



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE DERECHO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DERECHO

“El uso del *Bussiness Process Outsourcing* (BPO) en el sector de telecomunicaciones en el Perú”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Derecho

AUTOR

Chiuyari Osores, Antonieta (0000-0001-8352-1044)

ASESOR

Honores Gonzales, Renzo Raffael (0000-0003-2900-5430)

Lima, 08 de febrero de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

RESUMEN

Este trabajo de investigación explora la calidad en los servicios de atención al cliente en el Perú contemporáneo. Para ello, examina cómo son procesados los reclamos telefónicos a través del de *Bussiness Process Outsourcing* (BPO) que en español se traduce como “Externalización de Procesos de Negocios”. Este proyecto de investigación advierte de sus disfunciones y propone soluciones. También revisa la literatura más reciente en este tema dentro y fuera del Perú.

Palabras clave: Externalización de Procesos de Negocios; telecomunicaciones; derecho de los consumidores; Osiptel; atención al cliente; satisfacción de usuarios.

"The use of the Business Process Outsourcing (BPO) in the telecommunications sector in Peru"

ABSTRACT

This research project studies the standards in the customers services in modern day Peru. To do so, it explores how the call centers manage claims and interact with customers. In Peru, Business Process Outsourcing provides these services. This projects highlights some of its problems and proposes solutions. This research projects also reviews the current legal literature on this matter in and outside Peru.

Keywords: Business Process Outsourcing; telecommunications; consumer rights; Osiptel; Customer Support; user satisfaction.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 TEMA	5
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3 HIPÓTESIS	8
1.4 METODOLOGÍA.....	9
1.5 JUSTIFICACIÓN	9
1.6. OBJETIVOS	11
1.6.1 OBJETIVOS GENERALES:.....	11
1.6.1.1 EVALUAR LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS CONSUMIDORES EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	11
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	12
1.6.2.1 DESCRIBIR EL USO DEL MODELO DE LAS BPO EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.....	12
1.6.2.2 EXAMINAR LA UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE CALIDAD INTERPUESTOS POR OSIPTEL.....	12
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE.....	13
2.1 BALANCE BIBLIOGRÁFICO	13
REFERENCIAS	20

CAPÍTULO I: Proyecto de Investigación

1.1 Tema

El presente trabajo busca determinar si el uso del *Business Process Outsourcing* (BPO) en el sector de telecomunicaciones es una forma eficiente de ofrecer el servicio de atención al cliente o, por el contrario, vulnera los derechos de los consumidores. La innovación y el uso de las telecomunicaciones ha gestado lo que hoy se llama la ‘sociedad de la información’. Si bien esta industria tuvo mayor acogida a partir de los años 1990 con la llegada del internet, ahora en el año 2020 nos hemos visto obligados a virtualizar la mayor cantidad de actividades posibles debido a la pandemia mundial. Como consecuencia de este suceso, la comunidad jurídica del país tiene que replantearse la forma en cómo está regulado el sector de Telecomunicaciones por la relevancia que ha adoptado.

Actualmente, esta actividad se encuentra considerada como un servicio básico para la ciudadanía y, por lo tanto, el Estado exige a las empresas que brinden las condiciones necesarias para acceder a ella de forma efectiva. Estas condiciones mínimas son establecidas por el órgano regulador de telecomunicaciones, Osiptel. Este organismo busca garantizar el derecho al trato digno de los usuarios, además procura crear condiciones de satisfacción, no sólo en la prestación del servicio, sino también en la atención de los servicios de información, asistencia y reclamos. Aunque la normativa establece las reglas a seguir, la realidad complejiza el panorama.

Las empresas de telecomunicaciones son constantemente cuestionadas por la calidad de los servicios que ofrecen. A pesar de que estos reclamos son reportados poco se ha hecho para generar un cambio. Por ello, esta investigación explora los procesos operativos que utilizan las empresas de telecomunicaciones en el rubro de atención al cliente. Para esta tarea, las empresas de telecomunicaciones contratan servicios de *Business Process Outsourcing*, que en español se traduce como “Externalización de Procesos de Negocios” en la modalidad de *contact-center* que significa-centros de contacto o de atención de llamadas.

La externalización de procesos de negocios consiste en la delegación de la gestión de una actividad, de la empresa principal, a un proveedor más especializado. Esto se realiza por medio de un contrato donde se establece la prestación de servicios y el nivel de calidad en base a indicadores propuestos. Las operadoras deben planificar diversas estrategias con sus

socios para poder alcanzar las métricas que se contemplan en la norma, no obstante, cada empresa aliada tiene sus propias estrategias y modelo organizacional. La contratación, capacitación y retroalimentación del personal queda a cargo del centro de contacto.

Es importante conocer los problemas que se generan cuando una empresa de telecomunicaciones encarga la atención de sus clientes a otras empresas especializadas. En primer lugar, el centro de contacto procura cumplir con los indicadores establecidos, lo cual no está mal. No obstante, esta empresa al limitarse al cumplimiento de parámetros no busca identificar mejoras en el proceso, lo cual si es importante para una empresa de telecomunicaciones. En segundo lugar, los centros de contacto tienen un flujo bastante cambiante de trabajadores. Esto representa un problema, pues la capacitación de trabajadores tiene un costo considerable y para reducirlo, se disminuye los días de capacitación. Como consecuencia de ello, los centros de contacto tienen a disposición personas poco preparados para ofrecer una solución al cliente. En tercer lugar, los trabajadores de atención al cliente están dispuestos a utilizar diversas estrategias con el fin de lograr alcanzar los indicadores, motivados por los sueldos a obtener, más no por ofrecer el mejor servicio. Aquí se evidencia un problema muy grave, pues los centros de contacto, bajo la dirección de sus operadoras, seguirán apegándose a un protocolo que les garantice alcanzar sus propias cuotas.

Desafortunadamente, los parámetros que el organismo regulador ofrece para supervisar la calidad no pueden expresar información real sobre la satisfacción del cliente o la resolución de sus peticiones. El resultado de satisfacción que se les atribuye a las operadoras no es objetivo, porque los usuarios que presentan cierto tipo de dificultades no hallan solución, sino una atención genérica y repetitiva. Los inconvenientes que los usuarios describen comúnmente son: Ventas registradas de manera incorrecta, problemas originados durante una consulta que no pueden ser resueltos, entrega de plazos irregulares de atención, fallas técnicas que no se solucionan por mucho tiempo, limitación de acceso a canales de atención por la alta saturación, etc.

Todo ello repercute de forma desfavorable a la reputación de la empresa de telecomunicaciones ya que ante sus usuarios ésta representa una empresa abusiva, tiránica y poco empática. Lo cual es contraproducente frente a cualquier esfuerzo por cumplir la visión y misión de las distintas operadoras que se encuentran en el mercado peruano. Una política para reducir gastos, como es la contratación de los centros de contacto, no debe significar el

riesgo operacional de la empresa. Asimismo, impacta negativamente sobre el organismo regulador por que la apreciación que se tiene, por parte de los consumidores, es que esta institución no vela por los derechos de los consumidores, sino por el contrario, que son aliados de empresas ineficientes y protegen su estatus.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la mejor forma de cautelar los derechos de los consumidores en sus trámites? y ¿El uso del BPO ha mostrado ser el medio más apropiado para esa tarea?

Esta interrogante nace de las constantes quejas y reclamaciones realizadas a través de los medios virtuales, las cuales han logrado tener gran acogida, aceptación y coincidencia por parte de los consumidores, lo cual hace evidente la existencia de un problema, dentro de la organización empresarial, para este servicio en específico.

Al remitirnos a la norma, Res. N° 127-2013-CD/OSIPTTEL, que cautela los principios básicos para esta atención, podemos identificar que la norma carece de precisión sobre que significa una atención digna y de calidad. Además, esta norma establece indicadores que no reflejan la satisfacción de los usuarios, sino que van enfocados a medir la operatividad de los procesos instaurados para esta tarea. Esto quiere decir que, las empresas de telecomunicaciones basan la calidad del servicio de atención al cliente en los pocos indicadores que la norma ofrece, dejando de lado otros aspectos importantes para una adecuada atención. Esta realidad, probablemente, se deba al alto nivel de concentración de empresas de telecomunicaciones que se traduce en un número elevado de clientes por atender. Todo ello genera el ofrecimiento de un servicio bajo pocas condiciones de calidad y un simple cumplimiento de las normas.

Por lo expuesto, resulta de gran importancia formularnos una reflexión respecto a cómo se está llevando a cabo la atención a los consumidores y si este método logra su objetivo. Para ello, debemos cuestionar la forma actual de llevar este proceso. Esta pregunta busca indagar si el uso de la externalización de procesos de negocios en su modalidad de centros de contacto cumple con el objetivo de brindar una atención de calidad a los consumidores de este servicio para la gestión de cualquier trámite, o si por el contrario este proceso afecta el nivel de calidad a ofrecer. Asimismo, estas preguntas nos invitan a cuestionarnos si la

tercerización desvirtúa los objetivos de la empresa principal y se limitan a seguir determinadas directrices sin motivos para una mejora.

1.3 Hipótesis

La hipótesis de este trabajo es que la mejor forma de cautelar los derechos de los consumidores es añadiendo otros indicadores basados en la utilidad de la información brindada (de acuerdo con el requerimiento realizado por el cliente) y la satisfacción del usuario (según el tipo de trámite que realiza).

La implementación de estos los parámetros implica una medición cualitativa del servicio a diferencia de los ya establecidos por la Res. N° 127-2013-CD/OSIPTTEL. En la actualidad los centros de contacto realizan esta actividad mediante encuestas al usuario, al término de la llamada. Sin embargo, esta actividad es opcional y su implementación es producto de las estrategias adoptadas por parte de la empresa tercerizada. Este procedimiento sirve para evaluar el desempeño del agente de atención para su retribución económica según los resultados obtenidos.

Para que estos nuevos indicadores sean efectivos se requiere que las empresas de telecomunicaciones establezcan estos dos parámetros como obligatorios y se lleve un registro de dicha evaluación. También es necesario mayor actividad por parte del organismo regulador para supervisar el cumplimiento de los mismos y exigir la publicación de las estadísticas de estos nuevos indicadores de la misma forma que los otros indicadores que plantea la norma.

Asimismo, el uso del BPO ha demostrado ser un medio apropiado para gestionar la atención al cliente. La especialización de la empresa en el rubro de centro de contacto asegura el cumplimiento de los estándares mínimos para la prestación de servicios. No obstante, requiere de mejoras para que brinde un servicio de calidad.

Una de las mejoras a realizar es mayor capacitación de los agentes con la finalidad de ofrecer un servicio efectivo acorde a la solicitud del cliente. De esta forma se evita largas llamadas, ante una solicitud simple, por el desconocimiento de procesos por parte de los nuevos agentes. Otra mejora a realizar es reforzar la gestión de la atención con estrategias éticas que no afecten al usuario. Esta propuesta de mejora surge de las quejas formuladas por los usuarios ante el cobro de servicios no contratados.

Si bien el uso del BPO responde a las necesidades de los usuarios, la implementación de canales de autogestión resulta una gran alternativa para la atención de trámites simples o generales, pues otorga al cliente un mejor acceso y una gestión rápida de procedimientos. El modelo a utilizar para la autogestión puede ser similar a los portales de compra que tienen todas las operadoras del mercado.

1.4 Metodología

El presente trabajo va a utilizar la metodología empírica ya que se pretende analizar el impacto de la Res. N° 127-2013-CD/OSIPTEL, emitida por el Consejo Directivo del Osiptel. Para ello se analizará si los indicadores propuestos en la norma son suficientes para reflejar la satisfacción del usuario al momento de solicitar un trámite o reclamo mediante sus canales de atención. Además, se examinará si la facultad de tercerizar el servicio de atención al cliente, a través de centros de contacto, es la forma más eficiente de absolver las distintas solicitudes de los consumidores brindando un trato digno y de calidad.

Por lo tanto, para el análisis planteado se realizarán entrevistas, a los consumidores de las empresas operadoras del mercado, evaluando el nivel de satisfacción de la atención según sus experiencias como usuarios y los problemas más comunes en este servicio. Asimismo, es necesario conocer la perspectiva del consumidor respecto a los parámetros otorgados por la norma para conocer su utilidad real.

1.5 Justificación

La defensa y protección de los consumidores es parte fundamental del sistema de libre mercado y de nuestra política de economía social de mercado, establecida en nuestra Constitución Política. Por consiguiente, se han establecido organismos que velan por la libre competencia y defensa al consumidor.

Por un lado, se encuentra Indecopi cuyas funciones principales son investigar, perseguir y sancionar las conductas anticompetitivas. Además, elabora recomendaciones regulatorias. Por otro lado, se encuentra Osiptel quien no solo se encarga de la regulación de las telecomunicaciones, sino también aplica e interpreta las normas de libre competencia en el ámbito de telecomunicaciones. Dentro de estas facultades, Osiptel tiene la función de prevención (control de tarifas, estándares de calidad, obligaciones de interconexión, etc.) y la función de sancionar conductas consideradas anticompetitivas (*ex post*).

Dentro de los sectores económicos más importantes de nuestro país, se encuentra el área de telecomunicaciones. Su importancia radica no solo por el desarrollo económico, sino también por el desarrollo social y la mejora de calidad de vida de todos los peruanos. Este servicio permite que personas separadas físicamente a larga distancia puedan comunicarse de forma fácil y rápida. Los beneficios que otorgan las telecomunicaciones han generado un bienestar general, pues estos efectos útiles han sido llevados al nivel empresarial, salud, educación, entretenimiento entre otros.

Entonces, ante la importancia de las telecomunicaciones se busca que quienes ofrezcan este servicio puedan ofrecerlo con mínimos estándares de calidad para asegurar una prestación eficiente. Al realizar un análisis de la norma que regula la calidad del servicio al cliente se desprende una normativa laxa. El resultado de este marco legal es la desprotección de los derechos del usuario como consumidores. El supervisor de las telecomunicaciones, Osiptel, no desarrolla en sus normas una definición de lo que significa servicio de calidad, por lo cual es necesario remitirnos al artículo 31 del Código del Consumidor el cual *indica*: “(...) se entiende por calidad al conjunto de características de un producto que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”. La palabra clave para dirigir esta investigación es “satisfacer las necesidades” de los consumidores”.

Este trabajo surge por la percepción negativa, generalizada, entre usuarios de servicios de telecomunicaciones. Consumidores quienes al momento de realizar la gestión de algún trámite no encuentran respuesta, esperan un tiempo muy prolongado o reciben una prestación distinta a lo solicitada. Por ello, resulta de gran importancia reivindicar los derechos de los consumidores que se han visto mermados ante la falta de fiscalización y análisis del impacto de la normativa en la sociedad actual.

Al revisar la doctrina respecto de los derechos de los consumidores podemos encontrar varios debates respecto a la protección del más débil, consecuencias de la asimetría de información, ventas engañosas o atadas entre otras modalidades contrarias a una libre y leal competencia. Sin embargo, poco se ha hablado de la calidad e idoneidad del bien o servicio. Tema que cobra mucha más relevancia cuando examinamos un servicio de carácter continuo, es decir, que no finaliza con la transacción entre proveedor y comprador.

Por lo tanto, al enfocarnos en el modelo utilizado para ofrecer el servicio de atención al cliente podemos estudiar su efectividad en el mercado peruano. De la misma forma, se podrá identificar los problemas más relevantes a corregir y poder recomendar una o varias alternativas viables y eficientes que puedan ser adoptadas por las distintas empresas de telecomunicaciones con el objetivo de ofrecer un mejor servicio en preeminencia al consumidor.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivos Generales:

1.6.1.1 Evaluar la protección de los derechos de los consumidores en el servicio de atención al cliente

Con la presente investigación se pretende analizar si la normativa y los modelos instaurados para la atención al cliente son realmente eficaces para este servicio o si se vulnera algún derecho de los usuarios como consumidores. Encomendar una tarea a otra empresa a través del *Business Process Outsourcing* (BPO) sin duda logra aligerar la carga de trabajo que esta actividad implica. Además, otorga un nuevo escenario donde la organización podrá concentrar sus recursos para poder trazar otras estrategias del negocio. No obstante, la empresa que aplica la tercerización debe tener muy claro los posibles riesgos que este servicio conlleva.

El conflicto de interés surge a partir de la disposición de un área de la empresa a otra, en este caso, el servicio de atención al cliente. Las operadoras tienen como objetivo brindar el mejor servicio de telefonía, internet o televisión de paga. Sin embargo, estos objetivos no son los mismos que persigue una empresa que otorga servicios BPO, ya que, en primera instancia, buscará cumplir con indicadores y procesos pactados en el contrato, con la organización principal, quien ya tiene evaluado el cumplimiento de las disposiciones del órgano regulador por medio de estas herramientas. Entonces, al analizar las conductas que registran las empresas relacionadas a este modelo nos permitirá reconocer cuáles son sus verdaderas intenciones y su relación con la insatisfacción que los clientes presentan debido a este comportamiento.

1.6.2 Objetivos específicos:

1.6.2.1 Describir el uso del modelo de las BPO en el sector de telecomunicaciones

Para definir un modelo eficiente dentro del sector de telecomunicaciones, se debe de reconocer cuidadosamente los requerimientos según el servicio contratado y definir un arquetipo funcional mediante el cual, el futuro proveedor de servi

cios, se basará para cumplir lo pactado. Luego de la implementación y de celebrar el contrato entre las 2 empresas se realiza un constante seguimiento y varias retroalimentaciones. La documentación del ejercicio del nuevo modelo, por parte de la empresa colaboradora, permite evaluar nuevas mejoras en el proceso o cambios que resulten beneficiosos. También es muy importante evaluar la infraestructura de la seguridad de la información, debe ser la adecuada para el tipo de actividad que se lleve a cabo; sin embargo, la seguridad interna debe ser supervisada por personal capacitado preserva la integridad de la compañía.

1.6.2.2 Examinar la utilidad de los indicadores de calidad interpuestos por Osiptel

Osiptel presenta 3 indicadores para garantizar la calidad del servicio de atención al cliente, el cumplimiento de estas metas representa a un cliente satisfecho. El primer indicador y el más genérico es la Tasa de Caída del Sistema de Atención (CSA). Este dato muestra el porcentaje total de tiempo (horas) en el que no hubo atención de acuerdo con el horario en el que se ofrece este servicio. El segundo indicador es el Corte de Atención Telefónica (CAT), también es un indicador porcentual, resultado de evaluar el número de llamadas no finalizadas por el usuario respecto al total de llamadas atendidas. Finalmente, el tercer indicador es la Rapidez en Atención de Voz Humana (AVH), un porcentaje que se obtiene al contar el número de llamadas atendidas los primeros “n” segundos por el operador telefónico humano respecto al total de llamadas atendidas.

La insatisfacción de los clientes no es producto del incumplimiento de estos 3 indicadores, sino más bien, por el aprovechamiento de una norma laxa e ineficiente. Por lo tanto, es necesario evaluar qué otros factores contribuyen a una verdadera atención de calidad. Asimismo, investigar factores internos de las BPO que puedan influir negativamente en el servicio brindado.

CAPÍTULO II: Estado Del Arte

2.1 Balance Bibliográfico

En esta sección, revisión de la literatura, se presentan los textos principales que ayudan a entender el rol del Estado, a través de sus órganos e instituciones, para proteger los derechos de los consumidores y el modelo de negocio del *Bussines Process Outsourcing* (BPO) desde sus ventajas hasta sus puntos de mejora.

La regulación es un factor sumamente importante para crear un entorno favorable a la inversión en el sector de las telecomunicaciones. El avance de la tecnología exige realizar grandes y constantes inversiones para brindar este servicio. Por lo tanto, la universalidad y calidad de los servicios de telecomunicaciones a precios accesibles dependen de un equilibrio entre lo establecido por el Estado y la oferta de la empresa privada.

Tassano (2016) explica y desarrolla la relación entre la competencia y la regulación describiendo el marco institucional de cada agente regulador. El autor comenta que, a partir del modelo de economía social de mercado, las reglas, los principios rectores y los derechos fundamentales, establecidos en la Constitución Política del Perú de 1993, se permitió la libre iniciativa privada.

Para que el nuevo sistema económico de economía social de mercado sea viable, el Estado peruano ha creado organismos autónomos y especializados. La regulación se ha dirigido a los servicios públicos que antes eran gestionados por el Estado. Por ello, se creó al Indecopi como la agencia de competencia y a otros cuatro organismos reguladores encargados de velar por el correcto funcionamiento de los servicios públicos, esenciales para el bienestar y el desarrollo de la sociedad (Ositran, Osinergmin, Osiptel y Sunass).

La relevancia de este artículo radica en la diferenciación de roles entre organismos reguladores, pero el autor no entra a detalle respecto a la interacción entre ambos cuando no existe una delimitación apropiada dentro de sus facultades.

Por su parte, Devis y Rincón (2008) señalan que la regulación es un mecanismo de intervención del Estado en los servicios públicos de telecomunicaciones, la cual debe tener en cuenta la dimensión social y económica de su población. Para los autores, esta intervención debe estar basada en las condiciones y circunstancias actuales del mercado.

Uno de los principales objetivos de la regulación debe de ser velar por la libre competencia y la protección derechos e intereses del usuario. También se debe buscar el mejoramiento de la calidad de vida, considerando los avances tecnológicos además de la necesidad de proteger los derechos que adquieren mayor importancia a razón del constante cambio en la prestación de dichos servicios.

El libro enfatiza que la regulación a realizar para la protección de los usuarios debe ser a través de la mínima intervención posible, de esta manera promover la consolidación de los mercados en un ambiente de convergencia tecnológica. Por lo tanto, las empresas de telecomunicaciones están obligadas a proporcionar herramientas que garanticen la provisión de información relevante para los usuarios, cuidar de la privacidad de sus datos personales, la confidencialidad de sus comunicaciones, la seguridad en las redes y servicios y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios. No obstante, en el texto no se ha podido observar propuestas de mejora a nivel normativo u operacional que nos otorgue un enfoque de la posible evolución de los organismos reguladores conforme al avance de la tecnología.

Por otro lado, Sandoval (2018) establece que el Estado peruano sí cumple eficientemente su rol de fomento para impulsar la iniciativa privada en el servicio público de telecomunicaciones. Asimismo, sostiene que el régimen económico de la Constitución de 1993 ayudó a eliminar la posibilidad de que el Estado pueda reservarse determinadas actividades productivas o de servicios lo cual genera un ámbito positivo para el incremento de la inversión extranjera como nacional.

El autor desarrolla a profundidad principios y normas jurídicas relacionadas al sector. También, usa determinados datos estadísticos para ilustrar la evolución de la inversión. La tesis en análisis nos muestra aspectos positivos sobre el sector y su crecimiento, a pesar de ello, el autor no realizó un método comparativo para determinar si el avance del país es eficiente en contraste con otros países de la región.

López (2006) describe a las instituciones encargadas de proteger a los usuarios y sus procedimientos instaurados en el Perú. El Indecopi tiene entre sus funciones regular y fiscalizar en defensa del Derecho de la Competencia y la Propiedad Intelectual de todo el mercado. A diferencia del Osiptel que solo podrá normar y sancionar dentro del sector de telecomunicaciones bajo los principios de especialidad y supletoriedad.

Las normas de Indecopi tienen una aplicación residual frente a las disposiciones regulatorias de un ámbito específico, por su carácter general. Lo cual concuerda con el principio de especialidad, que propone preferir la norma especial sobre la norma general, por lo tanto, las normas de defensa de la competencia no son aplicables en mercados que tienen regulación especializada.

Mientras el Osiptel tiene como principal objetivo asegurar que el servicio ofrecido sea prestado respetando los estándares de calidad y eficiencia. Tiene la potestad de solicitar información a los prestadores, fiscalizar la elaboración de los planes tarifados, garantizando a los usuarios información sobre sus derechos y se desempeña como instancia administrativa de los conflictos suscitados con los proveedores.

Además, como ente regulador del mercado de las telecomunicaciones, tiene entre sus funciones la vigilancia del servicio ofrecido a todos los usuarios. En materia de reclamos, dicta normas que siguen todos los operadores del sector y actúa como instancia superior. Sin embargo, el autor no hace mención respecto a los posibles conflictos de competencia entre ambas instituciones y los problemas que pueden generar.

En la investigación presentada de Tello, Vargas, Quesquén, y Tello (2019) reconoce a Osiptel como organismo supervisor de inversión privada en los servicios de telecomunicaciones. Esta institución ejerce sus funciones de forma descentralizada con el objetivo de regular y supervisar el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones, sin intervención de los privados.

De acuerdo con la recolección de datos, la investigación concluye que la incapacidad jurídica funcional de Osiptel afecta negativamente en la protección de los derechos de los usuarios de telecomunicaciones. Ante la ausencia de control por parte del ente regulador la empresa de telecomunicaciones podrá instaurar diversas estrategias comerciales para su beneficio. No obstante, el beneficio de las empresas prestadoras de servicio no se puede traducir en beneficios al cliente. Estos beneficios pueden ser economías de escala, reducción de recursos, reducción de riesgos entre otros.

Por lo tanto, sería relevante que se incluya en esta investigación factores que ayuden a prevenir o reducir los problemas dentro del sector como propuesta de valor ante el resultado negativo obtenido.

Por otro lado, Zegarra (2018) hace un desarrollo completo de lo que involucra el sector telecomunicaciones. El autor describe, los inicios de este servicio, su marco normativo, autoridades supervisoras, elementos y conceptos básicos para comprender el tema. El capítulo de relevancia del texto es “el servicio universal en telecomunicaciones” en el cual se desarrolla una de las características primordiales, la calidad.

La calidad se puede definir como el grado de satisfacción del usuario por el servicio que recibe. Los requisitos a cumplir están estipulados en los reglamentos de calidad de servicio en los contratos de concesión. El autor desarrolla de forma clara y sencilla cada tema, la presentación de los mismos se encuentran bien estructurados. Este libro es de utilidad para conocer el sector de telecomunicaciones cuando no estas relacionado al tema. Sin embargo, el desarrollo, aunque es extenso, no desarrolla a profundidad lo que involucra cada tópico presentado.

Sin embargo, es importante resaltar lo señalado por Suárez (2016) pues la aplicación del deber de idoneidad, característica que tiene relación directa con calidad, en los servicios de telecomunicaciones en Lima durante el año 2016 ha sido susceptible de numerosos problemas.

En la investigación realizada, el autor señala que el criterio de aplicación de la figura del deber de idoneidad desarrollado en el precedente de observancia obligatoria emitido por el Indecopi Resolución N° 1008-2013/SPC-INDECOPI es controversial porque se describe a esta figura como el ofrecimiento de un producto o servicio con las características de “perfecto”. El efecto de aplicar este criterio es atribuir toda la responsabilidad a los proveedores o prestadores ignorando las características del consumidor promedio.

La falta de aplicación del deber de idoneidad en el sector de telecomunicaciones se da por la insuficiente información que brinda el proveedor al momento de ofrecer el servicio. Asimismo, los resultados de la investigación revelan que las denuncias en los órganos superiores de este ente regulador se fundamentan en el deber de proveer un servicio perfecto.

Esta investigación revela que la regulación debe de proteger a los consumidores, pero no “sobreprotegerlos”, de lo contrario se genera un ámbito hostil entre empresa y usuario. El deber de idoneidad es un elemento útil para asegurar determinados derechos de los consumidores, por lo cual sería de utilidad que el autor hubiera examinado las implicancias

de no respetar este elemento o aplicarlo en desventaja del consumidor considerando otros factores presentes en las relaciones de consumo como la asimetría de información.

Otro aspecto del presente proyecto de investigación es examinar si el uso del BPO es conveniente dentro del sector de telecomunicaciones, en especial para el proceso de atención al cliente. Para ello debemos entender que involucra este proceso, sus ventajas y desventajas, y si es susceptible de mejoras.

Casas (2020) explica que el *Business Process Outsourcing* se refiere a la subcontratación o tercerización de determinados procesos de una organización, por medio de proveedores externos expertos en gestión humana, ventas, marketing, legal, sistemas contables, financiero y de tecnología. Este modelo de negocio resulta ser rentable porque resulta menos costoso y más eficientes que hacerlo dentro de la organización misma.

La tercerización permite que la empresa pueda enfocar su esfuerzo en la actividad principal de la organización y dejar otros procesos al control de un tercero especializado. Esto permite ahorrar en costos y disminuir el riesgo en operaciones que no son expertos. Entre los procesos de gestión que maneja el BPO los más comunes son: entrenamiento (fortalecimiento de competencias), procesos de contratación y entrenamiento y manejo de bases de datos.

De las conclusiones arribadas por el autor, se desprende que la tercerización de procesos ha crecido exponencialmente en un corto tiempo y con un número reducido de empresas multinacionales, por lo tanto, es de esperarse el crecimiento de las BPO. Asimismo, sería de utilidad si el trabajo incluyera la percepción de algunas de las empresas que usan la tercerización especializada para comprender las razones netamente empresariales de su uso.

Asimismo, Meneses (2017) en su investigación reconoce que el uso del outsourcing favorece el desarrollo de recursos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles al momento de enfrentar la demanda del mercado respecto a los servicios en el cual es utilizado.

El uso de la externalización de actividad empresarial es recomendable por las ventajas que ofrece por ejemplo: reducción en costos, optimización de la gestión de capacidades y servicios propios, generación de economías de escala, transición de costos fijos en variables, aumento de la competitividad mejorando la calidad del servicio, acceso permanente a

recursos como tecnologías, mayor flexibilidad e innovación para adaptarse a los constantes cambios en la organización o del mercado.

La empresa que contrata este tipo de servicio se beneficia del *Know How* (saber hacer) proporcionado por el *outsoucer* en el desarrollo de actividades de interés. Con el uso del BPO la empresa principal adquiere ventajas competitivas por lo cual puede participar en mejores condiciones en el mercado o lograr una mayor participación en el mismo.

Meneses resalta los beneficios de este modelo de negocio ya que han resultado ser diversos y pueden ser utilizados en diversas áreas de una empresa tales como la contabilidad, finanzas, recursos humanos, transformación digital, soporte tecnológico, entre otras. En el sector de telecomunicaciones el modelo del BPO es muy utilizada para el servicio de atención al cliente. Tercerizar esta actividad resulta rentable para la empresa principal, puesto que se olvida de la contratación de personal, capacitación y remuneración, lo cual conlleva a la reducción de costos para este servicio.

Para analizar las ventajas comparativas de un modelo de negocio, no solo se debe explicar los beneficios obtenidos por usar este método, sino estudiar cual es la diferencia de los modelos tradicionales que son reemplazados con el BPO. Es indudable que el avance de metodologías de trabajo genera mayor eficiencia, pero no se podrá reconocer realmente la diferencia hasta confrontar un modelo con otro.

Por su parte, Adanaqué (2015) señala que las empresas nacionales e internacionales están tomando acciones para poder incrementar su nivel de competitividad de sus productos o servicios a través de la mejora en procesos. Del análisis realizado por el autor, se obtuvieron diversos problemas durante la gestión de atención al cliente. Los resultados de la investigación demuestran que los motivos de llamadas más comunes de consulta por los clientes son imputables a facturación.

El autor concluye que es necesario mejoras que aporten a los procesos de atención y seguimiento de casos. La propuesta de Adanaque es introducir la metodología *Toyota Businnes Practices* (TBP), la cual consiste en 8 pasos. Esta implementación va a permitir la solución efectiva del caso manifestado evitando se genere situaciones críticas o especiales, gracias a la priorización por niveles de criticidad.

La investigación en análisis ofrece una visión diferente, ya que plantea una mejora desde la empresa de *contact center* y no desde la legislación. La implementación de nuevas metodologías es favorable no solo para los resultados de la empresa sino para la satisfacción del cliente. Por otro lado, el texto es bastante enriquecedor, pues se desarrolla a profundidad la propuesta presentada y su aplicación en una empresa dedicada al rubro de las telecomunicaciones. A pesar de ello, el autor utiliza muchas abreviaciones de términos del sector que pueden resultar confusos para quien no está relacionada con el área especializada, en especial cuando se utiliza vocabulario en inglés.

La propuesta de Gonzales (2016) es más específica y compleja respecto a las empresas tercerizadas. El autor plantea la implementación de un sistema web denominado como Sistema de Gestión Integrada y Control de Procesos (SIGIC) para el control de procesos de capacitación realizados. El uso del sistema web se justifica porque la base de datos influye en el correcto y ordenado análisis de la información, minimiza el tiempo de entrega de los informes finales al cliente (empresas operadoras) y la estandarización de la información genera mayor confiabilidad de los indicadores en los informes.

Esta implementación se materializó a través de la tecnología ASP.NET WebForms más una programación en diversos niveles, una construcción de software que es modificable según las necesidades, lo cual es muy importante en el rubro de las telecomunicaciones porque el sistema debe adecuarse constantemente a los cambios del cliente.

El trabajo de investigación está muy bien desarrollado, desde la redacción hasta la ilustración de procesos. A pesar de que se usan términos propios de la carrera, los gráficos ayudan a entender la construcción de la base de datos y despierta el interés sobre el sistema web realizado. Esta creación fue realizada con la finalidad de medir los procesos de capacitación, pero no detalla si puede ser utilizada para otros procesos similares sobre todo si este sistema web tiene entre sus características una alta capacidad de transformación.

Mientras que, Orozco (2015) identificó, en su investigación, las principales causas de las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de *call center* técnico de Atento Perú, empresa proveedora de servicios para una empresa de telecomunicaciones. Los principales problemas que encontró fueron el incremento del tiempo medio de operación, tiempo de espera y la cantidad de llamadas abandonadas. Para

lo cual utilizó la metodología del ciclo de Deming y herramientas Lean como propuesta de mejora.

El autor al aplicar su propuesta de mejora obtuvo un mejor rendimiento, cumplimiento de indicadores, mayor capacitación y reducción de costos. Sin embargo, se evidenció que a pesar de las mejoras en los procesos era necesario una intervención hacia el desempeño de los colaboradores de la empresa. Entre sus principales recomendaciones se encuentra el incentivar la competencia laboral entre los asesores a través de concursos en donde se incentive una mejora de actitud de servicio hacia el usuario final. También, se hace énfasis en el cambio de perfil del puesto de trabajo del asesor con respecto al grado de estudios para asegurar el correcto uso de lenguaje y comunicación efectiva con el usuario final.

Aunque el trabajo de investigación tiene el enfoque de mejorar los procesos utilizados en la empresa, el autor no deja de lado el factor humano que influye mucho en el desenvolvimiento de este negocio. La investigación está bien realizada, parte de preguntas que desarrolla y ofrece detalles de los temas sobre los cuales trabaja. Por otro lado, el autor pudo ser más conciso en determinadas partes de su investigación dejando espacio para los temas centrales.

Finalmente, puedo concluir que el Estado desarrolla un rol importante dentro del sector de telecomunicaciones a través del Osiptel como ente regulador. Este organismo tiene como principal objetivo asegurar que el servicio ofrecido sea prestado respetando los estándares de calidad y eficiencia garantizando los derechos de los usuarios.

Por otro lado, las empresas operadoras han optado por recurrir a diversos modelos de negocio, uno de ellos es el uso de BPO. El uso de este modelo de negocio es muy usado por ser más rentable ya que al realizar una tercerización de servicios resulta menos costosa y más eficiente. La empresa que contrata este tipo de servicio se beneficia del Know How (saber hacer) proporcionado por el *outsoucer*. Sin embargo, el BPO no se encuentra exento de contingencias y puede mejorar en diversos aspectos según el objetivo que se persiga.

REFERENCIAS

Adanaque, D. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Ingeniería. Lima, Perú) Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/593282> [Consulta: 13 de noviembre de 2020].

Casas, A. (2020). *Principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, Business Process Outsourcing (BPO): un estudio comparativo* (Tesis de Grado, Universidad EAFIT, Escuela de Administración. Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17002> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Devis, I., & Rincón, E. (2008). *Derecho de los usuarios de las telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.

González, C. (2016). *Desarrollo e Implementación de un Sistema de Información para el control del proceso de capacitación de una empresa del rubro de las telecomunicaciones en el Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sede Sapientiae, Facultad de Ingeniería. Lima Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/85> [Consulta: 13 de noviembre de 2020].

López, J. (enero, 2006). La mejor protección al usuario de servicios públicos de telecomunicaciones, a partir de la regulación de OSIPTEL e INDECOPI. *Revista de Derecho Administrativo*, (01), 507-535. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/16367/16773> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Meneses, P. (julio, 2017). El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial. *Balance´s*. 6, (5), 44 – 50. Recuperado de <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/117> [Consulta: 17 de noviembre de 2020].

Orozco, S. (2015). *Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Ingeniería. Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/58208> [Consulta: 13 de noviembre de 2020].

Sandoval, L. (2018). *El rol del Estado peruano en la prestación del servicio público de telecomunicaciones* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Trujillo, Perú). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10367> [Consulta: 13 de noviembre de 2020].

Suarez, I. (2016). *La aplicación del deber de idoneidad en el servicio de telecomunicaciones en Lima, 2016* (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Facultad de Humanidades. Lima, Perú) Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/AUTO_9efb59f31f9b46f9d37da5680ad89780 [Consulta: 13 de noviembre de 2020].

Tassano, H. (enero, 2016). Competencia y regulación. *Derecho PUCP*, (76)), 105-121. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/14850/15392> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Tello, S., Vargas, W., Quesquén, F., & Tello, P. (2019). Efecto jurídico funcional de Osiptel en la percepción de protección de derechos por los usuarios de telecomunicaciones. *Lex* (24), 103-132. doi: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i24.1813>

Zegarra, D. (2018). *Introducción de las telecomunicaciones*. Lima: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.