

Estudio de evolución y tendencias del sector de contact center

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Contenidos

1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.2. Metodología y fuentes de información	4
2. Delimitación y caracterización sectorial	5
2.1. Contact Center: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2. Relación de actividades económicas del sector	6
3. Dimensionamiento del sector y su evolución	8
3.1. Estructura empresarial del sector	8
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector de contact center</i>	8
<i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de contact center</i>	11
3.2. Caracterización económica del sector	13
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de contact center</i>	14
<i>Contribución del sector de contact center a la economía española</i>	16
3.3. Caracterización del empleo del sector	19
<i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i>	19
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	23
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	28
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	30
4. Análisis de tendencias socioeconómicas del sector	34
4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	34
4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector	35
4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	46
4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	50
4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	54
5. Conclusiones: Diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias	56
6. Referencias	60

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1. Introducción y objetivos del estudio

El sector de los *contact centers* (centros de llamada - centros de contacto) es un pilar clave para numerosas actividades empresariales y comerciales de la economía española. Abarca una amplia variedad de actividades, desde la resolución de problemas a través de diversos canales como llamadas, chats y correos electrónicos, hasta la realización de llamadas proactivas para promocionar y vender productos o servicios a clientes potenciales. Así, su estrecha relación con sectores como el de telecomunicaciones, y los servicios financieros le otorgan una importancia estratégica dentro de la economía nacional.

El sector de *contact center* en España se caracteriza por su fragmentación empresarial, con una predominancia de pequeñas empresas que operan en un espacio cada vez más competitivo. Actualmente, el sector enfrenta varios retos, como la adaptación a las nuevas tecnologías para optimizar la gestión del contacto con el cliente, la necesidad de incorporar prácticas sostenibles en la realización de sus actividades y la necesaria adaptación a los cambios sociales actuales. Además, el *outsourcing*, la omnicanalidad y la creciente influencia normativa son factores que también impactan en los procesos productivos y el empleo dentro de las actividades de los *contact centers*. Así, eventos recientes como la pandemia de la COVID-19 han intensificado estas dinámicas, acelerando procesos de innovación, cambio y transformación, destacando la resiliencia del sector ante entornos de alta incertidumbre.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **cuatro grandes líneas de trabajo**:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

1.2. Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**

- Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Estadística Estructural de Empresa (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.
- Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, convenios colectivos de referencia en el ámbito estatal (99012145012002), normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).

- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se ha llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector¹.

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC

¹ Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación lo más precisa posible del sector de *contact center* basada en las actividades económicas y laborales relacionados con el sector. Para ello se utilizan como referencia el Convenio Colectivo Laboral a nivel Estatal aplicable al sector y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)². A partir de estas clasificaciones, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos característicos.

2.1. Contact Center: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de *contact center* en España abarca un conjunto diverso de actividades relacionadas con la atención y comunicación entre empresas y clientes. Su importancia ha crecido en respuesta a la creciente demanda de soluciones de comunicación eficientes, ágiles y omnicanal, que permitan a las empresas mejorar la calidad de sus interacciones con los consumidores.

De acuerdo con el **ámbito funcional** del sector de *contact center* determinado en el **III Convenio Colectivo de Ámbito Laboral del sector de Contact Center**³, dentro del sector se incluyen empresas, cualquiera que sea su titularidad y objeto social que realizan las siguientes actividades, de manera fija o temporal. En el **ámbito de las actividades de los centros de llamada**, empresas relacionadas con servicios atención al cliente, soporte técnico, televentas (entradas a conciertos, museos, lugares turísticos, etc), encuestas y sondeos, recepción de pedidos, etc. En el **ámbito del comercio al por menor por correspondencia o internet**, se incluyen a empresas cuyas funciones estén encuadradas en la prestación de actividades de recomendaciones personalizadas, políticas de devolución y reembolso, el rastreo de pedidos, etc. También se dedican a dar seguridad a las transacciones, ofrecer contenido informativo (como guías de compra), u ofrecer suscripciones y servicios de membresía.

El sector de *contact center* en España se ha consolidado como un actor clave en la comunicación empresarial, evolucionando hacia una mayor digitalización y personalización de las interacciones, y garantizando al mismo tiempo un servicio eficaz que contribuye a la satisfacción del cliente en un entorno cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado.

Así pues, la actividad del sector de *contact center* se puede dividir en dos segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Centros de emisión de llamadas:** los centros de emisión de llamadas se dedican a vender o promocionar productos y servicios a potenciales clientes, así como a realizar estudios de mercado y encuestas de opinión pública.
- **Centros de recepción de llamadas:** estos centros gestionan las consultas de los clientes, proporcionando información, recibiendo pedidos, ofreciendo asistencia y atendiendo

² La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

³ III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center expresamente en la Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica. Boletín Oficial del Estado, no. 137

quejas, utilizando operadores y tecnologías como la distribución automática de llamadas y sistemas de respuesta vocal interactiva.

2.2. Relación de actividades económicas del sector

El sector de *contact center* se enmarca, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en dos grandes categorías denominadas **Actividades de los Centros de Llamadas** (CNAE 822) y **Comercio al por menor por Correspondencia o Internet** (CNAE 479). Las actividades económicas que caracterizan al sector se detallan en la Tabla 1, acompañadas de una breve descripción y de los principales procesos productivos que las caracterizan.

La Tabla 1 recoge las actividades económicas asociadas al sector de *contact center*, acompañadas de una breve descripción y de los principales procesos productivos que las caracterizan.

Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector de contact center

Sector (CPS): Contact center		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
8220: Actividades de los centros de llamadas	Hace referencia tanto a los centros de emisión de llamadas, orientadas a la venta o a la realización de encuestas entre otras actividades, como a los centros de recepción de llamadas de peticiones de información, pedidos etc.	- Atención telefónica - Gestión de quejas y sugerencias - Venta telefónica - Encuestas telefónicas
4791: Comercio al por menor por correspondencia o Internet	Incluye el comercio al por menor de productos vendidos por correspondencia, teléfono o Internet. Los productos se entregan físicamente o se descargan directamente desde Internet. También incluye la atención al cliente, asistencia y soporte técnico en el comercio electrónico	- Compraventa de productos - Asistencia en el proceso de compra, seguimiento de pedidos, resolución de incidencias relacionadas con envíos, devoluciones y cambios de productos - Atención de consultas de clientes que realizan compras online

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenios colectivos sectoriales.

Notas: en azul **[1]** se señalan las actividades enmarcadas en la categoría de actividades en centros de llamadas (CNAE 8220), en verde **[2]** se señalan las actividades de comercio al por menor por correspondencia o Internet (CNAE 4791).

No obstante, algunas de estas actividades económicas **no son exclusivas o unívocas de los Contact centers**, sino que se comparten con otros ámbitos sectoriales⁴. Así, como se detalla en la Tabla 2, los *contact centers* comparten algunas de sus actividades económicas con el sector del comercio.

⁴ Por ámbito sectorial, este informe hace referencia a las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS).

Tabla 2. Detalle de los sectores con los que se comparten las actividades económicas

CNAE 4 dígitos	Ámbito sectorial
8220: Actividades de los centros de llamadas	Contact Center
4791: Comercio al por menor por correspondencia o Internet	Contact Center
	Comercio

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.

Notas: En amarillo destacamos las actividades económicas exclusivas del sector, en gris las actividades económicas compartidas con dos o más sectores.

En lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial distingue entre dos tipos de actividades económicas:⁵

- i) **Actividades económicas exclusivas:** aquellas que pertenecen únicamente al sector de *contact center*, en este caso las actividades de los centros de llamadas.
- ii) **Actividades económicas compartidas:** aquellas que, aunque son compartidas con otros sectores, constituyen parte fundamental de la actividad del sector, en este caso el comercio al por menor por correspondencia o Internet.

La distinción entre actividades económicas exclusivas y compartidas resulta de gran importancia en este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información procedente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto a que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, no es posible desagregar y asignar con precisión los resultados estadísticos cuando un mismo código CNAE se comparte entre dos o más sectores. Por consiguiente, para obtener resultados que reflejen con mayor fidelidad la realidad sectorial en estas casuísticas, es necesario ponderar los datos de acuerdo con el peso que el sector de *contact center* tiene dentro de cada actividad económica.

⁵ La distinción entre actividades económicas exclusivas y compartidas es esencial para este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información proveniente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, se tendrá en cuenta la representatividad del sector dentro de cada código CNAE al que pertenece.

3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de *contact center* en España, así como su evolución reciente. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de empresas, su tipología, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas, su antigüedad, y sus características jurídico-económicas principales.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de explotación, el valor de la producción y Valor Añadido Bruto (VAB), así como su productividad laboral.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, paro registrado y estructura de contrataciones; así como el perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo. Asimismo, esta sección ofrece una relación detallada de las ocupaciones profesionales del sector.

3.1. Estructura empresarial del sector

Caracterización del tejido empresarial del sector de contact center

En España el sector de *contact center* se compone actualmente de aproximadamente de **9.806 empresas**⁶, representando el 0,29% de las empresas activas del país. Así pues, **la mayor parte de los establecimientos** son del **comercio al por menor por correspondencia o internet** (94,4%) y, en menor medida, de **actividades de los centros de llamada** (5,6%).

Para caracterizar el tejido empresarial del sector de *contact center*, se presenta en la Tabla 3 la distribución de empresas por **tamaño según el número de empleados**. Se observa una clara **predominancia** de las **microempresas** (0-9 empleados), representando aproximadamente el 94,5% del total, con 8.480 empresas en la categoría de 0 a 2 empleados y 791 en la de 3 a 9 empleados. Por su parte, las **pequeñas empresas** (10-49 empleados) conforman el 3,8% del total, mientras que las **medianas** (50-249 empleados) representan un 1% aproximadamente. Por su

⁶ El año 2022 es el último año con información y datos disponibles para realizar los cálculos del número de empresas existentes según los CNAES vinculados al sector. Así, para el ejercicio de caracterización y análisis de la estructura empresarial del sector se ha tomado de referencia los datos obtenidos a partir de las Encuestas de Estructura de Empresas de los diferentes sectores. La aproximación realizada tiene como referencia el ámbito de actividad demarcado por las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS), por lo que los datos estadísticos de cada actividad económica se han ajustado para aproximar la realidad del ámbito estudiado. Por todo lo anterior, los resultados mostrados pueden mostrar ligeras divergencias sobre los resultados de otras fuentes estadísticas (Directorio Central de Empresas-DIRCE, Demografía Armonizada de Empresas-DAE, etc.) o informes sectoriales.

parte, las grandes compañías (más de 250 empleados) son una minoría, con solo 67 empresas, lo que equivale a un 0,7% del total. Así, este predominio de microempresas refleja un sector altamente fragmentado y con una estructura empresarial orientada hacia unidades de menor tamaño⁷.

Tabla 3. Número de empresas por tamaño de personas empleadas en el sector de contact center

Tamaño empresa	De 0 a 2	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	De 200 a 249	Más de 250	TOTAL
8220: Actividades de los centros de llamada	117	142	168	28	28	4	60	547
4791: Comercio al por menor por correspondencia o internet	8.364	649	201	22	14	3	7	9.259
Total contact center	8.480 (86,5%)	791 (8,1%)	369 (3,8%)	51 (0,5%)	42 (0,4%)	7 (0,1%)	67 (0,7%)	9.806

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresa

En lo que se refiere a la **condición jurídica**, la Tabla 4 muestra que la estructura jurídica que predomina en el sector es la de **persona física**, representando aproximadamente el **45,4%** del total, con 4.457 empresas. No obstante, esta es una característica que varía ligeramente en función del subsector, pues, en el caso de los servicios de las actividades de los centros de llamada, la forma jurídica predominantemente son las sociedades de responsabilidad limitada (78,1%). A las personas físicas le siguen las **sociedades de responsabilidad limitada** que constituyen el **43,2%**, las sociedades anónimas que representan una minoría del 1,1%, y las otras formas jurídicas que suman un 10,3%.

Si se analizan los diferentes subsectores, se observa que las empresas dedicadas al **comercio al por menor por correspondencia o internet**, están distribuidas de una manera muy similar a la del sector en general. Sin embargo, las empresas dedicadas a las **actividades de los centros de llamada** son en su mayoría sociedades de responsabilidad limitada, seguidas de las personas físicas (9,4%), a continuación, por las sociedades anónimas (6,4%) y finalmente por las otras formas jurídicas (6,2%).

⁷ Este sector convive con una gran predominancia de empresas pequeñas, junto a una notable concentración empresarial en términos de facturación. Fuente: Relación cliente. (Disponible en: <https://www.relacioncliente.es/servicios-de-contact-center-en-10-empresas/>)

Tabla 4. Número de empresas por condición jurídica

Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	Total
8220: Actividades de los centros de llamada	51 (9,4%)	35 (6,4%)	427 (78,1%)	34 (6,2%)	547
4791: Comercio al por menor por correspondencia o internet	4.405 (47,6%)	71 (0,8%)	3.805 (41,1%)	978 (10,6%)	9.259
Total contact center	4.457 (45,4%)	106 (1,1%)	4.232 (43,2%)	1.011 (10,3%)	9.806

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresa

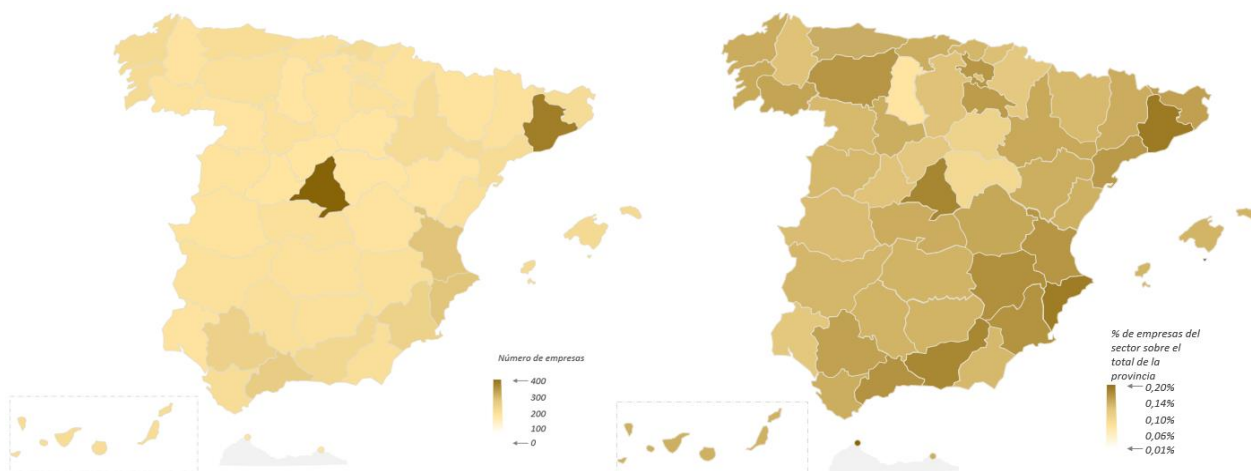
Por otro lado, el sector de *contact center* en España se distingue por su notable **concentración en áreas con alta actividad económica**. Las zonas con una mayor concentración de empresas y actividad económica tienden a tener un volumen significativo de *contact centers*, lo cual refleja una demanda sustancial de servicios de atención al cliente y soporte. Además de la actividad económica, factores como la densidad poblacional y la disponibilidad de talento cualificado también desempeñan un papel fundamental en la configuración del sector.

A continuación, la Figura 2 muestra la distribución geográfica de empresas en el sector de *contact center* en España para el año 2022. El primer mapa refleja el número absoluto de empresas del sector por provincia española. El segundo mapa muestra el porcentaje que representa el número de empresas del sector en relación con el número total de empresas que tiene la provincia.

Madrid es la provincia que concentra el mayor número de empresas de *contact center*, con un predominio en el comercio al por menor por correspondencia o por internet (74,5%), y la mayor concentración de empresas dedicadas a las actividades de los centros de llamadas. La segunda provincia más destacada tanto en el comercio al por menor por correspondencia o internet, como en las actividades de los centros de llamadas, es **Barcelona** debido a su ubicación estratégica y su ecosistema empresarial dinámico. Cabe destacar que provincias como **La Rioja, Gerona, Segovia y Ciudad Real** presentan un número elevado de empresas dedicadas a actividades de los centros de llamadas, debido a su cercanía a grandes núcleos urbanos pero unos menores costes que permiten a las empresas ser más competitivas.

Al comparar el peso relativo de las empresas del sector dentro del ecosistema empresarial destacan provincias como **Ceuta y Alicante**. También **Barcelona** tiene un elevado peso relativo como consecuencia de su sólido *hub* de empresas tecnológicas. En contraste, Madrid muestra una menor proporción relativa de empresas de *contact center* debido a la alta diversidad empresarial presente en esta área.

Figura 2. Mapa de la distribución geográfica de empresas del sector de contact center

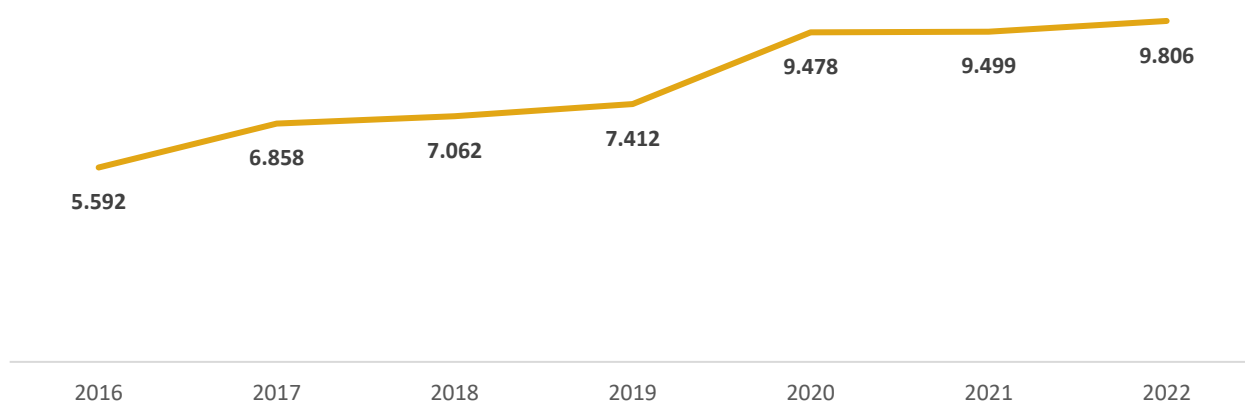


Fuente: Análisis a partir de datos la Seguridad Social y la Estadística Estructural de Empresas

Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de contact center

La **evolución del número de empresas** en el sector de *contact center*, presentada en la Figura 3, refleja un significativo incremento del total de empresas activas en los últimos años, con un aumento del 75,4% entre 2016 y 2022, lo que equivale a un incremento de más de 4.200 empresas. A pesar de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, que tuvo un impacto significativo en la mayoría de los sectores, el sector de *contact center* no se vio afectado negativamente y experimentó un crecimiento importante del 27,9%. Desde 2020, se ha observado un aumento sostenido del 3,5%, alcanzando un total de **9.806 empresas activas en 2022**.

Figura 3. Evolución del número de empresas del sector de contact center



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

Al analizar los principales subsectores, se observa una evolución diferenciada en cada uno de ellos. Así pues, en las **actividades de los centros de llamada**, como muestra la Figura 4, el número de empresas ha crecido de forma sostenida cada año, destacando 2020, cuando se registró el mayor crecimiento como consecuencia de las restricciones de movilidad asociadas a la crisis de la

COVID-19. En general, este subsector experimentó un crecimiento del 32,8% entre 2016 y 2022, impulsado principalmente por el aumento de los servicios telemáticos en los últimos años y sobre todo durante el año 2020.

Por otro lado, en el subsector del **comercio al por menor por correspondencia o internet**, representado en la Figura 5, el número total de empresas activas aumentó un 78,8%, siguiendo una tendencia similar a la del sector de *contact center* en su conjunto. Este incremento en el total de empresas se debe en gran medida al cambio en los hábitos de consumo de los consumidores, que cada vez optan más por el uso de internet.

Figura 4. Evolución del número de empresas de las actividades de los centros de llamada

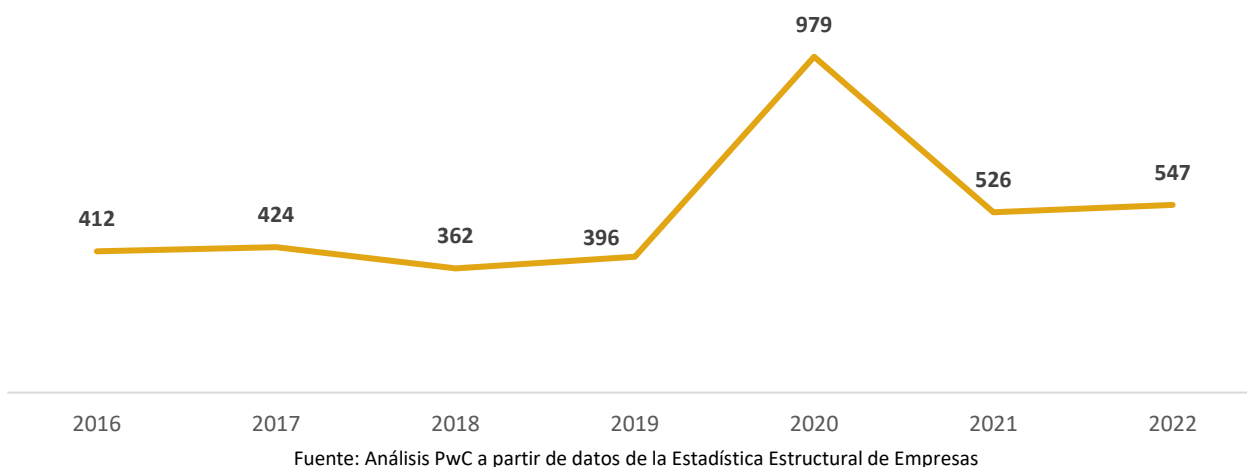
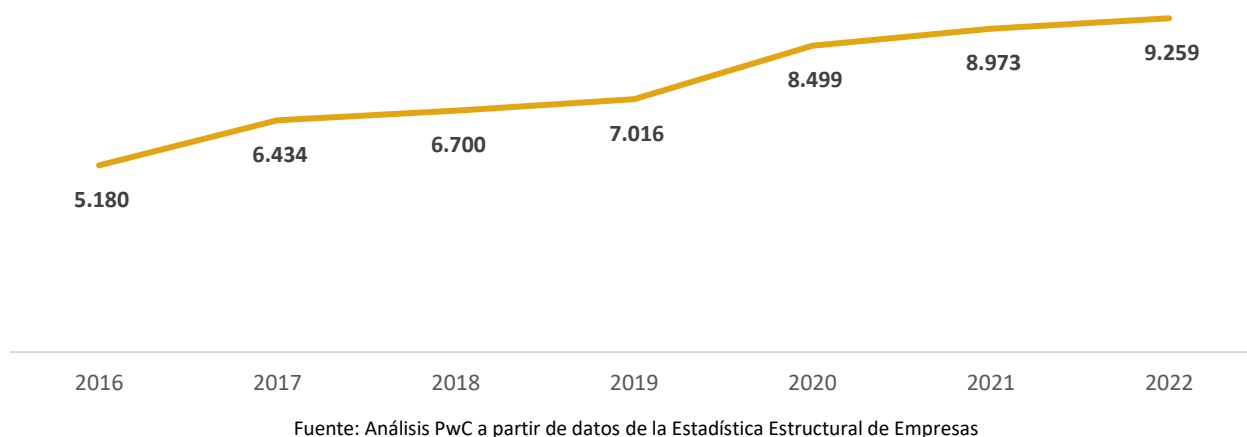


Figura 5. Evolución del número de empresas del comercio al por menor por correspondencia o internet



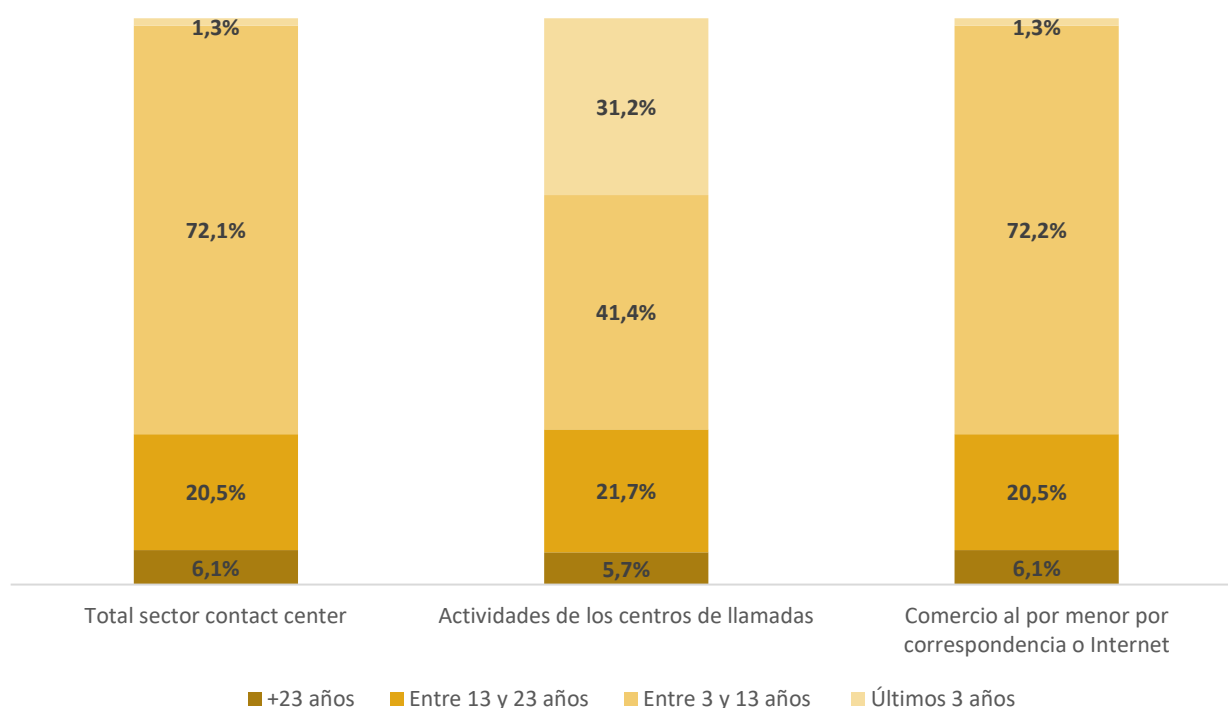
A continuación, se agrupan las empresas pertenecientes al sector de *contact center* en cuatro rangos de **antigüedad**, tomando como referencia aquellas empresas existentes durante el año 2023. En primer lugar, aquellas que fueron creadas hace más de 23 años, es decir, anterior al año 2000. Le siguen las empresas con entre 13 y 23 años de antigüedad, formadas antes de la crisis financiera de 2008 y durante sus primeros años de impacto. Luego, aquellas con entre 3 y 13 años

se establecieron en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2008 y hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Finalmente, el gráfico muestra las empresas creadas desde el inicio de la pandemia hasta el último año con datos disponibles, ilustrando así cómo ha evolucionado la creación de empresas en este sector a lo largo del tiempo.

La Figura 6 muestra que la mayoría de las empresas en el sector de *contact center* tienen entre **3 y 13 años, representando el 72,1% del total**. Les siguen las empresas establecidas antes de la crisis de 2008, que constituyen el 20,5% del sector. Al analizar los distintos subsectores, se observa en el **comercio al por menor por correspondencia o por internet** una tendencia prácticamente igual a las del total del sector de *contact center*, predominando las empresas creadas antes de la crisis financiera de 2008, seguidas por las creadas hace más de 13 años, pero menos de 23. Las empresas con tres años o menos son la minoría representando un 1,3% del total de las empresas del subsector.

Por otro lado, en el caso de las **actividades de los centros de llamadas**, las empresas creadas en los últimos 3 años representan un 31,2%. Aquellas con menos de 13 años representan el 72,59% del total de empresas existentes en ese subsector, haciendo notoria la evolución en los últimos años de las empresas dedicadas a estas actividades.

Figura 6. Antigüedad de las empresas del sector de contact center



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de SABI y la Estadística Estructural de Empresas

3.2. Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial del sector de *contact center*, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de negocios, los gastos y el Excedente Bruto

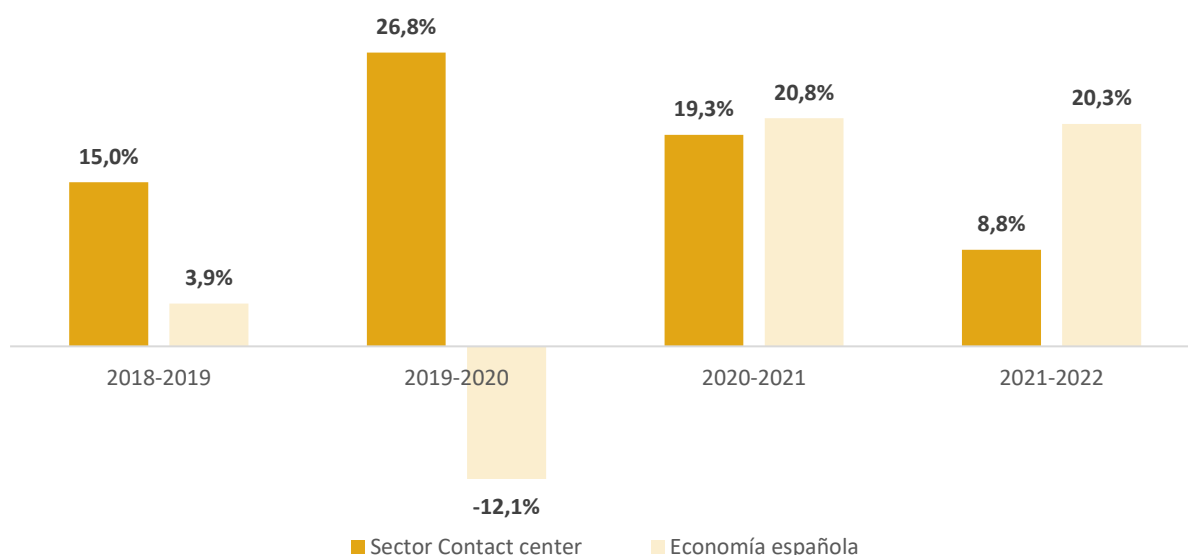
de Explotación (EBE), como para analizar su contribución a la economía a través de indicadores como el VAB y la productividad. Este enfoque permite alcanzar un entendimiento profundo de la configuración del sector, ofreciendo así una perspectiva integral de su relevancia dentro del conjunto de servicios y de su peso en la economía española.

Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de contact center

El sector de los *contact center* ha experimentado sólido crecimiento en su cifra de negocios durante los últimos años, alcanzando su mayor crecimiento anual durante la pandemia de COVID-19. En 2020, la necesidad de los medios telemáticos provocó un importante aumento en la cifra de negocio, que ascendió aproximadamente a los 11.905 millones de euros, lo que representó un incremento del 26,8% respecto a 2019. Esto contrasta con el descenso del 12,1% que experimentó la que experimentó la economía española en su conjunto. En 2022, la cifra de negocios del sector alcanzó los **15.453 millones de euros**, lo que representa aproximadamente el **0,6% de la cifra de negocio de la economía nacional**.

En la Figura 7 se observa que, durante los años 2019 y 2020, el sector experimentó un crecimiento muy superior al de la economía española en general. Sin embargo, a partir de 2021, aunque la cifra de negocio siguió aumentando, alcanzando los 14.200 millones de euros, este crecimiento fue menor al del total de la economía española. Asimismo, en el año 2022, la diferencia fue aún mayor, pues, mientras que la economía española creció en un 20,3% respecto al año anterior, el sector de los *contact center* lo hizo solo en un 8,8%.

Figura 7. Comparativa evolución de la cifra de negocios



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

En este contexto, a continuación, se analizan los componentes principales detrás de la cifra de negocios del sector, su estructura de sus gastos operativos y los beneficios empresariales, aproximados a partir del EBE (Figura 8).

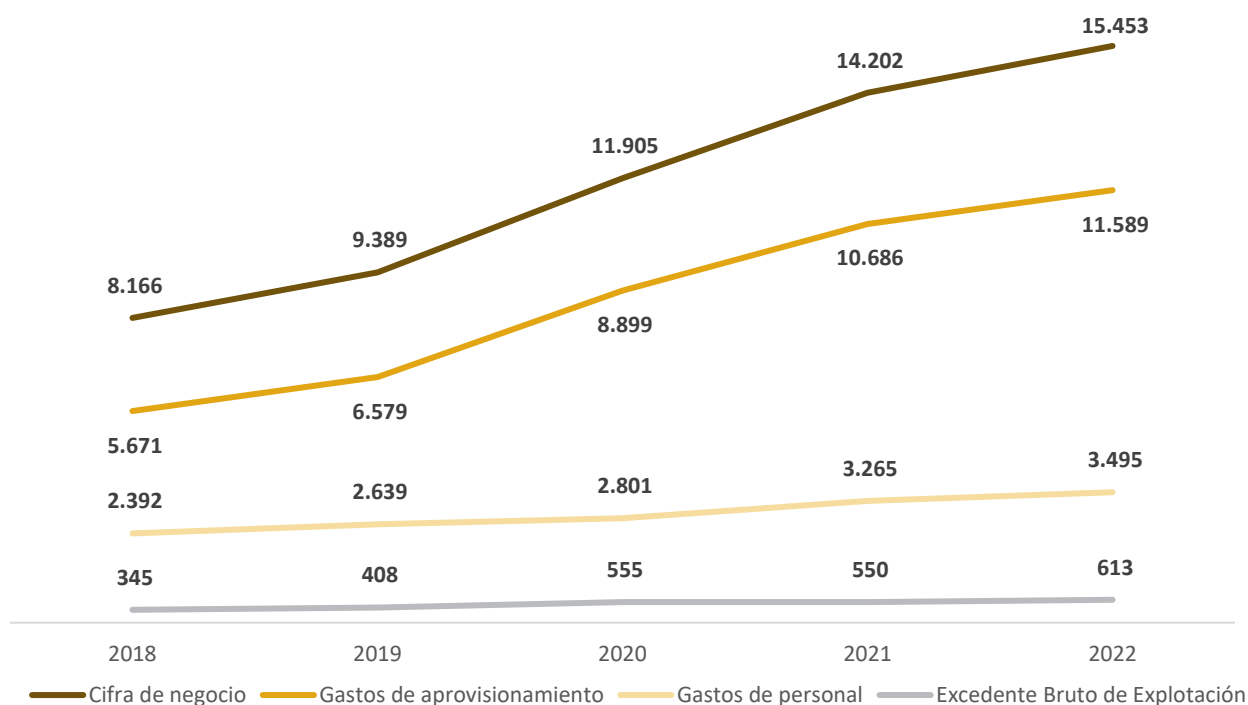
Los **gastos de aprovisionamiento** incluyen los insumos necesarios para el funcionamiento diario de los negocios de *contact center*. En 2022, estos gastos representaron el **75% de la cifra de**

negocios total, lo que refleja el alto peso de los aprovisionamientos en la estructura de costes del sector. Su evolución ha seguido una tendencia similar a la cifra de negocio, experimentando un significativo aumento en 2020 con el aumento de las actividades relacionadas con el sector, y con un incremento sostenido en los últimos años alcanzando los 11.589 millones de euros en el último año estudiado.

Por otro lado, los **gastos de personal** constituyen otro componente clave dentro de los costes operativos. En 2022, estos gastos ascendieron a **3.495 millones de euros**, lo que supone un 22,6% de la cifra de negocios total del sector. Esto refleja una alta intensidad laboral del sector, que depende de una gran cantidad de empleados para cubrir las necesidades de los consumidores. Al igual que los gastos de aprovisionamientos, los gastos de personal aumentaron en 2020, aunque de una forma mucho menos significativa.

Por lo que respecta al **EBE**, una magnitud que permite aproximar la capacidad de generación de **beneficios del sector**, en 2022 alcanzó aproximadamente los **600 millones de euros**, tras haber fluctuado en los últimos cinco años entre los 350 y los 550 millones. Durante el periodo de prepandemia, es decir entre 2018 y 2020, el EBE experimentó un crecimiento notable del 60,7%. Y durante el periodo postpandemia, entre 2020 y 2022, experimento un crecimiento del 10,6%. Esta evolución positiva del EBE a lo largo del periodo estudiado es un indicador de la resiliencia del sector de *contact center* frente a la actual economía cambiante.

Figura 8. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal de contact center (M€)



Fuente: Análisis PwC a partir de la Estadística Estructural de Empresas

La desagregación por grupos de actividad, representada en la Tabla 5, revela una notable diferencia entre las actividades de los centros de llamadas y el comercio al por menor por correspondencia o internet. En 2022, **el subsector del comercio al por menor por**

correspondencia o internet, fue superior a las actividades de los centros de llamadas en cuanto a la cifra de negocio (en más de 6.200 millones de euros), los gastos de aprovisionamiento (en más de 8.600 millones de euros) y el EBE (en casi 80 millones). Sin embargo, no sucedió lo mismo en los gastos de personal, ya que en este ámbito fue el subsector de las actividades de los centros de llamadas el que predominó con casi 2.400 millones más que el subsector del comercio al por menor.

Por otro lado, al analizar la **evolución del EBE** entre 2018 y 2022, se observa que, mientras que el comercio al por menor por correspondencia o internet experimentó un crecimiento del 48,1%, el subsector de actividades de los centros de llamadas sufrió un incremento mucho más pronunciado, alcanzando un 110,1% en el mismo periodo. Esta diferencia destaca el dinamismo de este último subsector en comparación con el subsector del comercio al por menor.

Tabla 5. Evolución de los resultados de explotación por los subsectores principales de contact center (M€)

Subsectores		2018	2019	2020	2021	2022
Actividades de los centros de llamadas	Cifra de negocios	3.368	3.634	3.656	4.288	4.599
	Gastos de aprovisionamiento	1.255	1.307	1.166	1.392	1.480
	Gastos de personal	2.031	2.254	2.363	2.761	2.946
	Excedente bruto de explotación	180	178	218	237	267
Comercio al por menor por correspondencia o internet	Cifra de negocios	4.798	5.756	8.249	9.915	10.854
	Gastos de aprovisionamiento	4.416	5.272	7.733	9.294	10.110
	Gastos de personal	361	385	438	504	550
	Excedente bruto de explotación	165	230	337	313	346

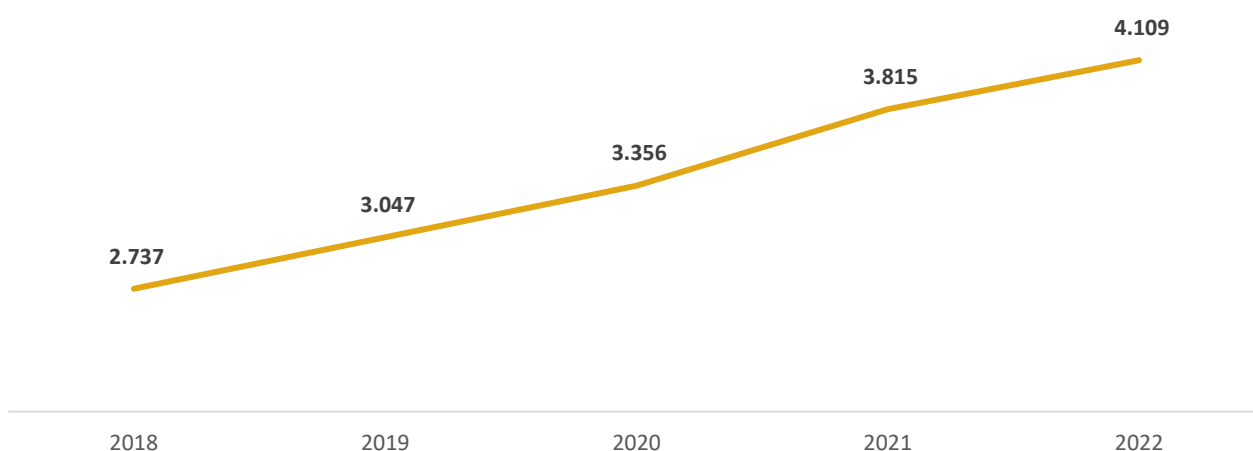
Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas

Contribución del sector de contact center a la economía española

A continuación, para determinar la contribución del sector de *contact center* al total de la economía española, la Figura 9 presenta la evolución del **VAB** en el sector de *contact center* durante los últimos cinco años.

El VAB del sector de *contact center* en 2022 alcanzó aproximadamente 4.109 millones de euros, lo que representa el 0,63% del total de la economía española. En términos de evolución reciente, el sector ha mostrado una tendencia de crecimiento, incrementando su VAB de 2.737 millones de euros en 2018 a 4.109 millones de euros en 2022, lo que supone una expansión del 50,1%. En los últimos años, su peso relativo ha incrementado en la economía en su totalidad, pasando del 0,54% en 2018 al 0,63%, en el último año estudiado.

Figura 9. Evolución del valor de la producción y el VAB de contact center (M€)



Fuente: Análisis PwC a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas

Al desagregar el VAB por subsectores, la Tabla 6 muestra que el subsector de las actividades de los centros de llamadas es el principal contribuyente, aportando en 2022 aproximadamente 3.200 millones de euros, lo que equivale al 78,2% del VAB del sector. Esta estructura es similar a lo largo del periodo estudiado, donde, en promedio, las actividades del comercio al por menor por correspondencia o internet representaba cerca del 20%, mientras que las actividades de los centros de llamadas representaban aproximadamente el 80%. Durante la pandemia en 2020 se produjo una caída general del VAB en la mayoría de los sectores, sin embargo, este sector no sufrió ninguna disminución del VAB y mantuvo sus cifras incluso aumentándolas de forma significativa (10,2%).

Tabla 6. Evolución del VAB por subsectores (M€)

Sector y subsectores	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades de los centros de llamadas (VAB)	2.212 (80,8%)	2.431 (79,8%)	2.581 (76,9%)	2.998 (78,6%)	3.213 (78,2%)
Comercio al por menor por correspondencia o internet (VAB)	526 (19,2%)	615 (20,2%)	775 (23,1%)	817 (21,4%)	896 (21,8%)

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de *contact center* para generar valor económico, sino que también sienta la base para entender la productividad del sector. La productividad, medida a través del VAB por ocupado, proporciona una perspectiva sobre la productividad individual de cada trabajador en términos de valor generado. Adicionalmente, la productividad también se puede medir relacionando el VAB con los gastos de personal (tanto los costes salariales como otros gastos asociados al empleo), lo que relaciona el valor generado y los costes laborales incurridos.

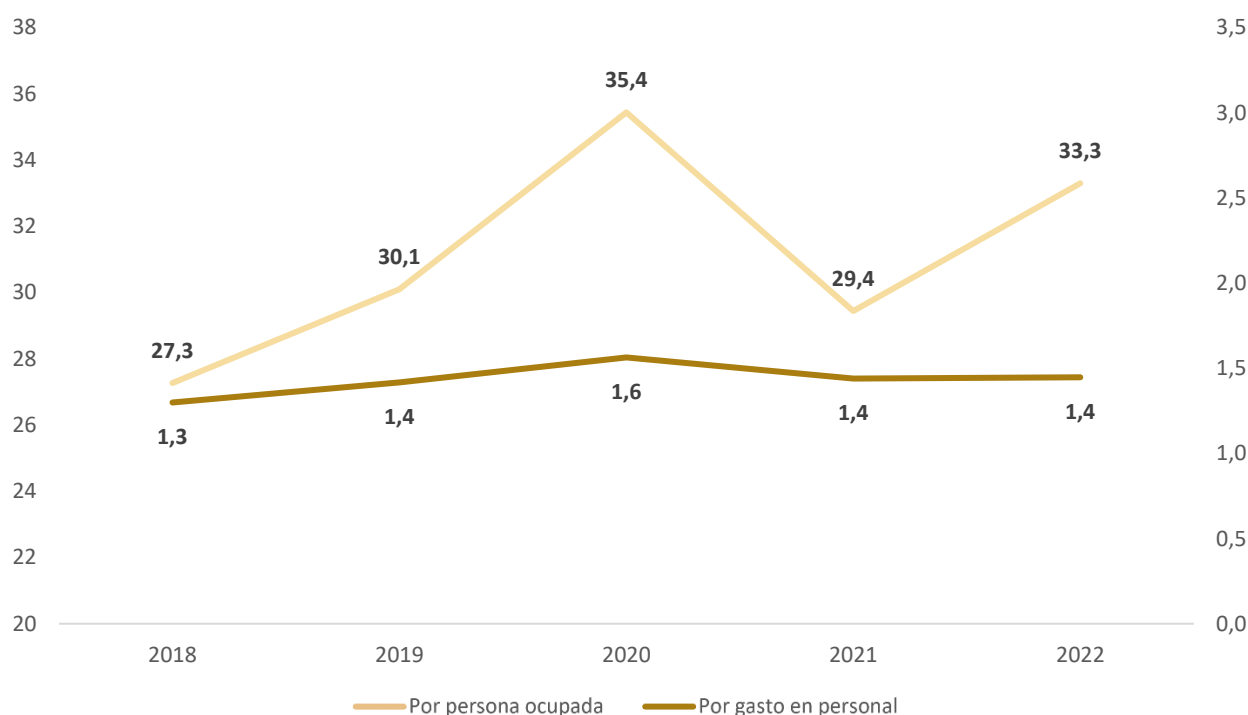
La **productividad por persona ocupada** en el sector de *contact center* en España alcanzó aproximadamente los 33.300 euros por ocupado en 2022, cifra que se encuentra por debajo del promedio de la economía española, que se sitúa en torno a los 47.200 euros por ocupado. Por

otro lado, en cuanto a la **productividad medida por gasto en personal**, el sector de *contact center* generó 1,4 euros de VAB por cada euro de gasto en personal, una cifra que también estuvo por debajo del conjunto de la economía española (1,7 euros) en 2022.

El análisis de la evolución del período entre 2018 y 2022, presentado en la Figura 10, muestra un crecimiento del 22,1% en el VAB por persona ocupada, superando los incrementos de la economía en general (12,1%). Este desempeño positivo se atribuye principalmente al dinamismo del subsector del comercio al por menor por correspondencia o internet, que experimentó un aumento notable del 22,3%. Por otro lado, en el mismo período, el VAB por gasto en personal del sector creció un 11,4%, superando el 2,3% registrado a nivel nacional.

Además, el análisis de la evolución de la productividad revela diferencias significativas según se mida en términos de VAB por persona ocupada o por gasto en personal. Así pues, durante el año de la pandemia, la productividad medida por gasto en personal experimentó un aumento del 10,3%, mientras que la productividad por persona ocupada incrementó en un 17,8%. En el periodo posterior a la pandemia, la productividad por persona ocupada mostró una notable disminución, con una caída del 6,1% entre 2020 y 2022, y la productividad por gasto en personal se redujo cerca de un 7,5% en este mismo periodo. Este retroceso podría explicarse por un aumento en los costes laborales, que no fue acompañado de un crecimiento proporcional de los ingresos, o por posibles transformaciones estructurales en el sector.

Figura 10. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas

Asimismo, la Tabla 7 muestra un análisis detallado de la productividad laboral por subsectores de servicios de actividades de los centros de llamadas y el comercio al por menor por correspondencia o internet de 2018 a 2022.

En general, se aprecia que la **productividad por ocupado** en las actividades de los centros de llamadas ha mantenido una tendencia de aumento a lo largo de los años, con un incremento del 18,8%. Incluso en el año de la pandemia de la COVID-19 aumentó un 0,12% en comparación con el año 2019. En el caso del comercio al por menor por correspondencia o internet, se observa un crecimiento constante de la productividad por ocupado, superior al del subsector anterior, del 22,3%. Fue durante la pandemia, que este subsector alcanzó su productividad por ocupado más alta con 36.170 euros.

Por otro lado, en el caso de la **productividad por gasto en personal** en las actividades de los centros de llamadas, aunque aumento en un 0,18% durante el periodo analizado, su incremento no es tan significativo como el que experimentó el subsector del comercio al por menor por correspondencia o internet, que aumentó su productividad por gasto en personal en un 11,9% entre 2018 y 2022.⁸

Tabla 7. Productividad laboral por subsectores en 2022

Empresas por número de empleados	Actividades de los centros de llamadas		Comercio al por menor por correspondencia o internet	
	Productividad por ocupado/a	Productividad por gasto en personal	Productividad por ocupado/a	Productividad por gasto en personal
2018	21.300	1,09	27.620	1,31
2019	23.040	1,08	30.510	1,44
2020	23.070	1,09	36.170	1,59
2021	24.100	1,09	29.760	1,46
2022	25.310	1,09	33.770	1,47

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas

3.3. Caracterización del empleo del sector

En este apartado se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas y profesionales que permiten una comprensión detallada de la composición de la fuerza laboral.

Panorámica del mercado de trabajo del sector

Como se observa en la Figura 11, en el año 2024⁹, el sector de *contact center* contó con 117.348 **afiliados** a la **Seguridad Social**. En particular, entre 2016 y 2024, el sector experimentó una variación porcentual del 31,5%. Este incremento refleja una tendencia positiva a lo largo de los años, con una tendencia ascendente de forma constante, a excepción de una leve disminución de afiliados en 2023. En este sentido, en el último año, el sector registró una disminución del 1,44%,

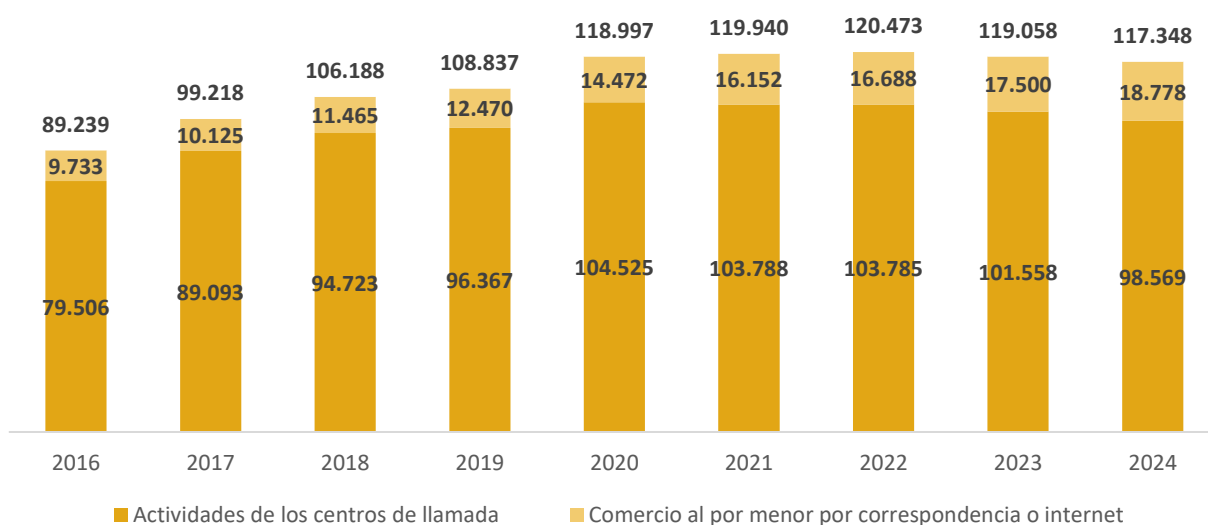
⁸ No ha sido posible realizar un análisis de la productividad laboral según el tamaño de empresa por motivos de incompletitud de los datos por secreto estadístico.

⁹ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

siguiendo una dinámica muy diferente a la del total de afiliados en la economía española que creció en un 2,5%.

Al analizar por subsectores, las **actividades vinculadas a los centros de llamada** han mantenido una posición predominante en la distribución del empleo dentro del sector de *contact center*. En concreto, se registró un aumento del 24% desde 2016 hasta 2024 en los afiliados de este subsector hasta situarse en los 98.569 en este último año. Por su parte, en **las actividades del comercio al por menor por correspondencia o internet** alcanzaron los 18.778 afiliados en 2024.

Figura 11. Evolución del total de personas afiliadas en el sector de contact center por subsectores

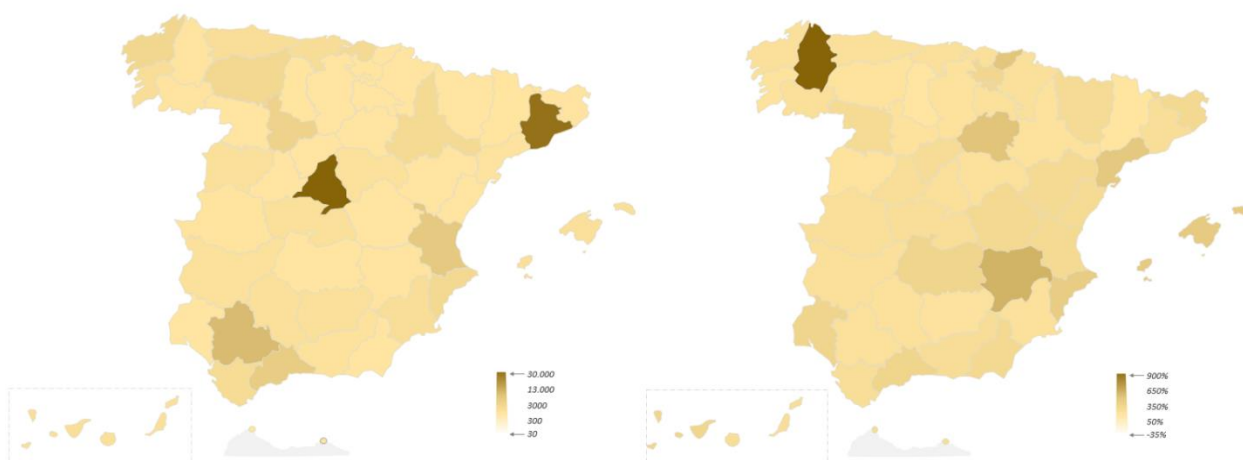


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Seguridad Social

Al analizar la distribución de los afiliados por provincia en el sector de *contact center*, la Figura 12 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el **número absoluto de afiliados por provincia** en 2024. Provincias como **Madrid o Barcelona** destacan en tonos más oscuros, indicando que concentran el mayor número de afiliados en comparación con el resto del país, reflejando su importancia en este sector. En contraste, provincias en el interior de España tienden a aparecer en tonos más claros, lo que indica una menor cantidad de afiliados en este sector en comparación con provincias más pobladas o con una actividad comercial mayor.

El segundo mapa, a la derecha, representa la **variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024**. Las provincias que han experimentado un mayor incremento de afiliados en este periodo, como **Lugo o Albacete**, están resaltadas en tonos más oscuros, lo que indica un crecimiento significativo en afiliados. Por el contrario, provincias como Lérida y Palencia exhiben una variación porcentual negativa, lo que indica una pérdida significativa (alrededor del 30%) de afiliados en el sector en el espacio temporal estudiado. Asimismo, comparando ambos mapas, se observa que las provincias con un gran número de afiliados en términos absolutos, como Madrid o Barcelona, no necesariamente experimentan los mayores crecimientos porcentuales en el tiempo estudiado.

Figura 12. Mapas de la distribución geográfica de las personas afiliadas en el sector



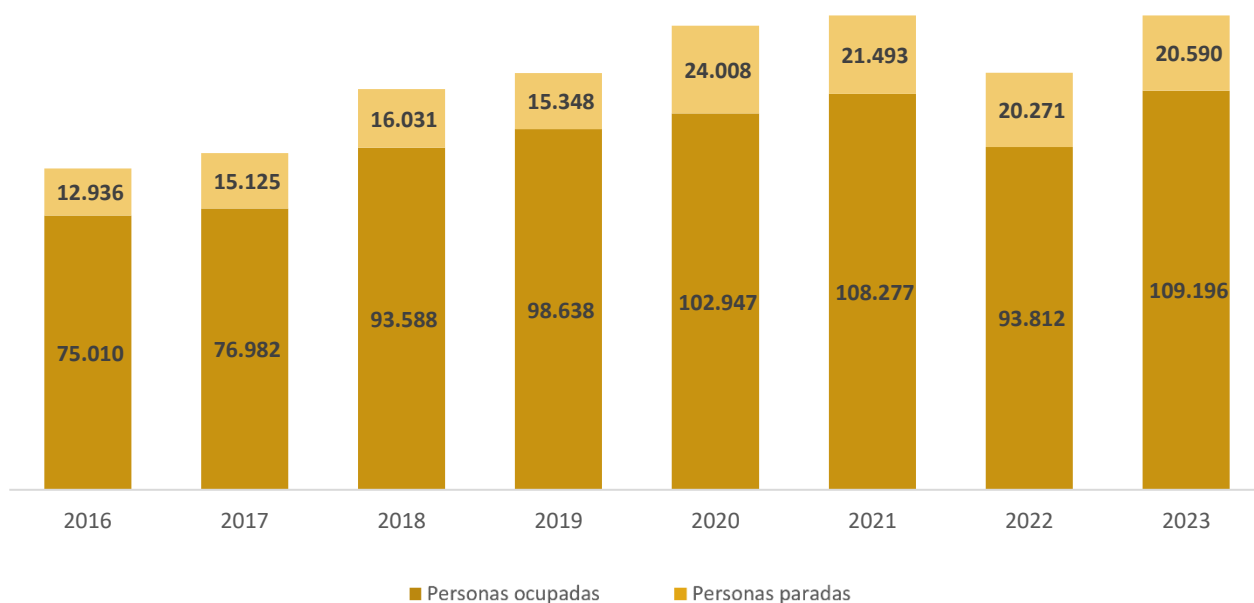
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Seguridad Social

En lo referente a las **personas activas** del sector, a cierre del año 2023, la cifra ascendió a **129.786**, de los cuales el **84,1% se encontraban ocupadas** y el 15,9% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el conjunto de la economía española¹⁰ fueron alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras anteriores indican que el desempleo en el sector es superior a las tasas de desempleo de la economía en general en cerca de 3 puntos porcentuales.

La Figura 13 muestra la evolución de las personas activas en el sector, divididas entre ocupados y desempleados. En general se observa una tendencia de aumento del 45,6% en la cifra de ocupados, alcanzando su punto máximo en 2023 con 109.196 personas empleadas. Sin embargo, la representatividad de estos sobre el total de las personas activas del sector ha decrecido pasando de representar el 85,3% en 2016 al 84,1% en 2023.

¹⁰ Considerando los sectores de servicio, comercio e industria.

Figura 13. Evolución del total de personas activas en el sector de contact center



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Durante la pandemia, el sector experimentó un notable incremento del 4,4% en el número de ocupados. Sin embargo, este crecimiento estuvo acompañado por un fuerte aumento del desempleo, que se disparó un 56,4%, alcanzando un máximo de 24.008 personas desempleadas en ese año. En la fase de recuperación posterior a la crisis, el empleo mostró una tendencia positiva y constante, con una reducción progresiva del número de desempleados desde 2020. No obstante, en el último año, se ha registrado un ligero repunte del desempleo, con un incremento del 1,6% respecto al año anterior.

Así, tal y como muestra la Tabla 8, en 2023, el número de ocupados en las **actividades de los centros de llamada** fue de 65.020 personas, mientras que el de parados se situó en 13.259, mostrando una leve disminución en comparación con 2022. Por otro lado, el **comercio al por menor por correspondencia o internet** ha sufrido un aumento en el número de ocupados en comparación con 2020, mientras que en el último año el desempleo se ha incrementado notablemente respecto a 2022, situándose en 7.331 desempleados.

Tabla 8. Evolución personas activas por subsector

Actividad económica	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades de los centros de llamada						
Personas ocupadas	63.387	62.923	64.959	72.775	56.533	65.020
Personas paradas	10.852	10.253	14.935	12.925	13.386	13.259
Personas activas	74.239	73.176	79.894	85.700	69.919	78.279
Comercio al por menor por correspondencia o internet						
Personas ocupadas	30.201	35.715	37.988	35.501	37.278	44.175
Personas paradas	5.179	5.095	9.073	8.568	6.885	7.331
Personas activas	35.380	40.810	47.061	44.070	44.164	51.506

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

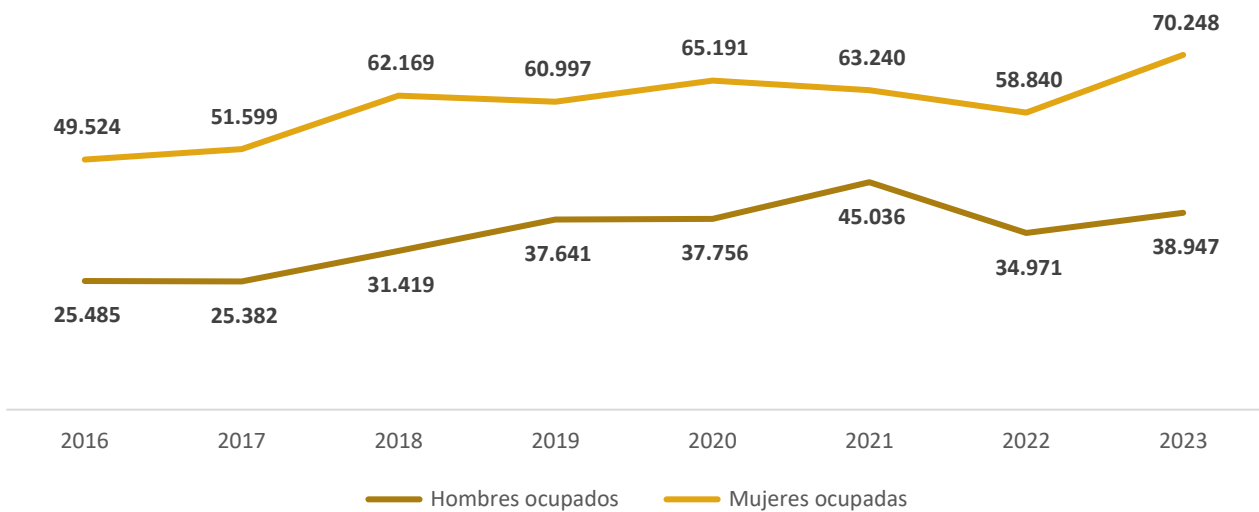
Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de los ocupados en el sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permitan comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector.

En cuanto a la **distribución por género**, como puede observarse en la Figura 14, desde 2016 hasta 2023, se observan diferencias entre hombres y mujeres, destacando el alto número de las últimas. A cierre de 2023, **las mujeres** suponían aproximadamente un **64,3%** de los ocupados del sector, y el 49% del total de la economía. Y si se analiza por subsector, las actividades de los centros de llamada concentran más mujeres que el comercio al por menor por correspondencia o internet (74% y 50,1% respecto al total de ocupadas para el último año).

Asimismo, a lo largo del periodo analizado, se puede ver la mayoría de los ocupados son mujeres. En el año 2021 se presentó la menor diferencia entre géneros y en 2023 la mayor diferencia, siendo las mujeres casi el doble que los hombres. Durante todo el periodo estudiado el género femenino presenta una superioridad de aproximadamente 25.000 más mujeres que hombres en el sector de *contact center*.

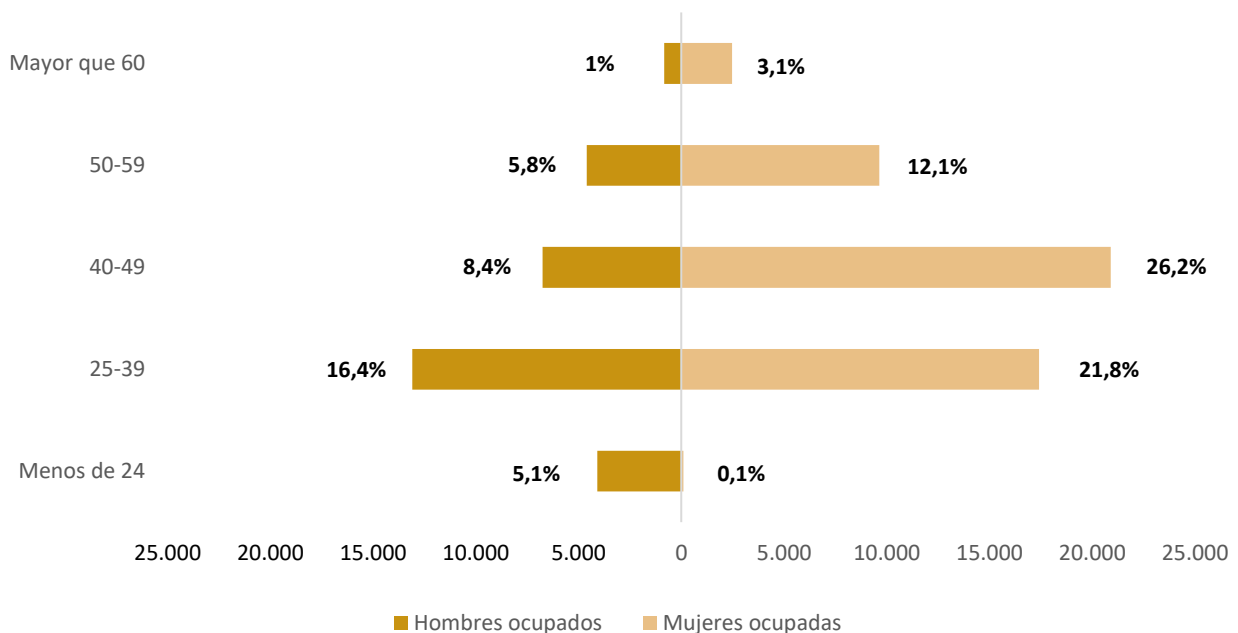
Figura 14. Evolución del empleo del sector por género



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023 el grupo más numeroso fue el de **25 a 39 años**, concentrando el **38,2%** de las personas ocupadas en el sector, seguido de cerca por los grupos de 40 a 49 años (34,6%), 50 a 59 años (17,8%) y los menores de 24 años (5,3%). El grupo con menor presencia es el de mayores de 60 años, con un 4,1%. Asimismo, por tramo de edad y género, tal y como se muestra en la Figura 15, las mujeres superan a los hombres en la mayoría de los tramos de edad, menos en el de menores de 24 años.

Figura 15. Número de personas ocupadas por género y edad

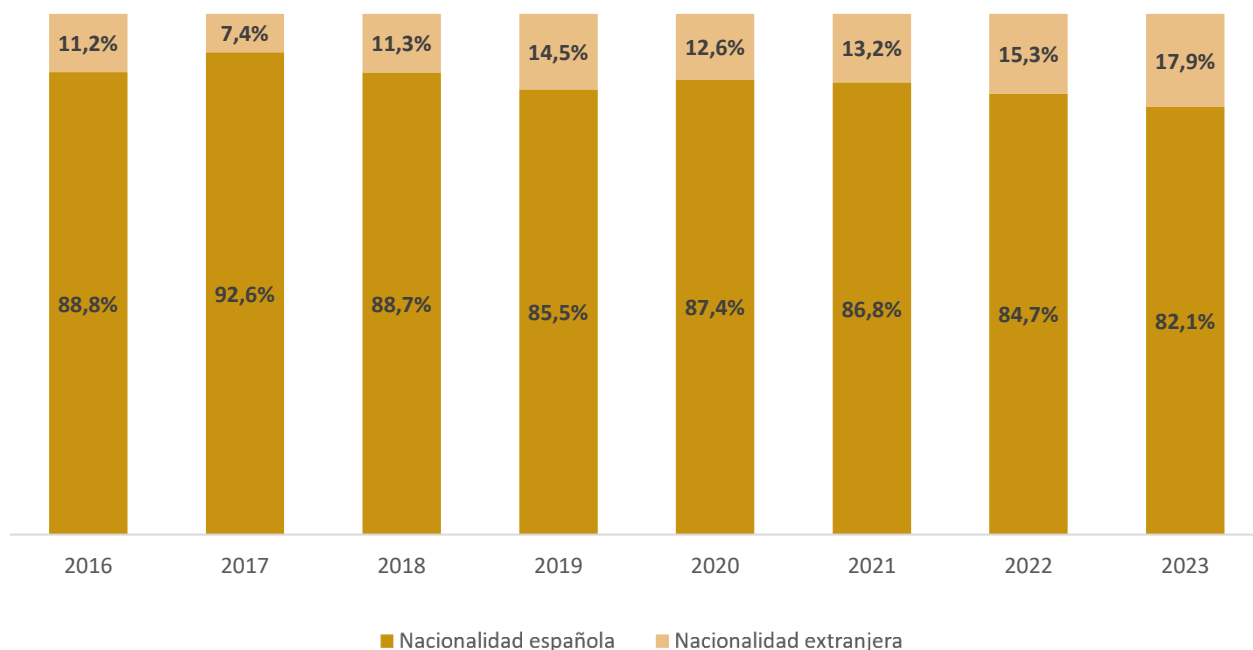


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA. Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

En relación con la **nacionalidad de las personas ocupadas**, y utilizando datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes a los años 2016 y 2023, se observan diferencias en la composición del empleo según este criterio, como se muestra en la Figura 16. En el sector de los contact centers, predominan las personas ocupadas de **nacionalidad española**, quienes representaron aproximadamente el 82,1 % del total en 2023. Sin embargo, la proporción de **personas extranjeras** en este sector ha aumentado del 11,1 % en 2016 al 17,9 % en 2023. Este incremento fue especialmente notable en los dos últimos años, cuando la participación extranjera alcanzó el 15,5 % y el 18 %, respectivamente. De hecho, 2023 fue el año con la menor diferencia entre ambos grupos, registrándose una distancia de 64 puntos porcentuales. A lo largo del periodo analizado, la presencia de trabajadores españoles disminuyó en 8 puntos porcentuales, mientras que la participación de los extranjeros creció un 59,6 %.

Por **subsectores** dentro del ámbito de los contact centers, la mayoría de los ocupados se concentran en las actividades de centros de llamadas. En 2018, los trabajadores españoles representaban el 60,2 % en este subsector, frente al 28,5 % en el comercio al por menor por correspondencia o internet, siendo este último el segundo con mayor proporción de españoles ese año. En contraste, en 2023, los ocupados extranjeros alcanzaron sus cifras más altas: un 9,2 % en las actividades de centros de llamadas y un 8,7 % en el comercio al por menor por correspondencia o internet.

Figura 16. Porcentaje de personas ocupadas con nacionalidad española o extranjera



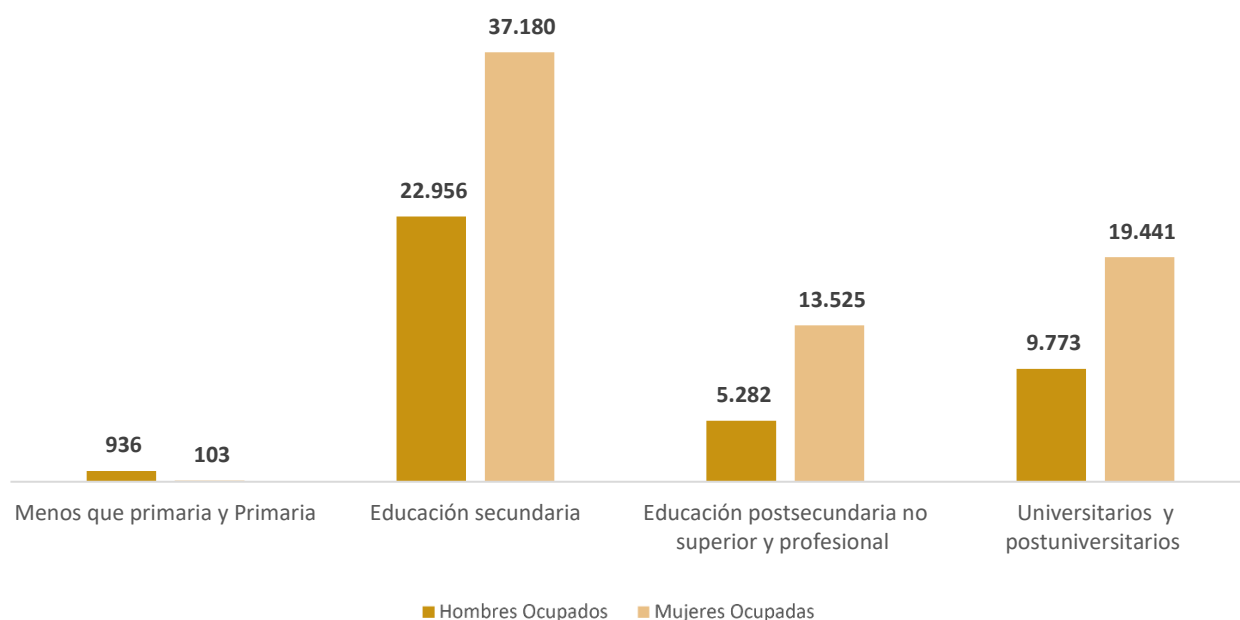
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En tercer lugar, al **analizar el nivel formativo**, se identifica una característica clave para comprender el empleo en el sector de contact center: la distribución de los trabajadores según su nivel educativo. La Figura 17 ofrece un análisis detallado que desglosa el número de personas ocupadas por género y nivel de formación, proporcionando una visión clara de esta segmentación.

En términos generales, la mayoría de los trabajadores cuenta con educación secundaria (55,1 %), siendo este nivel especialmente prevalente entre las mujeres, que representan el 61,8 % dentro de este grupo. A continuación, destacan los ocupados con estudios universitarios y de posgrado, donde también se observa una mayoría femenina: el 66,6 % son mujeres frente al 33,5 % de hombres. Por el contrario, en el nivel de educación postsecundaria no superior y formación profesional, se evidencia una diferencia más marcada entre géneros, con solo un 28,1 % de hombres ocupados.

Llama particularmente la atención la escasa presencia de trabajadores con formación primaria o inferior. Además, en este grupo se registra una clara mayoría masculina, siendo el único nivel educativo en el que los hombres superan ampliamente a las mujeres: el 90,1 % de los ocupados con este nivel formativo son hombres.

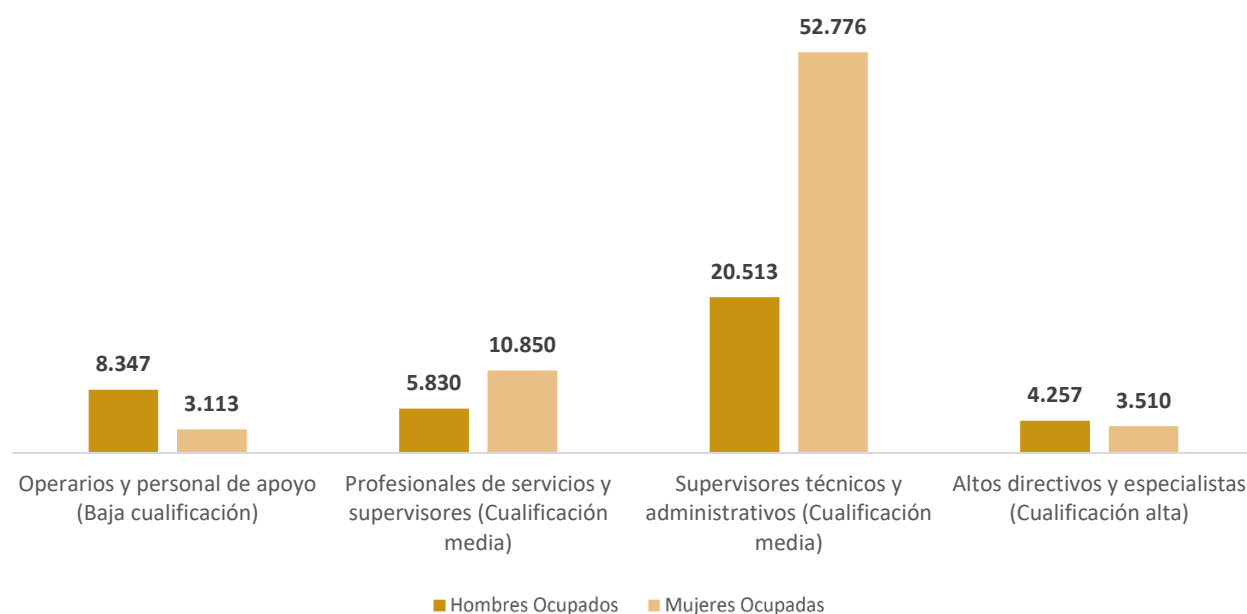
Figura 17. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Por otro lado, la Figura 18 analiza la **distribución de ocupados según género y tipo de ocupación** laboral. En esta cabe destacar que la mayoría de los trabajadores del sector se encuentran dentro de las **ocupaciones de supervisores técnicos y administrativos (67,1%)**. A estos le siguen los profesionales de **servicios y supervisores (15,3%)**, además de los operarios y personal de apoyo (10,5%). Los hombres predominan en los puestos de alta cualificación, como altos directivos y especialistas, así como en ocupaciones de baja cualificación, como operarios y personal de apoyo. En contraste, las mujeres tienen mayor presencia en puestos de cualificación media, como supervisores técnicos y administrativos o profesionales de servicios y supervisores siendo las mujeres más del doble que los hombres en estos grupos de ocupaciones (72% frente al 28% en el caso de los supervisores técnicos y administrativos).

Figura 18. Número de personas ocupadas por género y ocupación



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En este contexto la Tabla 9 hace referencia a la **situación profesional** respecto al empleo principal de los trabajadores. Se observa que los **asalariados del sector** son aproximadamente el **86,7% de los ocupados** del sector. A estos le siguen los trabajadores independientes o empresarios sin asalariados, quienes representan un 10,4% de los profesionales del sector.

En las actividades de los centros de llamadas la mayoría de los ocupados (99,7%) se concentran entre los asalariados del sector privado, lo cual se debe, en gran parte, a la mayor presencia de empresas medianas y grandes en comparación con otros subsectores. En cuanto a las actividades del comercio al por menor por correspondencia o internet, aunque al igual que el otro subsector concentra la mayoría de los ocupados en el sector privado, destaca también el trabajador independiente o empresario sin asalariados que consigue concentrar el 25,8% del subsector.

Tabla 9. Situación profesional respecto al empleo principal

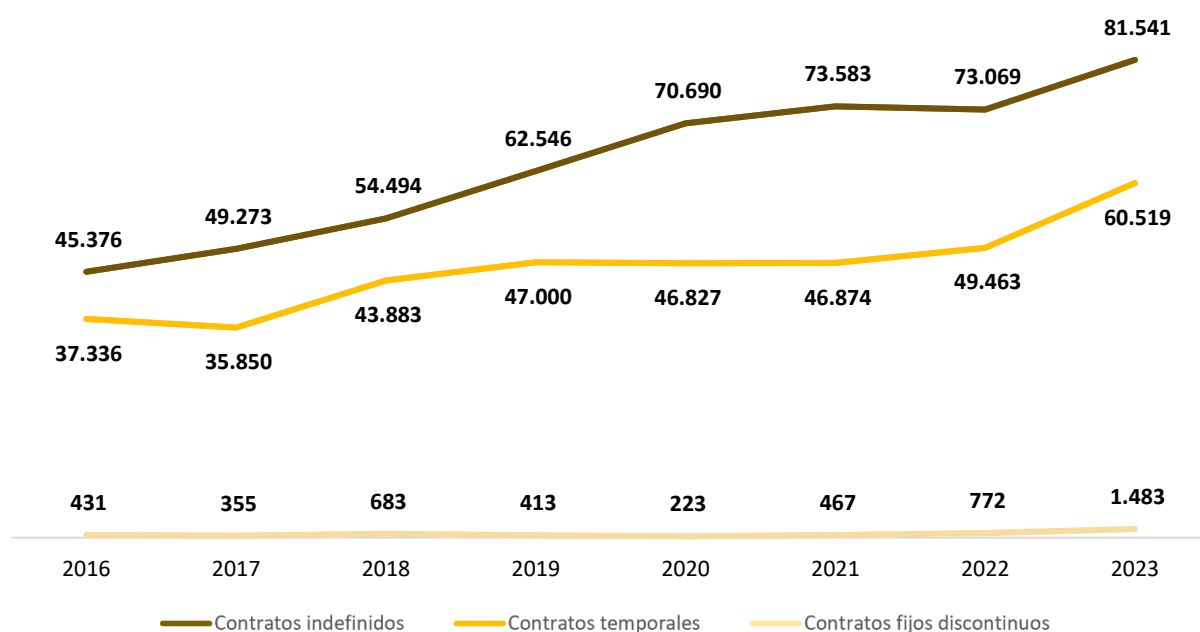
Situación profesional	Centros de llamadas	Comercio al por menor
Empresario/a con asalariados/as	32 (0,05%)	2.441 (5,5%)
Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as	-	113.97 (25,8%)
Miembro de una cooperativa	-	-
Ayuda en la empresa o negocio familiar	-	384 (0,9%)
Asalariado/a sector público	142 (0,2%)	95 (0,2%)
Asalariado/a sector privado	64.846 (99,7%)	29.858 (67,6%)
Otra situación	-	-
Total de personas ocupadas en el sector	65.020	44.175

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Calidad y estabilidad del empleo en el sector

Para aproximarnos al análisis de la calidad y estabilidad del empleo en el sector se analiza, en primer lugar, la distribución de los ocupados por **tipo de contrato**. Así, la Figura 19 muestra cómo los **contratos indefinidos** representan la modalidad de contratación predominante, ya que los ocupados indefinidos suponen el **56,8%** del total en 2023, mientras los **ocupados temporales** representan el **42,2%**.

Figura 19. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En términos de evolución entre los años 2016 y 2023, se ha observado un **crecimiento sostenido en la contratación indefinida** (79,7%), acompañado de un aumento en la contratación temporal del 62,1%, especialmente en el último año. Si bien es verdad que la importancia de los contratos indefinidos fijos ha crecido respecto de la totalidad de los contratos, el aumento de los contratos temporales demuestra una elevada estacionalidad del sector. Esto ha causado que los contratos fijos discontinuos aumenten su relevancia creciendo en un 244% entre 2016 y 2023.

Asimismo, la Tabla 10, revela que, en términos generales, los **contratos a jornada completa** representan el 88,9% para los hombres y aproximadamente el 73,3% para las mujeres en el sector de *contact center*. Cuando se desglosan los datos por subsectores, se evidencia que el porcentaje de contratos a jornada completa es superior en el ámbito del comercio al por menor por correspondencia o internet en comparación con las actividades de los centros de llamadas, presentando los hombres en ambos subsectores un mayor porcentaje de jornadas completas que las mujeres. Las diferencias son de un 11,3% en las actividades de los centros de llamadas, y alrededor del 16,3% en el caso del comercio al por menor por correspondencia o internet.

Tabla 10. Tipo de jornada por género

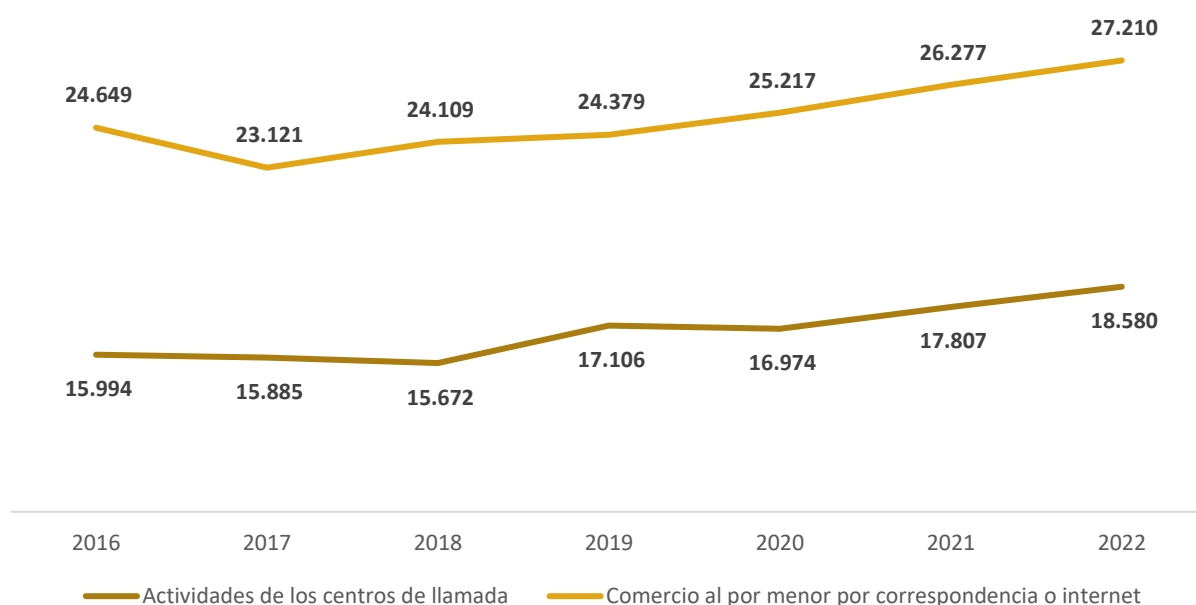
Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
Actividades de los centros de llamadas	82,7%	17,3%	71,4%	28,6%
Comercio al por menor por correspondencia o internet	93,7%	6,3%	77,4%	22,6%
Total del sector de <i>contact centers</i>	88,9%	11,1%	73,3%	26,7%

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Finalmente, en términos salariales, el **salario medio bruto anual** por persona en 2022 fue de **19.651€**, lo que representa un incremento del 16,3% en comparación con los 16.898€ registrados en 2016. Sin embargo, este es más de 7.000 euros inferior al salario medio bruto anual de la economía española, que se encuentra en 26.948 euros.

En términos de evolución entre 2016 y 2022, el subsector que experimentó el mayor crecimiento en salario anual bruto fue el de actividades de los centros de llamada, con un aumento del 16,2%, Por su parte, el comercio al por menor por correspondencia o internet mostró un crecimiento de un 10,4%, que, aunque fue menor que el otro subsector, durante la pandemia no tuvo graves consecuencias y a diferencia de las actividades de los centros de llamada, no disminuyó, sino que aumentó en un 3,5%. Sin embargo, en la Figura 20 se observa que los **servicios de comercio al por menor por correspondencia o internet** presentan salarios superiores (**27.210€**) a los de los **centros de llamadas (18.580€)**, con una diferencia aproximada de 8.655€ en el primer año del periodo estudiado y de 8.630€ en el último año.

Figura 20. Evolución del salario anual bruto por subsector



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

Relación de las ocupaciones del sector

Una vez se han descrito las principales magnitudes empresariales, económicas y laborales del sector, uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector de *contact center*. Para ello, esta sección presenta una delimitación y una relación de las **principales ocupaciones del sector**, destacando aquellas de **mayor afinidad y relevancia** en cuanto al número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En primer lugar, la Tabla 11 presentan todas las ocupaciones vinculadas a los *contact centers*, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Además, se incluye una columna que indica si cada ocupación es **específica del sector** de *contact center* o, por el contrario, **transversal al sector** (es decir, está presente en otros ámbitos sectoriales).

El sector de *contact center* abarca una gran diversidad de perfiles profesionales, que incluyen puestos de dirección y de especialización en el área legal y económica (identificadas por el primer dígito 1 y 2), empleados técnicos de apoyo y de oficina (primer dígito 3 y 4) y otros perfiles elementales sectoriales (primer dígito 5 y 7). Esta clasificación refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a las ocupaciones específicas del sector de *contact center*, predominan los profesionales de apoyo y de oficina (cualificación media), como los supervisores de secretaría, los grabadores de datos o los telefonistas, y las ocupaciones de perfil directivo y técnico (alta cualificación) como los directores financieros, los especialistas en contabilidad o los analistas de redes informáticas.

Tabla 11. Relación de ocupaciones del sector de los contact centers

Ámbito Sectorial: Contact center		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1219	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
1221	Directores comerciales y de ventas	Transversal
1321	Directores de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Transversal
2611	Especialistas en contabilidad	Transversal
2621	Analistas de gestión y organización	Transversal
2625	Especialistas en formación de personal	Transversal
2711	Analistas de sistemas	Transversal
2712	Analistas y diseñadores de software	Transversal
2719	Analistas y diseñadores de software y multimedia no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2721	Diseñadores y administradores de bases de datos	Transversal
2722	Administradores de sistemas y redes	Transversal
2723	Analistas de redes informáticas	Transversal
2729	Especialistas en bases de datos y en redes informáticas no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
3326	Técnicos en prevención de riesgos laborales y salud ambiental	Transversal
3510	Agentes y representantes comerciales	Transversal
3521	Mediadores y agentes de seguros	Transversal
3522	Agentes de compras	Transversal
3611	Supervisores de secretaría	Transversal
3811	Técnicos en operaciones de sistemas informáticos	Transversal
3812	Técnicos en asistencia al usuario de tecnologías de la información	Transversal
3814	Técnicos de la Web	Transversal
3820	Programadores informáticos	Transversal
4111	Empleados de contabilidad	Transversal
4112	Empleados de control de personal y nóminas	Transversal
4223	Empleados de servicio de personal	Transversal
4301	Grabadores de datos	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
4411	Empleados de información al usuario	Transversal
4412	Recepcionistas (excepto de hoteles)	Transversal
4423	Telefonistas	Sectorial
4424	Teleoperadores	Sectorial
4430	Agentes de encuestas	Transversal
4445	Cobradores de facturas, deudas y empleados afines	Transversal

Ámbito Sectorial: Contact center		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5420	Operadores de telemarketing	Sectorial
7533	Instaladores y reparadores en tecnologías de la información y las comunicaciones	Transversal

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

La distinción entre ocupaciones específicas y transversales al sector no es suficiente, por si sola, para identificar las ocupaciones más relevantes o de mayor peso, ya que es el conjunto y la combinación de todas ellas, sectoriales y transversales, lo que permite el funcionamiento del sector. Por ello, se identifican a continuación las ocupaciones más destacadas en términos de empleo y los perfiles laborales más relevantes en el sector.

En la Figura 21 se presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector de *contact center*. Los resultados subrayan que los telefonistas y operadores, constituyen la ocupación de mayor representación (75%), debido a su papel central en el sector de los *contact centers*. Asimismo, los operadores de telemarketing ocupan también una posición destacada, impulsada principalmente por la demanda de estos perfiles en las actividades de publicidad. En conjunto, estos perfiles representan aproximadamente el 82,2% del empleo total del sector, por lo que se describen brevemente sus funciones a continuación:

- **Los telefonistas y operadores** tienen un papel esencial en el sector de *contact center* ya que se encargan de gestionar las llamadas entrantes y salientes, proporcionando información y asistencia y se encargan de redirigir consultas, además de mantener actualizadas las bases de datos.
- **Los operadores de telemarketing** desempeñan un papel clave al realizar llamadas con fines comerciales, promoviendo productos o servicios, captando clientes y participando en campañas de marketing telefónico.

Aunque estas ocupaciones constituyen el núcleo principal del sector, también otras resultan necesarias para la actividad productiva. Entre ellos destacan, por ejemplo, los asistentes administrativos y especializados, quienes realizan tareas esenciales para el soporte operativo y administrativo de los *contact centers*, representando un 3,2% del empleo total.

También se destacan otras ocupaciones como los empleados contables y financieros (1,3%) cuya función principal es gestionar y supervisar las transacciones financieras, como la facturación y el control de presupuestos; los asistentes administrativos y especializados (3,2%) quienes desempeñan una función de organización y gestión de tareas administrativas, como la programación de reuniones y la gestión de documentación; o los agentes y representantes comerciales, los empleados de información o agentes de encuestas. En este contexto, tal y como se verá a continuación, las tendencias y factores socioeconómicos detectados tendrán un impacto diferencial dependiendo de las ocupaciones profesionales del sector.

Figura 21. Principales ocupaciones del sector de los contact centers según peso en ocupados y transversalidad al sector



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 22 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector de los Contact Centers siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de ocupados del sector.

4. Análisis de tendencias socioeconómicas del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, el sector de *contact center* está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Estos cambios afectan a todas las actividades económicas y operativas del sector, desde el servicio al cliente hasta el telemarketing. Las implicaciones del cambio son amplias y variadas, y suponen importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector en el futuro.

En este sentido, la Figura 22 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector de *contact center*: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales¹¹ representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector de *contact center*. Estas disrupciones incluyen factores como la disrupción tecnológica y digitalización, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad medioambiental, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales y tendencias del

¹¹ Fuente: Documento PwC *Megatrends*. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

consumidor, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con el *outsourcing*, la omnicanalidad y la influencia normativa creciente. Así, estos factores, tanto globales como específicos de cada sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 22. Principales tendencias que impactan al sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

Disrupción tecnológica y digitalización

El sector de los *contact center* está experimentando una transformación profunda impulsada por la digitalización y la adopción de tecnologías avanzadas como los *chatbots*, los asistentes de voz y la automatización de procesos. Estas innovaciones están redefiniendo la manera en la que las empresas interactúan con sus clientes, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo costes y aumentando la satisfacción del usuario. Sin embargo, este cambio también plantea retos significativos, especialmente en un sector caracterizado por una amplia presencia de pymes, que deben adaptarse rápidamente para no quedar rezagadas frente a grandes empresas con mayores recursos. En este contexto, la implementación de soluciones tecnológicas no solo transforma la relación cliente-empresa, sino que también redefine el panorama laboral y la competitividad del sector dentro del mercado.

En primer lugar, la introducción de los *chatbots* y la **Inteligencia Artificial (IA)** surge en el sector de *contact center* de la necesidad de agilizar las comunicaciones con los clientes. De este modo,

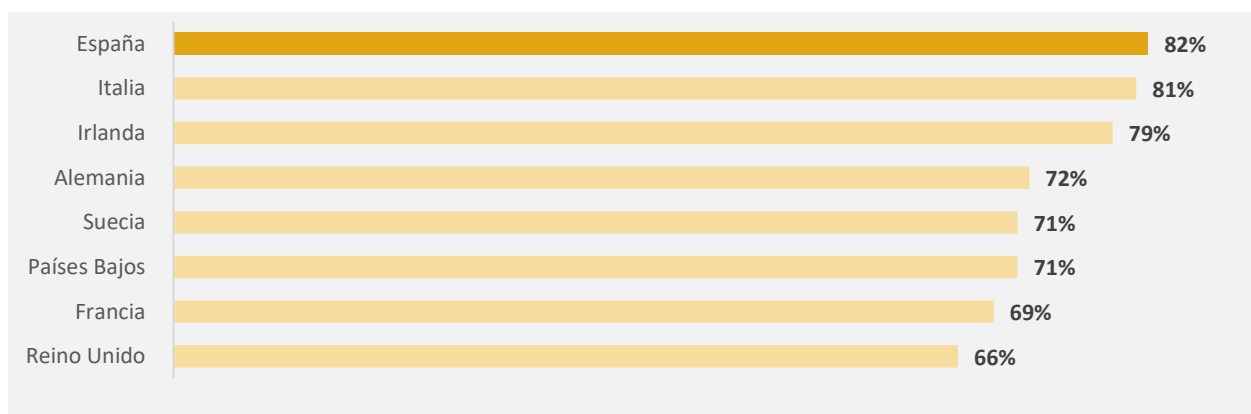
gracias a la implementación de los *chatbots* se establece un filtro inicial a las comunicaciones de los consumidores, siendo capaces de gestionar hasta un 70% de estas interacciones¹².

Asimismo, mediante la implementación de la IA y el **análisis de datos avanzado**, es posible comprender la intención del cliente y responder al usuario con preguntas para tratar de indagar y comprender sus inquietudes. Además, estos avances suponen un impulso para la venta, ya que es posible ejecutar ventas cruzadas e identificar patrones de comportamiento con fines de **marketing digital**. En resumen, los diferentes sistemas de *chatbot* y soluciones de IA, son capaces de ofrecer beneficios tanto para las empresas de *contact center* en el funcionamiento de sus actividades cotidianas, como para los agentes que trabajan en ellas. En lo que se refiere a las **empresas**, se reducen los tiempos de respuesta, las reclamaciones y los costes operativos al permitir atender a más clientes sin aumentar los costes en trabajadores, ofreciendo una atención unificada y sólida en todos los medios y aumentando la fidelización de los clientes.

Por otro lado, los **agentes telefonistas o teleoperadores** también obtienen ventajas con su uso, ya que este les permite centrarse en tareas más complejas y menos repetitivas, delegando las más simple a los *chatbots*, optimizando así su tiempo de trabajo ¹³. No obstante, al automatizar respuestas y realizar un filtrado inicial de los clientes y comunicaciones, la introducción de tecnología relacionada con *chatbots* e inteligencia artificial puede disminuir la necesidad de interacción comunicativa directa trabajador-cliente lo que, a su vez, incide en la **cantidad de empleo** que genera el sector y en la necesidad de los trabajadores de **actualizar y reciclar sus competencias** para adaptarse correctamente a un panorama laboral en constante cambio.

Así pues, como resultado de la agilidad y rapidez en las respuestas introducidas por estas innovaciones tecnológicas, el **82% de los consumidores** que buscan resolver sus problemas mediante el servicio de atención al cliente en España, **optan por interactuar con chatbots**, siendo los primeros en Europa, por delante de Italia e Irlanda, como puede observarse en la Figura 23.

Figura 23. Consumidores que optan por interactuar con chatbots de IA generativa para el servicio al cliente en Europa (2024)



Fuente: ServiceNow

¹² Fuentes: Celcom. (Disponible en: <https://www.celcomlatam.com/mejora-tu-servicio-al-cliente-en-temporada-baja-con-el-chatbot/>); Contact Center Pipe Line. (Disponible en: <https://www.contactcenterpipeline.com/Article/chatbots-in-the-contact-center/>)

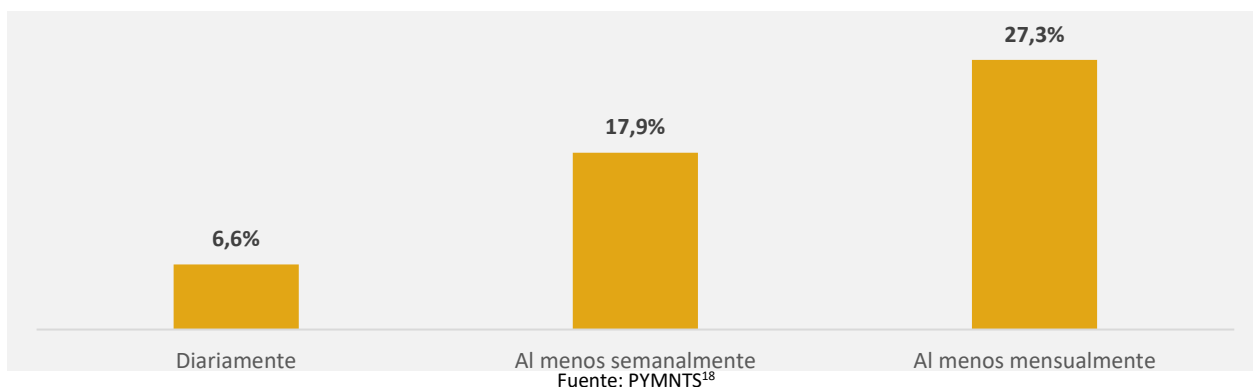
¹³ Fuente: Chatbots para contact center. (Disponible en <https://blog.chattigo.com/somos-chattigo/chatbots-para-contact-center>)

En segundo lugar, entre los avances en el ámbito de la digitalización, también destacan los **asistentes de voz**. Estos surgen como una alternativa para aquellos usuarios que prefieren la comunicación verbal a la escrita. Los asistentes virtuales son capaces de responder las inquietudes de los usuarios gracias a la IA, además de algoritmos de procesamiento del lenguaje natural (PNL) y grandes bases de datos.

En este sentido, la aplicación de estos asistentes virtuales supone¹⁴ una reducción de los tiempos de espera de atención al cliente, así como el tiempo de gestión promedio de la llamada. Como resultado, los clientes son atendidos sin necesidad de espera y sus dudas son resueltas de forma rápida y eficiente, lo que genera una mayor satisfacción del usuario y una mayor competitividad del sector. Además, en caso de no poder resolver el problema que se presenta, se deriva la llamada a un agente, lo que asegura al cliente que si su problema no puede ser resuelto mediante el uso de IA y asistentes virtuales podrá dialogar con una persona¹⁵. Asimismo, los asistentes virtuales tienen un rol muy relevante en el **Voice Commerce, o comercio por voz**. En este tipo de comercio los usuarios usan asistentes virtuales para buscar productos o servicios que quieren comprar y realizar transacciones utilizando solo la voz.

A este respecto, la implementación de esta tecnología supone un proceso de compra más simple, aumentando el número de ventas¹⁶, por lo que numerosos *e-commerce* se ven atraídos por su implementación y su aplicación. Así, los resultados muestran que el *Voice Commerce* supone un 20% del total de las compras online¹⁷. En concreto, como se aprecia en la Figura 24, el 17,9% de los compradores que hacen uso de los asistentes de voz para realizar compras, realizan compras activadas por voz una vez a la semana, mientras que el 6,6% lo hace diariamente y el 27,3% mensualmente.

Figura 24. Porcentaje de consumidores que utilizaban compras activadas por voz en 2023



¹⁴ Fuente: Asistentes de voz e inteligencia artificial. (Disponible en <https://www.tableau.com/es-mx/data-insights/ai/voice-assistant>)

¹⁵ Fuente: Mejora las capacidades de los agentes de Contact Center con IA. (Disponible en <https://www.vonage.com.es/contact-centers/features/ai/>)

¹⁶ Fuente: ¿Cuál es el impacto del Comercio por Voz (Voice Commerce) en el ecommerce?. (Disponible en <https://mx.signifyd.com/blog/impacto-voice-commerce-ecommerce/>)

¹⁷ Fuente: Voice Shopping: el nuevo modelo de compras por internet. (Disponible en <https://www.neo2.com/voice-shopping-nuevo-modelo-compras-internet/>)

¹⁸ Fuente: PYMNTS. *Porcentaje de consumidores que utilizaban compras activadas por voz en 2023*. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1538360/voice-activated-shopping-frequency/>.

En tercer lugar, en otro orden de consideraciones, la **automatización y robotización de tareas repetitivas** supone otro avance tecnológico que mejora la competitividad del sector y sus operaciones cotidianas. En particular, este avance digital se lleva a cabo mediante la **Automatización Robótica de Procesos (RPA)**¹⁹; una tecnología que permite automatizar actividades rutinarias como la recopilación y entrada de datos, gestión de archivos y actualización de perfiles de clientes. Así, esta automatización mejora la eficiencia operativa, reduce errores y libera a los agentes para que se concentren en interacciones más complejas y de mayor valor añadido.

En último lugar, el **cloud computing** también supone un factor tecnológico disruptivo para el sector. A título ilustrativo, el **Contact Center as a Service (CCaaS)** es una solución digital basada en la nube que proporciona a las empresas la infraestructura y herramientas necesarias para gestionar interacciones con clientes a través de múltiples canales, como voz, correo electrónico, chat y redes sociales. A diferencia de los centros de contacto tradicionales, que requieren inversiones significativas en *hardware* y mantenimiento, el CCaaS ofrece escalabilidad, flexibilidad y reducción de costes, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y mejorar la experiencia del cliente^{20,21}, a la vez que supone un **competidor** clave para las empresas tradicionales del sector.

Así pues, al respecto de las tendencias tecnológicas que se acaban de describir, el sector de los **contact center**, predominantemente dominado por pymes, enfrenta un desafío significativo en la adopción de tecnologías avanzadas como la IA, los *chatbots* y el modelo CCaaS. Mientras que las empresas más grandes, con mayores recursos financieros y humanos, están en una posición privilegiada para implementar rápidamente estas soluciones digitales, muchas pymes carecen de la infraestructura o el capital necesario para realizar estas inversiones. Esta brecha tecnológica sugiere un **crecimiento del sector a dos velocidades**: por un lado, compañías grandes que optimizan sus procesos, reducen costes y ofrecen experiencias de cliente cada vez más avanzadas; por otro, pymes cuyo futuro pasa por mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente.

En conclusión, la implementación de tecnologías con IA, como los *chatbots* y los asistentes de voz, ha transformado significativamente el panorama competitivo del sector de *contact center*. Estas herramientas permiten a las empresas optimizar sus operaciones al automatizar gran parte de las interacciones con los clientes, lo que resulta en una reducción de costes y una mejora en la eficiencia del servicio. Al ofrecer respuestas rápidas y precisas en cualquier momento, las empresas no solo mejoran la satisfacción del cliente, sino que también se posicionan más favorablemente frente a sus competidores en un mercado cada vez más digital y exigente. La capacidad de integrar el comercio por voz abre nuevas vías para incrementar las ventas, proporcionando una experiencia de usuario más fluida y accesible. Asimismo, en el ámbito laboral, la IA está redefiniendo las competencias necesarias para los trabajadores en el sector de atención al cliente. Los empleados ahora tienen la oportunidad de concentrarse en tareas más

¹⁹ Fuente: ICR-Evolution. (Disponible en: <https://icr-evolution.com/blog/rpa-automatizacion-en-contact-center/>)

²⁰ Fuente: Genesys. (Disponible en: <https://www.genesys.com/definitions/what-is-contact-center-as-a-service/>)

²¹ Fuente: Global Response. (Disponible en: <https://www.globalresponse.com/blog/ccaas-vs-traditional-call-centers/#:~:text=CCaaS%20systems%20typically%20support%20multiple,with%20the%20flexibility%20of%20CCaaS.>)

complejas que requieren habilidades avanzadas de comunicación y resolución de problemas, mientras que las tareas más rutinarias son gestionadas por sistemas automatizados.

Sostenibilidad medioambiental

En el contexto actual, donde la protección del medio ambiente ha tomado un papel central en la agenda global, las empresas están reconociendo la importancia de integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio. Este enfoque no solo responde a una creciente demanda social por prácticas más responsables, sino que también proporciona a las compañías una ventaja competitiva en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más el compromiso ambiental. En particular, las empresas del sector de *contact center* también están siendo impactadas por esta transformación, adoptando estrategias innovadoras que no solo mejoran su eficiencia operativa, sino que también minimizan su impacto ecológico.

Un ejemplo claro de estas estrategias es la implementación de **Sistemas de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) y la migración digital a la nube** previamente mencionada, que ofrecen múltiples beneficios operativos. Al digitalizar la gestión de la información y reducir la necesidad de infraestructuras físicas, estos sistemas eliminan la necesidad de utilizar documentación física y servidores establecidos en oficinas tradicionales, **reduciendo así el consumo de papel y otras fuentes de consumo energético**. Así, esta digitalización no solo disminuye el riesgo asociado a la pérdida o destrucción de documentos, sino que también alivia la presión sobre los recursos naturales, como la tala de árboles, y las emisiones relacionadas con los procesos de fabricación del papel. De esta manera, las empresas no solo optimizan sus procesos, sino que, además, contribuyen positivamente al cuidado del medio ambiente²².

Adicionalmente, el auge del **teletrabajo** ha emergido como una solución eficaz para reducir la huella de carbono de las empresas. En el caso de los *contact centers*, gracias a soluciones digitales, el teletrabajo permite a los empleados desempeñar sus funciones sin necesidad de realizar desplazamientos diarios, lo cual se traduce en una significativa **reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂)**. Por ejemplo, se estima que una sola persona puede emitir hasta 6,4 kilogramos de CO₂²³ en un solo día solo por el traslado a su lugar de trabajo en coche.²⁴ En España, el sector de *contact center* ha optado por el teletrabajo en un 33,48% de sus horas laborales, demostrando su compromiso con la sostenibilidad al disminuir considerablemente su impacto ambiental, y liderando con el ejemplo en la transición hacia prácticas laborales más ecológicas²⁵.

²² Fuente: Como ahorrar costes con un software CRM. (Disponible en <https://www.mnprogram.com/como-ahorrar-costes-software-crm/>)

²³ En un trayecto de 40 kilómetros en un coche de gasolina que consume 7 litros cada 100 kilómetros

²⁴ Fuente: ¿Cuánto CO₂ emites para ir al trabajo?. (Disponible en <https://www.eltiempo.es/noticias/cuanto-co2-emites-para-ir-al-trabajo>)

²⁵ Fuente: El absentismo en el Contact Center alcanza un nuevo máximo histórico. (Disponible en <https://www.asociacioncex.org/el-absentismo-en-el-contact-center-alcanza-un-nuevo-maximo-historico/>)

Tabla 12. Potencial de ahorro en función de los días extra de teletrabajo. Emisiones diarias en T CO₂-eq

	Madrid		Barcelona	
	+1 día extra	+2 días extra	+1 día extra	+2 días extra
Emisiones vehículo privado	339	649	547	1.042
Emisiones transporte público	74	141	68	111
Total emisiones CO ₂	412	790	605	1.153
% sobre las emisiones del transporte	-2,8%	-5,4%	-3,1%	-5,8%
% sobre las emisiones de viajes al trabajo	-7,8%	-15%	-7,2%	-13,8%

Fuente: Un año de teletrabajo. Su impacto en la movilidad y en las emisiones de CO₂. Greenpeace

Así pues, las empresas del sector de *contact center* que se han comprometido con la sostenibilidad están logrando avances significativos en su esfuerzo por reducir su impacto ambiental. Mediante la implementación de diversas medidas ecológicas, algunas empresas han conseguido hitos importantes, como la **disminución del consumo de agua** en un 40% y la **reducción del consumo energético**²⁶ en un 10%. Este compromiso con la **eficiencia de los recursos** se complementa con un enfoque en el uso de energías renovables, lo que refuerza su papel como pioneros en prácticas empresariales ambientalmente responsables.

Además de estas iniciativas de gran alcance, algunas empresas también están adoptando acciones más específicas que, aunque menores en escala, generan un impacto positivo en el medio ambiente. La **gestión adecuada de residuos, el fomento del reciclaje** y la **economía circular**²⁷ en las oficinas son prácticas que contribuyen a minimizar la huella ecológica del sector. Asimismo, la **sustitución de los viajes de trabajo por videollamadas** no solo optimiza el tiempo y los recursos, sino que también juega un papel crucial en la reducción de las emisiones de CO₂. Estas acciones reflejan un enfoque integral hacia la sostenibilidad, demostrando que, incluso los cambios pequeños, pueden contribuir significativamente a un futuro más limpio y saludable²⁸.

Como conclusión, la integración de la sostenibilidad en el sector de *contact center* ha resultado ser un motor de competitividad, impulsando a las empresas a adoptar prácticas que no solo satisfacen las demandas ambientales, sino que también mejoran su posicionamiento en el mercado. Al implementar estrategias que reducen el consumo de recursos y las emisiones de carbono, estas empresas no solo cumplen con expectativas regulatorias y sociales, sino que también atraen a consumidores y socios que valoran el compromiso ecológico. Este enfoque no solo proporciona una ventaja competitiva significativa, sino que también establece nuevos

²⁶ Fuente: Contact Center XXII. (Disponible en: <https://contactcenterxxii.com/2022/09/26/atento-redujo-su-huella-de-carbono-en-un-66-en-el-ultimo-ano/>)

²⁷ Fuente: Parada Visual. (Disponible en: <https://www.paradavisual.com/economia-circular-call-centers/>)

²⁸ Fuente: Atento Medio Ambiente. (Disponible en <https://atento.com/es/esg/medio-ambiente>)

estándares en la industria, empujando a otras organizaciones a seguir su ejemplo para mantenerse relevantes en un mercado cada vez más orientado hacia la sostenibilidad.

Paralelamente, este compromiso con la sostenibilidad también está transformando el ámbito laboral dentro del sector. La adopción de tecnologías como los sistemas CRM y el auge del teletrabajo han cambiado las habilidades y competencias requeridas de los trabajadores, quienes ahora deben ser más adaptables y tecnológicamente competentes. La capacidad de operar eficazmente en un entorno digital y remoto se ha convertido en una habilidad esencial, fomentando una fuerza laboral más flexible y resiliente. En conjunto, estos avances no solo reflejan un compromiso con el presente, sino que también preparan a las empresas y a sus trabajadores para un futuro más sostenible y eficiente.

Cambios sociales y tendencias del consumidor

En un entorno cada vez más globalizado y digital, los cambios sociales y las nuevas tendencias de consumo están redefiniendo la manera en que los *contact centers* operan y se relacionan con sus clientes. La diversidad cultural y la igualdad de género, el auge del comercio electrónico, la creciente conciencia sobre la privacidad de los datos y el comportamiento más exigente y orientado al ahorro de los consumidores, son algunos de los factores que están impulsando esta transformación. A su vez, estos cambios están generando nuevos desafíos y oportunidades para el sector, desde la necesidad de agentes multilingües y capacitados en competencias interculturales, hasta la adopción de tecnologías avanzadas que optimicen la eficiencia operativa y mejoren la experiencia del cliente.

Así pues, la globalización y el auge del comercio electrónico han transformado radicalmente la forma en que las empresas del sector interactúan con sus clientes. En este contexto, la **diversidad lingüística y cultural** ha emergido como un factor crucial para el éxito de los *contact centers*²⁹. La expansión hacia mercados internacionales significa que las empresas ahora se enfrentan a una clientela diversa que no solo habla diferentes idiomas, sino que también posee diferentes sensibilidades culturales. Para atender eficazmente a esta clientela, los *contact centers* deben adaptarse y evolucionar. Esto implica, en primer lugar, la contratación de agentes que no solo sean bilingües o multilingües, sino que también tengan una comprensión profunda de las diferencias culturales y de cómo estas pueden influir en la comunicación y en las expectativas del cliente. Estos agentes deben ser capaces de navegar con habilidad en conversaciones que pueden variar significativamente en tono, formalidad y estilo, dependiendo del trasfondo cultural del cliente.

Así, la formación competencial juega un papel esencial. Los agentes deben recibir capacitación continua no solo en habilidades lingüísticas, sino también en competencias interculturales. Esto incluye sensibilización sobre costumbres, tradiciones y normas culturales de comunicación en los mercados a los que atienden³⁰. La formación intercultural ayuda a prevenir malentendidos y a

²⁹ Fuente: Rompiendo Barreras Lingüísticas: Estrategias para la Comunicación Multilingüe en Centros de Contacto. (Disponible en <https://es.linkedin.com/pulse/rompiendo-barreras-ling%C3%BC%C3%ADsticas-estrategias-yrcte>)

³⁰ Fuente: El desafío que plantea la diversidad lingüística en la experiencia de cliente. (Disponible en <https://www.relacioncliente.es/desafio-diversidad-linguistica-en-cx/>)

fomentar interacciones positivas, mejorando así la satisfacción del cliente y fortaleciendo la fidelidad hacia la marca.

Por otro lado, la naturaleza del comportamiento del cliente ha evolucionado considerablemente. Los consumidores actuales esperan **respuestas rápidas y resoluciones inmediatas** a sus consultas y problemas³¹, como ya se ha mencionado en el apartado de disrupción tecnológica y digitalización. Esto ha creado una presión adicional sobre los agentes de los *contact centers*, quienes deben estar preparados para manejar múltiples interacciones simultáneamente y ofrecer soluciones eficientes en tiempo real. Para satisfacer estas expectativas, es esencial que los agentes estén bien formados y tengan acceso a las herramientas adecuadas que les permitan trabajar de manera eficaz. La implementación de tecnologías avanzadas, como la IA y los sistemas de gestión del conocimiento y datos mencionados anteriormente, puede ayudar a los agentes a acceder rápidamente a la información necesaria para resolver consultas con rapidez y precisión³².

Asimismo, la creciente **tendencia al ahorro** entre los consumidores en España³³ está teniendo un impacto significativo en la forma en que los *contact centers* operan y se relacionan con sus clientes. En un contexto donde los consumidores son más conscientes de sus gastos y buscan maximizar el valor de cada transacción, los *contact centers* enfrentan nuevos desafíos y oportunidades. Uno de los principales efectos de esta tendencia es el aumento en el volumen de consultas que reciben. Los consumidores, atentos a las ofertas y promociones, tienden a hacer más preguntas sobre precios y descuentos, lo que genera una mayor carga de trabajo para los agentes; los cuales deben estar preparados para proporcionar información detallada y precisa que ayude a los clientes a tomar decisiones informadas.

Además, la calidad del servicio al cliente se ha convertido en un diferenciador crucial. En un mercado donde los consumidores comparan precios y servicios minuciosamente, ofrecer un servicio excepcional puede ser la clave para mantener la lealtad del cliente. Los centros de contacto deben asegurarse de que sus agentes estén bien capacitados para resolver problemas de manera eficiente y cortés, lo que refuerza la confianza del cliente en la marca³⁴.

En el contexto actual, la **seguridad y la privacidad** han emergido como pilares fundamentales para el funcionamiento efectivo de los *contact centers*. Con el aumento exponencial de interacciones digitales, los consumidores son cada vez más conscientes y exigentes respecto a cómo se manejan sus datos personales. Las empresas, por su parte, tal y como se verá en apartados posteriores, deben asegurarse de que sus sistemas y prácticas estén alineados con las **normativas vigentes** y las expectativas del consumidor en materia de protección de datos. Así, una de las principales preocupaciones es la protección de la información sensible que los clientes comparten durante sus interacciones. Esto no solo incluye datos personales, como nombres y direcciones, sino también información financiera y detalles de contacto. Los *contact centers* deben implementar robustos sistemas de seguridad para prevenir accesos no autorizados, filtraciones de datos y

³¹ Fuente: 10 tips efectivos para mejorar la velocidad de respuesta en tu Contact Center. (Disponible en <https://beexcc.com/blog/velocidad-respuesta-contact-center/#por-que-es-importante-la-velocidad-de-respuesta-en-el-contact-center>)

³² Fuente: Avance global: los contact centers como pilares de la comunicación moderna. (Disponible en <https://www.paradavisual.com/contact-centers-pilares-comunicacion-moderna/>)

³³ Fuente: Del ladrillo al depósito: España vive un 'boom' de ahorro al calor de los altos tipos de interés y las familias acaudaladas. (Disponible en <https://www.20minutos.es/la-informacion/economia/ladrillo-deposito-espana-se-transforma-un-pais-ahorradore-cada-vez-mas-parecido-ue-5640517/>)

³⁴ Fuente: ¿Qué es la calidad en el Contact Center y cómo mejorarla?. (Disponible en <https://www.numintec.com/ca/calidad-contact-center/>)

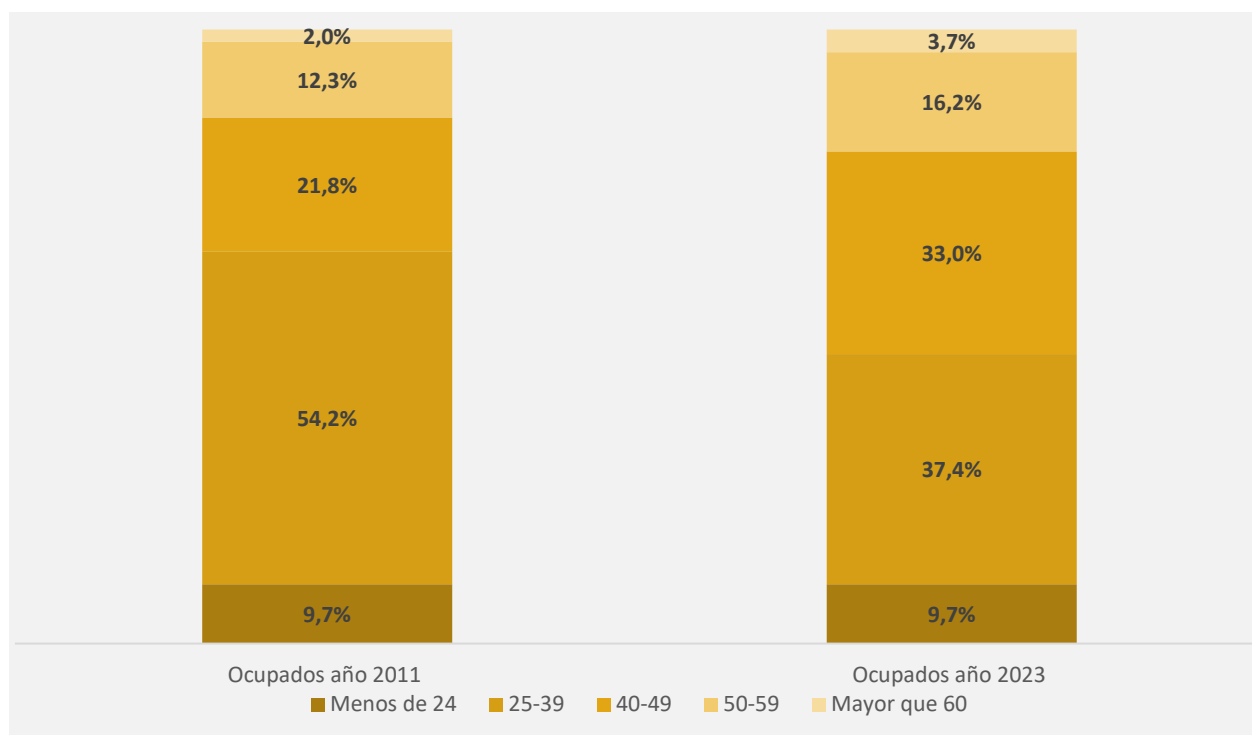
ciberataques. Estas medidas incluyen el uso de **tecnologías de encriptación, autenticación de múltiples factores y protocolos de seguridad avanzados**³⁵.

Por el lado de la oferta y el empleo del sector, en lo referente al **envejecimiento de la fuerza laboral**, el sector de *contact center* enfrenta un desafío similar al de otras actividades económicas: la necesidad de **atraer y retener a trabajadores jóvenes** en un entorno donde la digitalización y la automatización están transformando rápidamente las operaciones. En este sentido, la integración de nuevas tecnologías en las actividades diarias (como la incorporación de CRMs y la interpretación de datos), o la concienciación sobre la sostenibilidad, requiere de una fuerza laboral capaz de adaptarse a estos cambios. La formación continua y el reciclaje tecnológico de los trabajadores de mayor edad serán esenciales para asegurar que el sector no solo conserve su experiencia, sino que también se mantenga a la vanguardia en términos de eficiencia y sostenibilidad.

Así, tal y como se observa en la Figura 25, los trabajadores mayores de 50 años en 2023 ascendieron a 21.638, representando un 19,9% del total de los trabajadores del sector. En 2011 este grupo de edad solo representaba el 14,3% del total, por lo que en 2023 los trabajadores dentro de este rango de edad han aumentado en casi 6 puntos porcentuales, lo que subraya la necesidad de estrategias que combinen la retención de talento joven con el reciclaje digital de la fuerza laboral senior. Asimismo, en 2011, los trabajadores de entre 25 y 39 años representaban el 54,2% de la fuerza laboral, sin embargo, más de una década después, este grupo se ha reducido al 37,4%.

³⁵ Fuente: Ciberseguridad en los contact center: Salvaguardando los datos y la confianza del cliente en la era digital. (Disponible en <https://madisonmk.com/ciberseguridad-en-los-contact-center-salvaguardando-los-datos-y-la-confianza-del-cliente-en-la-era-digital>)

Figura 25. Personas ocupadas del sector de contact center por grupos de edad



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Adicionalmente, también en lo referente a la oferta laboral, en cuanto a la brecha de género, el sector de *contact center* ha reflejado en los últimos años una predominancia femenina significativa. Como se ha analizado previamente en el apartado de caracterización del empleo del sector, en 2023 las mujeres representaban aproximadamente el 64,3% de los empleados (con 31.301 mujeres más que hombres). La diferencia resulta aún más pronunciada al examinar los subsectores: las actividades de los centros de llamadas contaban con un 74% de mujeres, mientras que el comercio al por menor por correspondencia o internet tenía un porcentaje del 50,1%. Así, a pesar de que las mujeres constituyen la mayor parte de la fuerza laboral en el sector, su presencia en los puestos de alta dirección es significativamente menor que la de los hombres, representando solo el 9,6%. Este dato pone de manifiesto que, aunque las mujeres sean mayoría en el sector, persiste una tendencia marcada hacia la ocupación de los cargos directivos principalmente por hombres.

Como conclusión, la globalización y el auge del comercio electrónico han obligado a *los contact centers* a innovar y adaptarse a un entorno de negocios cada vez más diverso y exigente. La necesidad de atender a una clientela internacional ha puesto de relieve la importancia de contar con agentes multilingües con competencias interculturales. Esta capacidad para manejar diferencias culturales no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la lealtad hacia la marca en un mercado competitivo. En este contexto, la calidad del servicio al cliente se convierte en un diferenciador clave, especialmente en un entorno donde los consumidores son cada vez más conscientes de los precios y buscan maximizar el valor de cada transacción.

Paralelamente, el sector de *contact center* enfrenta el desafío del envejecimiento de su fuerza laboral, con un aumento significativo en el número de trabajadores mayores de 50 años. Atraer y

retener talento joven, al tiempo que se asegura el reciclaje tecnológico de los trabajadores mayores, es esencial para mantener la eficiencia y adaptabilidad del sector. La formación para el empleo y el reciclaje profesional no solo permite a los empleados mayores mantenerse vigentes, sino que también prepara a toda la fuerza laboral para un sector en rápida transformación. Este enfoque integral no solo responde a las demandas actuales del mercado, sino que también posiciona a los *contact centers* para enfrentar con éxito los retos del futuro.

Mensajes clave

Las **megatendencias** globales actuales están transformando de manera significativa los procesos productivos y las dinámicas laborales del sector de *contact center*:

- **Disrupción tecnológica y digital:** La disrupción tecnológica está redefiniendo el sector de los *contact centers* a través de la adopción de herramientas avanzadas como la IA, los *chatbots* y los asistentes de voz. Estas innovaciones permiten automatizar gran parte de las interacciones con los clientes, mejorando significativamente la eficiencia operativa. Además, estas tecnologías están impulsando un cambio en las habilidades requeridas por los trabajadores del sector, quienes ahora deben especializarse en el uso y manejo de estas herramientas digitales. Este cambio tecnológico presenta oportunidades para mejorar la competitividad empresarial, pero también plantea desafíos, como la necesidad de formación y la inversión en infraestructura tecnológica por parte de pymes.
- **Sostenibilidad medioambiental:** Las empresas de *contact center* están cada vez más enfocadas en integrar la sostenibilidad en sus operaciones para cumplir con las expectativas sociales y aprovechar oportunidades de negocio. La optimización de recursos energéticos es fundamental, con la adopción de tecnologías que mejoran la eficiencia del consumo de energía y reducen el impacto ambiental. Además, prácticas como la digitalización de documentos y el fomento del teletrabajo contribuyen a minimizar el uso de papel y las emisiones de carbono asociadas con los desplazamientos diarios.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** La globalización y el comercio electrónico han transformado las interacciones empresariales, destacando la diversidad lingüística y cultural como elementos cruciales para los *contact centers*. Estos deben adaptarse a una clientela diversa y satisfacer la demanda de respuestas rápidas, especialmente en un contexto de ahorro entre consumidores. La competitividad del sector se centra ahora en la calidad del servicio y el cumplimiento de estrictas normativas de protección de datos. Además, el envejecimiento de la fuerza laboral y la necesidad de atraer talento joven en un entorno digitalizado hacen que la formación continua y el reciclaje de competencias sean esenciales para la sostenibilidad del sector.

4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

Outsourcing y omnicanalidad

El aumento del **outsourcing (externalización)** empresarial y la **omnicanalidad** se han consolidado como dos de las tendencias más transformadoras en el sector de los *contact centers* en España, redefiniendo los **modelos de negocio** y abriendo **nuevas oportunidades de crecimiento**. Por un lado, la externalización permite a las empresas delegar la gestión de la experiencia del cliente a proveedores especializados como las empresas encuadradas en el sector de los *contact centers*, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costes. Por otro, la omnicanalidad responde a las crecientes expectativas³⁶ de los consumidores al integrar múltiples canales de comunicación de forma coherente y fluida y aprovechar los beneficios derivados de nuevas tecnologías y plataformas digitales. Esta combinación de estrategias no solo optimiza la relación cliente-empresa, sino que también posiciona a los *contact centers* como actores clave en un entorno empresarial que demanda innovación, flexibilidad y adaptabilidad para mantenerse competitivo en mercados dinámicos y globalizados.

Así pues, en los últimos años, la **externalización** en *contact centers* ha crecido³⁷ debido a la búsqueda de eficiencia operativa y reducción de costes de las empresas. Al delegar las operaciones de atención al cliente a proveedores externos, las empresas pueden enfocarse en sus actividades principales, ahorrar en infraestructura y salarios, y acceder a tecnologías avanzadas y personal especializado que optimizan la calidad del servicio. Así, la externalización a *contact centers* abarca tareas especializadas y repetitivas que requieren habilidades específicas: los servicios incluyen soporte integral para resolver problemas, manejo de pedidos y una experiencia del usuario omnicanal mediante herramientas como el teléfono, chat y *chatbots* o redes sociales³⁸.

Así pues, esta externalización resulta especialmente beneficiosa en mercados competitivos donde la optimización de recursos es clave. No obstante, esta subcontratación también implica desafíos importantes relacionados con el mantenimiento de la seguridad y privacidad de los datos de los clientes. Además, la pérdida de control sobre la calidad del servicio puede afectar la experiencia del cliente, por lo que es esencial establecer sistemas de seguimiento, comunicación eficiente con los proveedores de *contact centers* y expectativas claras para garantizar estándares de servicio adecuados³⁹. De esta forma, si bien el incremento de la externalización de procesos operativos (*outsourcing*) a *contact centers* supone una clara fortaleza y oportunidad para el crecimiento económico del sector, también presenta un desafío significativo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Estas empresas, que a menudo carecen de los recursos materiales, tecnológicos y competenciales necesarios, pueden enfrentarse a dificultades para

³⁶ Fuente: Enreach. (Disponible en: <https://enreach.es/blog/por-que-el-futuro-del-servicio-al-cliente-es-el-contact-center-omnicanal/>)

³⁷ Fuente: Tu Voz. (Disponible en: <https://www.tu-voz.com/las-grandes-empresas-externalizan-sus-servicios-de-call-center/>); Grand View Research. (Disponible en: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/call-contact-center-outsourcing-market-report>); Grant Thornton. (Disponible en: <https://www.granthornton.es/sala-de-prensa/2024/la-mitad-de-las-empresas-ya-externaliza-alguna-de-sus-areas/>)

³⁸ Fuente: ¿Qué servicios se pueden externalizar a un Contact Center Outsourcing? (Disponible en <https://www.grupocibernos.com/blog/que-servicios-se-pueden-externalizar-a-un-contact-center-outsourcing>)

³⁹ Fuente: El crecimiento del outsourcing en el sector de los centros de llamadas. (Disponible en <https://sidial.cloud/es/blog-es/el-crecimiento-del-outsourcing-en-el-sector-de-los-centros-de-llamadas/>)

adaptarse rápidamente a un aumento en la demanda. La falta de infraestructura adecuada, como plataformas tecnológicas escalables o personal capacitado para gestionar un mayor volumen de trabajo, limita su capacidad de competir con empresas más grandes y mejor preparadas. Esto podría resultar en una concentración del mercado en unas pocas compañías grandes, dejando a las pymes en desventaja y dificultando su sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, la **omnicanalidad** se ha convertido en un pilar esencial del sector de los *contact centers*, al permitir una experiencia de cliente integrada y personalizada a través de múltiples canales, respondiendo a las crecientes expectativas de los consumidores modernos. La omnicanalidad en el contexto de los *contact centers* es una estrategia que permite integrar y gestionar de forma unificada todos los canales de comunicación a través de los cuales un cliente interactúa con una empresa. El objetivo principal es ofrecer una experiencia fluida, coherente y personalizada, sin importar el canal utilizado. De esta forma, una estrategia de omnicanalidad puede suponer para un *contact center* una forma de agilizar sus procesos y de mantener una calidad uniforme de sus servicios.

En resumen, la creciente subcontratación de los *contact centers* responde a la necesidad de las empresas de mejorar su competitividad mediante la eficiencia operativa y la reducción de costes. Esta estrategia les permite enfocarse en sus actividades principales, al tiempo que acceden a tecnologías avanzadas y a un personal especializado, lo cual eleva la calidad del servicio y fortalece su posición en el mercado. Además, la implementación de la omnicanalidad en los *contact centers* ha mejorado significativamente la **competitividad del sector** al permitir que las empresas ofrezcan experiencias de cliente más coherentes y fluidas. Al integrar todos los canales de comunicación, los *contact centers* pueden agilizar procesos, mantener una calidad uniforme y responder rápidamente a las consultas, lo que se traduce en una ventaja competitiva en un mercado saturado. En cuanto al **ámbito laboral**, la omnicanalidad ha transformado las habilidades necesarias para los profesionales del sector. Con la automatización de tareas repetitivas, los trabajadores deben desarrollar competencias más complejas, como la gestión de múltiples plataformas digitales y la interpretación de datos.

Influencia normativa creciente

El sector de *contact center* en España se encuentra regulado por un conjunto de normativas que afectan sus operaciones, desde la forma en que gestionan los datos personales hasta cómo estructuran su relación con clientes y empleados. En primer lugar, a **nivel europeo**, existe normativa que afecta a los *contact centers* de España. En concreto, una de las normativas más relevantes es el **Reglamento General de Protección de Datos (RGDP)**⁴⁰, que establece un marco legal para la gestión de datos personales en la Unión Europea. Este reglamento afecta directamente a los *contact centers* en España, ya que suelen manejar grandes volúmenes de datos sensibles. Según el RGPD, las empresas deben obtener el consentimiento explícito de los clientes para procesar sus datos y garantizar la posibilidad de ejercer derechos como el acceso, rectificación, portabilidad y eliminación de los mismos. El incumplimiento de estas obligaciones puede derivar en **sanciones significativas**, que alcanzan hasta el 4% de la facturación anual global. Esto ha obligado a los *contact centers* a invertir en sistemas de gestión de datos avanzados,

⁴⁰ Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, Reglamento 2016/679)

formación específica para su personal y medidas de ciberseguridad que protejan la privacidad de los usuarios.

En el ámbito de las comunicaciones electrónicas, la **Directiva sobre Privacidad y Comunicaciones Electrónicas**⁴¹ regula el uso de datos personales en campañas de marketing y atención al cliente. Esta normativa exige que los *contact centers* obtengan el consentimiento previo de los usuarios antes de realizar comunicaciones comerciales, además de garantizar que los consumidores puedan ejercer su derecho a no ser contactados. Esto ha supuesto un cambio importante en las estrategias de telemarketing, que ahora deben ser más personalizadas y respetuosas con la privacidad de los usuarios.

Por último, el **Reglamento sobre Bloqueo Geográfico**⁴² prohíbe prácticas discriminatorias basadas en la localización geográfica del cliente dentro de la Unión Europea. Aunque este reglamento se centra principalmente en el comercio electrónico, también afecta a los *contact centers* al exigir que los servicios ofrecidos a clientes de diferentes países de la UE sean homogéneos y no dependan de su ubicación. Esto ha llevado a las empresas a estandarizar sus procesos y ofrecer un nivel de servicio consistente en todos los mercados europeos, independientemente del idioma o la localización del cliente.

Dentro de **España**, una de las normativas más importantes es la **Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios**⁴³, que obliga a las empresas a ofrecer servicios de atención al cliente accesibles y de bajo coste. Esta ley prohíbe el uso de líneas de tarificación especial, como los números 902, en servicios postventa, lo que ha llevado a los *contact centers* a migrar a números gratuitos o de tarificación básica. Aunque esta medida beneficia a los consumidores al reducir costes, también implica un aumento de los gastos operativos para los *contact centers*, especialmente para aquellos que gestionan grandes volúmenes de llamadas. Además, esta ley establece un plazo máximo de 30 días para resolver las reclamaciones de los clientes, lo que exige a los *contact centers* implementar procesos más eficientes y garantizar recursos suficientes para cumplir con los tiempos establecidos.

En cuanto a la gestión de datos, la **Ley de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales**⁴⁴, que surge como adaptación de la normativa europea anteriormente mencionada, establece estrictas obligaciones para los *contact centers* que tratan información personal de los usuarios. Estas normativas exigen el consentimiento explícito de los clientes para procesar sus datos, así como garantizar su seguridad mediante medidas técnicas y organizativas. Esto ha llevado a los *contact centers* a invertir en tecnologías de ciberseguridad y formación de personal. Además, los usuarios tienen derecho a acceder, rectificar, oponerse o solicitar la eliminación de sus datos, lo que obliga a las empresas a gestionar estas solicitudes de manera rápida y eficiente.

Por último, la **Ley de Mejora de Protección al Consumidor**⁴⁵ establece que los *contact centers* deben proporcionar información clara y accesible a los usuarios y evitar tiempos de espera excesivos. Aunque esta normativa que busca garantizar una atención de calidad al cliente,

⁴¹ Directiva 2002/58/CE sobre Privacidad y Comunicaciones Electrónicas (ePrivacy)

⁴² Reglamento 2018/302 sobre Bloqueo Geográfico

⁴³ Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007)

⁴⁴ Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD)

⁴⁵ Ley 29/2009 de Mejora de Protección al Consumidor

también representa un desafío para las empresas, que deben equilibrar la inversión en tecnología y recursos humanos para mantener la eficiencia en el servicio.

En resumen, el sector de *contact center* en España se encuentra bajo un riguroso marco regulatorio que afecta tanto su competitividad como a las condiciones laborales. Normativas como la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y la Ley de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales, incrementan los costes operativos al exigir el cumplimiento de estrictos estándares operativos, pero también promueven la mejora continua y la eficiencia del servicio, proporcionando una ventaja competitiva sustentada en la calidad y la confianza del consumidor.

En el ámbito laboral, estas regulaciones demandan que los trabajadores adquieran nuevas habilidades, como la capacidad de gestionar información personal de manera segura y eficiente, cumplir con protocolos de protección de datos, y ofrecer una atención al cliente clara y accesible. Además, se requiere la adaptación a modelos de teletrabajo y horarios flexibles, garantizando siempre el respeto a los derechos laborales y la calidad en el servicio, factores esenciales para satisfacer las expectativas de los clientes y cumplir con las normativas vigentes.

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en los *contact centers* destacan las siguientes:

- **Outsourcing y omnicanalidad:** Muchas empresas están optando por externalizar sus operaciones de *contact center* para poder enfocarse en sus competencias principales. El *outsourcing* permite a las empresas acceder a tecnología avanzada y a personal especializado. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de control de calidad y mantenimiento de una comunicación coherente y personalizada con los clientes, lo que requiere una gestión cuidadosa de los proveedores externos. Asimismo, la adopción de estrategias de omnicanalidad se está convirtiendo en un estándar en la industria de los *contact centers*. Integrar todos los canales de comunicación en una plataforma unificada permite ofrecer una experiencia de cliente más fluida y coherente, mejorando así la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa. No obstante, la implementación de estas estrategias requiere inversiones significativas en tecnología y formación del personal para gestionar eficazmente múltiples puntos de contacto.
- **Influencia normativa creciente:** Los *contact centers* se enfrentan a un entorno regulatorio cada vez más complejo, con normativas que abarcan desde la protección de datos hasta la transparencia en las operaciones. Estas regulaciones exigen que las empresas adapten sus prácticas y tecnologías para asegurar el cumplimiento normativo, lo que puede implicar costes adicionales y la necesidad de capacitación continua del personal en monitoreo, interpretación e implantación de la regulación vigente.

4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una batería de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos productivos y el empleo del sector de *contact center*. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente⁴⁶ en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones del sector: ***ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas, ocupaciones afectadas por cambios sociales e influencia normativa***



Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas

La digitalización está redefiniendo profundamente el papel de varias ocupaciones tradicionales dentro del sector de *contact center*. Este fenómeno afecta profundamente tanto las formas de interacción entre las empresas y los consumidores como los procesos productivos internos, lo que tiene un impacto directo en una amplia gama de ocupaciones y las competencias correspondientes.

Las profesiones de **telefonistas, teleoperadores y agentes de telemarketing** están siendo impactadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas que están redefiniendo el sector de los *contact centers*. Así, la introducción de herramientas de automatización, como *chatbots* y sistemas basados en IA, reduce la necesidad de agentes para gestionar tareas repetitivas y consultas básicas. Estas tecnologías permiten procesar un gran volumen de interacciones de manera eficiente, proporcionando respuestas rápidas y estandarizadas sin la intervención directa de un agente humano, lo que ha afectado especialmente a las ocupaciones más tradicionales del sector.

Además, la expansión de la omnicanalidad ha añadido una capa de complejidad a estas ocupaciones, exigiendo que los agentes no solo dominen las habilidades necesarias para la atención telefónica, sino que también sean capaces de gestionar interacciones a través de otros canales como correos electrónicos, chats en vivo, redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea. Este cambio ha creado la necesidad de **nuevas competencias**, como el manejo simultáneo de múltiples plataformas digitales, la capacidad de adaptar el tono y estilo de comunicación según el canal utilizado, y un conocimiento más profundo sobre las preferencias y comportamientos del cliente. Asimismo, estos profesionales deben ser capaces de interpretar y

⁴⁶ La relación de ocupaciones analizada previamente sirve como base para esta identificación, aunque no es exhaustiva. Las ocupaciones y funciones profesionales presentadas aquí podrían no estar incluidas en la lista anterior, ya que corresponden a roles y tareas que están cobrando mayor relevancia como resultado del desarrollo de las tendencias analizadas.

utilizar datos generados por herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para personalizar sus respuestas y anticiparse a las necesidades de los usuarios.

En paralelo, el sector podría experimentar un auge en la demanda de **perfiles tecnológicos** altamente cualificados. Los **programadores informáticos** están adquiriendo un papel relevante en el diseño, desarrollo y mantenimiento de las plataformas digitales y sistemas automatizados que soportan la experiencia del cliente. Su trabajo incluye la creación de *chatbots* y soluciones basadas en IA que optimizan las interacciones con los usuarios, así como desarrollo de *software* dirigido a la **ciberseguridad** de las empresas. Además, los **especialistas en bases de datos**, por su parte, son clave para gestionar los enormes volúmenes de información generados por estas interacciones, asegurando que los datos estén organizados y sean accesibles para su análisis. Adicionalmente, los **analistas avanzados de datos** desempeñan una función crucial al interpretar la información generada por las plataformas de comunicación digital, identificando patrones y generando *insights* estratégicos que permiten a las empresas tomar decisiones más informadas y personalizar aún más los servicios ofrecidos mediante el **marketing digital**.

En este sentido, los **técnicos en asistencia al usuario de tecnologías de la información** están viendo cómo sus roles se expanden para incluir el soporte en entornos cada vez más digitalizados. Son responsables de resolver problemas técnicos y garantizar el funcionamiento continuo de las plataformas digitales utilizadas en la atención al cliente. Deben poseer habilidades avanzadas para diagnosticar y solucionar problemas rápidamente, asegurando una experiencia de usuario sin interrupciones.

En resumen, estas transformaciones han llevado a un cambio estructural en las competencias requeridas por el sector. Los agentes ya no solo necesitan habilidades comunicativas sólidas, sino también una comprensión básica de herramientas digitales y analíticas, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías. Del mismo modo, las profesiones emergentes en programación, bases de datos y análisis requieren una formación técnica avanzada, acompañada de una orientación estratégica para maximizar el impacto de las innovaciones tecnológicas en la experiencia del cliente. Este cambio refleja un proceso de profesionalización del sector, que está transitando desde un enfoque operacional hacia un modelo más tecnológico y orientado al valor añadido.

Transformación competencial esperada: En el sector de los *contact center* se anticipa una transformación competencial significativa con un aumento en la demanda de habilidades digitales avanzadas. Esto incluye el uso eficaz de *software* especializado, análisis de datos y herramientas tecnológicas estratégicas. Será crucial supervisar procesos automatizados, personalizar la atención al cliente y emplear herramientas de CRM y análisis de datos. Además, se requiere un aumento en el dominio de las tecnologías y lenguajes de programación más recientes para mejorar las plataformas de interacción con clientes mediante IA. La gestión de grandes volúmenes de información es esencial para personalizar interacciones y facilitar decisiones estratégicas. También se espera un aumento en la demanda de competencias blandas y duras enfocadas en la resolución rápida de problemas técnicos y de los usuarios, y la optimización del rendimiento de las redes, asegurando la eficiencia y seguridad de los sistemas de comunicación. Estas capacidades serán fundamentales para optimizar los flujos de trabajo, personalizar servicios y adaptarse a los cambios en los modelos de negocio, con la formación continua como pilar para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más digitalizado.



Ocupaciones afectadas por los cambios sociales y presión normativa

El impacto de los cambios sociales y la influencia normativa en el sector de los *contact centers* ha transformado de manera significativa las ocupaciones tradicionales, especialmente las de **telefonistas, teleoperadores y agentes de telemarketing**. Estas profesiones han tenido que adaptarse a un entorno en el que los consumidores son cada vez más conscientes de sus derechos, demandan un servicio ágil y personalizado, y buscan soluciones inmediatas a sus problemas. En este contexto, habilidades como la **gestión de la diversidad lingüística y cultural** se han vuelto esenciales. Los agentes deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva con clientes de diferentes orígenes, entendiendo y respetando sensibilidades culturales que pueden influir en las interacciones. Esto exige competencias blandas relacionadas con la empatía, adaptación del tono y estilo de comunicación, y la capacidad de anticiparse a malentendidos relacionados con diferencias culturales y sociales.

Además, el comportamiento de los usuarios, que cada vez está más influenciado por la digitalización, ha elevado las expectativas en términos de **velocidad y precisión en las respuestas**. Los agentes deben desarrollar habilidades avanzadas de resolución de problemas, utilizando herramientas tecnológicas para acceder rápidamente a información relevante y proporcionar soluciones efectivas en tiempo real. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también refuerza la confianza en los servicios ofrecidos. Sin embargo, estas nuevas exigencias han puesto bajo presión a las ocupaciones tradicionales del sector, que ahora deben desarrollar sus funciones operativas en un ambiente laboral más complejo y con mayores demandas de especialización.

En lo que respecta a la influencia normativa, la necesidad de cumplir con un entramado regulatorio complejo ha impactado tanto en las **ocupaciones operativas** como en las de **carácter estratégico** del sector. Los telefonistas y teleoperadores deben estar formados para manejar datos personales en cumplimiento con normativas como el RGPD, lo que implica conocer los derechos de los usuarios, como el acceso, rectificación y eliminación de datos, así como aplicar

protocolos para garantizar la seguridad de la información durante las interacciones. Por otro lado, las **ocupaciones estratégicas y de planificación**, como los responsables de cumplimiento normativo y puestos directivos, han ganado relevancia en el sector. Estos roles exigen la capacidad de monitorear, interpretar y aplicar cambios en la normativa vigente, asegurando que las operaciones del *contact center* no solo cumplan con las regulaciones, sino que también optimicen su eficiencia y reduzcan el riesgo de sanciones. Así, la presión por mantener tiempos de respuesta adecuados, cumplir con normativas de transparencia en la atención y gestionar el creciente volumen de consultas en plataformas digitales obliga a estos roles a combinar conocimientos legales con habilidades de liderazgo y planificación operativa.

En suma, los cambios sociales y la influencia normativa están redefiniendo las competencias necesarias en el sector, con un énfasis tanto en habilidades blandas, como la empatía y la resolución ágil de problemas, como en capacidades técnicas y estratégicas para asegurar el cumplimiento legal y la sostenibilidad operativa. Este panorama destaca la necesidad de una formación continua y especializada para los trabajadores del sector, garantizando su capacidad para adaptarse a un entorno en constante evolución y ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes y los estándares regulatorios.

Transformación competencial esperada: La transformación competencial en el sector de los *contact centers* refleja la necesidad de combinar habilidades blandas con capacidades técnicas para responder a las demandas de un entorno cada vez más complejo. Los agentes operativos, como telefonistas y teleoperadores, deben desarrollar competencias avanzadas en empatía, gestión de la diversidad lingüística y cultural, y capacidad de adaptación a las expectativas de usuarios altamente digitalizados. Al mismo tiempo, es fundamental que puedan manejar herramientas tecnológicas de manera eficiente para ofrecer respuestas rápidas, personalizadas y alineadas con los derechos de los consumidores. Paralelamente, los roles estratégicos requieren un enfoque más técnico y especializado, con la capacidad de interpretar normativas complejas, diseñar procedimientos de cumplimiento legal y coordinar equipos para garantizar operaciones sostenibles y conformes a las regulaciones vigentes. Esta transformación evidencia la importancia de una formación continua, que no solo prepare a los trabajadores para los desafíos actuales, sino que también los capacite para liderar en un sector marcado por la innovación tecnológica y la influencia regulatoria.

4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo

El sector de *contact center* podría estar en la cúspide de una transformación significativa debido a cambios anticipados en las expectativas de los consumidores, avances tecnológicos y un entorno normativo en constante evolución. Estas dinámicas podrían rediseñar tanto las estrategias empresariales como las competencias laborales necesarias en los próximos años para mantener la competitividad en un mercado cambiante.

La **digitalización** podría transformar significativamente la operativa de los *contact centers* al integrar tecnologías como la IA y los CRMs para optimizar las interacciones con los clientes. En términos de procesos productivos, estas herramientas permitirán en los próximos años seguir automatizando tareas repetitivas, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una atención más personalizada. La incorporación y mejora de *chatbots* y asistentes virtuales redefinirá el servicio al cliente, proporcionando respuestas rápidas y eficaces que aumentarán la competitividad de las empresas al facilitar la retención y atracción de clientes.

No obstante, el crecimiento del sector de los *contact centers* en los próximos años podría evolucionar a **dos velocidades**, marcando una **brecha significativa entre grandes empresas y pymes** debido a las diferencias en los recursos humanos y de capital disponibles. Las grandes empresas, con acceso a mayores presupuestos y equipos más especializados, están mejor posicionadas para invertir en tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, sistemas CRM avanzados y soluciones de automatización que optimizan la experiencia del cliente y reducen los costes operativos. Además, cuentan con mayor capacidad de implementar estrategias de formación continua para sus empleados, garantizando una adaptación rápida a los cambios tecnológicos y normativos. Por el contrario, las pymes enfrentan desafíos más significativos debido a la limitada disponibilidad de recursos financieros y humanos, lo que restringe su capacidad para adoptar estas innovaciones a un ritmo competitivo.

Por otro lado, en lo que respecta al empleo, la digitalización podría **desplazar a los trabajadores de tareas rutinarias**, permitiéndoles concentrarse en actividades más estratégicas y de mayor valor añadido. Esto requerirá que los empleados desarrollen nuevas habilidades técnicas y analíticas para supervisar y gestionar tecnologías automatizadas, así como para **manejar interacciones complejas que no puedan ser resueltas mediante herramientas digitales**. Así, se prevé en los próximos años una mayor especialización y demanda de trabajadores cualificados, adaptados a este entorno tecnológico en constante evolución.

Específicamente, los avances tecnológicos en el sector de los *contact centers* podrían tener un **doble efecto en el empleo**. Por un lado, la automatización de tareas rutinarias y repetitivas provocará una sustitución progresiva de funciones tradicionalmente desempeñadas por trabajadores. Por ejemplo, la implementación de *chatbots* y asistentes virtuales reducirá la necesidad de agentes para manejar consultas básicas, como la verificación de datos personales, la consulta de saldos o el seguimiento de pedidos. Asimismo, los sistemas de IA integrados en plataformas de atención al cliente permitirán resolver automáticamente en los próximos años, con mayor precisión y comodidad para el usuario, reclamaciones estándar y realizar televentas sencillas sin intervención humana.

Por otro lado, este mismo avance tecnológico impulsará una mayor demanda de perfiles con habilidades técnicas y tecnológicas especializadas. Las empresas requerirán profesionales capacitados para diseñar, implementar y gestionar estas tecnologías avanzadas, como programadores de sistemas automatizados, analistas de datos capaces de extraer *insights* valiosos del comportamiento de los clientes y especialistas en ciberseguridad que garanticen la protección de la información personal. Esta transición, aunque promueve la eficiencia operativa y una experiencia del cliente más personalizada, también implica un desafío para la fuerza laboral, que deberá adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del mercado a través de la formación para el empleo y la adquisición de competencias tecnológicas avanzadas.

En conclusión, el sector de los *contact centers* se encuentra en un momento crucial de transformación impulsado por la digitalización, las expectativas cambiantes de los consumidores y un entorno normativo en constante evolución. Si bien los avances tecnológicos ofrecen oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y personalización del servicio, también generan desafíos, especialmente para las pymes, que enfrentan mayores dificultades para adaptarse debido a la falta de recursos. Este panorama exige una fuerza laboral altamente cualificada, capaz de manejar tecnologías avanzadas y responder a interacciones complejas. En este contexto, la formación continua y la inversión estratégica serán esenciales en los próximos años para garantizar un crecimiento equilibrado y sostenido en un mercado cada vez más competitivo y tecnológico.

5. Conclusiones: Diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición del sector de *contact center* en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector de *contact center* fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

Debilidades

El sector de *contact center* en España enfrenta diversas debilidades estructurales que afectan su competitividad y la calidad del empleo en un entorno de constante cambio tecnológico y social. Estas vulnerabilidades impactan la estructura empresarial del sector y su capacidad para adaptarse a un mercado que evoluciona rápidamente.

Una de las principales debilidades del sector es la elevada **fragmentación empresarial**. La mayoría de las empresas en el sector de *contact centers* son empresas pequeñas, lo que dificulta su capacidad para invertir en áreas clave como la tecnología, la digitalización y la sostenibilidad. Esta fragmentación también provoca desigualdades en el acceso a recursos, creando una **brecha competitiva entre las pequeñas empresas y las grandes compañías**. Mientras que las grandes empresas pueden permitirse la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de expansión, las microempresas se ven limitadas por su tamaño y recursos, lo que reduce su capacidad para competir en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado.

En cuanto a la sostenibilidad, aunque se han logrado algunos avances en la adopción de prácticas más responsables, el sector sigue enfrentando importantes retos para **implementar medidas sostenibles** de manera generalizada, ya que no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para adoptar tecnologías avanzadas que reduzcan su impacto ambiental, como la implementación de sistemas energéticamente eficientes o el teletrabajo.

Por otro lado, la **falta de adaptación a las nuevas demandas de los consumidores** podría suponer otro reto significativo. Los *contact centers* deben adaptarse a las expectativas de personalización y rapidez de los consumidores actuales, lo que exige la adopción de tecnologías avanzadas y la mejora continua de los procesos operativos para adaptar la oferta a un cliente que busca rapidez y personalización. Sin embargo, la falta de inversión en tecnología y formación puede limitar la capacidad de las empresas para satisfacer estas expectativas, afectando a la satisfacción y lealtad del cliente.

Finalmente, el sector enfrenta **dificultades en la atracción y retención del talento joven**, especialmente en áreas técnicas y digitales. La creciente incorporación de nuevas tecnologías en el sector requiere un capital humano especializado, que no siempre está disponible en el mercado laboral. Además, las condiciones laborales en ciertos segmentos del sector, especialmente en puestos de menor cualificación, no siempre resultan atractivas, lo que dificulta la consolidación de una fuerza laboral comprometida y con una formación adecuada.

Amenazas

El sector de los *contact centers* se enfrenta a una serie de amenazas derivadas de factores externos y cambios en las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas, que impactan profundamente en su estructura y funcionamiento. Estas amenazas comprometen la sostenibilidad y competitividad de los *contact centers*, obligándolos a adaptarse rápidamente a un entorno en constante transformación.

Una de las principales amenazas proviene de la creciente **presión para adoptar nuevas tecnologías digitales**. La rápida evolución de herramientas como la IA y CRMs está redefiniendo las expectativas de los consumidores en términos de personalización y rapidez en el servicio, a la vez que estimula el reciclaje profesional y competencial de los profesionales del sector. Las empresas que no logren implementar estas tecnologías de manera efectiva podrían quedar rezagadas frente a competidores más avanzados. Esto es especialmente preocupante para las empresas con menores recursos que enfrentan barreras económicas y técnicas para acceder a estas herramientas y, por lo tanto, corren el riesgo de perder competitividad.

Asimismo, la **capacidad de adaptación** de las empresas al cuerpo regulatorio que rige el sector de *contact center* en España representa un desafío significativo para su competitividad y sostenibilidad, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes). La tendencia normativa actual podría implicar elevados costes operativos derivados de la implementación de tecnologías avanzadas, formación especializada y cumplimiento de estándares laborales. Además, el riesgo de sanciones por incumplimiento normativo, que pueden alcanzar hasta el 4% de la facturación anual global, genera una presión adicional sobre las empresas, limitando su capacidad de inversión en innovación y expansión. Este entorno regulatorio también puede desalentar la entrada de nuevos actores al mercado, reducir la flexibilidad en la gestión de operaciones y dificultar la adaptación a las rápidas transformaciones del sector, creando barreras significativas para el crecimiento empresarial en un mercado altamente competitivo.

Fortalezas

El papel del sector en la facilitación de la comunicación entre empresas y clientes lo convierte en un motor clave para la competitividad empresarial, especialmente en un contexto cada vez más digitalizado. Este sector no solo asegura un flujo constante de interacciones comerciales, sino que también refuerza su atractivo como una industria **estratégica** para el desarrollo económico y social.

Una de las principales fortalezas del sector radica en su **capacidad de diversificación**. La amplia gama de servicios ofrecidos, desde atención al cliente y soporte técnico hasta televentas y encuestas, permite **atender a una demanda cada vez más segmentada y exigente**. La integración de tecnologías avanzadas como la IA y los CRMs ha optimizado la interacción con los clientes y la operativa interna, mejorando la experiencia del consumidor y aumentando la eficiencia operativa. Además, la capacidad de **personalizar servicios** y ofrecer un **enfoque omnicanal** refuerza la relevancia del sector en un mercado competitivo.

Asimismo, el sector de los *contact centers* se beneficia de un **entorno regulatorio** que, a pesar de ser exigente, promueve la **calidad y la transparencia** en los servicios ofrecidos. El cumplimiento de normativas rigurosas en materia de protección de datos y atención al cliente no solo mejora la

confianza de los consumidores, sino que también potencia la reputación del sector. Este enfoque en la calidad y la seguridad proporciona una ventaja competitiva a las empresas que operan en este ámbito, asegurando que puedan destacar en un mercado global donde los estándares son cada vez más elevados. Además, esta conformidad regulatoria refuerza la posición del sector como un componente vital en la infraestructura de comunicación empresarial, contribuyendo a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Oportunidades

Las tendencias actuales que afectan tanto a la economía global como al sector de *contact center* presentan no solo desafíos, sino también importantes oportunidades, siempre que el sector sea capaz de adaptarse y transformarse con agilidad.

Por un lado, la **creciente digitalización** y la adopción de tecnologías avanzadas se perfilan como tendencias clave para mejorar la eficiencia operativa, personalizar el servicio, y atraer consumidores altamente digitalizados. La automatización de tareas repetitivas puede liberar a los empleados de actividades rutinarias, aumentando la productividad y reduciendo los errores, lo que optimiza los recursos y disminuye los costes operativos.

Estas **innovaciones tecnológicas** también ofrecen la posibilidad de **reducir la dependencia de una gran cantidad de mano de obra**, abordando al mismo tiempo el desafío del **relevo generacional**. El aumento de la productividad por trabajador podría generar un entorno más atractivo para el talento, ya que una mayor eficiencia operativa puede traducirse en mejores condiciones laborales, mayor flexibilidad y salarios más competitivos. Se posibilita así la **oportunidad de mejorar las condiciones laborales**, lo que podría contribuir a reducir la rotación de personal y favorecer la creación de nuevos puestos de trabajo.

Finalmente, las dinámicas globales, como la **demanda de servicios de atención al cliente a nivel internacional**, podrían abrir nuevas oportunidades estratégicas para los *contact centers* en España. A medida que las empresas buscan externalizar sus servicios de atención al cliente para centrarse en sus competencias principales, los *contact centers* en España tienen la oportunidad de posicionarse como proveedores líderes, aprovechando su capacidad multilingüe y su experiencia en el manejo de interacciones complejas y multiculturales. Esto no solo impulsará el crecimiento del sector, sino que también fortalecerá su papel como actor clave en la economía global.

Tabla 13. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
- Fragmentación empresarial con predominancia de microempresas. - Limitaciones de recursos para inversiones en tecnología y sostenibilidad. Especialmente en pymes. - Dificultades para adaptarse a las demandas de personalización y rapidez del consumidor. - Retos en la atracción y retención de talento joven especializado en áreas técnicas. - Desigualdades en el acceso a tecnología entre grandes y pequeñas empresas.	- Presión creciente para adoptar tecnologías digitales y aumento de costes operativos asociados a la implementación de nuevas tecnologías. - Capacidad de adaptación a una normativa cada vez más influyente. - Cambios rápidos en las expectativas de los consumidores. - Dependencia de condiciones económicas volátiles para el crecimiento.
Fortalezas	Oportunidades
- Capacidad de diversificación en servicios ofrecidos (atención al cliente, televentas, encuestas). - Entorno regulatorio que promueve calidad y transparencia en los servicios. - Capacidad de adaptación al cambio y personalización de servicios. - Reputación como sector estratégico en la infraestructura de comunicación empresarial.	- Avance en digitalización y adopción de tecnología para mejorar la eficiencia operativa. - Automatización de tareas repetitivas que incrementa la productividad y reduce errores. - Mayor eficiencia operativa puede traducirse en mejores condiciones laborales y salarios. - Integración de prácticas sostenibles que mejoran la imagen de marca y competitividad. - Demanda internacional de servicios de atención al cliente abre oportunidades estratégicas. - Potencial para liderar en servicios multilingües y manejo de interacciones complejas multiculturales.

Fuente: Análisis PwC

6. Referencias

Referencias bibliográficas

- 20 minutos. (2024). *Del ladrillo al depósito: España vive un 'boom' de ahorro al calor de los altos tipos de interés y las familias acaudaladas*. Disponible en: <https://www.20minutos.es/lainformacion/economia/ladrillo-deposito-espana-se-transforma-un-pais-ahorradore-cada-vez-mas-parecido-ue-5640517/.International>.
- Actions Call. (2023). *Prácticas recomendables para proteger los datos de los clientes en un Call Center*. Disponible en: <https://www.actionscall.com/actionblog/telemarketing/practicas-recomendables-para-proteger-datos-clientes-call-center>.
- Asociación CEX. (2024). *El absentismo en el Contact Center alcanza un nuevo máximo histórico*. Disponible en: <https://www.asociacioncex.org/el-absentismo-en-el-contact-center-alcanza-un-nuevo-maximo-historico/>.
- Atento.(s.f.). Medio ambiente. Disponible en: <https://atento.com/es/esg/medio-ambiente>.
- Beex. (2024). *10 tips efectivos para mejorar la velocidad de respuesta en tu Contact Center*. Disponible en: <https://beexcc.com/blog/velocidad-respuesta-contact-center/#por-que-es-importante-la-velocidad-de-respuesta-en-el-contact-center>.
- BOE. (2023). *Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center*. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13741.
- Celcom. Disponible en: <https://www.celcomlatam.com/mejora-tu-servicio-al-cliente-en-temporada-baja-con-el-chatbot/>.
- Chattigo. Chatbots para contact center. Disponible en: <https://blog.chattigo.com/somos-chattigo/chatbots-para-contact-center>.
- Cibernos. (s.f.). *¿Qué servicios se puedes externalizar a un Contact Center Outsourcing?*. Disponible en: <https://www.grupocibernos.com/blog/que-servicios-se-pueden-externalizar-a-un-contact-center-outsourcing>.
- Club Excelencia en Gestión. (s.f.). *Sello EFQM*. Disponible en: <https://www.clubexcelencia.org/selloefqm>.
- Contact Center Institute. (2022). *Omnicanalidad en el Contact Center*. Disponible en: <https://contactcenterinstitute.es/omnicanalidad-en-el-contact-center>.
- Contact Center Pipeline. Disponible en: <https://www.contactcenterpipeline.com/Article/chatbots-in-the-contact-center/>.
- Contact Center XXII. Atento redujo su huella de carbono en un 66% en el último año. Disponible en: <https://contactcenterxxii.com/2022/09/26/atento-redujo-su-huella-de-carbono-en-un-66-en-el-ultimo-ano/>.
- Contact Center. (2024). *Rompiendo Barreras Lingüísticas: Estrategias para la Comunicación Multilingüe en Centros de Contacto*. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/rompiendo-barreras-ling%C3%BC%C3%ADstic-estrategias-yrcte>.

- Covisian. (2024). *Retención de personal: importancia y estrategias*. Disponible en: <https://covisian.com/pe/tech-post/estrategias-retencion-personal/>.
- Directiva 2002/58/CE sobre Privacidad y Comunicaciones Electrónicas (ePrivacy).
- Directiva 2003/88/CE sobre el Tiempo de Trabajo.
- Directiva 2019/1158 sobre la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral.
- El Tiempo. (2018). *¿Cuánto CO₂ emites para ir al trabajo?*. Disponible en: <https://www.eltiempo.es/noticias/cuanto-co2-emites-para-ir-al-trabajo>.
- Genesys. What is contact center as a service? Disponible en: <https://www.genesys.com/definitions/what-is-contact-center-as-a-service/>.
- Global Response. CCaaS vs. traditional call centers. Disponible en: <https://www.globalresponse.com/blog/ccaas-vs-traditional-call-centers/#:~:text=CCaaS%20systems%20typically%20support%20multiple,with%20the%20flexibility%20of%20CCaaS>.
- Grand View Research. Call & Contact Center Outsourcing Market Report. Disponible en: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/call-contact-center-outsourcing-market-report>.
- Grant Thornton. (2024). *La mitad de las empresas ya externaliza alguna de sus áreas*. Disponible en: <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2024/la-mitad-de-las-empresas-ya-externaliza-alguna-de-sus-areas/>.
- ICR-Evolution. RPA y automatización en contact center. Disponible en: <https://icr-evolution.com/blog/rpa-automatizacion-en-contact-center/>.
- Ilunion. (2023). *Informe de Sostenibilidad 2023*.
- International Contact Center. (2024). *La Importancia de la Transparencia con los Clientes: Clave para el Éxito Empresarial*. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-transparencia-con-los-clientes-g16we>.
- ISO. (s.f.). *Global standards for trusted goods and services*. Disponible en: <https://www.iso.org/home.html>.
- Ley 29/2009 de Mejora de Protección al Consumidor.
- Ley de Trabajo a Distancia (Ley 10/2021).
- Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007).
- Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD).
- Madison. (2023). *Ciberseguridad en los contact center: Salvaguardando los datos y la confianza del cliente en la era digital*. Disponible en: <https://madisonmk.com/ciberseguridad-en-los-contact-center-salvaguardando-los-datos-y-la-confianza-del-cliente-en-la-era-digitalciberseguridad-contact-centers-confianza-digita>.
- Microsoft. (2022). *Cuatro de cada diez empresas españolas afirman que hasta un 20% de sus ventas proceden de su CRM*. Disponible en: <https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/>.
- MN. (s.f.). *Como ahorrar costes con un software CRM*. Disponible en: <https://www.mnprogram.com/como-ahorrar-costes-software-crm/>.
- NEO2. (s.f.). *Voice Shopping: el nuevo modelo de compras por internet*. Disponible en: <https://www.neo2.com/voice-shopping-nuevo-modelo-compras-internet/>.

- Numintec. (2023). *¿Qué es la calidad en el Contact Center y cómo mejorarla?*. Disponible en: <https://www.numintec.com/ca/calidad-contact-center/>.
- Parada Visual. (2024). *Avance global: los contact centers como pilares de la comunicación moderna*. Disponible en: <https://www.paradavisual.com/contact-centers-pilares-comunicacion-moderna/>.
- PYMNTS. Porcentaje de consumidores que utilizaban compras activadas por voz en 2023. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1538360/voice-activated-shopping-frequency/>.
- Reglamento 2018/302 sobre Bloqueo Geográfico.
- Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, Reglamento 2016/679).
- Relación cliente. (2024). *El desafío que plantea la diversidad lingüística en la experiencia de cliente*. Disponible en: <https://www.relacioncliente.es/desafio-diversidad-linguistica-en-cx/>.
- Ringover. (2023). *¿Qué es un Contact Center Omnicanal?*. Disponible en: <https://www.ringover.es/blog/contact-center-omnicanal>.
- Sidial. (s.f.). *El crecimiento del outsourcing en el sector de los centros de llamadas*. Disponible en: <https://sidial.cloud/es/blog-es/el-crecimiento-del-outsourcing-en-el-sector-de-los-centros-de-llamadas/>.
- Signifyd. (2024). *¿Cuál es el impacto del Comercio por Voz (Voice Commerce) en el ecommerce?*. Disponible en: <https://mx.signifyd.com/blog/impacto-voice-commerce-ecommerce/>.
- Tableau. (s.f.). *Asistentes de voz e inteligencia artificial*. Disponible en: <https://www.tableau.com/es-mx/data-insights/ai/voice-assistant>.
- Tu Voz. Las grandes empresas externalizan sus servicios de call center. Disponible en: <https://www.tu-voz.com/las-grandes-empresas-externalizan-sus-servicios-de-call-center/>.
- Vonage. (s.f.). *Mejora las capacidades de los agentes de Contact Center con IA*. Disponible en: <https://www.vonage.com.es/contact-centers/features/ai/>.
- Zendesk. (2024). *CRM para call center: que es y 4 ventajas de integrar uno*. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/crm-para-call-center/>.

Referencias de fuentes de información secundaria

- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Instituto Nacional de Estadística. INE, www.ine.es.
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas del Sector Servicios*. Disponible en:
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.