incentivos que se generan para la operación dentro de una Zona Franca. El paquete de incentivos se basa en un paquete de exoneraciones fiscales. Dentro de los impuestos exonerados se encuentran:

- o El Impuesto Sobre la Renta de las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como Entidad Administradora de la Zona Franca por un plazo de quince años.
- o El Impuesto Único Sobre Inmuebles que corresponde al gobierno central, por un periodo de cinco años.
- o El impuesto sobre la venta y permuta de bienes inmuebles destinados exclusivamente al desarrollo y ampliación de la Zona Franca.
- o El impuesto del papel sellado y timbres fiscales.

Los tipos de usuarios que pueden optar a operaren Zona Franca son clasificados en tres tipos principales:

- o Industriales: cuando se dediquen a la producción o ensamble de bienes para la exportación fuera del territorio aduanero nacional, reexportación, o a la investigación y desarrollo tecnológico.
- o De servicios: cuando se dediquen a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional.
- o Comerciales: cuando se dediquen a la actividad de comercialización de mercancías para ser destinadas a la exportación fuera del territorio aduanero nacional, así como a la reexportación sin que se realicen actividades que cambien las características del producto o alteren el origen del mismo.

- **Decreto 9-89, Ley de Inversión Extranjera:** Esta normativa persigue la equidad de trato al inversionista nacional y extranjero. Define las leyes a las cuales el inversionista se sujeta; la capacidad de desarrollar actividades económicas; y, la participación de actividades económicas y de capital social de sociedades lucrativas. Entre las principales garantías y derechos que esta ley otorga al inversionista extranjero encontramos:
 - o Protección del derecho de propiedad sujeto a obligaciones y limitaciones equánimes a las enfrentadas por el inversionista guatemalteco. Prohibiendo la expropiación de una inversión extranjera salvo que sea por causa de utilidad colectiva, beneficio social o interés social debidamente comprobados, sobre bases no discriminatorias y mediante indemnización previa.
 - o Exceptuando la obligación contenida en la legislación laboral sobre la contratación de empleados guatemaltecos, se protege la libertad de comercio y se prohíbe cualquier tipo de requisitos de desempeño.
 - o Reconocimiento de los seguros sobre riesgos no comerciales para la inversión extranjera bajo las normas de tales instrumentos internacionales.
 - o Prohibición de una múltiple tributación y de los tributos confiscatorios.
 - o Reconocimiento de la posibilidad de recurrir ante un tratado o convenio internacional debidamente ratificado por el Estado, al arbitraje internacional u otros mecanismos alternos de solución de controversias.

Por último, cabe señalar que actualmente se encuentra el sector de *call centres* mencionado explícitamente en las propuestas de los acuerdos con la Unión Europea y con Perú. Sin embargo, la mención es solamente con propósitos de promoción comercial para que los potenciales inversionistas queden protegidos por las normas y procedimientos contenidos en los tratados. Aunque, de hecho, sin la mención explícita tendrían derecho a tales beneficios.

Otro tema que merece un comentario adicional es la obligación del Gobierno de Guatemala de dismantelar los esquemas de promoción de exportaciones basados en incentivos fiscales para el año 2015. Esto obliga a Guatemala frente a la OMC a tener lista una nueva ley a finales de 2012 e iniciar un proceso de dismantelamiento de los regímenes 29-89 y 65-89 a partir de 2103. Aún no se conoce el contenido de la nueva ley, aunque se presume que incluirá un esquema de incentivos basados en la generación de empleo y la inversión. Categorías en las cuales los *call centres* no deberían tener problema en calificar. Es importante mencionar que los privilegios fiscales que hoy reciben algunos *call centres* registrados bajo la figura de “maquila” (Decreto Legislativo 29-89) se perderían bajo este nuevo esquema.



4

ESTRUCTURA DEL EMPLEO DEL SECTOR DE CALL CENTRES Y SERVICIO AL CLIENTE

EN GUATEMALA

4.1. El mercado laboral guatemalteco

Difícil tarea es emplearse en Guatemala, ya que existen únicamente 1.1 millones de empleos formales entre más de los 4.6 millones de guatemaltecos que conforman la Población Económicamente Activa –PEA- (INE, 2010). La brecha de empleo formal es un síntoma de una deficiencia en el mercado laboral, la cual caracteriza a muchos países en desarrollo, especialmente aquellos con una elevada dependencia en el sector primario de la economía para la generación de empleo. Por una parte, las políticas y los programas de Gobierno en Guatemala se encuentran clasificados entre los países peor calificados para generar las condiciones que permitan crecer los negocios y crear empleo (UFM, 2011). Por otra parte, el 29% del total de trabajadores en el país desean cambiar de trabajo. Estas dos realidades son inconciliables y generan problemas fundamentales en el mercado laboral tales como: altos grados de subempleo (INE, 2010), altos grados de economía informal (Maul et al., 2006), bajos niveles de acumulación de capital humano a través de la experiencia (Weiss, 1995) y un desequilibrio laboral persistente (Maul et al., 2008).

El reto más importante después de atender la brecha actual de trabajo formal es crear las plazas de trabajo para emplear a la nueva población. Guatemala es uno de los países más jóvenes del mundo, donde más del 50% de la población tiene menos de 25 años de edad y actualmente crece a una tasa del 2.5% anualmente. Esto implica que el nivel de empleo debe crecer a doble fuerza: una para cerrar la brecha actual y una para evitar que el subempleo y la informalidad continúen en aumento.

Ante este escenario, sobresalen casos de sectores que abarcan empleo masivamente. Los sectores que logran crear plazas de empleo en grandes magnitudes son importantes de analizar, pues constituyen casos atípicos en la población y cuya experiencia puede ser un activo importante para mejorar las condiciones de empleo en Guatemala. El sector de servicios de *call centres* y de servicio al cliente en Guatemala merece prestarle atención por sus resultados laborales. El sector tenía entre 15 mil y 22 mil empleos en el 2010, las cuales crean en promedio más de 350 plazas de trabajo por empresa por año, y pueden alcanzar hasta un total de 1,900 plazas por año. Menos del 3% de los asalariados del país

17 Éste es el número de personas que afirmaron que su principal actividad es trabajar. Para el resto del documento se hará una inferencia sobre estas personas y no sobre aquellas que tienen diferentes actividades principales y, además, laboran.

18 Al momento de elaborar la última encuesta de empleo (INE, 2010) el país contaba con una población de 14,468,094. El indicador de dependientes se mide en esta sección como el total de población sobre el total de personas que están laborando. Este ratio expresa cuantas personas dependen económicamente de cada trabajador.

trabajan en empresas con esta magnitud de empleos (ENEI, 2010). Guatemala cuenta con un sector laboral de 4,654,851 trabajadores¹⁷ ocupados, magnitud que representa al 51% de la población mayor o igual a 15 años de edad. Este grupo de trabajadores es el encargado de generar ingresos para el resto de la población, lo cual implica que por cada trabajador existen más de dos dependientes¹⁸. Estos resultados son característicos de un país con una población joven y con altos niveles de crecimiento poblacional. Para muestra, el 53% de estos empleados tienen una edad entre 15 y 35 años de edad (INE, 2010).

Un reto adicional en el mercado laboral proviene de las características demográficas de Guatemala. En el país, más del 50% de la población tiene menos de 25 años de edad; además, la población crece a una tasa del 2.5% anualmente. Esto implica que el nivel de empleo debe crecer lo suficiente para evitar que el subempleo y la informalidad continúen en aumento y, además, para cerrar la brecha actual.

Las brechas anteriores son síntomas de deficiencias en el mercado laboral: de poca capacidad de crecer y crear empleo por parte de las empresas y de trabajadores que no cumplen con características para generar la productividad para emplear o ser empleado. Las plazas de empleo laboral que existen se encuentran principalmente en el sector informal (Maul, Bolaños, Díaz, & Calderón, 2006). Dentro de una gama amplia de definiciones operativas para medir este sector, existe un indicador importante para medir a su magnitud en el mercado laboral y corresponde a la identificación de aquellos trabajadores asalariados que cuentan con un contrato de trabajo por tiempo definido¹⁹. Según la última encuesta de empleo (2010), el 33.6% de los asalariados cuentan con este tipo de contratos y esta cifra equivale a un total de 902,434 empleos. De estas plazas de trabajo, el 18.6% son de carácter temporal o por proyecto. Por ello, no sorprende el hecho que únicamente un 38% de los trabajadores laboran en un local fijo, mientras el resto lo hacen de forma ambulante, en su vivienda, entre otros (INE, 2010). Si se le pasara el lente más rígido a la economía informal y se midiera por los contratos que cuentan con seguridad social²⁰, entonces únicamente un 16.3% de la fuerza laboral cuenta con estos contratos (INE, 2010).

Respecto al bajo nivel de productividad de los trabajadores, la juventud de los empleados condiciona el mercado de trabajo por los bajos niveles de capital humano generados a través de la experiencia laboral. Adicionalmente, el 39% de los trabajadores tienen un año o menos de duración en su empleo actual. Cálculos más minuciosos sobre el mercado laboral indican que más del 50% del grupo de personas entre 18 y 35 años de edad cuentan con dos años o menos de experiencia en su empleo actual (INE, 2010). Estos niveles de duración dificultan la adquisición de capital humano específico y, prácticamente, las empresas contratan trabajadores para ser entrenados y capacitados dentro del trabajo.

Además de contar con tiempo reducido de preparación en el campo laboral, el trabajador cuenta con bajos niveles de educación. El 77% de los trabajadores posee un nivel educativo menor a la educación básica²¹, lo cual es equivalente a 3,586,562 empleados (INE, 2010). Este nivel educativo sirve para aprender capacidades elementales que le permiten al trabajador realizar operaciones matemáticas y de comunicación; esto implicaría que 77% de los trabajadores en Guatemala no tienen el nivel educativo para acceder a un empleo en restaurantes de comida rápida²². Más aun, la formación que reciben los estudiantes en las aulas carecen de estándares de educación de calidad y esto se refleja en el hecho que el 53% de los jóvenes reprueban evaluaciones estándares de matemática y el 35% reprueban las de lectura (CIEN, 2011).

Aparte de este grupo de trabajadores, actualmente se emplean 747,437 personas con un nivel de educación de diversificado, dentro del cual se aprenden tareas levemente más complejas. A pesar de esto, los resultados de pruebas estandarizadas de tareas matemáticas o de lectura no mejoran, ya que el 27% de alumnos de este nivel superaron la

19 Esta definición corresponde a una visión legalista de la economía informal, dentro de la cual aquellos que tienen un contrato establecido laboran en un grado de formalidad mayor a aquellos que no lo hacen.

20 Esta es la definición previsional utilizada para medir en distintas circunstancias la economía informal y su ventaja radica en la facilidad de medición y de comparación entre distintos países (Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, Mason, & Saavedra-Chanduvi, 2007).

21 En Guatemala el sistema educativo elemental cuenta con tres niveles: primaria, básicos y diversificados. El primer nivel dura seis años y se imparten los conocimientos más elementales; la educación básica dura tres años y representan conocimientos más generales y orientados a incrementar la cultura general; y el nivel de diversificado ofrece los conocimientos más avanzados y necesarios para continuar la educación superior.

22 McDonalds Guatemala pide un mínimo educativo de 3ero básico para atender en restaurantes. Ver: <http://www.mcdonalds.com.gt/compania/135-iporque-trabajar-en-mcdonalds>

prueba de lectura y el 21% aprobaron matemática (CIEN, 2011). Si el mercado laboral valora el conocimiento básico de matemáticas y lectura, entonces el sistema educativo elemental actual no está capacitando jóvenes con habilidades que pueden elevar el potencial de su nivel de ingresos.

Con una cantidad de personas con nivel educativo tan bajo y reportando capacidades matemáticas y de lectura deficientes, no sorprende por qué menos del 7% de la mano de obra cuenta con algún grado de educación superior. En total, existen 320,000 trabajadores con estas características y adicionalmente otras 101,070 personas con este grado de educación que no están laborando. Personas con este nivel educativo son relativamente escasas en el país y representan un 5.55% del total de población adulta (INE, 2010)²³.

Ante esta realidad, la mayoría de guatemaltecos carecen de las cualidades básicas que se aprenden en el trabajo formal y se puede inferir que muchos de ellos no han acumulado estos conocimientos en términos de capital humano específico como capacitación. Aunque los empleos formales no garanticen la capacitación directa al empleado (Acemoglu, 1998), sí crean las competencias básicas para laborar en actividades formales. Esto hace que el trabajador sea más empleable en los mercados laborales.

Tabla 4.1 Factores que demandan las empresas del sector de call centres vs las características de la oferta laboral

Campo	Demanda de empleo	Características de la oferta de empleo
Educación	Nivel diversificado o superior	23% de la población adulta completó nivel diversificado o superior.
Calidad educativa	Requerimientos básicos de lectura y matemáticas	27% de los alumnos de básico superan pruebas de lectura y 21% de matemáticas.
Experiencia laboral	De preferencia algún grado de experiencia laboral	39% de los trabajadores cuentan con un año o menos de experiencia laboral en su puesto actual.
Formalidad	Conocimiento del empleo formal	75.4% de las personas se emplea sin contratos y más del 80% de la PEA carece de afiliación al seguro social.
Disponibilidad de tiempo	Horarios flexibles	27% de los trabajadores buscan activamente laborar más horas.
Estabilidad laboral	Plan de carrera interna	30% de los asalariados desean cambiar de trabajo.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida, Encuestas de Empleo y análisis de ofertas laborales de los call centres en Guatemala.

Además de los problemas de generación de empleo y baja productividad, se suma lo inadecuado de las instituciones económicas y laborales para lidiar con esta situación, tomando en cuenta las políticas y los programas de Gobierno en Guatemala. La **Tabla 4.1** muestra la complejidad que existe en el mercado laboral para que la demanda logre empalmarse con la oferta de empleo. Por una parte, la demanda de empleo busca condiciones que son escasas en el mercado actual y características que son poco representativas del total de ocupados. En cuanto a las características, la mano de obra carece de educación formal, conocimiento de habilidades específicas, calidad educativa y conocimientos para laborar en la formalidad.

4.2. Las dificultades de la caracterización del sector

Así como se señalaron las dificultades para determinar el tamaño económico del sector, también hay dificultades para

²³ Se define la población adulta como aquella de 18 años de edad o más.

determinar el número de empleados dada la ausencia de información pública actualizada. En este caso, sólo se cuenta con información de las empresas en el sector de *call centres* vinculadas con la gremial de empresarios exportadores del país (AGEXPORT), lo cual no toma en cuenta los empleos de *call centres* en empresas que atienden el mercado local.

Ahora bien, la medición de la fuerza laboral del sector presenta una complicación adicional, independiente de la disponibilidad del sector para revelar información, relativa a la caracterización del objeto de la medición. A ese respecto cabe señalar la experiencia estadounidense y mexicana.

En EE.UU. los analistas están en desacuerdo acerca de cuán grande y cuánto crece este sector. Estimaciones recientes de la fuerza de trabajo de los *call centres* en Estados Unidos muestran un rango que va de los 2.5 millones a los 6.5 millones de personas. La razón que subyace detrás de esta divergencia es la dificultad de caracterizar a los *call centres* dentro de los estándares de la estadística industrial o laboral (Moss, Salzman y Tilly, 2004:34).

En México sucede lo mismo, según el Instituto Mexicano de Telemarketing, en el 2005, en una primera estimación, se obtuvo un total de 220 mil personas laborando en *call centres* dentro del país, pero en una segunda estimación presentada por Micheli (2004) y hecha por el mismo instituto para el mismo año, la cifra se corrigió a 190 mil personas ocupadas.

4.3. Características de los trabajadores del sector

“¿Quiénes trabajan en los *call centres*? En su mayoría son jóvenes entre 18 y 23 años. Muchos de ellos aprovechan las facilidades de horario y los incentivos salariales que da la empresa para que estudien en la universidad. También hay amas de casa que quieren mejorar la economía de su hogar en estos tiempos de crisis. Asimismo, allí trabajan personas que, con 40 ó 50 años, perdieron su empleo. El *call centres* ha sido su única oportunidad para seguir en el mundo laboral. Además, hay muchos guatemaltecos que fueron deportados de los Estados Unidos, en donde pudieron aprender inglés” Siglo 21 (septiembre 6, 2009).

Un trabajo típico dentro de la industria requiere un título de diversificado, como preferencia estudios universitarios, hablar otro idioma distinto al español de manera fluida y tener habilidades para comunicarse. Más aun, estos puestos de trabajo requieren disponibilidad de tiempo y el manejo de paquetes de computación.

Para analizar el tipo de trabajos que demanda el sector de *call centres* y servicio al cliente se realizó un análisis de las vacantes de empleo que han existido en Guatemala en un año. Para esto se identificaron y consultaron los tres medios escritos más importantes del país y los medios electrónicos más visitados por candidatos laborales locales. En concreto, se identificaron 73 anuncios de demanda de empleo por parte de *call centres* desde enero hasta octubre de 2011.²⁴

Del total de empleos anunciados, la principal vacante corresponde a agentes u operadores de *call centres* o servicio al cliente. Más del 44% de las demandas de empleo requerían trabajadores de este tipo. Un 19% de los anuncios de empleo correspondía a supervisores. Si bien en la mayor cantidad de anuncios no se hacía explícito un requisito de edad, en aquellos anuncios en donde sí se hacía explícita la edad mínima requerida osciló entre los 18 y 30 años de edad. Un 82% de los puestos vacantes anunciados solicitaban una edad máxima de 30 años. A medida que el puesto laboral contiene más responsabilidades se especifica una edad mínima mayor. El rango de edad máxima para un supervisor osciló entre los 23 y 45 años de edad.

Otra característica importante de los anuncios analizados es el tipo de requerimiento de horas que demanda el sector. El 60% de los anuncios demandaban flexibilidad en el horario de trabajo por parte del trabajador. Una demanda totalmente compatible con las características propias del sector (servicios en distintas regiones del globo; distintos horarios de trabajo al nacional; necesidad de flexibilidad de respuesta).

24 Una fuente que el mismo sector considera un medición válida de su demanda de empleo: “tome cualquier periódico y va a encontrar al menos dos páginas enteras llenas de anuncios de las agencias de reclutamiento de los *call centre*”, se quejó Germán López, CFO de Allied Global (<http://nearshoreamericas.com/guatemala-bpo-market/#more-14176>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:22PM)

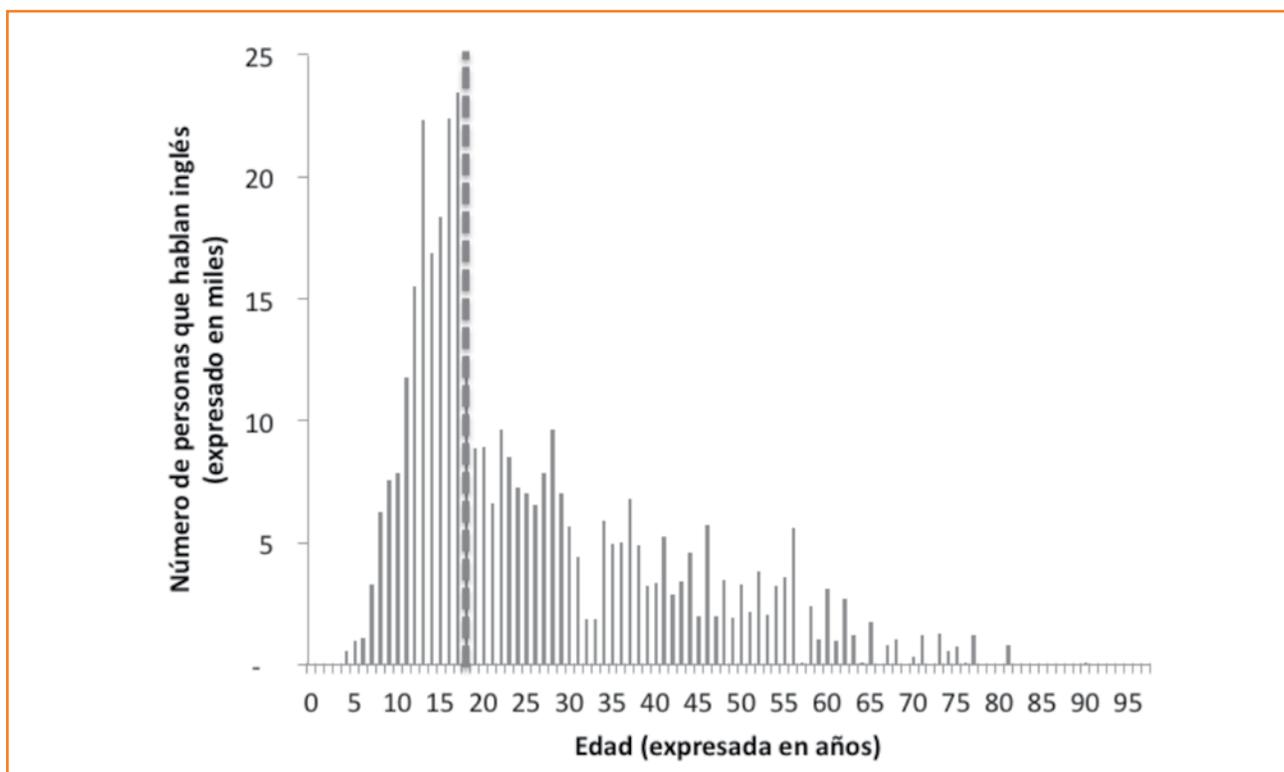
En cuanto a los requisitos sobre el conocimiento de distintos idiomas, el 36% de los anuncios hacían explícito el requerimiento del idioma Inglés y la mayor parte de ellos solicitaban un nivel avanzado. Aunque el resto no lo hacían explícito, una buena parte de estos anuncios estaban redactados en inglés, invocando un proceso de auto selección por parte de los oferentes. El 69% de los anuncios publicados hacían explícito la escolaridad mínima para el puesto y únicamente solicitaban puestos de diversificado o superior. La mayor cantidad de anuncios requerían un nivel mínimo de diversificado.

4.4. El pool disponible de trabajadores

A través de la última Encuesta Sobre Condiciones De Vida (ENCOVI) se pueden realizar inferencias sobre el tipo de mano de obra que existe en el país y su idoneidad para cumplir con las características para ser contratados por un *call centres* y empresas de atención al cliente. Dos de las variables clave que buscan las empresas es la edad y el nivel educativo. Ambas íntimamente relacionadas con la adquisición de un capital humano y experiencia. Según la última encuesta de condiciones de vida, existen más de 2.7 millones de guatemaltecos con edad entre 18 y 30 años y más de 900 mil guatemaltecos con un nivel educativo igual o mayor al de diversificado. Unos 450 mil guatemaltecos cuentan con estas dos características de manera simultánea.

Además de requerir un mínimo de edad para participar en el sector y un nivel educativo adecuado, el sector de *call centres* demanda capacidades de atención al cliente, de comunicación y, principalmente, hablar otro idioma. De estas características la más importante parece ser el conocimiento de otra lengua distinta al español, como el inglés. La ENCOVI permite identificar la magnitud de la población que cuenta con estas características. En el país, existen alrededor de 382 mil personas que hablan idioma inglés, ya sea como un idioma secundario o porque lo aprendieron como una lengua materna. Del total de estas personas, 106 mil cuentan con una edad entre 18 y 30 años, lo cual equivale al 3.9% de la población total de este rango de edad. El trabajador típico de los *call centres* se encuentra en este rango de edad, un patrón tanto a nivel latinoamericano como mundial (Eurofond, 2006).

Gráfica 4.1: Cantidad de personas con conocimientos de inglés según edad



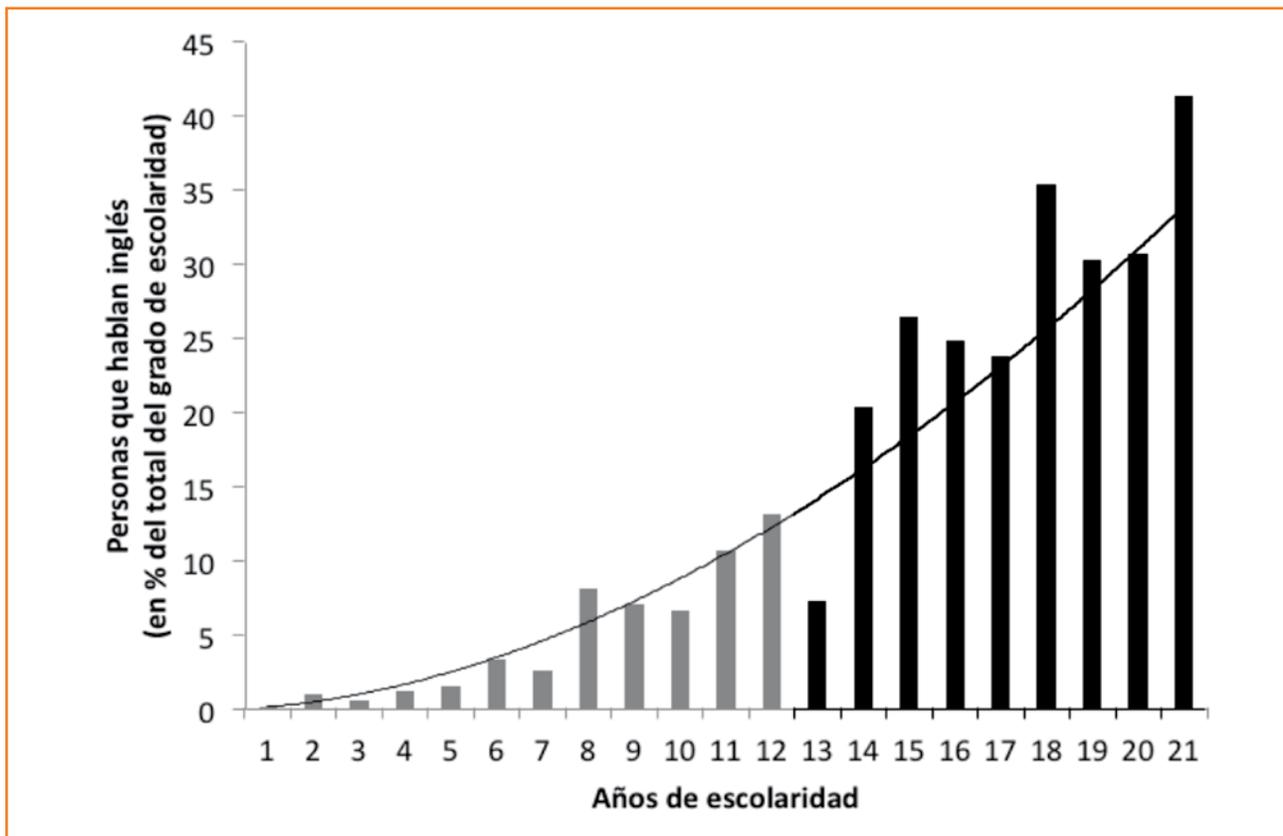
Fuente: elaboración propia en base a ENCOVI (2006)

La Gráfica 4.1 muestra la cantidad de personas que hablan inglés según la edad, con información de la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2006.²⁵ Se observa que la mayor cantidad de personas con estas características son jóvenes y niños, pues la cantidad se ubica por arriba de los 10 mil por año. Estos últimos no se encuentran activos en la economía pero constituyen un potencial de mano de obra para el futuro. Estos datos confirman que el sector no es necesariamente una respuesta de empleo a la mano de obra actual sino que a futuras generaciones que se incorporarán al mercado laboral.

El tipo de mano de obra que habla inglés no se encuentra ubicado homogéneamente en el país, el 92% de las personas que hablan inglés residen en áreas urbanas. En términos geográficos, la mayor cantidad de personas con conocimientos de otros idiomas se encuentran viviendo en el departamento de Guatemala; el 69% de estos, habla inglés. Luego, la mayor cantidad de personas residen en Quetzaltenango, una de las ciudades más desarrolladas del país

El trabajador más adecuado para el sector es aquel que se encuentra en un rango de edad joven, con educación formal y conocimiento de inglés. El nivel de educación del trabajador de este sector se encuentra cercano a los diez años de escolaridad (Weller, 2010). La ENCOVI muestra que existen más de 124 mil personas que tienen un nivel de escolaridad superior a diversificado, que tienen una edad de entre 18 y 30 años y que hablan inglés. Es decir, se estimaría que existe un máximo de 124 mil personas a ser empleadas por este sector, al menos según la ENCOVI 2006. Por otra parte, la relación entre el conocimiento de inglés y el nivel educativo es positiva, lo cual se muestra en la **Gráfica 4.2**.

Gráfica 4.2: Porcentaje de personas que hablan inglés según escolaridad



Fuente: elaboración propia en base a ENCOVI (2006)

²⁵ En el proceso de revisión del documento se tuvo acceso a la ENCOVI 2011 y se pudo analizar la caída abrupta en la proporción de personas que saben inglés. Los datos no coinciden a cabalidad, pero parece existir un patrón. Para las cohortes nacidas previo a 1984 (según ENCOVI 2011) ó 1989 (según ENCOVI 2006), los guatemaltecos que saben inglés está entre 15 y 25 mil personas por año. Previo a dichas fechas, el número se ubica entre 15 y 5 mil, para aquellos nacidos entre 1984 y 1958.



Si sólo se tomara en cuenta a las personas que hablan inglés con un nivel educativo igual o superior al diversificado, y edad entre 18 y 30 años y que no estén trabajando, la estimación ronda las 46 mil personas.

Según fuentes afines al sector, Guatemala cuenta con “la mayor cantidad de estudiantes inscritos en universidades en América Central (170,000 estudiantes), una posición envidiable. Ello es importante porque en varias carreras en distintas universidades el inglés es un idioma importante, e incluso un requisito para la graduación, lo cual implica que adultos mayores de 18 años se están formando en inglés. Otra potencial fuente de personas con conocimiento de inglés son guatemaltecos que han emigrado a Estados Unidos y que por uno u otra razón vuelven al país. Al respecto, aproximadamente unos 25,000 guatemaltecos pierden sus visas en los E.U.A y regresan al país cada año.”²⁶

Ahora bien, existe un elemento que puede limitar de manera importante la cantidad real de trabajadores potenciales para este sector. Además, estos grupos se concentran en los grupos de la población con mayor nivel de ingresos. El 19% de las personas que hablan inglés se encuentran en el quintil 4 de ingresos y el 68% en el quintil 5. Situación que podría influir directamente sobre los salarios de reserva que este tipo de jóvenes demandan para empezar a trabajar. Es decir que para muchos de estos trabajadores potenciales, su salario de reserva es muy elevado, lo cual podría no ser atractivo el trabajo en *call centres*. Esto llama a que el sector tiene mayor potencial de crecer si se toma en cuenta que una política de enseñanza del idioma inglés no debiera estar dirigida a los quintiles de mayores ingresos.

Por último, cabe señalar una ventaja importante respecto al pool de trabajadores potenciales que puede ser valorado por empresas con operaciones en Estados Unidos. Los trabajadores “son muy americanizados por lo cual no hay necesidad de programas de inmersión cultural cuando se les contrata”, explica Mario Lopez, VP de Recursos Humanos y Marketing de Transactel. Robbie Brillhart, Vice Presidente de BPO en Capgemini está de acuerdo– “nuestra principal ventaja en Guatemala es el contacto tan cercano con E.U.A. del pool de talento. Existe un fuerte flujo de personas viajando desde y hacia E.U.A y están en un contacto constante con la cultura norteamericana”.

4.5. Número de trabajadores del sector

El sector cuenta con al menos 16 mil plazas de empleo en el 2010, como ya se comentó, anualmente cada empresa crea más de 350 plazas de trabajo y pueden alcanzar hasta un total de 1,900.²⁷ Menos del 3% de los asalariados del país trabajan en empresas con esta magnitud de empleos (ENEI, 2010). Este tipo de empleos ha aumentado en el país, hasta considerarse en un sector importante para el empleo formal del país. Estos empleos se han hecho visibles a raíz de masivas contrataciones de servicios, principalmente para jóvenes en las áreas urbanas. Por ejemplo, Transactel, uno de los *call centres* más importantes del país ha crecido a una “velocidad de 300 empleados por mes” (Montano, 2010), cifras que pocas empresas en el país han logrado en su vida de existencia (UFM, 2011), quizás con la excepción de las fábricas de confección de ropa, como fue el caso de KORAMSA, que a principios del siglo XXI llegó a contar con 20 mil empleados (el Periódico, noviembre 25 2008).

Cabe señalar que estos datos fueron recabados a través de la información consignada por los propios *call centres* a la Dirección de Política Industrial del Ministerio de Economía en sus solicitudes para ingresar al Régimen 29-89, o “Ley de Máquinas”. A juicio de expertos consultados dentro del ministerio, el hecho que estas empresas se encuentren registradas dentro de este régimen es contrario al espíritu de la legislación, la cual fue diseñada para promocionar la exportación de mercancías, no de servicios como ocurre en este sector. Vale decir que la información en cuestión también deja bastantes dudas acerca del tipo de operaciones que estos negocios hacen en Guatemala. Se debería hacer un esfuerzo especial por transparentar este tipo de operaciones; calificar la idoneidad del régimen de promoción para esta actividad y; proceder al desmantelamiento gradual de los beneficios según los compromisos con la OMC.

26 <http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:33 PM.

27 Estos datos son observados a través de los reportes realizados al MINECO por parte de los *call centres* y empresas de servicio al cliente en Guatemala.

Tabla 4.2. Registro de call centres bajo el decreto 29-89

Nombre de la empresa	Empleados	Salario anual	Inversión	Total
Administracion de Call Centers	1,656	Q60,424,177	Q12,350,411	Q72,774,589
Hunter Warfield	27	Q1,448,847	Q995,074	Q2,443,921
Noki 2	38	Q2,364,000	Q3,165,000	Q5,529,000
Intelenet	600	Q30,060,000	Q13,200,000	Q43,260,000
Ry6 Global Connection	47	Q611,697	Q550,636	Q1,162,333
Call Universal	3	Q88,053	Q721,478	Q809,531
Pan American Communication Services	S/P	Q0	Q5,000	Q5,000
Aldea Systems	17	Q1,761,270	Q2,505,443	Q4,266,713
Capgemini Guatemala	438	Q25,697,650	Q3,394,875	Q29,092,526
Transactel	1,991	Q115,974,227	Q0	Q115,974,227
Grupo Te Llamo	13	Q258,803	Q1,985,374	Q2,244,177
Plus Technologies	48	Q1,224,000	Q1,100,000	Q2,324,000
NCO Star Comunicaciones Guatemala	553	Q48,050,724	Q27,777	Q48,078,501
Servinova	167	Q6,325,200	Q3,900,000	Q10,225,200
BPO Innovations	25	Q1,068,000	Q1,000,000	Q2,068,000
Li & Fung Guatemala	50	Q3,210,000	Q4,790,000	Q8,000,000
Red Ventures Guatemala	136	Q5,016,000	Q2,786,000	Q7,802,000

Fuente: elaboración propia en base a información provista por el Ministerio de Economía (2011).

Como se mencionó antes, se carece de cifras concluyentes sobre la magnitud del sector en términos de empleo pues no existe una medición oficial del mismo. Un ejemplo de ello es que para este trabajo se encontraron tres cifras distintas de empleo en el sector:

- Según AGEXPORT (2011b), el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contaba con 30,809 plazas de trabajo para el año 2010. De esas, 22,733 eran de las empresas contact center y BPO (ver **Tabla 4.3**).
- Por otro lado, la comisión de Contact Center & BPO señala que actualmente generan 16,400 puestos, de los cuales 9,000 son bilingües (AGEXPORT, 2011c). En las entrevistas, gente del sector coincide con esta cifra, y aclaran que las cifras de la viñeta anterior se dan producto de errores al contabilizar dos veces a trabajadores en distintas empresas, lo cual es generado por la rotación.
- Por último, los contact center que se encuentran registrados bajo el decreto 29-89 reportaron una totalidad de 5,809 empleos creados. Esta última cifra, es probablemente la más débil de toda al no existir procesos de actualización constante de la información del empleo.

Como es posible observar, la cifra de empleo es incongruente entre las distintas fuentes y se estima que el sector emplea entre 16,000 y 22,000 plazas de trabajo.

Teniendo cuidado sobre la exactitud de estas cifras, se infiere que en el país existen cerca de 9,000 puestos de trabajo bilingües, 7,000 puestos de servicio al cliente en español y, dentro de ellos, 5,000 empleos generados a través de la política industrial vigente en el país. Tomando en cuenta el escenario más bajo de empleo, el sector crea trabajo para

el 1.4% del sector formal hoy en día. Magnitud que no es modesta si se contempla que era casi inexistente hace una década y hoy en día constituye una oportunidad laboral para un grupo específico con habilidades concretas. Fuentes allegadas al sector reportan valores cercanos a los 7,000 puestos de trabajo: Transactel (más de 3000 empleados) Atento (más de 2000 empleados), 24/7 Customer (más de 1000 empleados), ACS (más de 1000 empleados) and Genpact (más de 700 empleados y planes para expandirse hasta 2000). Otras operaciones de back office corresponden a empresas como ExxonMobil, Shell, Digitex and Capgemini.²⁸

Tabla 4.3. Total de empleos en el sector TIC (2010)

Sub-sector	Total de empleados
Contact center & BPO	22,733
Software	5,470
Desarrollo y contenidos digitales	2,606
Total empleos TIC	30,809

Fuente: AGEXPORT (2011b).

4.6. Nivel salarial del sector

El salario promedio de un agente bilingüe es de Q.4,500 mensuales (AGEXPORT, 2011a), equivalente a \$569. Por otro lado, según Invest in Guatemala, citado por AGEXPORT (2011d), la industria pagó Q 1,250 millones en salarios para el año 2010, lo cual equivaldría a un salario promedio de Q.3,927 (utilizando la información de la **Tabla 4.3**), o \$497. Comparando estas cifras se reporta un incremento de 14.6% en los salarios promedio del sector entre 2010 y 2011, aunque bien podría ser el resultado de errores en la información.

Para tener una perspectiva histórica, en la **Tabla 4.4** se aprecian los rangos salariales de la industria en 2004. En específico, se aprecia que el rango salarial de un agente bilingüe era entre Q.3,555 (\$450) y Q.4,582 (\$580). Esto muestra que el salario promedio de un agente bilingüe reportado en (AGEXPORT, 2011a) es equivalente a la cota máxima salarial de hace siete años. Esto indicaría que ha habido un incremento de los salarios en cuestión de 7 años, de aproximadamente 12.6%, si se toma en cuenta el salario promedio reportado por estas fuentes. Ahora bien, la inflación acumulada durante dicho período ha sido de 43%, lo que indicaría una caída en el poder adquisitivo del trabajador. Ahora bien, como no se cuenta con información de la evolución del precio de los servicios no es posible concluir cómo es que el costo laboral ha impactado a la empresa. Debe tomarse en cuenta que durante dicho período se dio la crisis económica mundial que inició en el 2008, así que no sorprendería que el precio de los servicios haya caído, lo cual podría explicar parte del comportamiento del salario real del trabajador.

Este salario contrasta con el salario mínimo al año 2011, equivalente a \$273.54 y con el salario promedio del guatemalteco equivalente a \$248.94. Según esta información el salario promedio de los *call centres*, según AGEXPORT (2011a), estaría 108.2% por arriba del salario mínimo y 128.8% respecto al salario promedio guatemalteco. La **Gráfica 4.3** muestra la comparación entre el nivel de salarios en Guatemala, por distintas desagregaciones, y el salario promedio mensual de los *call centres*.

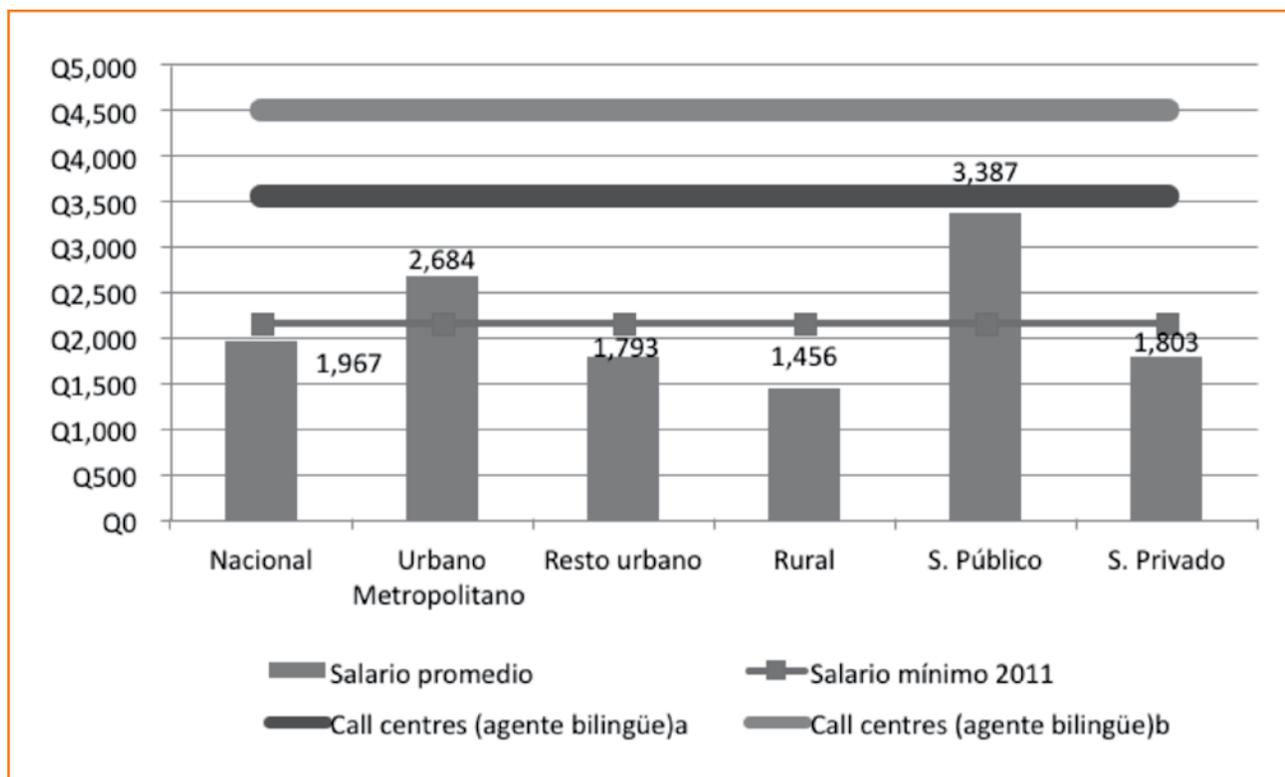
28 <http://nearshoreamericas.com/guatemala-bpo-market/#more-14176>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:22PM

Tabla 4.4. Costos laborales en call centres (sin beneficios, al 2004)

Puesto	Mensual promedio nov 2004	Anual
Gerente de call centre	\$2000-\$2,500	\$24,000-\$30,000
Gerente de proyectos	\$800-\$900	\$9,600-\$10,800
Supervisor	\$600-\$750	\$7,200-\$9,000
Programador	\$300-\$750	\$3,600-\$9,000
Agente no bilingüe	\$270-\$360	\$3,240-\$4,320
Agente bilingüe	\$450-\$580	\$5,400-\$6,480
Secretaria bilingüe	\$300-\$500	\$4,560-\$6,000
Asistente de planilla	\$886-\$1,000	\$10,632-\$12,000
Recepcionista / operadora telefónica	\$316-\$370	\$3,792-\$4,440

Fuente: Invest in Guatemala (2009), citando un Informe de Price Waterhouse Coopers de noviembre 2004 de Guatemala. Los beneficios llegan a sumar un 41.76% del salario anual, lo cual incluye aguinaldo y bono 14, lo cual implica un treceavo y catorceavo salario, entre otros beneficios.

Gráfica 4.3 Salarios en Guatemala comparado con el salario promedio mensual de un agente bilingüe de call centres



Fuente: INE (2011) y AGEXPORT (2011a).
 Salario mínimo: Q.2,161.00
 Salario call centres de un agente bilingüe varía entre Q.4,500 y Q.3,555.

A lo anterior deben agregarse los beneficios laborales que las empresas promueven para minimizar la rotación de personal, proveer incentivos de cumplimiento y premiar la exactitud del trabajo.²⁹ Prestaciones que pueden llegar a representar un porcentaje importante del salario que el trabajador se lleva a casa. En ese sentido, en una de las pocas empresas que aceptaron responder la encuesta del sector, que luego fueron visitados por los autores, se pudo apreciar beneficios como: gimnasio, cafetería a precios módicos con menú amplio, entre otros beneficios (esta no es la única empresa con estos beneficios). “El séptimo nivel del edificio central de Transactel está equipado con una cancha de papi fútbol, mesas de futillo, consolas de wii y sillas de restaurante playero. Huele a tacos y hamburguesas. Suena música disco” (elPeriódico, 25 julio 2010).

Una forma adicional de obtener acceso a la información es ver el salario de ingreso que ha sido publicado en los anuncios de empleo por parte de empresas de *call centres*. El 35% de los anuncios consultados publicaban el nivel salarial de entrada: el salario ofrecido en dólares fluctuó entre USD 215 a USD 875 por mes. Cabe señalar que el nivel de salarios es mayor para los supervisores que para los agentes o los operarios. En términos generales, el salario promedio publicado para los supervisores era 1.7 veces mayor que el de los operarios.

Dentro de los anuncios que publicaron los salarios ofrecidos, se observa que cuando se requería un nivel básico de inglés el salario medio fue cercano a USD 464. Cuando se requería un nivel avanzado de inglés el salario promedio ofertado fue de USD 964, llegando a alcanzar salarios de hasta USD 2,564. Estos últimos salarios correspondían a ofertas de trabajo para labores gerenciales o administrativas.³⁰ Es importante también notar que en la mayoría de anuncios se hablaba de la existencia de bonificaciones por productividad.

Una publicación de un medio especializado en el sector menciona que una de “las grandes atracciones de Guatemala es el bajo salario en relación con los demás competidores centroamericanos. Con los salarios subiendo en Costa Rica y un mercado cada vez más saturado en Panamá, los *call centres* están viniendo a Guatemala en busca de ahorros, mostrando así una demanda elástica. Esto parece mostrar que para un sector en crecimiento, y con un elevado componente salarial en sus costos, el salario actual en Guatemala parece ser atractivo. Un operador bilingüe de *call centres* puede ganar entre \$500-600 al mes, no incluyendo otros beneficios; el sueldo de un agente no bilingüe puede ser tan bajo como US\$300-400 al mes. El salario de entrada de un programador de IT es de aproximadamente US\$700-800 por mes.³¹

Según las percepciones propias del sector, el salario promedio en Guatemala ha experimentado aumentos importantes en el pasado reciente.³² Más que una pérdida de empleos, lo que esto podría implicar es una potencial desaceleración en el crecimiento en el sector. En la medida que la oferta educativa guatemalteca responda rápidamente y genere los suficientes trabajadores con las calificaciones necesarias, puede que el salario suba primero, y con ello disminuya el interés en seguir invirtiendo para generar más plazas en el país.

4.7. Oportunidades laborales a grupos vulnerables

Actualmente se están generando empleos en las empresas de Contact Centers & BPO en distintos departamentos del país, fuera de la ciudad capital. Ellos son: Quiché y Quetzaltenango (AGEXPORT, 2011a).

29 “Guillermo Montano preside una empresa que crece a una velocidad de 300 empleados por mes, pero le renuncian entre 100 y 150”. elPeriódico (julio 25, 2010).

30 Estos valores, en promedio, son refrendados por fuentes afines a la industria: “al salario prevaleciente para agentes de contact centers, unos US \$600 (al mes) el potencial para ahorro de costos todavía permite algún aumento en el salario. Esto es particularmente cierto para nuevos jugadores que deseen ingresar en el mercado y que tengan más tolerancia para altos costos”.<http://nearshoreamericas.com/guatemala-bpo-market/#more-14176>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:22PM

31 <http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:33 PM

32 Según la publicación electrónica Nearshoreamericas, “la competencia es muy fuerte y los salarios están muy apretados. Algunos están empezando a jugar rudo y a presionar los salarios por encima de los valores de mercado. Los “seis grandes” –Transactel, CapGemini, Allied Global, 24/7, Customer, Atento y Genpact- no son los únicos que están preocupados por el alza en los salarios. “Hace un año éramos los que mejor pagábamos en el país”, explica Avi Meir, dueño y CEO de Guatecall, uno de los agentes guatemaltecos sirviendo clientes internacionales.<http://nearshoreamericas.com/guatemala-bpo-market/#more-14176>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a las 1:22PM

Otros datos relevantes respecto de los trabajadores de la industria son: a) el 39% de los trabajadores de la industria son mujeres; y, b) que 42.5% de sus trabajadores se encuentran trabajando para poder continuar con sus estudios (AGEXPORT, 2011d).

Asimismo, cabe señalar que la empresa Asistencia Global ha iniciado un Programa de Contratación Laboral de personal de Pro Ciegos y Sordos, para así brindar oportunidades de inserción laboral a personas con discapacidades (AGEXPORT 2011d).

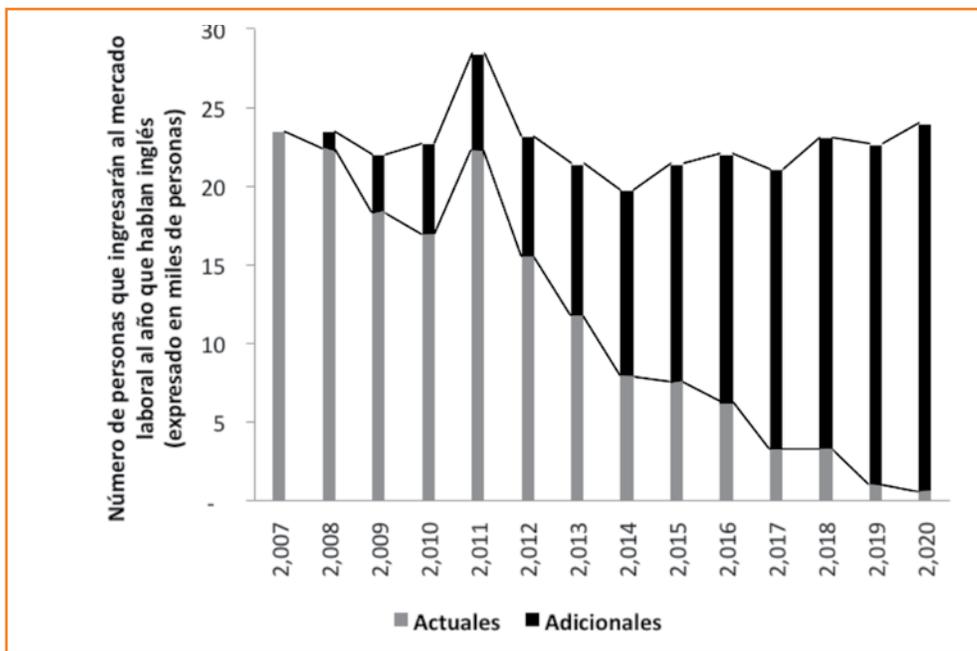
4.8. Las posibilidades de empleo a futuro

Según el sector (AGEXPORT, 2010), de contar con las condiciones ideales, el sector podría pasar de 15,000 agentes en el año 2010 a contratar 67,000 agentes en el año 2015, un incremento del 347% en cinco años. Ahora bien, manteniendo la tendencia actual de crecimiento el sector podría pasar de 15,000 agentes en el 2010 a 18,000 agentes en el año 2015.

¿Existe la posibilidad de que el sector pueda encontrar la mano de obra que necesita en el mercado guatemalteco?

Para conocer el potencial de mano de obra que podría ingresar al sector se estimó la cantidad de jóvenes que podrían ingresar al mercado con las habilidades básicas que requiere el sector.³³ Esto es relevante, pues como se mencionó anteriormente, en la medida que el país tenga la capacidad de generar mano de obra capacitada para este sector, las empresas seguirán viendo a Guatemala como un país en donde se puede crecer, pues sigue ofreciendo un costo de mano de obra atractivo en comparación con otras oportunidades a nivel internacional. En la medida que Guatemala se retrase en lograr esto, el salario crecerá muy rápido y, aunque se cuente con la mano de obra capacitada, puede que no existan los incentivos en las empresas para expandir sus operaciones en Guatemala. En pocas palabras, mientras más rápido se aprovechen esas oportunidades, el sector podrá crecer rápidamente y mantener dichos empleos en el mediano plazo.

Gráfica 4.4: Porcentaje de personas que hablan inglés según escolaridad



Fuente: elaboración propia en base a ENCOVI (2006)

33 Estos resultados son producto de simulación elemental e ilustrativa. Primero, se tomó como base actual la población menor a 18 años que conocen inglés (Encovi, 2006). Segundo, se asumió que cada año aumenta el número de la población que habla inglés a tasa de un ritmo de crecimiento histórico. Este aumento se calculó en base a un promedio móvil, donde cada subconjunto de datos está definido entre la edad observada de cada cohorte y la edad de 18 años.

A grandes rasgos, se observa que cada año incrementará el número de personas con estas habilidades entre 19 mil y 28 mil personas, lo cual estaría mostrando el crecimiento máximo que podría llegar a tener este sector, asumiendo que se lograra minimizar el problema de rotación de personal de la industria. Esta cantidad podría ser mayor si el sistema educativo, los hogares y el mercado laboral ofrecen mejores condiciones para aprender estos conocimientos. Si se pudieran eliminar las restricciones que impiden al sector crecer de forma más acelerada, los *call centres* podrían convertirse en una alternativa importante de empleo futuro. No obstante, sus límites de crecimiento fuera de la ciudad metropolitana o las áreas más urbanas son reducidos. Para ello, se requiere una mejor comprensión de las políticas públicas que pueden potenciar o facilitar la empleabilidad de la mano de obra en estas actividades.

Para entender el potencial de crecimiento del sector en Guatemala es importante tener en mente el proceso que han vivido otros países con características parecidas a las de Guatemala. En el año 2000, Filipinas contaba con sólo 100 puestos de trabajo en empresas de BPO. Diez años después, contaba con 300,000.³⁴ En el caso de Guatemala, el sector de *call centres* podría crecer aun compitiendo con naciones que han logrado capturar grandes porciones del mercado y que le llevan ventaja a Guatemala en atraer este tipo de negocios, quienes al 2006 parece que contaban con los siguientes niveles de empleo (Palencia et al. 2011, utilizando información de Thirión, 2007):

- Estados Unidos: 2.5 a 6.5 millones.
- Europa: 750 mil.
- India: 150 mil.
- México: 190 mil
- Centroamérica y el Caribe: 24 mil.

4.9. Retos del sector en materia laboral

El sector tiene una mala imagen laboral entre distintos miembros de la población. Palencia (2011), muestra evidencia que, más que un problema de las condiciones físicas o del pago del salario mínimo, el principal tema que parece generar problemas es el de las jornadas laborales:

Las jornadas laborales oscilan entre 9 y 12 horas de trabajo. En los *call centres* existen dos períodos de receso de 15 minutos cada uno y el tiempo de almuerzo oscila entre 30 y 45 minutos. Para el caso de los *call centres*, los horarios están relacionados con lo que el cliente requiere para su atención en horarios específicos, y las zonas horarias de Guatemala favorecen a que haya similitud con las horas de atención al cliente o los servicios que les prestan los *call centres* ubicados en el país donde se presta el servicio. Los horarios de las y los agentes de la empresa del *call centres*, también van a depender del requerimiento del cliente. Un esquema aproximado de los horarios que hay en estas empresas, serían los siguientes turnos: 06:00 a 15:00; 15:00 a 23:00; 23:00 a 06:00.

Según el estudio referido, los tiempos de descanso parecen no ser suficientes. Las jóvenes trabajadoras comentan que el tiempo de las comidas no es suficiente, sobre todo porque tienen una dinámica muy corrida y que muchas veces no les alcanza el tiempo para preparar comida para llevar a sus labores. El estudio también argumenta que la jornada diaria de las mujeres trabajadoras de *call centres* limita su disponibilidad para continuar estudios superiores.

Para el presente estudio se solicitó información al Ministerio de Trabajo para que la Inspectoría General de Trabajo proporcione información sobre las denuncias que afronta el sector por parte de sus trabajadores. Para ello, se utilizó la infraestructura informática generada a partir de la Ley de Libre Acceso a la Información, Decreto 57-2008. Ello permitió tener acceso a información sobre las visitadurías y conciliaciones realizadas para los años 2010 y 2011 (a noviembre 23). El análisis de los resultados debe dividirse en dos: a) las actividades de la sección de visitaduría, encargada de visitar empresas para verificar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y acuerdos de trabajo y previsión social; y, b) las actividades de la sección de conciliación laboral, encargada de atender las demandas administrativas laborales interpuestas por trabajadores con motivo de: despido, cesación de contrato, o conclusión de relación laboral³⁵.

34 Business Processing Association for the Philippines, citado en AGEXPORT (2011).

35 Cabe señalar que se pidió información para los últimos cinco años, pero el Ministerio de Trabajo respondió que sólo se contaba con información a partir del año 2010.

Actividades de la sección de visitaduría

La Tabla 4.5 muestra los casos adjudicados a la sección de visitaduría, señalando el número de casos para los períodos 2010 y 2011 en la región metropolitana de empresas de *call centres*. Se aprecia que el número de denuncias se incrementó de 24 a 48 en dicho período. Para dicho período, los resultados del expediente muestran que menos del 10% de las denuncias tienen estado de: incumplimiento con la ley o incumplimiento de las prevenciones. Para poner en perspectiva el número de casos adjudicados a la sección de visitaduría durante el año 2011, el mismo equivale a 0.3% del total de empleados de la industria.

Tabla 4.5. Casos adjudicados a la sección de visitaduría – Ministerio de Trabajo por resultado del expediente – Región Metropolitana Empresas de call centres (2010-2011)

Estado del expediente	Año 2010	Año 2011
Conciliado	4	1
Cumple con la ley	1	3
Cumple prevenciones	5	5
No continuó su denuncia	5	2
No cumplió con la ley	1	2
No cumplió prevenciones	1	1
Trámite	6	34
Visto por otro inspector	1	0
Total	24	48

Fuente: Ministerio de Trabajo (23 de noviembre, 2011).

Los motivos de la denuncia atendidas por la sección de visitaduría se aprecian en la Tabla 4.6. En la misma se muestra que para el año 2010 parecía no existir claramente una tendencia sobre los principales motivos. Sin embargo, para el año 2011 se puede apreciar que el 46% de los motivos de las denuncias se centran en cuatro: a) establecer cambio de condiciones de trabajo; b) verificar jornada de trabajo; c) suspensión de labores sin goce de salarios; y, d) verificar si en la entidad están obligando a firmar carta de renuncia a los trabajadores.

Tabla 4.6. Motivos de las denuncias atendidas en la sección de visitaduría – Ministerio de Trabajo Empresas de call centres (2010-2011)

Motivo de la denuncia	Año 2010	Año 2011
Establecer cambio de condiciones de trabajo (puestos, horario, lugar, salario)	2	17
Verificar jornada de trabajo	4	15
Suspensión de labores sin goce de salario	1	9
Verificar si en la entidad están obligando a firmar carta de renuncia a los trabajadores	0	9
De oficio, verificar documentación laboral (contratos, reglamento interno, informe estadístico y otros)	4	7
Establecer denuncia de represalias (sindicalizados o no)	0	4

Motivo de la denuncia	Año 2010	Año 2011
Establecer malos tratos	1	4
No extienden constancia por gozar de vacaciones	0	3
Establecer descuentos sobre el salario	3	3
Otros	1	3
Suspensión de contratos individuales de trabajo	0	3
Pago incompleto de salario extraordinario mensual	0	2
Negativa a entregar herramienta u objeto de trabajo	0	2
Retención del salario mensual	1	2
Negativo de ingreso a la entidad	2	2
Incumplimiento de pago de salario ordinario mensual	0	2
No pagan salario mínimo	1	2
Establecer sustitución y pasivo laboral	0	1
Despido en período de lactancia	2	1
Establecer pago de prestaciones laborales (casos especiales)	3	1
Establecer pago de prestaciones post-mortem	2	1
Establecer si obligan a laborar horas extras	0	1
Establecer solicitud de permiso para laborar días de asueto	0	1
Establecer violaciones a legislación laboral	0	1
Inconformidad con condiciones laborales	0	1
Constatar si se cumplió con el permiso solicitado	0	1
Negativa a extender certificado de trabajo	1	1
Negativa a otorgar permiso para asistir al IGSS	0	1
Negativa de ingreso a la entidad por asistir al IGSS	0	1
No le otorgan funciones (sindicalizados o no)	0	1
Otorgan permiso para asistir al IGSS y obligan a reponer ese tiempo	0	1
Pago de salario mínimo vigente	0	1
Pago incompleto de salario ordinario mensual	0	1
Verificar pago de horas extras	0	1
Negativa a aceptar las constancias del IGSS	0	1
Incumplimiento de pago de bonificación anual (Bono 14)	2	0
Negativa a devolver documentos personales	1	0
Despido de grupo de trabajadores	1	0
Establecer situación laboral por cierre de empresa	1	0
Incumplimiento de pago de aguinaldo	1	0
Incumplimiento de pago del bono vacacional	1	0

Motivo de la denuncia	Año 2010	Año 2011
Violación a convenios internacionales de trabajo No. 87 y 111 de libertad sindical y discriminación sindical	1	0
No está afiliado al IGSS	1	0
No otorgan vacaciones	1	0
Pago incompleto de aguinaldo	1	0
Verificar el pago de aguinaldo	1	0
Incumplimiento de pago de comisiones	1	0
Total	41	108

Fuente: Ministerio de Trabajo (23 de noviembre, 2011).

Finalmente, en la **Tabla 4.7** se aprecian los montos recuperados por la sección de visitaduría. La misma muestra que dicha sección sólo llegó a recuperar un poco más de Q.3 mil en el año 2010. Dicho monto representa menos del salario mensual de uno de los más de 16 mil trabajadores de la industria.

Actividades de la sección de conciliaciones

En cuanto a las actividades realizadas por la sección de conciliaciones, la **Tabla 4.8** muestra el resultado de los expedientes. Se aprecia que el total de denuncias atendidas disminuyó para el año 2011, pero realmente ese podría ser efecto de que se cuenta con información parcial para el año 2011 (hasta el 23 de diciembre). En todo caso, se aprecia que la mayoría de casos que están en conciliación tienden a estar en las siguientes categorías: en trámite; no conciliado; y, conciliado. Para poner en perspectiva el número de casos de denuncias atendidas en la sección de conciliaciones durante el año 2011, el mismo equivale a 0.7% del total de empleados de la industria.

**Tabla 4.7. Montos recuperados a favor de trabajadores en concepto de prestaciones laborales Sección de visitaduría – Ministerio de Trabajo
Empresas de call centres
En quetzales (2010-2011)**

Concepto	Año 2010	Año 2011
Indemnización	3,073.81	0.00
Aguinaldo	0.00	0.00
Bono 14	0.00	0.00
Vacaciones	0.00	0.00
Salarios pendientes	0.00	0.00
Pre y post natal	0.00	0.00
Post-mortem	0.00	0.00
Por accidente laboral	0.00	0.00
Pago unificado de prestaciones	0.00	0.00
Total	3,073.81	0.00

Fuente: Ministerio de Trabajo (23 de noviembre, 2011).

**Tabla 4.8. Casos de denuncias atendidas en la sección de conciliaciones–
Ministerio de Trabajo
Por resultado del expediente – Región Metropolitana
Empresas de call centres (2010-2011)**

Estado de expediente	Año 2010	Año 2011
Agotada la vía administrativa	3	1
Anulada	0	1
Conciliado	34	28
Desistido	17	11
En trámite	12	34
Incomparecencia	0	1
No conciliado	49	32
No continuó su denuncia	24	6
Pasó a visitaduría	0	1
Total	139	115

Fuente: Ministerio de Trabajo (23 de noviembre, 2011).

Los mecanismos de conciliación han logrado recuperar mayores montos a favor de los trabajadores. Como se aprecia en la **Tabla 4.9**, se han recuperado montos mayores a los Q.150 mil en cada uno de los últimos dos años. Para poner estas cifras en perspectiva, lo recuperado a la fecha en el año 2011 equivale a cerca de 34 salarios mensuales de un agente bilingüe de la industria, mostrando que los montos recuperados realmente son muy inferiores al costo total de la planilla de la industria.

**Tabla 4.9. Montos recuperados a favor de trabajadores en concepto de prestaciones laborales Sección de conciliación– Ministerio de Trabajo
Empresas de call centres - En quetzales (2010-2011)**

Concepto	Año 2010	Año 2011
Indemnización	11,261.08	11,932.40
Aguinaldo	12,968.79	14,593.24
Bono 14	7,027.08	18,450.95
Vacaciones	7,316.31	22,398.35
Salarios pendientes	3,248.86	5,108.16
Ventajas económicas	0.00	25.00
Reajuste salario	0.00	667.32
Bonificación incentivo	2,824.04	384.88
Horas extras	0.00	13,671.98
Comisiones	21,254.45	0.00
Pago unificado de prestaciones	129,589.09	65,722.28
Total	195,489.70	152,954.56

Fuente: Ministerio de Trabajo (23 de noviembre, 2011).

5

RESTRICCIONES RELEVANTES AL SECTOR

Se consideró importante realizar una breve revisión de lo que otros estudios han señalado sobre restricciones al crecimiento del sector. Como se verá, parece ser que las principales restricciones subyacen, primero, en la calidad de las instituciones públicas guatemaltecas, especialmente aquellas vinculadas con el sistema de justicia y el servicio civil; y, segundo, en la calidad y el acceso a la educación en el país. Si bien para estas restricciones no se desarrollarán recomendaciones en este estudio, creemos que deben mencionarse para poner en contexto los siguientes capítulos.

El estudio de exportación de servicios de Cuevas et al. (2007) señalaba en sus momentos que debía prestarse atención a tres elementos para mantener la competitividad en los *call centres*: a) la disponibilidad de mano de obra calificada; b) los costos laborales; y, c) la calidad de la infraestructura de telecomunicaciones. Al respecto, el documento señala que la preocupación del sector se genera por la disponibilidad de mano de obra con las características que requiere el sector (como sería el caso del manejo del inglés y el manejo del software).

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) e INSEAD realizan el Reporte Global de Información (Networked Readiness Index en inglés), ver Recuadro 5.1. Este índice mide la propensión de los países a usar las tecnologías de la información y comunicación, un elemento relevante en una industria como los *call centres*. En su edición 2010-2011 señaló que Guatemala ha ido perdiendo competitividad en su Índice de Efectividad de Red (NRI por sus siglas en inglés) pasando de ser el país 79, en el año 2006, al país 94 en esta última edición.

Recuadro 5.1. Características del *Networked Readiness Index*

El Networked Readiness Index mide tres factores:

1. El subíndice ambiental: se mide qué tan favorable es el ambiente nacional hacia las TIC. Para ello, se analiza el ambiente de mercado, el ambiente político y regulatorio, y la infraestructura existente.
2. El subíndice de preparación. Se mide qué tan preparados e involucrados están los distintos actores en la promoción de las TIC. Para ello, se analiza el nivel de preparación e involucramiento de los tres distintos actores relevantes para el estudio: el gobierno, los negocios y los individuos (consumidores).
3. El subíndice de uso. Se mide el uso de los distintos actores de las TIC.

Fuente: WEF e INSEAD (2010).

En cuanto a las desventajas o retos que debe afrontar Guatemala, ver **Imagen 5.2**, las mismas pueden agruparse de la siguiente manera:

- Cumplimiento de leyes: a) número de días para cumplir contrato; y, b) derechos de propiedad intelectual.
- Involucramiento de las autoridades: a) efectividad del Congreso como facilitador de leyes; b) importancia de las TIC en la visión del Gobierno; c) uso de tecnologías avanzadas en el gobierno; y, d) nivel de preparación de los funcionarios de Gobierno.
- Educativas y tecnológicas: a) calidad en matemáticas y ciencias; y, b) calidad del sistema educativo.
- Tramitología: número de procedimientos para abrir una sociedad anónima.
- Mercado: porcentaje de los servicios importados en las computadoras y las telecomunicaciones.

Imagen 5.2. Ventajas y desventajas de Guatemala según el Networked REadiness Index



Fuente: elaboración propia a partir de AGEXPORT (2011a) a partir de WEF e INSEAD (2011).

Los números indican la posición en la que se encuentra Guatemala. Mientras más cerca de 1, más competitivo es el país.

Es importante también mencionar las ventajas que muestra Guatemala, siguiendo en la Imagen 5.2, y que resultan ser elementos que no debieran resultar prioritarios para las políticas en el corto plazo:

- Proveedores de teléfono e internet competitivos (calificado primer lugar a nivel mundial, esto se refiere al ambiente regulatorio).
- Número de procedimientos para cumplir contratos.
- Número de suscripciones de telefonía celular.
- Suscripción mensual a empresas de telefonía.
- Índice de e-participación (vinculado con temas de gobierno electrónico).
- Impacto de los nuevos modelos organizacionales.
- Calidad de la oferta local.
- Uso de Internet en las empresas.
- Libertad de prensa.
- Nivel de desarrollo del cluster.

Otro índice que conviene prestarle atención es la Metodología de Valoración del Conocimiento (Knowledge Assessment Methodology o KAM en inglés) 2009 del Banco Mundial el cual se orienta a identificar los retos que tienen los países para la transición a una economía basada en el conocimiento. En el caso de Guatemala, el índice muestra que pasó del lugar 100 de 146 países en el año 2000 al lugar 110 en el año 2009.

Recuadro 5.2. Componentes del *Knowledge Assessment Methodology*

El *Knowledge Assessment Methodology* mide el desempeño en cuatro pilares de la economía del conocimiento, a partir de 109 variables, para lo cual analiza 146 países:

1. Incentivos económicos y régimen institucional. Esto toma en cuenta elementos como: barreras arancelarias y no arancelarias; calidad regulatoria; y, estado de derecho.
2. Educación. Se toma en cuenta variables tales como: la tasa de alfabetismo en adultos; escolaridad en educación secundaria; y, escolaridad en educación terciaria.
3. Innovación. Incluye variables como: regalías y pagos por derechos de licencia; solicitudes de patentes concedidas; y, artículos de revistas científicas e ingeniería.
4. Tecnologías de la Información y Comunicación. Se incluyen variables como: teléfonos y computadoras por cada mil personas; y, usuarios de Internet por cada diez mil personas.

Fuente: elaboración a partir de World Bank (2009).

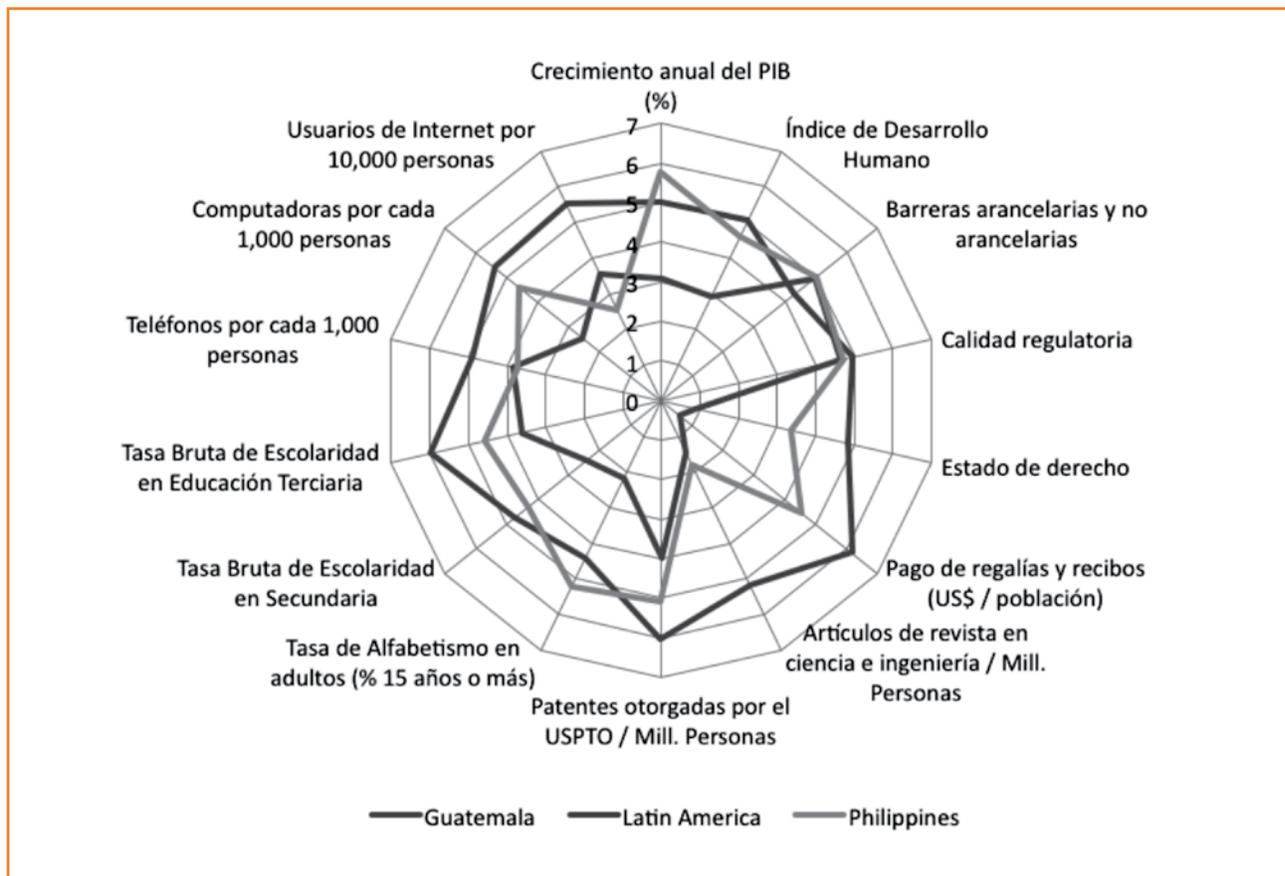
En la **Gráfica 5.1** se puede apreciar los distintos componentes del KAM aplicados para Guatemala, América Latina y Filipinas (un país que ha sabido aprovechar las oportunidades de los *call centres*) para el año 2009. Lo primero que sobresale es que, en general, Guatemala tiene un desempeño menor al de Filipinas y éste, menor al de América Latina. Es decir, Guatemala muestra que, en general, tiene una menor capacidad de hacer la transición a la economía del conocimiento, una forma indirecta y más amplia que sólo hablar de la competitividad del sector de *call centres*.

En las variables que se aprecian la mayor diferencia entre Guatemala frente a América Latina y a Filipinas son: 1) Índice de Desarrollo Humano; 2) estado de derecho; 3) tasa de alfabetismo en adultos; 4) tasa bruta de escolaridad en secundaria; 4) tasa bruta de escolaridad en educación terciaria; y, 5) crecimiento anual del PIB. Como se aprecia, el tema institucional y educativo son restricciones relevantes para generar una economía del conocimiento en Guatemala.

Existen otros elementos donde Guatemala muestra rezagos los cuales, si bien pueden resultar importantes para una diversidad de sectores de la economía del conocimiento, podrían resultar poco relevantes para el sector de *call centres*, como por ejemplo: 1) pago de regalías y recibos; 2) patentes otorgadas por la oficina de patentes de Estados Unidos; y, 3) computadoras por cada 1,000 habitantes.

Ahora bien, también conviene tener en cuenta qué factores pareciera que Guatemala tiene relativamente similar a Filipinas y América Latina, pues podrían significar áreas que no son prioridad en el momento actual. Entre ello, sobresale: 1) barreras arancelarias y no arancelarias; y, 2) calidad regulatoria. Si sólo comparamos a Guatemala con Filipinas, uno podría identificar factores adicionales que podrían considerarse como no prioritarios: 1) artículos de revista en ciencia e ingeniería por cada millón de habitantes; 2) teléfonos por cada 1,000 habitantes; y, 3) usuarios de Internet por cada 10,000 habitantes.

Gráfica 5.1. KAM (2009) para Guatemala, América Latina y Filipinas



Fuente: elaboración a partir de World Bank (2009).

Mientras más alejados del centro, más favorable es dicho país para impulsar la economía del conocimiento.

Por último, el documento de AGEXPORT (2011a), el cual vendría a resumir la posición de los exportadores del sector TIC en Guatemala, identificó una serie de obstáculos que les afectan:

- Efectividad del Congreso para facilitar leyes.
- Calidad en matemáticas y ciencias.
- Calidad del sistema educativo.
- Importancia de las TIC en visión del gobierno.
- Derechos de propiedad intelectual.

- Manejo de idiomas.
- Falta de financiamiento, capital semilla y de riesgo.
- Debilidades en la vinculación academia-empresa.
- Inflexibilidad de las relaciones laborales.
- Falta de parques tecnológicos e incentivos para el sector.
- Doble tributación.
- Falta de estadísticas que midan el impacto de las TIC.

Según una fuente especializada, algunas de las ventajas en términos de infraestructura del país “residen en que la telecomunicaciones y otros servicios de IT se liberalizaron en 1996, lo que resultó en uno de los marcos regulatorios más abiertos de la región. Con acceso a dos océanos, Guatemala asegura una redundancia de 99% en las conexiones de cable de fibra óptica en el Pacífico y el Atlántico. Según Brillhart (Capgemini), “se tienen conexiones estables y servicios públicos estables... existen 1.2 teléfonos celulares por persona en la Ciudad de Guatemala, además que los social media son muy utilizados aquí”. Guatemala tiene una de las tarifas de telefonía móvil más bajas de América Latina.³⁶

36 <http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a la 1:33 PM.

6

CALL CENTRES Y SERVICIO AL CLIENTE REGULACION Y LIBERACION

6.1. Restricciones específicas en materia comercial

¿Existen restricciones que el sector de call centres esté afrontando y que estén relacionados con su regulación y liberalización comercial?

Según fuentes especializadas en el sector, "Guatemala tiene una estricta legislación que garantiza un trato no-discriminatorio para los inversionistas Internacionales, los capitales tienen entera libertad para entrar y salir del país. También existe un sistema de Zonas Francas que proveen grandes beneficios impositivos, a las cuales los *call centres* pueden fácilmente adherirse... sin embargo, no existen incentivos específicos hacia las industrias de BPO y ITO".³⁷

De acuerdo a los análisis del Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y AGEXPORT, pareciera que las restricciones del sector de *call centres* son más bien de tipo transversal (atravesaban a todos los sectores de la economía guatemalteca), más que ser específicas del sector de servicios. No sólo eso, no se menciona que existan restricciones específicas para el comercio de servicios. Se menciona, más bien, que existen limitantes dentro del país para lograr incrementar la competitividad del país.

En todo caso, debe señalarse que la economía guatemalteca en general sí presenta algunas restricciones en materia comercial que deben subsanarse y que, si bien no están señaladas en los análisis anteriores, sí afectan al sector de *call centres*. Entre esto, puede señalarse:

- El vencimiento de las subvenciones a la exportación a la industria, impulsadas por la OMC, a partir del 31 de diciembre de 2015. Dependiendo de cómo se reforme la Ley, se podría poner o no en peligro el beneficio a los *call centres*.
- La escasa capacidad técnica y financiera de Guatemala para administrar tratados comerciales.

6.2. Propuestas de reforma de políticas comerciales

A partir de la recopilación realizada por AGEXPORT (2011a) de los incentivos que se están dando en otros países para impulsar al sector de TIC, se considera que vale la pena evaluar los siguientes para el caso guatemalteco:

³⁷ Ibid

Impuestos y trámites.

- Colombia. Los parques industriales y las zonas francas ofrecen una tasa de impuesto sobre la renta del 15%, mientras que la tarifa general es del 33%. Esta opción puede resultar interesante para el caso guatemalteco, pues se ha empezado a generar oposición a la concesión de beneficios fiscales para atraer inversiones. La opción colombiana, ofreciendo una tasa intermedia, puede ser una opción para Guatemala.
- Argentina. Estabilidad fiscal por 10 años, créditos fiscales sobre cargas patronales para pagar otros impuestos, 60% de exención del impuesto a las ganancias, exenciones tributarias provinciales por 10 años con opción a prórroga.
- Uruguay. Exoneración del pago sobre la renta (25%) por tiempo indefinido unido a contratos de estabilidad jurídica y fiscal.
- Chile. Se apoya con estudios de preinversión y viajes de prospección (60% hasta un máximo de \$30,000).
- Chile. El Salvador. Uruguay. Devolución del IVA.

Estabilidad de las reglas

- Colombia. Uruguay. Se otorgan contratos de estabilidad jurídica hasta por 20 años para inversiones superiores a \$2.1 millones

7

CALL CENTRES Y SERVICIO AL CLIENTE: IMPLICACIONES PARA EL EMPLEO

Este capítulo analiza la opción de una política laboral para impulsar el aprendizaje del idioma inglés que podría tener un impacto importante en el crecimiento del sector.

7.1. *El inglés como restricción relevante*

En el Capítulo 5 se hizo patente que las distintas fuentes consultadas coincidían que los bajos niveles de capital humano, especialmente la disponibilidad de trabajadores con elevados niveles de inglés, son restricciones importantes para la competitividad guatemalteca en la exportación de servicios o de TIC en general, y del sector *call centres* en particular. Esta actitud parece repetirse constantemente por los miembros del sector en los medios de comunicación:

- “No tengo problema de clientes, tengo problemas de personal capacitado”. Mario López, Gerente de Recursos Humanos de Transactel (Prensa Libre, abril 25, 2011).
- Kapil Rajvanshi, vicepresidente de 24/7 Customer Center de Latinoamérica (empresa que funciona en Guatemala desde hace cuatro años), explicó que el problema principal de la industria es el bajo nivel de inglés en los solicitantes, ya que de 900 currículos que reciben al mes, solamente el 12 por ciento se queda. Esta falta de personal los obligó a abrir una sede en Nicaragua el pasado año (el Periódico, agosto 3, 2011).
- “Desafortunadamente, la afinidad cultural no se traslada en habilidad bilingüe, al menos en la industria del call centres. El pool de trabajadores con alta “proficiencia” o conocimiento de inglés trabaja en temas contables y de ingeniería, afirma John Glasgow, Manager General de CEDS, una organización regional de entrenamiento en idiomas. Los call centres, especialmente los nuevos... no tienen la capacidad para aprovechar los volúmenes de inglés disponibles en la calle, pero existe una gran potencial.”³⁸

Un problema general es el de suficientes jóvenes con educación secundaria, como se señaló en el capítulo 5. Un problema particular es la de suficientes jóvenes que, con dicho nivel educativo, sepan inglés. Según Aceña (2010), existen limitaciones importantes en la educación inglés en Guatemala. Para ello, analiza la oferta de educación inglés a nivel secundaria y luego por oferentes de idioma inglés al margen del sistema educativo.

En cuanto a la educación secundaria, el mismo estudio realiza un análisis donde diferencia tres niveles de bilingüismo español-inglés: 1) total (con capacidad de trabajar en un *call centres* bilingüe de forma inmediata), 2) funcional (con ca-

³⁸ <http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/> consultado el 29 de noviembre a la 1:33 PM

pacidad de trabajar en un *call centres* tras un curso intensivo en inglés); y, 3) no bilingües (sin capacidad en el mediano plazo de poder integrarse a trabajar en un *call centres* bilingüe). Se señala que el total de estudiantes en secundaria es de 372,685, de los cuales un 17% estudia en el sector público, del cual el estudio considera que, en sus aulas, no genera estudiantes bilingües.

En cuanto a la educación secundaria otorgada por el sector privado, el estudio sólo logró desagregar el nivel de bilingüismo para el departamento de Guatemala, el cual equivale al 13% del total de estudiantes en escuelas privadas de nivel secundario. El estudio encuentra que 4,558 estudiantes tendrían el nivel de bilingüismo total y 5,503 el de bilingüismo funcional. Sin embargo, el estudio considera que sólo los 5,503 de bilingüismo funcional se consideran candidatos potenciales, pues los que tienen bilingüismo total son “egresados de colegios de alto nivel, de nivel socio-económico alto de clase media alta y suelen dedicarse a sus estudios universitarios a tiempo completo, localmente o en el extranjero”. Sin embargo, esta cifra es debatible, pues debe reconocerse que este estudio no contó con una encuesta representativa con un instrumento diseñado para medir el nivel de inglés necesario para *call centres*.

En todo caso, si anteriormente señalábamos que cada año entre 19 y 28 mil jóvenes salen al mercado laboral diciendo que saben inglés (sección 4.8), debe tenerse en cuenta que quizás cerca de tres cuartos de dicha cifra no tengan el nivel de inglés necesario para insertarse de inmediato al proceso productivo. Es probable que necesiten de capacitación que les permita pulir sus destrezas lingüísticas.

En un breve análisis de la oferta de idioma inglés mediante academias de idiomas o equivalentes, el estudio concluyó una serie de problemas en los oferentes:

- En el mercado no existe una estandarización de competencias por niveles. Cada academia o centro de enseñanza cuenta con sus propios niveles de acuerdo a la metodología que aplican.
- Los costos y duración de los cursos que existen en el mercado varían drásticamente de acuerdo al tipo de academia y al número de horas que se le dedican semanalmente al estudio del idioma. Hay cursos desde Q100.00 (aproximadamente US\$ 13.00) al mes hasta Q20,000.00 (unos US\$ 2,550.00) por semana, con duración desde 2 semanas hasta 4-5 años para aprendizaje del idioma, más el costo de material.

Cabe señalar que el estudio de Aceña (2010) fue elaborado para AGEXPORT y cuenta con tres distintas opciones para impulsar una escuela de idioma inglés con capacidad de capacitar 1,500 personas a la vez. Parte de la propuesta se reproduce en el **Anexo 2**.

Adicionalmente, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) firmaron el 5 de marzo de 2010 un convenio de cooperación para implementar un programa de becas para el perfeccionamiento del idioma inglés, enmarcado dentro del Programa Presidencial Becas Solidarias.³⁹ Este programa tiene por objeto fortalecer las competencias laborales de personas con título de nivel medio, ser guatemalteco, mayor de edad, nivel de inglés intermedio, de acuerdo a la tabla de calibración aprobada por las empresas de la Comisión de Contact Center.⁴⁰ Las expectativas en torno al programa fueron grandes ya que se esperaba poder incrementar de forma notable la oferta de nuevos trabajadores.⁴¹

Este impulso para promover el inglés en el país se basa en un fideicomiso manejado por SEGEPLAN que co-financia dichas becas.⁴² Como se aprecia en el Recuadro 7.1. Este programa estaba orientado a beneficiar a dos mil estudiantes,

39 En Contacto, No.7, Año 2, Febrero, 2010. Guatemala: SEGEPLAN

40 http://www.segeplan.gob.gt/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=421, consultado el 29 de Noviembre de 2011 a la 1:46PM

41 “La mayor parte de los anglo parlantes con altos niveles de proficiencia (nivel 7 de 10 o más) están ya empleados, existen muchos trabajadores con niveles alrededor del rango 4-4.5 que podrían convertirse fácilmente en empleados del sector con poco entrenamiento e inversión. <http://nearshoreamericas.com/country-profile-guatemala-ramps-bpo-services-meet-skilled-labor-demands/> consultado el 29 de noviembre de 2011 a la 1:33 PM.

42 Según fuentes allegadas al sector, en un despacho fechado el 30 de junio de 2010, “existe el compromiso correcto por parte del sector público de subsidiar el aprendizaje del idioma inglés e incluirlo en la educación pública... el programa coordinado por AGEXPORT ofreció 2,000 becas a... 24/7 Customer, Capgemini, Allied Conctat &PBO y Transactel para ayudarlos a compensar los costos de entrenar en el idioma inglés a sus empleados... este es el único programa de entrenamiento en Inglés existente hoy en día... podrían haber más, pero (el gobierno) sigue pensando cómo hacerlos financieramente viables” <http://nearshoreamericas.com/guatemala-and-honduras-outsourcing/>, consultado el 29 de noviembre de 2011 a la 1:36 PM

pero apenas 4.25% se benefició del mismo. Parece que una serie de problemas generaron este bajo nivel de éxito: a) el retraso en la asignación presupuestaria hizo que las empresas iniciaran esfuerzos por su cuenta; b) la mayoría de aquellos que no fueron entrenados por las empresas y que buscaron el apoyo del programa tenían un nivel de inglés inferior al requerido; y, c) por lo que se deja entrever en la entrevista a la encargada del programa, el horario pudo ser un problema para que fuese aprovechado por los potenciales beneficiarios. Al margen de los comentarios expresados en la nota, debe señalarse que en la experiencia de los autores, el servicio civil guatemalteco tiende a ser un factor importante en el retraso e inadecuada planificación e implementación de programas.

Recuadro 7.1. Se desaprovechan becas para inglés

El Fideicomiso Nacional de Becas y Crédito Educativo tenía disponibles Q16.2 millones para beneficiar a dos mil estudiantes, pero solo 85 calificaron. German López, Presidente de la Comisión de Contact Center & BPO de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, confirmó el bajo nivel de adjudicaciones y detalló que hace dos años se había identificado un grupo de dos mil potenciales aspirantes.

El programa —coordinado por Cohesión Social— incluye una beca de entre US\$325 a US\$350, de los cuales el 65 por ciento lo pagaría la Secretaría General de Planificación de la Presidencia (SEGEPLAN), el 20 por ciento los centros de llamadas y el 15 por ciento los interesados. Además, el beneficiario debe pagar Q 75 adicionales en concepto de honorarios por la elaboración del Contrato con el Fiduciario.

A decir de López, la tardanza en habilitar el fideicomiso del plan de becas hizo que algunos empresarios del sector abrieran sus propias academias para obtener recurso humano. Ana Esmeralda Rosas, directora del área de becas de SEGEPLAN, explicó que el programa fue diseñado para recibir estudiantes con un grado cinco, de un total de diez en inglés, pero la gran mayoría de los postulantes estaban entre los niveles tres y cuatro. Rosas indicó que se espera que entre la segunda semana de enero o la primera de febrero del 2011, el programa se pueda poner en marcha de nuevo, pero esta vez se ofrecerá mayor diversidad de horarios y se bajará en el nivel para otorgar la beca.

Fuente: Prensa Libre (diciembre 7, 2010). No se aprovechan becas para inglés.
http://www.prensalibre.com/economia/aprovechan-becas-ingles_0_385761423.html

7.2. Implicaciones de incrementar inglés en el sector de call centres y otros sectores de la economía

Según uno de los entrevistados, el sector podría generar unos 55,000 empleos adicionales en los próximos años de existir la oferta de trabajadores bilingües que se necesitan. El reto es resolver una provisión de calidad de inglés para jóvenes que potencialmente podrían entrar a trabajar al sector.⁴³ En la siguiente tabla se muestra el perfil del joven que actualmente labora en el sector de *call centres*.

43 Según fuentes cercanas al sector, “la limitada disponibilidad de agentes bilingües en relación con la demanda hace que los costos operativos se disparen, particularmente en lo que se refiere a reclutamiento, entrenamiento y reentrenamiento de agentes que rotan entre los distintos call centre... a pesar de estas limitaciones, estrellas multinacionales del BPO como Capgemini y otras están teniendo un gran éxito en Guatemala. Según José Zamora, Manager de Servicios de Entrega (Delivery Service), Capgemini Guatemala está cumpliendo y superando las expectativas de los clientes, por lo que están siendo recompensados con mayores volúmenes canalizados desde las operaciones en Polonia y Chile, en donde los costos pueden ser hasta 30% más altos”. <http://nearshoreamericas.com/guatemala-bpo-market/#more-14176> consultado el 29 de noviembre de 2011 a la 1:22PM.

Tabla 7.1. Perfil de Operador de *call centres*

Perfil General de Un Agente de <i>call centres</i>	
Género	Femenino o Masculino
Edad	20-24 años
Estado Civil	Soltero, casado o unido
NSE (nivel socio económico)	D, -C, C, +C
Religión	Indiferente
Requisitos Físicos	No
Responsabilidad de Bienes	Ninguna
Nivel de Escolaridad	Graduados de educación a nivel media
Experiencia	Ventas directas en calle o sala de ventas, servicio al cliente en Agencias Bancarias, o en <i>call centres</i>
Habilidades y Conocimientos	Manejo de ambiente Windows, habilidad verbal, habilidad de comunicación
Competencias Requeridas	Tolerancia a presión, orientado a resultados, adaptabilidad, dinamismo
Disponibilidad de Horario	Flexible

Fuente: AGEXPORT

Estas apreciaciones muestran el potencial de creación de empleo si se pudiera capacitar a más personas en el uso del idioma inglés. Si a esto se combina la disponibilidad de infraestructura, la participación tan baja de Guatemala en el mercado mundial, la afinidad cultural, el costo de la mano de obra y la posibilidad de acceder a incentivos fiscales, es bastante factible que el sector pudiera absorber cualquier cantidad adicional de trabajadores que pudieran entrenarse en el dominio del idioma inglés. Pareciera que la principal restricción, adicional a la del bilingüismo, podría ser el costo de la energía eléctrica en el corto plazo. Dada la situación actual en el mercado eléctrico (una alta dependencia de generación por derivados de petróleo) es poco factible que el precio del Kwh pueda bajar sustancialmente en el corto plazo, una situación que afecta negativamente parte de la estructura de costos de estas empresas.

7.3. Reflexión sobre la intervención del Gobierno en la promoción del idioma inglés

Durante el proceso de discusión del presente documento los autores encontraron que existía una potencial oposición a esta idea. Una de las principales razones para ello es que, si la tendencia actual es al incremento de los salarios, ¿por qué se busca apoyar una intervención gubernamental que retrasaría dicho incremento?

La respuesta a esta pregunta es importante. A continuación desglosamos una serie de argumentos que ofrecen una respuesta:

- **Mientras más crece el sector es más difícil garantizar que nuevos jóvenes serán capacitados.** El inglés es una habilidad general, en el sentido que un trabajador que la aprende puede ser contratado para dis-



tintos puestos en distintas empresas⁴⁴. Debido a ello, las empresas tienen un problema en sus manos, mientras más empresas valoren trabajadores que dominan el inglés, es más fácil para un trabajador cambiarse de trabajo. Ello hace que las empresas, mientras menos competencia tengan más invertirán en capacitación, pero mientras más competencia exista tendrán menos incentivos de capacitar a nuevos trabajadores, o si lo hacen, el incentivo es a trasladar la mayor parte del costo a los trabajadores. En mercados financieros poco desarrollados como el guatemalteco, esto puede ser un problema para que los jóvenes aprendan inglés.

- **Alcanzar acuerdos dentro del sector privado para ofrecer capacitación en inglés no es sencillo.** Los empresarios del sector de *call centres* podrían ponerse de acuerdo para compartir los costos de la capacitación en inglés. De esa manera, entre todos colaborarían y se reduciría el problema de las empresas que invierten en capacitación pero cuyos trabajadores se van con la competencia, la cual no incurrió en dichos costos. Lo que se encuentra es que no es tan fácil el surgimiento de este tipo de acuerdos⁴⁵. La experiencia indica que la dificultad de generar acuerdos de este tipo. Lo que existe ha sido gracias al establecimiento de impuestos (ver Anacafé), o un sistema organizacional producto de un sistema de cuotas (ver VESTEX). A ello se agrega que no sólo es el sector de *call centres* demanda este tipo de trabajadores, lo cual implica que hay más empresas que debieran formar parte del acuerdo, complicando aún más el alcanzar acuerdos. En pocas palabras, es difícil de esperar que este tipo de acuerdos se genere sin la participación concertada entre sector público y sector privado.
- **No tenemos mucho tiempo.** La competencia internacional genera la presión porque se paguen salarios iguales para trabajos iguales. Si el sector de *call centres* en Guatemala crece más rápido que la mano de obra capacitada, el salario crecerá al nivel de otros países en unos pocos años. Cuando ello suceda, Guatemala no perderá los empleos creados, pero sí perderá la oportunidad de crear nuevos empleos. De esa manera, si bien se podrían haber creado 80 mil empleos, solamente se contaría con los 15 mil que ya existen. La experiencia de China en el sector industrial parece dar luces sobre lo que está ocurriendo en Guatemala. En menos de treinta años para distintas categorías de trabajadores se ha dado un incremento en los salarios, muchos al nivel que se pagan en Estados Unidos o Europa. Si bien hubo incrementos en la productividad laboral, el verdadero factor, que ha generado el incremento en los salarios es el aumento en la inversión extranjera. Mientras más empresas llegaban a las Zonas Especiales de Desarrollo más se peleaban por los mismos trabajadores. En la medida que no ha sido tan fácil atraer más trabajadores de las áreas rurales, o no tienen la misma calidad de trabajo, las empresas se ven en la necesidad de competir por pagar mayores salarios por los mismos trabajadores. Esto parece ser todo bueno, pero tiene un problema: a pesar que siguen existiendo cientos de millones de chinos en pobreza, las empresas norteamericanas están considerando cada vez más el dejar de invertir en China. Este nuevo fenómeno que se ha dado por llamar “reshoring”, se ve en que muchas empresas norteamericanas están empezando a producir en Estados Unidos, en lugar de seguir creciendo en China.⁴⁶

Con la propuesta de que el Gobierno apoye en la capacitación en inglés no estamos eliminando la posibilidad de que las empresas y los trabajadores colaboren con el costo de la misma. De hecho, es óptimo que colaboren, porque de esa manera hay un incentivo de todos los involucrados para que el programa funcione. Lo que se propone, en todo caso, es ofrecer una propuesta que haga frente a los problemas señalados anteriores, teniendo en cuenta que el objetivo de incrementar el número de trabajadores formales se encuentra dentro de la agenda de la actual administración.

Ahora bien, la pregunta no puede resolverse de manera satisfactoria sin un análisis de costo-efectividad de la intervención, lo cual se sale de los objetivos del presente estudio. De esta manera se puede generar información importante para establecer un presupuesto, así como los alcances de la intervención, podría ser un paso importante a seguir y que los distintos actores en el país pudieran considerar.

44 Se recomienda leer Ehrenberg & Smith (2012). *Modern Labor Economics. Theory and Public Policy*. Prentice Hall. Especialmente el capítulo 5, especialmente a partir de la página 151.

45 Se recomienda leer Olson, Mancur (1971). *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press. Especialmente los capítulos 1 y 2.

46 Se recomienda leer el reporte especial de The Economist sobre Outsourcing and Offshoring. El mismo puede accederse vía este hipervínculo: [http://www.economist.com/printedition/specialreports?year\[value\]\[year\]=2013&category=76984](http://www.economist.com/printedition/specialreports?year[value][year]=2013&category=76984)

8

CONCLUSIONES

El sector de los “call-centres” puede apoyar significativamente a dinamizar la economía guatemalteca.

Durante el periodo de 1951 a 1975 Guatemala experimentó su época de mayor crecimiento económico, con años donde logró alcanzar tasas de crecimiento del 8%. Sin embargo, el modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones se agotó. Las crisis políticas y económicas de finales de 1970 y principios de 1980 dieron paso al período actual, con un crecimiento económico promedio del 3.6%, ligeramente superior a la tasa de crecimiento poblacional del 2.7%.

Frente a esta situación, el sector de *call centres* nace en Guatemala en 1998 con inversión de capital nacional. Hoy en día cuenta con 75 empresas, inversiones procedentes de Estados Unidos, India, España y México, así como más de 15,000 trabajadores. Durante el periodo 2005-2009 alcanzó un crecimiento promedio interanual que se encontró entre el 35% y 45%. Esto toma una relevancia aún mayor si se analiza que dentro de dicho periodo el sector padeció una fuerte contracción derivado de la crisis económica mundial del 2008.

El sector de call centres ha podido aprovecharse del proceso de apertura comercial del país mediante la absorción de avances tecnológicos, aunque se reconoce que hay limitaciones en la información oficial.

El desarrollo del sector de *call centres* se ha dado en un periodo donde la economía guatemalteca se está redefiniendo. El proceso de apertura comercial tuvo un impacto inmediato en el nivel de las exportaciones. El país alcanzó un crecimiento interanual promedio del 7%. Este proceso impactó de igual forma la composición de las mismas. El impacto se hace evidente de igual forma dentro de la composición de las exportaciones, para el 2010 estas se componían en un 65% por productos no tradicionales de Guatemala, entre estos se encuentran los servicios que exporta el sector de los *call centres*. Dado que un 75% del PIB de los países desarrollados se dedica a servicios, el que países en desarrollo puedan depender de la tecnología para poder atender estos mercados, genera una importante ventana de oportunidad para el crecimiento económico, de allí que la firma de acuerdos comerciales ayude a generar confianza en los inversionistas y consumidores internacionales.

Ahora bien, la información oficial discrepa de manera sustancial en el caso de la exportación de servicios, pues hay sectores que no salen reportados; mientras tanto, en el caso de los *call centres*, las diferencias son notables. Mientras el Banco de Guatemala reportaba exportaciones por \$19.7 millones para el año 2010, representantes del sector daban declaraciones que el sector había exportado diez veces dicho valor.

Si se aprovecha, el sector de call centres tiene el potencial de crear fuentes de empleo formal para decenas de miles de guatemaltecos.

En Guatemala, de un total de 4.6 millones de trabajadores, un 76% son informales. A ello se estima que 200 mil jóvenes se incorporan al mercado laboral cada año, y solamente se generan menos de 20 mil empleos formales. Las

empresas que tienen capacidad de generar empleos formales son escasas; menos del 3% de los trabajadores se encuentran en empresas que tienen la capacidad de generar más de 5 plazas de empleo formal.

Al año 2010, el sector empleaba entre 15 mil y 22 mil empleos, ocupando cerca de 0.5% de la PEA. Según estimaciones propias del sector se cree que puede llegar a emplear 67 mil trabajadores al año 2015. Ello implica un crecimiento de cerca de 8.7 mil trabajadores por año, con lo cual se incrementaría en un 43.5% la creación de empleo formal que ha existido en la última década. Según las estimaciones del presente estudio ello es posible, pues actualmente la cantidad de jóvenes que están entrando al mercado laboral con conocimiento de inglés se ubica entre los 5 mil y los 28 mil. Sin embargo, dado que el sector muestra una rotación de hasta un 36% anual (Aceña, 2010), sin una política para incrementar la cantidad de jóvenes que terminan secundaria con un nivel aceptable de inglés, el crecimiento del sector tendría un tamaño máximo que estaría entre los 14 mil y los 77 mil empleados.

Las condiciones laborales que ofrece el sector son atípicas dentro de la economía nacional. En el año 2011 el salario mínimo en Guatemala era equivalente a \$273.54, en el mismo periodo de tiempo el sector ofrecía a sus agentes bilingües un salario promedio de \$450. Esto lo situaría el salario del sector un 128.8% por encima del salario mínimo. Mientras tanto, cerca del 86% de la población en Guatemala gana un ingreso por debajo del salario mínimo mensual.

En Guatemala el sector posee ventajas competitivas que pudiesen ser explotadas, si se logran acuerdos sobre las prioridades y los mecanismos para lograrlo.

En el año 2000, el sector de los *call centres* se encontraba desarrollado por igual en Guatemala como en Filipinas, con cerca de un centenar de empleados. Diez años después, Filipinas ha logrado generar 300,000 empleos, casi 20 veces más que Guatemala. El Gobierno filipino se percató del potencial de empleo del sector y formuló una serie de políticas gubernamentales en pro del sector.

En el caso de Guatemala, existen ventajas competitivas ampliamente identificadas que posee el país en el sector de los *call centres*. Entre ellas la oferta de proveedores de internet y la ubicación geográfica del país, así como una estructura de costos que aún hace favorable el crecimiento del sector, frente a otros países del área.

En materia comercial se encontró que países como Uruguay y Colombia ofrecen incentivos fiscales particulares para este sector, lo cual podría justificarse dentro de una política de generación de empleo formal en el país como una medida temporal. Por último, se reconoce que al mismo tiempo que el fortalecimiento de la Inspectoría General de Trabajo podría ayudar a garantizar los derechos laborales de los trabajadores de esta, y otras industrias en el país, también debe favorecerse mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como ya ocurre en otras industrias en Guatemala.

Ahora bien, adicionalmente el estudio incluyó restricciones que se han encontrado como relevantes para el crecimiento del sector y que van más allá de la política comercial. Primero, es necesario fortalecer el nivel educativo del país, el cual cuenta con un promedio educativo inferior a 6 años, al mismo tiempo que debe avanzarse en incrementarse la educación de idiomas extranjeros que permitan expandir los servicios a otros países. Debe tenerse en cuenta que las estimaciones señalaban que sólo un 3% de los trabajadores del país se acercan al tipo de trabajador que demanda la industria (entre 18-30 años; educación secundaria o superior; conocimientos de inglés). Segundo, mejorar el ambiente institucional del país, que facilite la realización de negocios, lo cual incluye desde los trámites para abrir empresas, hasta la calidad del servidor público a distintos niveles del Gobierno.

9

BIBLIOGRAFIA

9.1. Documentos:

Aceña, M. (2010). Escuela de inglés del siglo XXI. Documento elaborado por requerimiento de AGEXPORT.

Acemoglu, D. (1998). Why do firms train? Theory and Evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 79-119.

AGEXPORT (2011a). Guatemala: sede del talento digital. Políticas públicas para el impulso del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC- en Guatemala.
http://portal.export.com.gt/portal/competitividad/Guatemala_sede_talento_digital.html

AGEXPORT (2011d). Contact news. No.3. Agosto 2011.

AGEXPORT (2011e). Contact news. No.2. Abril 2011.

AGEXPORT (2011f). Contact news. No.3. Diciembre 2010.

Aragón, E., Fouquet, A. y Campos, M: (2009). The emergence of successful export activities in Mexico: three case studies, Research Network Working Paper N. R-555, Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

CIEN. (2011). Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad para Guatemala. Guatemala: CIEN.

Cuevas, M., & Bolaños, L. (2007). Opportunities and risks in the liberalisation of trade in services: the case of Guatemala. MPRA Paper No. 9941, posted 09. August 2008
<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9941/>

Cuevas, M., Auguste, S., & Artana, D. (2007). Tearing Down the Walls: Growth and Inclusion in Guatemala. Interamerican Development Bank.

Cuevas, M., Lee, S., & Pineda, B. (2010). Industrial policy in Guatemala: a case study of policy inertia under changing paradigms. Interamerican Development Bank.
<http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubIDB-WP-169.pdf>

Dee, P., Francois, J., Manchin, M., Norberg, H., Nordás, H.K., van Tongeren, F. (2011). The impact of trade liberalization on jobs and growth. OECD Trade Policy Working Paper No. 107.

Feinberg, R.A, Kim, I., Hokama, L. Ruyter, K., Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call centres. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11(2), pp. 131-141.

Fernandes, Ana and Caroline Paunov (2011). Foreign direct investment in services and manufacturing productivity: evidence for Chile. *Journal of development economics* forthcoming.

Francois, J. and Hoekman, B. (2010). Services trade and policy. *Journal of Economic Literature*, 48:642-92.

Francois, J., and Wooton (2001). Trade in International transport services: the role of competition. *Review of International Economics*, 9(2): 249-61.

Freund, C. and Weinhold, D. (2002). The Internet and the international trade in services. *American Economic Review* 92(2), 236-40.

GEM. (2010). Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report. GERA.

Hoekman, Bernard and Aaditya Mattoo (2008). Services trade and growth. Policy research working paper 4461. World Bank.

Ibargüen, G. (2008). La liberación del espectro radioeléctrico en Guatemala. En G. Lizzari, & H. Ñaupari, Políticas liberales exitosas: soluciones para superar la pobreza (pág. 123). México: RELIAL.

Invest in Guatemala (2009). Industria de Contact Centers & BPO. Guatemala.
<http://www.investinguatemala.org/images/stories/pdfs/briefcallcenterbpo2009.pdf>

INE. (2006). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Guatemala: INE.

INE. (2010). Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos. Guatemala: INE.

INE. (2011). Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos. Guatemala: INE.

Jaiswal, A.K. (2008). Customer satisfaction and service quality measurement in Indian *call centres*. *Managing Service Quality*, Vol. 18 Iss: 4, pp. 405-416.

Lee, D., & Wolpin, K. (2006). Intersectoral Labor Mobility and the Growth of the Service Sector. *Econometrica*, 1-46.

Lujan, J. (2000). Breve Historia Contemporánea de Guatemala. México: Fondo de Cultura Económica, Colección Popular 552.

Marouani, M.A. y Munro, L. (2009). Assessing barriers to trade in services in the MENA REGION. OECD Trade Policy Working Papers 84, OECD Trade and Agricultural Directorate.

Maul, H., Bolaños, L., Díaz, J., & Calderón, J. (2006). Economía informal: superando las barreras de un estado excluyente. Guatemala: CIEN.

Maul, H., Bolaños, L., & Díaz, J. (2007). DR-CAFTA un año después: su impacto y recomendaciones para Guatemala. Guatemala: CIEN.

Maul, H., Bolaños, L., & Díaz, J. (2008a). Reformas Macroeconómicas Liberales en Guatemala. En G. Lazzari, & H. Ñaupari, Políticas liberales exitosas: soluciones para superar la pobreza (pág. 163). México: Relial.

Maul, H., Bolaños, L., & Díaz, J. (2008b). Mercado Laboral Contemporáneo y sus Tendencias Futuras. CIEN.

Montano, G. (2010, 07 25). El Llamado *call centres*. (P. Hurtado, Interviewer)

OMC (2011a). Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Uruguay: OMC
http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/26-gats.pdf

Palencia, S. G. & al. (2011). Género y etnicidad: de las maquilas de confección a los *call centres* en Guatemala. Un estudio crítico. Guatemala: PNUD, IUMUSAC, IDEI.

Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A., & Saavedra-Chanduvi, J. (2007). Informalidad: Escape y Exclusión. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

PRONACOM (2009). Impulsan cluster de contact centers.
http://www.pronacom.org/web/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=40&Itemid=96

UFM. (2011). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2010-2011. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

Weiss, A. (1995). Human Capital vs. Signalling Explanation of Wages. *The Journal of Economic Perspectives*, 133-154.

Schettkat, R. and Yocarini, L. (2006). The shift to services employment: a review of the literature. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol 17, No 2, June.

Summers, P. (2005). What caused the great moderation? Some cross-country evidence. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City: Economic Review.

Taylor, P. and Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relations in the *call centres*. *Industrial Relations Journal*, Vol. 30 No. 2, pp 101-117.

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., and Bain, P. (2002). Work organizations, control and the experience of work in *call centres*. *Work, Employment and Society*, Vol. 16, No.1, pp. 133-150.

Thirion, J. (2007) Los *call centres* y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI. *CONFINES*, Enero-Mayo 2007.

Valle, H. (2004). Tipo de cambio real de equilibrio y análisis de la dinámica del tipo de cambio real en Guatemala. Guatemala: BANGUAT.

Whalley, J. (2004). Assessing the benefits to developing countries of liberalization in services trade. *The World Economy*, 27(8) August 2004, pp. 1223-1253.

World Economic Forum (WEF) e INSEAD (2011). The Global Information Technology Report 2010-2011. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf

9.2. Periódicos

elPeriódico, (noviembre 25, 2008). Fábrica Koramsa recorta planilla. <http://www.elperiodico.com.gt/es/20081125/economia/80851>

elPeriódico (julio 25, 2010). El llamado *call centres* <http://www.elperiodico.com.gt/es/20100725/domingo/166008/>

elPeriódico (septiembre 30, 2011). Exportaciones de servicios atrae a clientes extranjeros. <http://www.elperiodico.com.gt/es/20110930/economia/201718/>

elPeriódico (mayo 4, 2012). Call centers generan empleo <http://www.elperiodico.com.gt/es/20120504/economia/211692>

Siglo 21 (septiembre 6, 2009). En las entrañas de un *call centres*. <http://magacin-gt.blogspot.com/2009/09/en-las-entranas-de-un-call-center.html>

Prensa Libre (diciembre 7, 2010). No se aprovechan becas para inglés. http://www.prensalibre.com/economia/aprovechan-becas-ingles_0_385761423.html

Prensa Libre (marzo 7, 2010). Los *call centres* propagan empleo. http://www.prensalibre.com/economia/call-center-propagan-empleo_0_220778019.html

Prensa Libre (octubre 29, 2009). Centros de llamadas ven oportunidad en provincia. http://www.prensalibre.com/economia/Centros-llamadas-ven-oportunidad-provincia_0_143385768.html

Siglo 21 (marzo 21, 2012). Exportación eléctrica creció un 35% en 2011. <http://www.s21.com.gt/node/149200>

9.3. Presentaciones

AGEXPORT (2010). Presentación: Estrategia para generación de empleo en exportación de Contact Centers & BPO.

AGEXPORT (2011b). Presentación: Guatemala: sede del talento digital. Políticas públicas para el impulso del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC- en Guatemala.
http://portal.export.com.gt/portal/competitividad/Guatemala_sede_talento_digital.html

Bolaños, L. (2007). Presentación: Introducción a la exportación de servicios en Guatemala. Presentación realizada para el Instituto Guatemalteco de Turismo.

9.4. Páginas Web:

AGEXPORT (2011c). Comisión de Contact Center & BPO.
http://export.com.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=160
Consultado: octubre 2011.

Banguat. (2011). Módulo de Información Estadística y Financiera. 2011. Guatemala: Banco de Guatemala.
Consultado: noviembre 2011.
<http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=5692&aud=1&lang=1>

Bureau of Labor Statistics. (2011). Annual Average Domestic Crude Oil Prices. United States of America: Bureau of Labor Statistics.
Consultado: noviembre 2011.

Central American Probabilistic Risk Assessment –CAPRA- (2011). Historia de la amenaza sísmica en Guatemala.
http://www.ecapra.org/capra_wiki/es_wiki/index.php?title=Hist%C3%B3ria_de_la_amenaza_s%C3%ADsmica_en_Guatemala
Consultado: mayo 2011.

OMC (2011b). Mapas comerciales y arancelarios.
http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_maps_s.htm
Consultado: octubre 2011.

OMC (2011c). Listas de compromisos y listas de exenciones del artículo II.
http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_commitments_s.htm
Consultado: octubre 2011.

OMC (2011d). AGCS: realidad y ficción: Seis ventajas de la liberalización.
http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gats_factfiction3_s.htm
Consultado: octubre 2011.

Reynolds, L. (enero 10, 2008). *call centres*, cuestionada fuente de empleos.
<http://www.albedrio.org/htm/articulos/l/lr-050.htm>
Consultado: octubre 2011.

SECMCA. (2010). Índice de tipo de cambio efectivo real. Centroamérica: Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano.
<http://www.secmca.org/>
Consultado: noviembre 2011.

World Bank (2009). Knowledge Assessment Methodology.
<http://go.worldbank.org/JGAO5XE940>
Consultado: noviembre 2011

10.1. Anexo 1. Críticas que han llevado al sector a ponerse en posición defensiva

En la **Tabla 6.1** se aprecia la postura defensiva del sector de *call centres* a dar información sobre sus operaciones y el manejo del tema laboral

Tabla 6.1. Experiencia del Proyecto FOCINEG en acceder a información del sector de call centres

Pese a que establecimos contactos con representantes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), con (...) la Comisión de Contact Center, no fue posible conseguir más allá de una entrevista muy general (del sector...) Posteriormente, establecimos otra ruta para llegar a los call centres, la consistió en contactar directamente a las empresas a través de sus gerentes generales y/o gerentes de recursos humanos, en este sentido se visitaron alrededor de diez call centres, en donde se presentó una carta oficial del Proyecto FOCINEG, en donde se solicitaba lo siguiente: autorización para visita de instalaciones de la empresa, entrevista a gerente general o de recursos humanos, entrevista a supervisores/supervisoras y encuesta a trabajadores y trabajadoras, con posibilidades de entrevista. En esta estrategia, tampoco contamos con respuestas positivas a nuestras solicitudes, algunas ni siquiera contestaron y otras estuvimos en espera de su respuesta por más de dos meses, hasta que nos informaron que no sería posible darle trámite a tales solicitudes.

Sin embargo, estas situaciones negativas no hicieron que frenáramos la búsqueda de información, es así como hicimos contacto directo con trabajadoras y trabajadores de call centres (...). Como parte de la investigación socio-cualitativa, utilizamos técnicas como grupos focales y entrevistas semi estructuradas (...) En el caso del call centres, únicamente se realizó un grupo focal con mujeres jóvenes trabajadoras de call centres, estudiantes universitarias. Los grupos focales fueron de carácter exploratorio, basados en guías temáticas donde el moderador o moderadora generaba discusión y de manera libre las participantes respondían.

Se hace necesario aclarar, que debido al temor de perder su puesto de trabajo, las mujeres trabajadoras (...) nos han solicitado permanecer en el anonimato por medidas de seguridad, en principio, y también por no generar ningún tipo de conflicto con los contratantes de las empresas.

Fuente: Palencia et al. (2011).

Esta reacción del sector podría ser una estrategia defensiva contra ataques que han recibido en los últimos años. Esto puede apreciarse en las citas que a continuación se recogen, de forma no sistemática, a través de búsquedas en Internet:

- En las conversaciones con la gente involucrada en el sector, siempre acaba por surgir la palabra “maquila”. Unos la emplean para desmarcarse completamente de estas manufacturas. Otros, para denigrar al call centres de la competencia. Y unos pocos, para quejarse de los ritmos de trabajo. En cualquier caso,

la maquila sigue siendo una referencia obligada. Y es que, en efecto, hay puntos en común entre ambas empresas: emplean mano de obra masivamente, son multinacionales y están focalizadas en los mercados de los países desarrollados. Además, aprovechan el decreto 29-89: la polémica ley de maquilas con la que obtienen una exoneración total de impuestos y de aranceles a la importación de equipos. Siglo 21 (septiembre 6, 2009).

Además, ante la falta de información, suelen presentarse críticas que se han realizado en otras latitudes como para generar rechazo al sector:

- “En Centroamérica aún no se han realizado estudios sobre el impacto de los call centres sobre la economía y los indicadores de desigualdad, pobreza e inestabilidad laboral. Sin embargo, las experiencias de otros países donde este sector está más desarrollado, son muy reveladoras. En noviembre de 2005, trabajadores de Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y México, se reunieron en Buenos Aires para la realización del seminario (...) las principales conclusiones del seminario (...) fueron que los call centres, al igual que las maquilas y los demás sectores tercerizados y deslocalizados, no ofrecen seguridad laboral ya que fácilmente pueden transferirse a otros países que ofrezcan salarios más bajos.

Al competir con países con una mano de obra más barata se produce lo que los economistas llaman «una carrera hacia el fondo» (*race to the bottom*), es decir, que los salarios se vuelven cada vez más bajos y las condiciones de trabajo más desfavorables (cabe recordar, por ejemplo, que los teleoperadores que trabajan en *call centres* no gozan de prestaciones ni tienen acceso a seguridad social).

Además, en muchos países en desarrollo donde los *call centres* han sido promovidos como una panacea para el desempleo, como es el caso de Argentina, se han documentado serias violaciones al derecho laboral” Reynold (2008).

Además, independientemente de lo que dicen los medios de comunicación, debe tomarse en cuenta lo que se ha ido filtrando dentro del *vox populi*. El análisis que realiza Palencia et al. (2011) de los comentarios realizados a la entrevista (elPeriódico, julio 25, 2010) de uno de los principales empresarios del sector de *call centres*, y publicado en la página web del medio de comunicación, es relevador. Se analizaron 54 comentarios, de los cuales 68.5% fueron positivos, mientras que un 27.8% de los mismos fueron críticos del sector. Respecto a estos últimos cabe resumir las principales críticas:

- Explotadores – Malos salarios – Nuevos patronos – Alta tasa de rotación de empleados – Idea de call centres por cooperativa – Enfermedades que provoca el call centres – Denuncia de trabajo enajenante – Crítica a la figura del “inversor” – Denuncia de injusticia laboral – Llamado a la lucha contra la explotación.

Ahora bien, esta es una visión parcializada, pues los medios de comunicación también han generado información donde se destacan los aspectos positivos del sector. Entre ellos, se pueden rescatar las siguientes citas:

- “Si las industrias continúan con sus planes de expansión fuera de la capital pueden ayudar a mitigar la pobreza en los departamentos, activar el consumo y generar mejores condiciones de vida para los jóvenes” Declaración dada por Édgar Rodríguez, Ministro de Trabajo. Prensa Libre (octubre 29, 2009).
- Hace 10 años, el concepto de centros de llamadas (*call centres*) casi no sonaba como una fuente laboral, pero en la actualidad se destaca como uno de los sectores con mayor potencial para ofrecer plazas de trabajo, y a la vez sirve como plataforma para el desarrollo económico del país, ya que han logrado subir el poder adquisitivo de la población joven. Prensa Libre (marzo 7, 2010).
- Lo cierto es que los call centres han desarrollado una forma nueva de relacionarse con sus empleados

que las aleja del funcionamiento de la maquila, símbolo de la explotación más brutal e inhumana, o de cualquier otra empresa clásica. Es una relación compuesta por una sabia mezcla de premios, incentivos, atenciones, promesas de superación, y por supuesto, castigos. Otro aspecto que las caracteriza es que no se satisfacen con que sus empleados sean eficientes y puntuales. Quieren que se identifiquen con la empresa, que la quieran mucho. La empresa no sólo quiere administrar la vida laboral de sus agentes. También quiere ser parte de su educación y de su tiempo libre. Siglo 21 (septiembre 6, 2009).

10.2. Anexo 2. Opciones de escuela de inglés ⁴⁷

El centro del modelo propuesto es el estudiante, a quien sirven todos los elementos que integran el sistema. El modelo de entrega pedagógica se basa en una metodología de aprendizaje autónomo con una carga de 85% de trabajo independiente y 15% de trabajo presencial en un aula con un maestro-mentor. El maestro-mentor es formado dentro del mismo sistema y con la misma metodología que se aplica con los estudiantes. Tiene la función de apoyar al estudiante en su aprendizaje, monitorear su progreso y motivar su continuidad en el trabajo.

El contenido curricular para la enseñanza de inglés se basa en estándares internacionales y es homologado para atender los requerimientos de los Contact Center y BPO para los cuales laborarán posteriormente los estudiantes formados por el sistema. Consta de contenidos mínimos, generalizados en la enseñanza del idioma y de contenidos especializados, los cuales enfocan en los requerimientos específicos que se requerirán durante el trabajo en un Contact Center y/o BPO.

El estudiante es apoyado en todas sus fases de aprendizaje por la tecnología: el estudiante cuenta con una computadora a la cual se le ha pre-instalado la o las aplicaciones especializadas para aprendizaje de inglés y a través de la cual se conecta a servicios que le dan acceso a Internet, donde encuentra recursos adicionales para su aprendizaje, comunicación con su maestro-mentor, se le da seguimiento a su avance, y apoyo en general. El contar con una computadora le permite asimismo desarrollar competencias en uso de tecnología, mismas que son necesarias para el trabajo en los Contact Center y BPO.

El modelo propuesto puede ser implementado desde distintas modalidades, las cuales se describirán en las siguientes secciones, incluyendo los retos y oportunidades que se generarán desde cada una de ellas. Las opciones para la implementación son:

- Opción 1: AGEXPORT instala y administra aulas equipadas con computadoras, aplicaciones y conectividad. Los estudiantes utilizan estas aulas para su aprendizaje autónomo con el apoyo del maestro-mentor.
- Opción 2: AGEXPORT administra centros de conectividad ("aulas"). Los estudiantes cuentan con su propia computadora (Netbook) la cual llevan al aula cuando deben trabajar allí con su maestro-mentor. Su computadora tiene pre-instaladas las aplicaciones especializadas que apoyan su aprendizaje del idioma.
- Opción 3: AGEXPORT subcontrata (*outsourcing*) la gestión del curso. La entidad subcontratada administra las aulas, a las cuales se presentan los estudiantes para trabajar con su maestro-mentor. Para esta opción los consultores investigaron la opción de subcontratar a INTECAP. A partir de las reuniones sostenidas, se pudo concluir que existe interés de parte de ellos por iniciar una relación comercial con AGEXPORT.
- Opción 4 –de corto plazo: Una cuarta opción, que se puede considerar en el corto plazo, mientras inicia la Escuela del Siglo XXI es una alianza con La Escuela de Ciencias Lingüística –CALUSAC-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta alianza puede ser particularmente útil para reclutar a los maestros-mentores. Es importante tomar en cuenta esta Escuela, ya que cuentan con hasta 11,000 alumnos inscritos, en su mayoría en cursos de idioma de inglés.

47 MACENA (2010)

