

# Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico-Administrativas

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



## EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE ADJUNTO DE BOUTIQUE CELULAR S.R.LTDA

Trabajo de Suficiencia Profesional  
presentado por el Bachiller:

**Borja Castro, José David**

para optar el Título Profesional de  
Economista

Asesor:

**Mgter. Espinoza Riega, Jorge David**

**Arequipa - Perú**

**2019**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL  
DICTAMEN DEL PLAN DE TRABAJO INFORME  
EXPERIENCIA PROFESIONAL

VISTO EL EXPEDIENTE: Nro. 024-EPICO-2019

Titulado:

"EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE ADJUNTO DE BOUTIQUE CELULAR S.R.LTDA"

PRESENTADO POR:

- JOSÉ DAVID BORJA CASTRO  
TRABAJO INFORME PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

NUESTRO DICTAMEN ES:

Aprobado ( X )	Aprobado con observaciones ( )	Rechazado ( )
----------------	--------------------------------	---------------

OBSERVACIONES:

- Sin observaciones.

Arequipa, 1 julio del 2019

  
Docente: Jorge O. Tejada Bernal  
Código: 0257

  
Docente: J. David Espinoza Riega  
Código: 1149



***Dedicatoria:***

A mis padres, Américo y Elba.

A mi esposa Eliana.

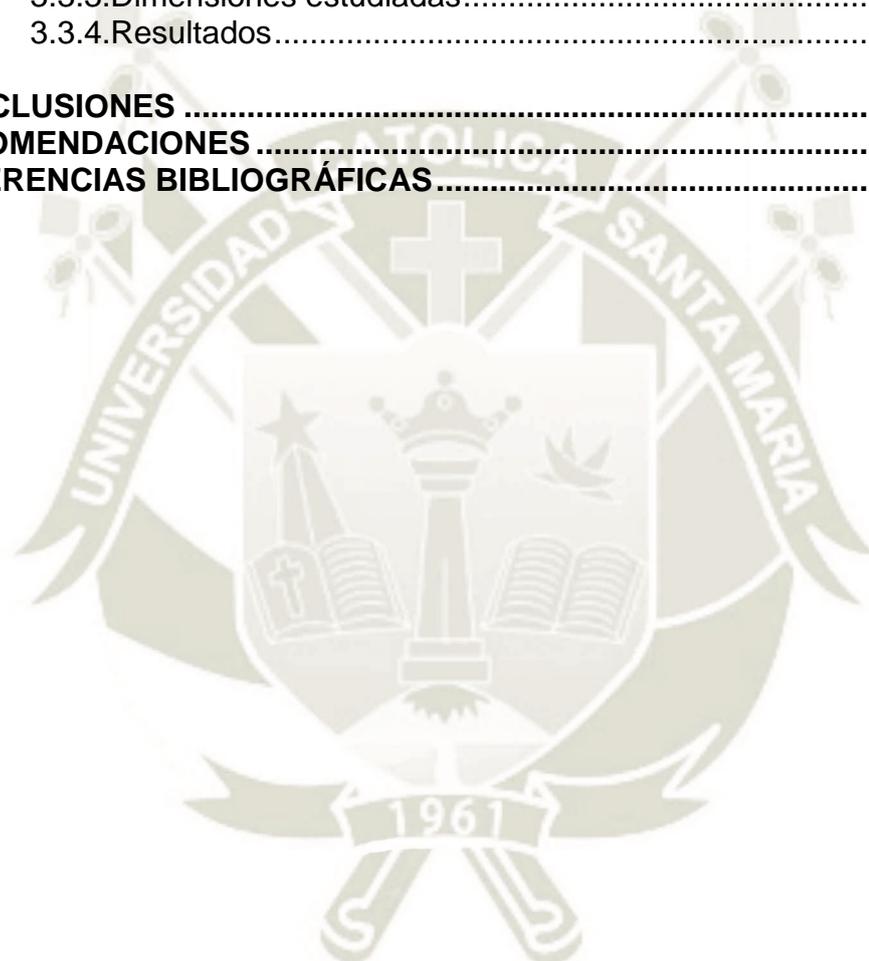
A mis hijos José Alberto y Paulina.

A mis Hermanas Frida, Roxana e Iliana

## ÍNDICE

resumen .....	VIII
abstract .....	X
introducción.....	XII
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ .....</b>	<b>1</b>
1.1.HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES .....	1
1.2.NACIMIENTO DE TELEFÓNICA EN EL PERÚ Y DE TELEFONÍA MÓVILES.....	3
1.3.EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ .....	9
1.4.MARCO NORMATIVO Y REGULATORIO .....	14
1.5.ASPECTOS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE EL DESEMPEÑO DEL MERCADO MÓVIL. ....	14
1.6.OPERADORES MÓVILES VIRTUALES Y OPERADORES DE INFRAESTRUCTURA MÓVIL RURAL .....	18
1.7.REGLAMENTO PARA LA SUPERVISIÓN DE LA COBERTURA .....	20
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>22</b>
2.1.CAMPO MATERIA DEL INFORME .....	23
2.1.1.Campo : Ciencias Sociales .....	23
2.1.2.Área : Economía .....	23
2.1.3.Actividad : Comunicaciones.....	23
2.2.METODOLOGÍA A EMPLEAR .....	23
2.2.1.Método Descriptivo .....	23
2.3.OBJETIVOS DEL INFORME .....	23
2.3.1.Generales .....	23
2.3.2.Direccionalidad de la Labor Realizada .....	24
2.4.DISEÑO TÉCNICO Y RESOLUCIÓN DE DATOS .....	25
2.4.1.Técnicas y Recursos .....	25
2.4.2.Instrumentos y Recolección de Datos .....	25
2.4.3.Campo de Verificación.....	25
2.5.ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	25
2.6.UNIDADES DE ESTUDIO .....	26
2.7.TEMPORALIDAD .....	26
2.8.ESTRATEGIA.....	26
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>27</b>
<b>3. DESARROLLO DE LAS LABORES COMO GERENTE ADJUNTO DE BOUTIQUE CELULAR S.R.LTD .....</b>	<b>27</b>
3.1.LA EMPRESA BOUTIQUE CELULAR SRL.....	28
3.1.1.Misión .....	28
3.1.2.Visión.....	29
3.1.3.Valores.....	29
3.1.4.Objetivo de la organización.....	30
3.1.5.Organigrama.....	31

3.1.6.Canales de Ventas y Atención .....	76
3.1.7.Situación actual del Socio Comercial.....	90
3.1.8.Situación actual de Boutique Celular .....	92
3.2. CLIMA IABORAL .....	102
3.2.1.Alcance .....	102
3.2.2.Muestra.....	102
3.3. ENFOQUE TEÓRICO Y DIMENSIONES ABORDADAS.....	103
3.3.1.Definiciones Operativas.....	103
3.3.2.Importancia de la evaluación de clima organizacional.....	103
3.3.3.Dimensiones estudiadas.....	104
3.3.4.Resultados.....	105
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Línea de tiempo de los cambios normativos de los últimos años..	15
Figura 2:	Ámbitos de cobertura .....	21
Figura 3:	Organigrama Funcional Boutique Celular SRL.....	31
Figura 4:	Organigrama departamento de postventa.....	45
Figura 5:	Organigrama del departamento de control y procesos comerciales .....	54
Figura 6:	Organigrama Departamento de Ventas.....	61
Figura 7:	Organigrama departamento de gestión y desarrollo humano.....	66
Figura 8:	Organigrama departamento de logística .....	68
Figura 9:	Organigrama departamento de contabilidad .....	74
Figura 10:	Organigrama del departamento de tecnologías de la información	76
Figura 11:	Mapeo de Proceso Boutique Celular SRL.....	90
Figura 12:	Posesión Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.12.18) .....	91
Figura 13:	Evolución de la Posición Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.12.18).....	91
Figura 14:	Ventas 2016, 2017 ,2018 y proyección - 2019 .....	92
Figura 15:	Atenciones tipo venta 2016, 2017, 2018 y proyección 2019 .....	93
Figura 16:	Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Postpago Combo.....	94
Figura 17:	Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Postpago M4 .....	95
Figura 18:	Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Prepago Combo & M7 .....	96
Figura 19:	Satisfacción del Cliente Dic 2017 - Abr 2018 .....	97
Figura 20:	Motivos de Insatisfacción del Cliente 2018 por tienda.....	97
Figura 21:	VSM Situación Actual Proceso venta móvil Boutique Celular .....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1:	Conocimiento de la Empresa .....	105
Gráfica 2:	Indicador Liderazgo.....	106
Gráfica 3:	Indicador Estado de la comunicación interna.....	108
Gráfica 4:	Indicador Trabajo en Equipo .....	109
Gráfica 5:	Indicador Promoción interna y desarrollo del talento humano...	110
Gráfica 6:	Indicador Ambiente de Trabajo .....	111
Gráfica 7:	Indicador cumplimiento contractual.....	112
Gráfica 8:	Indicador Compromiso y Justicia Organizacional.....	113
Gráfica 9:	Indicador Compromiso .....	114
Gráfica 10:	Comparación del indicador liderazgo en las sedes de BC .....	115
Gráfica 11:	Porcentaje de colaboradores por sede que perciben que sus jefes inmediatos son los adecuados para el puesto .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiendas Boutique Celular según tipo de negocio .....	78
Tabla 2: Tipos de Ingresos Boutique Celular SRL.....	79
Tabla 3: Desarrollo del Plan de Trabajo Comercial Enero-Diciembre 2018 ....	84
Tabla 4: Porcentaje Efectividad de venta por tienda 2018 .....	98
Tabla 5: Índice promedio de duración de stock 2018 .....	99
Tabla 6: Porcentaje de ventas perdidas por quiebre de stock por tienda 2018 .....	100
Tabla 7: Dimensiones estudiadas .....	104



## RESUMEN

El presente trabajo, tiene como finalidad presentar un informe de la experiencia como Gerente Adjunto de la Empresa Boutique Celular SRL a lo largo del periodo 2015 -2018 en la misma que se han realizado una serie de labores en la conducción de la misma, orientadas a conformar una organización sólida que permita continuidad en el tiempo de la mano de la rentabilidad que esperan los accionistas de la misma.

Para ello en principio era importante a cada momento, analizar la situación actual y el punto de partida respecto a las metas y objetivos que teníamos que plantearnos en todos los campos y áreas de la Empresa, labores que básicamente son desarrolladas por la Gerencia de Administración - Finanzas y la Gerencia Comercial; En la primera de ellas buscando siempre el soporte administrativo que debe tener toda empresa y que a través del mismo fundamentalmente se controlan los procesos operativos, Logística, Tecnología de la información, Legal, Contabilidad , Finanzas han sido las llamadas para conseguir estos objetivos y por el otro lado la segunda de ellas es decir el Área Comercial la que permanentemente está desarrollando y buscando oportunidades de negocio que generen los ingresos necesarios para sostener y hacer rentable a esta Compañía.

A lo largo de estos años se identificaron una serie de oportunidades de mejora producto obviamente de las debilidades existentes o en algunos casos del comportamiento del mercado, en el trabajo presentado se muestra como se han desarrollado cada una de las mismas permitiendo

que la Compañía se posea como la Empresa líder en el Sur siendo la Franquicia de Telefónica con mejores resultados a lo largo de estos años tanto en los niveles de venta como atención de clientes producto de esta confianza y resultados la asignación de 13 tiendas en localidades como Arequipa, Mollendo, Camaná, Tacna, Moquegua, Ilo, Cusco, Puno, Juliaca y Huancayo

Los resultados comerciales muestran una tendencia de crecimiento a nivel de ventas en los productos de Móviles, Internet, Cable, también destacan los niveles de calidad de atención y se demuestran con la reducción de tiempos de espera y evaluaciones por encima de la media exigida para el indicador de satisfacción al cliente. Es por ello que en el presente informe se incluye un plan de trabajo de las acciones comerciales al detalle que demuestran el cómo se planifica estas actividades, con tiempos de ejecución y responsables además de cuáles son los resultados esperados.

Finalmente el presente informe también se resalta lo importante que debe ser para una compañía el capital humano y por ende como se debe trabajar con el mismo, es por ello que se incluye una encuesta anual de Clima laboral la que permitió medir resultados de satisfacción de los empleados y buscar mejora continua de los mismos.

**Palabras Clave:** Boutique celular.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to present a report of the experience as Deputy Manager of the Company Boutique Celular SRL throughout the period 2015-2018 in which a series of tasks have been carried out in the conduct of the same, oriented to form a solid organization that allows continuity in the time of the hand of the profitability that the shareholders of the same expect.

For this, it was important at all times to analyze the current situation and the starting point regarding the goals and objectives that we had to consider in all fields and areas of the Company, tasks that are basically developed by the Administration Management - Finance and Commercial Management; In the first of them, always looking for the administrative support that every company should have and that through it, the operational processes, Logistics, Information Technology, Legal, Accounting, Finance, have been called to achieve these objectives and for On the other side, the second of these is the Commercial Area, which is constantly developing and looking for business opportunities that generate the income necessary to sustain and make this Company profitable.

Throughout these years, a series of improvement opportunities were identified, obviously as a result of existing weaknesses or in some cases of market behavior, in the work presented, it is shown how each one has been developed allowing the Company to take possession as the leading company in the South, being the Telefónica Franchise with better results throughout these years, both in sales levels and customer service, as a

result of this trust and results, the allocation of 13 stores in locations such as Arequipa, Mollendo, Camana , Tacna, Moquegua, Ilo, Cusco, Puno, Juliaca and Huancayo

The commercial results show a growth trend at the level of sales in the products of Mobile, Internet, Cable, also highlight the levels of quality of care and are demonstrated with the reduction of waiting times and evaluations above the average required for the Customer satisfaction indicator, That is why this report includes a work plan of the commercial actions in detail that demonstrate how these activities are planned, with execution times and responsible in addition to what are the expected results.

Finally, this report also highlights how important human capital should be for a company and therefore how it should work with it, which is why an annual Labor Climate survey is included that allowed measuring the satisfaction results of employees and seek continuous improvement of them.

**Key Words:** Cell boutique

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Informe, está elaborado bajo una metodología descriptiva de la Experiencia Profesional como Gerente Adjunto de BOUTIQUE CELULAR S.R.LTDA

El sector telecomunicaciones se caracterizó en los últimos años por el fuerte dinamismo en su proceso de cambio, que le está llevando a transformarse aceleradamente en beneficio de los millones de usuarios en todo el territorio nacional.

BOUTIQUE CELULAR S.R.LTDA, ha sido y será un factor determinante en el camino de este proceso, reafirmandose en su papel de actor principal dada la elevada cifra de inversión realizada en este sector por varios operadores que interactúan desde hace un buen tiempo, lo que permitió extender las redes de telecomunicaciones a nuevas áreas del país, hacerlas más densas y donde el mercado lo requiera, modernizándolas tecnológicamente, diversificar los servicios prestados y todo ello a través del mejoramiento sensible de los niveles de calidad.

La posición lograda por Telefónica del Perú, fruto del esfuerzo por liderar la modernización de las telecomunicaciones peruanas, quedó igualmente evidenciada en ejercicios pasados, al ser no solo la primera empresa en introducir la telefonía celular digital CDMA en Latinoamérica; sino, también la primera del Grupo Telefónico en ofrecer en la Región el servicio Infovía, la nueva vía de acceso a las autopistas de la información. BOUTIQUE CELULAR S.R.LTDA apoya este ejercicio económico con su expertiz y el ejercicio profesional de sus colaboradores en toda su plenitud.

El primer propósito al elaborar el presente Trabajo Informe y a su vez fundamental, es el de poder optar por el Título Profesional de Economista, el mismo que otorga nuestra Alma Mater.

El Segundo Propósito, es el de generar un valioso aporte a la empresa en la que me vengo desempeñando como Gerente Adjunto, mediante un documento que describe las funciones de estas labores y sus procedimientos respectivos para su cumplimiento.

Por último dejamos muy claro nuestro agradecimiento a los profesores que apoyaron la realización de este documento, a mis Jurados que me dan la posibilidad de graduarme al hacer las observaciones necesarias para su finalización

## CAPÍTULO I

### 1. LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ

#### 1.1. HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

El 24 de mayo de 1844, el inventor Samuel Morse envió el primer mensaje sobre dos líneas telegráficas entre Baltimore y Washington, EE.UU. De esta manera, y todos los expertos coinciden en ello, se dio la nueva era de las telecomunicaciones en el mundo. A partir de su nacimiento, y en sólo diez años, este aparato fue disponible para su uso público en varios países, pero cruzaron las fronteras entre sí. Cada uno lo utilizaba en forma distinta y con sus propios códigos de seguridad telegráfica, debido a que fue muy importante para las comunicaciones militares y políticas. Dichos mensajes estaban encriptados y no podían traducirse ni transcribirse.

Sin embargo, dada la necesidad de enlazar las comunicaciones entre pueblos cada vez más distintas, varios países, por separado, decidieron

realizar acuerdos para interconectar sus redes nacionales. Pero, cada acuerdo tenía sus propias particularidades, no había una sola institución que los agrupara y estandariza las reglas para los países. Mientras, la expansión del servicio telegráfico avanzaba más rápido que los rumores que enlazaban las comunicaciones. Dada la, literalmente Torre de Babel en que se convirtió, 20 países europeos decidieron encontrar unas reglas comunes para enlazarlos y uniformizar sus tarifas internacionales. Luego de dos meses y medio de arduas y extensas negociaciones, se crea la Unión Internacional de Telégrafos, el 17 de mayo de 1865. Pero años después cambió su denominación por el de Unión Internacional de Telecomunicaciones. Desde entonces, a esta organización se le sumaron otros países. A partir de su nacimiento, la ITU se encargó de crear las facilidades, reglamentos y estandarización del servicio telegráfico y las otras tecnologías que fueron apareciendo como en su momento lo fue la telefonía, radiotelegrafía, telefonía inalámbrica, etc. Hasta ahora, los objetivos fundamentales de la citada organización permanecen invariables.

Las telecomunicaciones comprenden un sin número de medios y sistemas, dispositivos y técnicas para la transmisión de informaciones a larga distancia en forma instantánea. Según esta definición, los principales medios utilizados son: la radiocomunicación, la transmisión por cable y los satélites artificiales. Ahora, las clases de informaciones manejadas por los sistemas de telecomunicaciones incluyen el sonido, las imágenes visuales, el procesamiento de datos por computadoras y los signos gráficos. A pesar de su nacimiento ocurrido en el siglo XIX, no fue sino hasta la segunda mitad del siglo pasado (XX) en donde tuvo su verdadero auge.

Precisamente, luego de la finalización de la llamada Guerra Fría, cuando los innumerables satélites utilizados para el espionaje cambiaron de uso. Más aún con la aparición de las computadoras personales (Apple), en Silicon Valley, California, EE.UU. y los sistemas operativos (de Microsoft), en el mismo lugar, comenzó el auge del sistema. Dichos satélites se utilizaron y se utilizan para enlazar las comunicaciones mundiales, televisión, telefonía, internet, etc.

Las telecomunicaciones, incluso más que otras actividades humanas han tenido y siguen teniendo un desarrollo impresionante. En virtud de ello, su impacto en nuestras vidas no tiene parangón. Hoy es posible hacer lo que hace treinta años era materia de sueño o cosa inalcanzable gracias a la magia del satélite o las redes digitales de telefonía.

Nuestro país, ciertamente, no ha sido ajeno a este torbellino. Gracias a la apertura del mercado de las telecomunicaciones, hemos logrado que la oscura época en que una burocracia estatal dominaba el sector bajo la figura de monopolio. Actualmente, en plena globalización, las reglas de juego se han adaptado a un modelo mundial que privilegia la flexibilidad y la tolerancia en la economía mientras que el estado aplica políticas de incentivo en sectores claves, como el de las telecomunicaciones.

## **1.2. NACIMIENTO DE TELEFÓNICA EN EL PERÚ Y DE TELEFONÍA MÓVILES**

Con el propósito de modernizar el desarrollo de las telecomunicaciones en el país y fomentar la inversión extranjera, se dieron a partir de 1993 la ley de Promoción de la Inversión Privada en

Telecomunicaciones y la Ley General de Telecomunicaciones. En 1994, se dictó la Ley Nro. 26285 que dispone la desdualización progresiva de los servicios públicos de telecomunicaciones de telefonía fija local y de servicios de portadores de larga distancia. Asimismo se creó el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones, OSIPTEL, para regular y supervisar la marcha del mercado de telecomunicaciones en el país.

A partir de esa fecha, se han incrementado sustantivamente las inversiones en comunicaciones, siendo así que, en el período 1993-1999, este sector ocupa el primer lugar como receptor de inversión extranjera, como consecuencia de la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT S.A.) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL PERÚ S.A.), y la entrada de nuevos operadores.

El 28 de febrero de 1994 se subastaron las acciones de propiedad del Estado en CPT S.A. y ENTEL PERÚ S.A. Telefónica Internacional, a través de Telefónica del Perú Holding S.A.C. adquirió el 35% del capital social de ENTEL y el 20% del capital social de CPT. Para esto, realizó más de US \$ 2002 millones; cifra que superó cuatro veces el precio base fijado por el Estado. Luego realizó un aporte adicional de US \$ 612 millones y pasó a controlar el 35% de ambas compañías.

El 16 de mayo de este mismo año, Telefónica hizo efectivo el pago del monto ofrecido y se firmaron los contratos de concesión por un plazo de veinte años contados a partir del 27 de junio de 1994. Posteriormente,

en diciembre, buscando una mayor eficiencia en la prestación de los servicios, ambas empresas se fusionaron como Telefónica del Perú.

Con los contratos, el Estado otorgó a Telefónica del Perú la concesión para prestar el servicio telefónico en el ámbito nacional y para operar los servicios de larga distancia nacional e internacional. Asimismo se estableció un período de concurrencia limitada o de exclusividad en los servicios mencionados que debía concluir en junio de 1999 (Araoz Fernández, 2001), pero su vigencia concluyó un año antes de lo previsto gracias al cumplimiento adelantado de los términos pactados con el Estado.

Desde que Telefónica inició sus actividades se han realizado grandes avances en el sector de las telecomunicaciones, dando acceso a modernos productos y servicios a todos los niveles socioeconómicos del país.

En Lima se han sustituido 168,324 líneas de centrales manuales por automáticas, con lo que se ha superado la meta contractual de 135,000 líneas en un 34%. En provincias igualmente se superó en un 82% sobre la meta impuesta, la haberse sustituido 136,539 líneas.

En cuanto a la instalación de teléfonos públicos, Telefónica ha sobrepasado en 175% la meta impuesta para Lima, mientras que superó en un 60% la meta señalada para provincias, entre otros logros obtenidos en las diferentes ramas del negocio.

Las inversiones realizadas desde 1994 a la fecha son de aproximadamente US \$ 2973 millones entre los servicios de telefonía

básica, servicios móviles, telefonía pública, televisión por cable, larga distancia, comunicaciones de empresa corporativa y otros.

De este modo Telefónica es actualmente un grupo que tiene una serie de empresas dedicadas a rubros diferentes dentro de las telecomunicaciones líderes en el país y apuntando a estar dentro de los seis líderes mundiales de su sector y el conjunto se configurará como una multinacional con presencia en 16 países con más de 60 millones de clientes, más 1,5 millones de accionistas directos y un mercado potencial de 550 millones de habitantes.

El Grupo Telefónica cuenta con diversos negocios, producto de un Mega Plan o Proyecto Global que puso en marcha desde hace 2 años mediante el cual se agrupó algunas de sus actividades por líneas de actividad a escala global, teniendo así claramente diferenciados los negocios, siendo básicamente:

- **Telefonía Fija:** Que abarca la comunicación por teléfono convencional, la más común y conocida. El mercado de mayor tamaño está gestionado por Telefónica de España, que cuenta con más de 18 millones de líneas en servicio, en el resto de países, la telefonía fija supera ya los 16,5 millones de líneas en servicio, con empresas de Argentina, Brasil, Chile, Perú Puerto Rico, El Salvador, Guatemala y Austria y próximamente en Italia.
- **Call Centres (Atento Holding):** Cuyo objeto es ofrecer, para cada segmento de mercado, un portafolio de servicios diversos. Teleatención integrada, televenta, provisión de personal, alquiler de puestos de

atención y nuevos servicios. Se considera estratégica la convergencia de sus actividades con el resto de las líneas de negocio para aprovechar al máximo las sinergias que proporciona una actuación coordinada.

- **El Negocio de los Datos (Telefonía Data):** Línea que aglutina los negocios de comunicaciones de datos y soluciones empresariales integradas para grandes empresas.
- **Internet (Datos):** Proveedora de servicios de acceso a la red y operadora de portales en internet.
- **Telefónica Multimedia:** Cuenta con medios propios como cadenas de TV en abierto y de pago (por cable y por satélite), emisoras de radio, productoras de contenido, distribuidoras y también mantiene acuerdos con las principales empresas generadoras de contenidos.
- **TPI-Páginas Amarillas:** Es la empresa de Telefónica que edita y comercializa directorios, contenidos de información y servicios publicitarios en diferentes soportes, como: las páginas amarillas (papel), páginas blancas (papel), páginas amarillas y blancas habladas (teléfono) y páginas amarillas y blancas online (internet).
- **Telefonía Móvil (Telefónica Móviles):** Con presencia en España, Latinoamérica, Europa y el norte de África. A lo largo de 1999, Telefónica Móviles se situó como el operador europeo de mayor crecimiento en términos absolutos. En España cuenta con 7 millones de clientes y en el resto de los mercados cuenta con más de 6, lo que

lo coloca como la 6ta. operadora del mundo, con un potencial de crecimiento muy elevado.

Actualmente está liderando un desarrollo tecnológico que le está abriendo nuevos mercados. A finales de 1999, Telefónica Móviles lanzó comercialmente nuevos servicios con la tecnología WAP, un servicio convergente de móviles e internet.

Es así, como producto de este modelo dentro del Grupo Telefónica, que nace Telefónica Móviles S.A.C. en el Perú, como una empresa independiente de Telefónica del Perú, el 01 de marzo de 1999. La creación de esta nueva filial obedece al acelerado crecimiento que experimentó el mercado celular en los últimos años.

Contando con más de diez millones de abonados en la actualidad entre sus diferentes productos tenemos:

- **MoviStar:** Celular digital de Telefónica que le brinda todas las ventajas de la tecnología digital más avanzada del mundo, la tecnología 4G. Le permite identificar todas las llamadas que recibe, puede recibir mensajes cortos de texto, tiene una mayor duración de baterías. Este celular cuenta con la ventaja de la cobertura nacional automática y del Roaming Automático Internacional.
- **MoviLine (Post Pago):** Celular digital de Telefónica, tiene cobertura a nivel nacional y sus abonados pueden identificar el número de quien nos llama si cuentan con el equipo adecuado, este sistema es mediante pago por recibos con tarifa mínima mensual.

- **MoviFácil (Pre pago):** Celular digital, basado en la red celular de Telefónica. El sistema de este celular es prepago, es decir que para que el cliente pueda realizar llamadas es necesario adquirir una tarjeta de S/. 3,5,10,20.

Las principales ventajas de este sistema son: el cliente no necesita mostrar solvencia económica, no tiene recibos a fin de mes, tiene cobertura nacional automática y puede controlar mejor sus consumos.

### 1.3. EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ

El subsector Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y construcción cumple, entre otras, tres funciones principales:

- Determinar la política en materia de telecomunicaciones.
- Promover el desarrollo de servicios públicos mediante concesiones al sector privado.
- Establecer un marco legal estable para quienes operan en este rubro de negocios.

No se puede negar que, pese a la aguda recesión que el país padece, hay logros importantes que destacar. En primer término, una política de promoción de la competencia, luego de haber facilitado el desarrollo de nuevos servicios así como el ingreso de nuevas tecnologías, seguir promoviendo la inversión, sea nacional o extranjera, brindar al usuario más

y mejores opciones de elección y optimizar el uso del espectro radioeléctrico.

En ese contexto, las estrategias seguidas se han basado en los siguientes conceptos:

- Igualdad de condiciones para inversionistas nacionales y extranjeros.
- Convenios de estabilidad jurídica en materia tributaria.
- La no intervención estatal en aspectos propios de la actividad empresarial.
- No restringir la rentabilidad ni la remisión de utilidades.
- Tratar de instaurar un marco legal moderno y flexible.
- Consagrar la libre competencia como norma y práctica constante.

Ahora bien, veremos algunos indicadores del mismo Ministerio de Transportes y Comunicaciones de cómo se ha beneficiado a los usuarios:

- En 1993, por ejemplo, el tiempo promedio de espera para la conexión de una línea telefónica era de 70 meses; en el 2001 se redujo a sólo 4 días.
- En 1993 existían 4458 teléfonos públicos. A fines del 2001, se contaban con 72,771 unidades en servicio.
- En 1993, había 676,000 líneas telefónicas instaladas; a fines del 2001 la cifra alcanzaba los dos millones, doscientos mil.

- En cuanto a las líneas en servicio y en el mismo período también de tiempo (1993-2001), la diferencia es también significativa: 673,000 frente al millón 2'200,000 actual.
- La telefonía celular ha registrado también un notable crecimiento en este período. En 1993 existían 53,000 líneas en servicio; hoy han sobrepasado los diez millones.
- Otro aspecto en el que se ha registrado importantes avances es el referido a la digitalización de la red de telefonía básica. En 1993, la digitalización alcanzaba el 33% de la red, hoy, llega a un 97%.

En cuanto al negocio de telefonía móvil, la velocidad de penetración, que va de la mano con la mayor cobertura alcanzada, la continua mejoría en las prestaciones en los servicios ofrecidos y la reducción drástica de los precios para disponer de una línea de este tipo, hacen que hoy el número de teléfonos móviles (celulares) en servicio, supere el número de líneas en servicio de la telefonía fija.

Es probable que el tamaño del mercado, la caída en los precios de los servicios, la aparición de nuevos sistemas tarifarios y los avances tecnológicos, terminen por reducir el número de empresas que compiten en algunos rubros y obligue a otras a ampliar su oferta actual de servicios en la banda asignada, aunque ésta no se encuentra atribuida inicialmente, para la prestación de los servicios adicionales, lo cual redundará a su vez, en un mejor uso del espectro radioeléctrico.

Como beneficios adicionales cabe señalar algunos avances en lo concerniente a los servicios básicos de telecomunicaciones en centros poblados rurales del interior del país, que hoy tienen la posibilidad de superar las barreras de la incomunicación y el aislamiento. Recientemente más de 2000 centros poblados rurales han comenzado a gozar de estos servicios.

La consecuencia natural de este proceso ha conducido a una evidente apertura del mercado de las telecomunicaciones. Las prácticas monopólicas, que datan de la época en que estos servicios estaban en manos de la burocracia estatal, han desaparecido. Además de las empresas que ya vienen operando en el mercado, se han otorgado 38 nuevas concesiones para el servicio portador de larga distancia y 4 para el servicio de telefonía fija.

Éste es, sin duda, un hecho altamente positivo en la medida en que los beneficios de la apertura no se han hecho esperar demasiado. Por un lado, la apertura ha hecho posible la competencia efectiva en el mercado de larga distancia y telefonía fija local, de igual modo que en el servicio celular. Por otra parte, el consumidor y en general, todo usuario de estos servicios tendrá más opciones de elección, lo que incluye, naturalmente las tarifas y la calidad del servicio, que de este modo se diversifican. Como aporte final del proceso de apertura, cabe señalar la generación de más puestos de trabajo en la industria de las telecomunicaciones y en ramos alternos, constituyendo una importante contribución al crecimiento del PBI.

En este contexto, que a pesar de la crisis puede considerarse auspicioso al menos para las telecomunicaciones, las perspectivas de crecimiento y desarrollo no son nada desdeñables. Entre las metas que se han cumplido, tenemos:

- Alcanzar una densidad de 80 líneas por cada 100 habitantes en telefonía fija y móvil.
- Incorporar a los servicios de telecomunicaciones a 8,000 nuevos centros poblados.
- Intensificar el acceso a internet.
- Lograr que el 98% de solicitudes de nuevas líneas sean atendidas en un plazo máximo de 5 días.
- Continuar modernizando la prestación de servicios de telecomunicaciones y completar la digitalización de las redes telefónicas.

A todo ello hay que sumar un presente que en apariencia va por buen camino. En diciembre del 2001, por dar un ejemplo, el MTC otorgó concesiones para prestar el servicio de telefonía fija local, teléfonos públicos y portados de larga distancia nacional en áreas rurales de Loreto, San Martín, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Ica, Madre de Dios, Arequipa, Tacna y Puno.

La inversión privada en el Sector Comunicaciones, entre el año 1990 y el 2000 alcanza los 2,618 millones de dólares. El flujo total de inversiones 1990-2000 alcanzó ocho mil trescientos sesenta millones de dólares.

El aporte del Sector Comunicaciones a la economía nacional ha sido y es actualmente el de mayor importancia.

#### **1.4. MARCO NORMATIVO Y REGULATORIO**

En este capítulo se describirán, en primer lugar, los cambios normativos que dictan reglas específicas para los actores de este mercado, en particular, para las empresas operadoras móviles y que, por tanto, afectan directamente el desempeño del mercado. En segundo lugar, se describirán aquellos cambios normativos que afectan de manera indirecta el mercado debido a que no dictan una obligación hacia los actores de este mercado, sino a los terceros indirectamente relacionados con el sector.

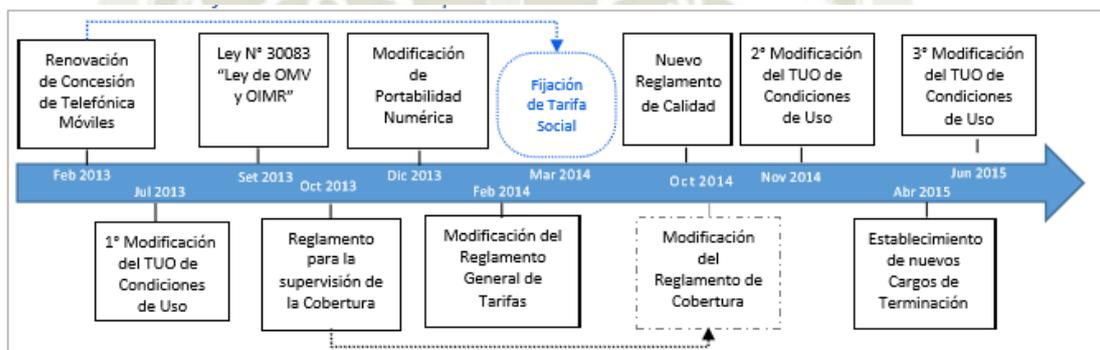
Se hará especial énfasis en los aspectos de estas normas que tengan relación específica con el desempeño del mercado móvil. Esto permitirá que los cambios en la estructura de mercado y en las estrategias comerciales, que se analizarán en los próximos capítulos, sean vinculados a los Cambios Regulatorios y Normativos analizados en el presente capítulo.

#### **1.5. ASPECTOS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE EL DESEMPEÑO DEL MERCADO MÓVIL.**

Si bien todos los aspectos del Marco Regulatorio y Normativo condicionan el desempeño del mercado móvil, se considera importante

detallar únicamente los cambios que se han suscitado los últimos años, pues son los que más han influido en la situación actual del mercado.

Tal como se observa en el Gráfico N° 1, los cambios que se están considerando en el presente capítulo van desde la renovación de la concesión de Telefónica Móviles en febrero de 2013 hasta la última modificación al Texto Único Ordenado de las Condiciones de Uso en junio de 2015.



Fuente: Documentos Oficiales. Elaboración GPRC – OSIPTEL.

**Figura 1: Línea de tiempo de los cambios normativos de los últimos años**

El 22 de febrero de 2013, mediante Resolución Ministerial N° 091-2013-MTC/03, se renovó el plazo de los Contratos de Concesión de Telefónica Móviles S.A

(Las concesiones renovadas fueron las siguientes: Concesión para la prestación del servicio público de telefonía móvil, en Lima y Callao, en la banda A de 800 MHz, otorgada por Resolución Ministerial N° 373-91 –TC/15.17, Concesión para la prestación del servicio público de telefonía móvil, en Lima y Callao, en la banda 1900 MHz, otorgada por Resolución Ministerial N° 440-91 –TC/15.17, Concesión para la prestación del servicio público de telefonía móvil, a nivel nacional, con la excepción de Lima y Callao, en la banda A de 800 MHz, otorgada por Resolución Ministerial N° 055-92-TC/15.17) (En adelante, T-Móviles), por un período de dieciocho (18) años y diez (10) meses).

Dicha Resolución Ministerial determinó que, para proceder con la renovación, las partes debían firmar una adenda a los contratos de concesión, en los que la empresa operadora se comprometiera a cumplir con ciertas condiciones establecidas a cambio de dicha renovación. Dado que se habían alcanzado niveles significativos de penetración, las condiciones apuntaron al objetivo de dar acceso a los servicios móviles de voz y datos a personas con menores ingresos, y a ampliar la cobertura hacia zonas de interés social.

Así, la adenda firmada el 21 de marzo de 2013 establece ocho cláusulas. De estas, cinco son las que impactan directamente en el mercado móvil:

1. El Plan de Ampliación de Cobertura, mediante el cual T-Móviles se comprometió a ampliar su cobertura en 409 capitales de distrito, en las cuales no contaba con cobertura a la fecha de vencimiento del plazo del contrato de concesión. Para cumplir con dicho compromiso, se estableció un plazo de 36 meses.

Adicionalmente, se comprometió a ampliar su cobertura en 1,848 localidades de su elección, más 70 localidades donde se ubicarán los Centros de Servicios de Infraestructura y de Equipamiento Complementarios a la Unidad Habitacional – TAMBOS (*Programa de Apoyo al Hábitat Rural creado por Decreto Supremo N° 001-2012-VIVIENDA*). El plazo fijado para su cumplimiento se estableció en 48 meses.

2. El desarrollo de la Red de Transporte Rioja - Moyobamba - Yurimaguas – Iquitos. T-Móviles se comprometió a desplegar esta red con la

finalidad de permitir el acceso a Internet sin costo (en adelante, Acceso a Internet Social) a entidades públicas ubicadas en las localidades aledañas. El plazo máximo para desplegar la red de transporte se fijó en 24 meses, mientras que el plazo máximo para dar el Acceso a Internet Social fue fijado en 36 meses.

Asimismo, se comprometió a poner a disposición una oferta mayorista de servicios portadores a precios de mercado para los tramos que conforman esta red. *(En caso de no llegar a un acuerdo con el solicitante, este podrá recurrir al OSIPTEL, a fin de que emita un Mandato de Acceso)*

3. La creación una Tarifa Social de Telefonía Móvil Prepago. T-Móviles se comprometió a ofrecer dicha tarifa, la cual deberá estar disponible para un millón de personas en un plazo de tres años, conforme al siguiente detalle: (i) hasta 150,000 funcionarios rurales (profesores, médicos, policías y fuerzas armadas); y, (ii) las personas inscritas en los programas sociales *(Como JUNTOS, CUNA MÁS, PENSIÓN 65 y BECA 18. Además, en caso que no se cumpliera con llegar al millón de beneficiarios en 3 años, el MTC podría: (i) incluir como beneficiarios a personas inscritas en otros Programas Sociales; o, (ii) incrementar el número de minutos al cual se aplicará la Tarifa Social; o, (iii) establecer mayores reducciones en la Tarifa Social, la cual en ningún caso podrá ser inferior al cargo más alto por terminación de llamada en red móvil vigente, que permitan mantener el valor anual del ahorro que se derivaría de la aplicación de la Tarifa Social a un millón de beneficiarios)*

Las tarifas aplicables serían indexadas cada doce meses con el objetivo de mantener un descuento del 28% sobre el promedio de las tarifas de voz de los clientes prepago de T-Móviles, y, en principio, serían aplicadas únicamente a los primeros 40 minutos de llamadas hacia destinos fijos y móviles dentro y fuera de la red de T-Móviles en

el periodo de treinta (30) días calendario. Asimismo, T-Móviles pondría a disposición hasta un millón de equipos terminales para los beneficiarios que no contaran con uno, a un precio de S/.49.00.

4. El Acceso a Internet Social a entidades públicas ubicadas en las 56 capitales de provincia aledañas a donde el Grupo Telefónica contara con fibra óptica. Asimismo, T-Móviles se comprometió a poner a disposición 8,100 accesos a Internet a nivel Nacional<sup>6</sup>.
5. El Acceso a Internet Social a entidades públicas ubicadas en 661 distritos de mayor pobreza, 35 distritos de provincias fronterizas y 6 capitales de provincias aisladas, además de otorgar dicho acceso a 225 Tambos.

#### **1.6. OPERADORES MÓVILES VIRTUALES Y OPERADORES DE INFRAESTRUCTURA MÓVIL RURAL**

El 22 de Setiembre de 2013 se publicó la Ley N° 30083: Ley que Establece Medidas para Fortalecer la Competencia en el Mercado de los Servicios Públicos Móviles mediante la inserción de los denominados Operadores Móviles Virtuales y los Operadores de Infraestructura Móvil Rural.

En primer lugar, en esta Ley se definen dos figuras legales nuevas para el mercado móvil peruano, a saber: los Operadores Móviles Virtuales (en adelante, OMV) y los Operadores de Infraestructura Móvil Rural (en adelante, OIMR).

Los OMV son actores que han surgido en distintos países para superar la principal barrera a la entrada del mercado móvil, a saber: la escasez de espectro radioeléctrico. Así, los OMV son empresas que operan sin contar con licencia de uso de espectro pero que, a los ojos de los consumidores son equivalentes a una empresa operadora móvil tradicional (en adelante, OMR).

Cada vez son más los países en los que los OMV entran a operar: solamente en la región, ya existen alrededor de 10 OMV.

Por su parte, los OIMR se definen como concesionarios que prestan servicios portadores y operan estaciones radioeléctricas de los servicios móviles en áreas rurales y/o lugares de preferente interés social donde los OMR no cuentan con infraestructura de red propia. Los OIMR no poseen usuarios móviles finales ni poseen numeración propia o asignación de espectro radioeléctrico.

A diferencia de los OMV, cuyo concepto se extiende a nivel internacional, los OIMR son una novedad para los mercados móviles; así, Perú es el único país en el que se reconoce esta figura legal.

En segundo lugar, la Ley impone dos obligaciones a todos los OMR. La primera es la obligación de brindar acceso e interconexión a sus redes móviles a los OMV que lo soliciten, a cambio de una contraprestación justa que permita al OMV replicar la oferta del OMR, siendo el único causal de negación la incapacidad técnica. La segunda, es la obligación de utilizar las facilidades de red del OIMR en aquellas áreas rurales y/o lugares de preferente interés social en las cuales el OMR no tenga infraestructura de

red propia, siempre que el OIMR lo solicite. De acuerdo a la norma, la imposición de estas obligaciones tiene el objetivo de fortalecer la competencia en el mercado móvil, propiciando el surgimiento de nuevos competidores en el mercado, tanto a nivel mayorista como minorista.

En la misma línea, el 4 de Agosto de 2015, fue publicado por el MTC el Reglamento de la Ley N° 30083, mediante el cual se especifican las pautas para el desarrollo de los OMV en el Perú, estableciendo, entre otras cosas, los requisitos mínimos para el acceso de los OMV, plazos de negociación, estándares de calidad, etc. *(Las principales obligaciones de los OMV que fueron establecidas en el Reglamento, son las siguientes: - No tener vinculación con el Operador Móvil con red, con el que suscriba el acuerdo de acceso. - No acceder a contratos de exclusividad. - Ser el responsable de la atención y solución de los reclamos de los usuarios. - Además, deben acreditar un Capital Social suscrito y pagado, no menor de 40 UIT)*

Finalmente, la normativa complementaria establecida por el OSIPTEL para la operación de los OMV se encuentra en la etapa de procesamiento de comentarios. Una vez aprobada, el marco legal para la operación de los OMV en el mercado se encontrará completo por lo que se esperaría el pronto ingreso de nuevos operadores al mercado.

## **1.7. REGLAMENTO PARA LA SUPERVISIÓN DE LA COBERTURA**

Mediante Resolución de Consejo Directivo N° 135-2013-CD/OSIPTEL del 26 de setiembre de 2013, se publicó el Reglamento para la Supervisión de la Cobertura de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones Móviles y Fijos con Acceso Inalámbrico (en adelante, Reglamento de Cobertura). Posteriormente, mediante Resolución de Consejo Directivo N° 128- 2014-CD/OSIPTEL del 16 de octubre de 2014, se modificó dicho Reglamento.

El Reglamento establece tres (3) ámbitos de cobertura, a saber: Centro Poblado (CCPP), Distrito y Provincia; y define para cada uno los requisitos para considerar que efectivamente cuentan con cobertura. En el Cuadro siguiente se pueden observar tales requisitos:

Cobertura en:	Cuando:
<b>Centro Poblado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. El nivel de señal sea de -95 dBm en el 80% de las cuadrículas del CCPP.</li> <li>ii. Pueda originarse tráfico entrante y saliente.</li> <li>iii. Pueda mantenerse la comunicación hasta su finalización.</li> </ul>
<b>Distrito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. La Capital de distrito cuenta con cobertura</li> <li>ii. Al menos el 60% del resto de CCPP del distrito cuentan con cobertura</li> </ul>
<b>Provincia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. La Capital de provincia cuenta con cobertura</li> <li>ii. Al menos el 60% del resto de distritos de la provincia cuentan con cobertura</li> </ul>

Fuente: Reglamento de Cobertura. Elaboración GPRC – OSIPTEL

**Figura 2: Ámbitos de cobertura**

Con estos requisitos se busca mejorar la percepción de calidad de los servicios móviles e incentivar a las empresas operadoras a incrementar su cobertura llegando efectivamente a las zonas de mayor interés social.

Adicionalmente, el Reglamento establece la obligación de consignar en el contrato de abonado el centro poblado de uso frecuente del servicio, de manera que el abonado tendrá certeza de que contará con cobertura efectiva de voz y datos permanentemente.

## 2. METODOLOGÍA

### CAPITULO II



## 2.1. CAMPO MATERIA DEL INFORME

2.1.1. **Campo** : Ciencias Sociales

2.1.2. **Área** : Economía

2.1.3. **Actividad** : Comunicaciones

## 2.2. METODOLOGÍA A EMPLEAR

### 2.2.1. Método Descriptivo

El presente trabajo se basara en el método descriptivo, con un seguimiento ordenado de pasos desde la concepción del trabajo a desarrollar hasta la propuesta misma del documento final.

Para lograr una coherencia de estructura del Trabajo Informe se aplicara un análisis fundamentalmente claro de las partes.

## 2.3. OBJETIVOS DEL INFORME

### 2.3.1. Generales

Dar a conocer que alcance de las labores efectuadas como experiencia profesional como Gerente Adjunto de Boutique Celular S.R.LTD

Para lo cual analizaremos cada una de las actividades realizadas en las áreas:

- Comercial
- Administración y Finanzas

Y que en forma general se tienen las funciones de:

- Ventas
- Atención al Cliente
- Control y Soporte Comercial
- Control de stock
- Caja
- Recaudación
- Almacenes
- Archivo y control de la documentación
- Liquidaciones de Recepción y verificación de la documentación a distribuir
- Comisiones de ventas
- Indicadores de Gestión

### **2.3.2. Direccionalidad de la Labor Realizada**

Las funciones realizadas por el graduando como Gerente Adjunto de Boutique Celular S.R.LTD; están orientadas a la investigación del área correspondiente; así como a dar solución a los problemas que puedan surgir, durante los procesos de venta, para así evitar se perjudique una actividad fuente generadora de recursos económicos y beneficios futuros para la empresa.

## 2.4. DISEÑO TÉCNICO Y RESOLUCIÓN DE DATOS

### 2.4.1. Técnicas y Recursos

Se utilizará la técnica de investigación de campo, vía recopilación de información sobre las labores propias del funcionario Gerente Adjunto de Boutique Celular S.R.LTD y libros y revistas especializadas en Economía y de especialidad en lo relacionado a las Telecomunicaciones.

Los recursos básicos a utilizar están constituidos por libros, revistas, hojas y computadora, así como recursos monetarios autofinanciados.

### 2.4.2. Instrumentos y Recolección de Datos

Se recurre al uso de Manuales de Funciones y Reglamentos Internos de Actividades que dispone Boutique Celular SR LTD.

La recolección de datos es directa, es decir captada por parte del interesado a fin de obtener información de primera línea.

### 2.4.3. Campo de Verificación

Específicamente su campo de verificación comprende el Gerente Adjunto de Boutique Celular S.R.LTD, específicamente en lo que respecta a las funciones desempeñadas por el funcionario correspondiente.

## 2.5. ÁMBITO GEOGRÁFICO

- Región : Arequipa

- Departamento : Varios
- Provincia : Varios
- Distrito : Varios

## 2.6. UNIDADES DE ESTUDIO

- I: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS LABORES COTIDIANAS DEL GERENTE ADJUNTO DE BOUTIQUE CELULAR S.R.LTD.
- II: METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO INFORME
- III: DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LABORES REALIZADAS Y SU RELACIÓN CON LA ESPECIALIDAD DE ECONOMÍA

## 2.7. TEMPORALIDAD

El trabajo informe abarca el período de actividad laboral en este campo en la Gerencia Adjunta de Boutique Celular S.R.LTD; es decir, desde el año 1999 a la fecha.

## 2.8. ESTRATEGIA

El trabajo informe se basa en la estrategia de recolección de datos tomados de la propia institución, así como de disponer de una adecuada bibliografía y una participación permanente en seminarios y cursos de actualización profesional que permiten alcanzar un desempeño laboral óptimo.



### **CAPITULO III**

## **3. DESARROLLO DE LAS LABORES COMO GERENTE ADJUNTO DE BOUTIQUE CELULAR S.R.LTD**

### 3.1. LA EMPRESA BOUTIQUE CELULAR SRL

Boutique Celular SRL, es una organización que se fundó el 28 de marzo de 1994, actualmente es una Agencia Autorizada y Franquicia de Movistar, líder en la región Sur del Perú, en sus inicios antes de su formalización ofrecía los servicios de llamadas por teléfono, cuando estos llegaron a la ciudad de Arequipa, de la misma forma con la aparición de teléfonos móviles o celulares, consiguiendo ser socio estratégico de Telefónica en la distribución y venta de los servicios móviles (planes y equipos celulares) y servicios fijos (cable, internet y telefónica fija).

Boutique Celular SRL, ayudó a establecer la cartera de clientes del sector Negocios y Residencial, para Telefónica del Perú, para posteriormente brindar el servicio de atención al cliente, con el objetivo de retener y mantener a los clientes con una atención de calidad.

Actualmente cuenta con 15 tiendas, ubicadas en las regiones de Arequipa, Tacna, Ilo, Moquegua, Mollendo, Camaná, Cusco, Juliaca, Puno y Huancayo, en donde día a día se busca cumplir con los objetivos organizacionales de venta y atención postventa, con un enfoque en la mejora continua en un panorama de cambios repentinos y constantes que las telecomunicaciones ofrecen a nuestra sociedad.

#### 3.1.1. Misión

- Alcanzar las metas y objetivos comerciales que nuestro socio estratégico establece.

- Contribuir a la satisfacción de las necesidades de los clientes atendidos.
- Gestionar eficientemente los recursos de la empresa, buscando obtener altos niveles de rentabilidad acorde con objetivos del grupo.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a nuestros colaboradores.

(Boutique Celular SRL, 2017).

### 3.1.2. Visión

“Ser reconocidos como la mejor agencia de telecomunicaciones a nivel nacional, generando valor por la calidad de ventas y atención que brindamos a nuestros clientes con un equipo humano altamente competitivo, motivado y eficiente en el uso de sus recursos” (Boutique Celular SRL, 2017).

### 3.1.3. Valores

Los valores son creencias que no cambian con el paso del tiempo, representan lo que creemos y rigen nuestras decisiones diariamente; son el marco dentro del cual se instituye nuestra empresa:

- Lealtad
- Confianza
- Honradez

- Compromiso
- Eficiencia

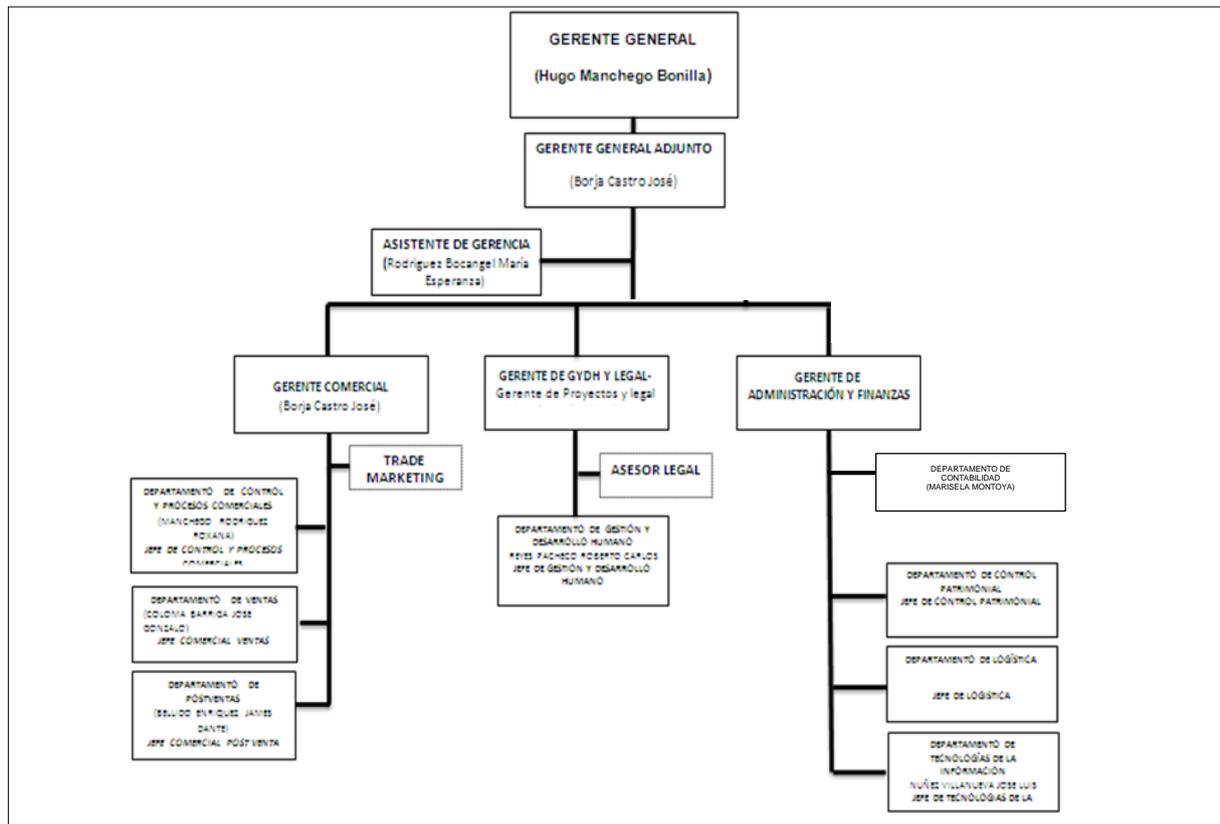
(Boutique Celular SRL, 2017).

#### **3.1.4. Objetivo de la organización**

Alcanzar las metas y objetivos comerciales que nuestros socios estratégicos establezcan. Contribuir a la satisfacción de los clientes atendidos. Gestionar eficientemente los recursos de la empresa buscando obtener altos niveles de rentabilidad acorde con los objetivos del grupo. Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a nuestros colaboradores. (Boutique Celular SRL, 2017).

### 3.1.5. Organigrama

Se describe el organigrama de la organización:



Fuente: Boutique Celular SRL 2017.

Figura 3: Organigrama Funcional Boutique Celular SRL

#### 3.1.5.1. Descripción de las funciones principales de las Gerencias y Departamentos de la organización

	<b>GERENTE GENERAL</b>	
--	------------------------	--

Encargado de la dirección efectiva de la organización, planifica, controla, coordina analiza, calcula el trabajo de la Empresa utiliza todos los recursos disponibles de la organización para el logro de objetivos previamente establecidos.

Realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de las diferentes Gerencias, Áreas o Departamentos, además de designar todas las posiciones de la estructura.

Es el representante Legal de la Empresa para todos los actos contractuales y legales así como también para los actos protocolares o de representación que requiera la Empresa.

En el caso de Boutique Celular y la relación con Telefónica como socios estratégicos hace que el Gerente deba coordinar fundamentalmente los temas de retribución económica así como decisiones estratégicas respecto ampliar canales de atención, ventas, remodelación de tiendas.

Para cumplir todas las funciones que se requiere cuanta con la estructura que a continuación se detalla:

	<b>GERENTE GENERAL ADJUNTO</b>	
--	--------------------------------	--

En principio trabaja en estrecha colaboración con el Gerente General y le ayuda a desarrollar, coordinar y planificar proyectos y programas.

Ante la ausencia del Gerente General se hace cargo de sus tareas diarias.

Trabaja directamente con las demás Gerencias, Jefes de Area y Departamento para planificar y ejecutar los proyectos planteados,

también implementa estrategias y procedimientos para estas áreas gestionando de manera adecuada los recursos de la organización.

Recibir los informes de las diversas Jefaturas de la Empresa en base a los mismos preparar la información mensual, trimestral, semestral y anual de Boutique Celular los mismos que mostraran el progreso crecimiento, rentabilidad de la empresa o viceversa.

En el caso específico de Boutique Celular el Gerente Adjunto lidera muy de cerca las acciones comerciales de la compañía en razón de ser la actividad principal de nuestra organización ello implica las coordinaciones y reuniones de trabajo con todos los Gestores y Jefes de Telefónica que están involucrados en la Gerencia Comercial. .

### Áreas de Apoyo de la Empresa

	<b>TRADE MARKETING</b>	
--	------------------------	--

#### I. Objetivo General del Puesto

Velar por la buena imagen institucional de boutique celular generando una fidelización de los clientes.

#### II. Funciones

- Revisar diariamente los requerimientos y solicitudes enviados por los jefes de tienda.
- Realizar y supervisar el ckect list de todas las tiendas de Boutique Celular tomando en cuenta, el adecuado

funcionamiento y limpieza en coordinación con los jefes de tienda.

- Recepcionar el requiriendo de uniformes para el personal y coordinar con logística el envió con su respectiva guía y convenio.
- Revisar el portal de movistar para ponerse al tanto de las nuevas campañas.
- Realizar campañas de ventas para las tiendas de Boutique Celular "fondo puma".
- Realizar el seguimiento del saldo de fondo puma.
- Levantar la información necesaria de cada tienda para responder a su solicitud.
- Coordinar la confección de uniformes con proveedores para Boutique Celular.
- Coordinar con los jefes de tienda los cambios de imagen de las tiendas.
- Dar seguimiento a los requerimientos de footocket y tarjetas.
- Mandar a confeccionar los viniles requeridos por las tiendas.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>ASESORÍA LEGAL</b>	
--	-----------------------	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Apoyar a la Gerencia y todos los departamentos y agencias de la Empresa, en asuntos de carácter jurídico y legal vinculados a la Empresa y sus fines.

**II. Funciones**

- Representar a Boutique Celular ante el poder judicial, autoridades administrativas, policía nacional del Perú.
- Revisar y modificar contratos civiles y comerciales a fin de prevenir contingencias en la ejecución de los mismos.
- Proponer documentos societarios (actos modificatorios, modificaciones estatutarias, entre otras).
- Redacción de demandas y descargos de todo lo concerniente al seguimiento del proceso judicial, administrativos, etc.
- Absolver consultas legales que se puedan presentar en de las distintos departamentos de Boutique Celular.
- Tramitar documentos notariales o similares.
- Atender consultas en forma presencial o telefónica de los trabajadores de la empresa de temas referentes a funciones de

Boutique Celular o terceras personas que tengan vínculo con Boutique Celular.

- Realizar trámites ante registros públicos, Sunat, municipios entre otros concernientes a sus funciones.
- Brindar apoyo legal al departamento de gestión y desarrollo humano.
- Redactar los contratos laborales en coordinación con del departamento de gestión y desarrollo humano.
- Elaborar informes legales respecto a leyes y normas para su implementación y correcto cumplimiento.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>GERENCIA COMERCIAL</b>	
--	---------------------------	--

Encargada de dirigir y controlar los Departamentos de Ventas, Postventa Soporte Comercial con la finalidad de que se puedan lograr los objetivos y metas de carácter comercial que tiene la Compañía.

El logro de estas metas requiere planificar, organizar, controlar, ordenar y evaluar las operaciones del comercio dedicado a la venta del producto o a la prestación de servicios garantizando a la Compañía rentabilidad por estos trabajos y mantener clientes satisfechos.

En el caso de Boutique Celular esta Gerencia además se encarga de mantener contacto directo y casi a diario con las Gerencias , Áreas o Departamentos de Telefónica para establecer las acciones del caso que requiera la implementación de nuevos procesos , variación de promociones , precios , apertura de canales ,pagos , comisiones , nuevos productos ,campañas así mismo esta Gerencia en el interno de Boutique Celular coordina para que se den todas las condiciones que el socio exige y que se puedan dar de cara al mercado.

Para la realización de estas funciones se soporta en sus Departamentos que se detallan a continuación

	<b>DEPARTAMENTO DE POSTVENTA</b>	
--	--------------------------------------	--

Encargado de efectuar seguimiento y control de los niveles de atención de los clientes que se apersonan a nuestras tiendas para efectuar requerimientos de sus servicios de fija, móviles, datos, cable.

Asimismo la responsabilidad de la operatividad de la Tiendas desde la presentación, imagen, herramientas de gestión, cumplimiento horario de atención, procesos internos así como procesos de supervisión de organismos regulatorios.

Debe analizar, planificar difundir implementar y coordinar, la correcta implementación y actuación de los indicadores de gestión que nos haga llegar Telefónica a fin de cumplir con estos objetivos y por ende también facturar el bono variable que significan los mismos.

Establece los indicadores y puntajes correspondientes para el scoring, tabla que califica la actuación de ejecutivos comerciales, jefes de tienda y la gestión en general de los mismos.

Coordina con todos los Gestores y Jefaturas de Telefónica el día a día de las actividades resaltando el Nivel de Servicio y el Índice de Satisfacción al Cliente

El Departamento de Post Venta depende de la Gerencia Comercial y por ende coordina estrechamente con la misma las actividades a desarrollar.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con el siguiente soporte

	<p><b>SUPERVISOR DE EXPANSIÓN COMERCIAL Y NUEVAS TIENDAS</b></p>	
--	--	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Ejecutar y coordinar la implantación de nuevos sistemas de Telefónica del Perú, procedimientos y/o proyectos de expansión comercial de Boutique Celular

**II. Funciones**

- Garantizar la operatividad de las tiendas posventa.
- Realizar el tratamiento de usuarios para los EECC postventa (creación, anulación, tranza lado, bloqueo, etc.).

- Efectuar la expansión comercial de Boutique Celular así como la implementación de la tienda, capacitación del nuevo personal, gestionar licencias de funcionamiento, etc.
- Controlar que los jefes de tienda estén cumpliendo con las tasas asignadas por TDP.
- Dar soporte y asesorar a los EECC postventa y jefes de tienda en cuanto a los diversos sistemas que se manejan de TDP.
- Controlar la implementación de nuevos procedimientos de TDP, cambios de campañas, realizando el debido despliegue de la información a los jefes de tienda
- Realizar la implementación de los proyectos de expansión comercial de Boutique Celular.
- Administrar la tienda de Samsung, asegurando su rentabilidad.
- Realizar pedidos, armar la orden de compra y verificar la llegada de la mercadería (tienda Samsung).
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>ANALISTA DE CONTROL POSTVENTA</b>	
--	--	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Controlar, coordinar los niveles de indicadores de gestión enviando alertas a las diferentes tiendas; para analizar los ingresos de postventa y verificar las certificaciones.

### **II. Funciones**

- Analizar los ingresos de postventa.
- Descargar los reportes de QMATIC, para revisar el reporte 21 y el consolidado de nivel de servicio.
- Llevar el control diario de las atenciones de todas las tiendas.
- Verificar a detalle el pago de las certificaciones, el caso la amerita hacer reclamos
- Analizar los indicadores de gestión (NIVEL DE SERVICIO, AFILIACION DE RECIBO DIGITAL, REGISTRO QMATIC, etc.
- Enviar alertas a las diferentes tiendas de los indicadores de gestión decrecientes y a su vez a las jefaturas.
- Analizar las atenciones y sobre atenciones generadas por Boutique Celular.

- Realizar el control de los inventarios de los almacenes de las agencias integrales.
- Hacer un cuadro de los inventarios de almacén de postventa de los diversas tiendas.
- Realizar un seguimiento constante a los reclamos efectuados a TDP.
- Conocer todos los procedimientos de ventas y postventas.
- Dar soporte a los pases por caja pendientes.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>JEFE DE TIENDA</b>	
--	-----------------------	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Dirigir y liderar al personal de tienda en su trabajo diario para el cumplimiento de los objetivos y para su buena gestión con el público, velar por la buena imagen de la institución.

### **II. Funciones**

#### **Comerciales**

#### **Apertura, control, Operatividad y reporte de incidencias de:**

- Apertura y cierre de tienda (según se requiera)
- Ventanillas, caja, Despachos

- Web Movistar, Call Center.
- Verificar la apertura y correcto funcionamiento de los aplicativos de trabajo y códigos de ventas.
- Control y supervisión de la ejecución correcta de las transacciones de acuerdo a la normativa de telefónica.
- Usuarios, Códigos CUM
- Verificar que la publicidad en la tienda no sea obsoleta y el volanteo de la misma.
- Velar por las liquidaciones de expedientes dentro de los plazos establecidos y presionar a los EECC o RRCC el levantamiento de sus observaciones.
- Verificar el buen manejo de los protocolos de atención en caja y almacén, e informar a sus respectivas áreas en caso de faltas e incumplimientos.
- Asegurar el cumplimiento del Check List de Infraestructura de telefónica.
- Poner en conocimiento e interpretar los reportes del estado de las líneas vendidas tales como (corte por deuda, npnf y corte por línea).

**Velar por el cumplimiento de objetivos e indicadores como:**

- Cumplir con los objetivos establecidos por telefónica sobre los diferentes productos que ofrecemos. (Altas Móviles, CAEQ, Fijas, Cable, entre otros.)
- Solicitar y Promocionar nuevas campañas para el cumplimiento de las cuotas.
- Dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los indicadores de calidad y atención.
- Cumplir con los protocolos de atención establecidos por Telefónica.
- Realizar el envío SAP diario (coordinar con Yola quien se va a encargar), envío de transacciones móviles y fija.

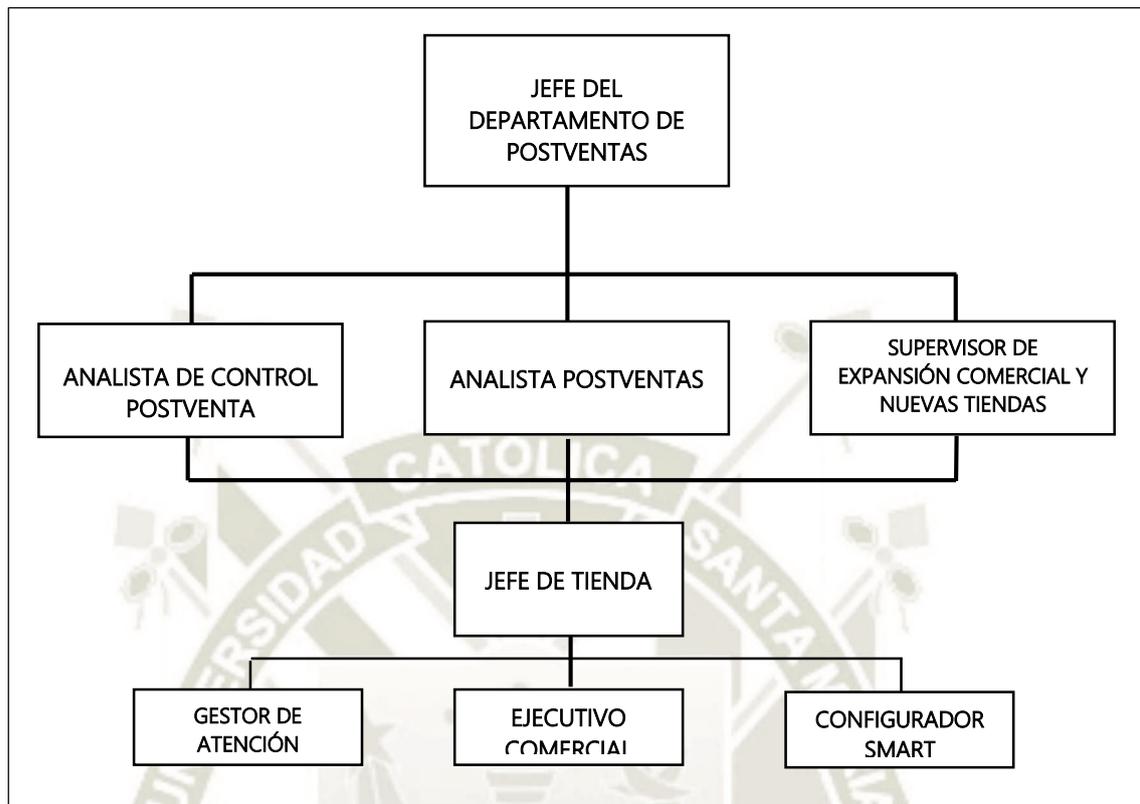
**Respecto a Personal:**

- Manejo de horarios, vacaciones.
- Motivaciones a los EECC.
- Coordinar capacitaciones con Telefónica (fijas y móviles).
- Realizar reuniones con los EECC para ver temas sobre el cumplimiento de objetivos, comisiones, penalidades, campañas.
- Dar soporte a los promotores de marcas.

- Velar por el bienestar y comodidad del personal.
- Informe sobre avances e incidencias del curso ICAMPUS
- Verificar el correcto uso de uniformes.

**Administrativos:**

- Evaluación y seguimiento el nuevo personal.
- Ver el tema de las Renovaciones de Contratos de los EECC con el Jefe de Operaciones en AQP.
- Coordinaciones con las distintas áreas de Boutique Celular.
- Velar por la infraestructura de las oficinas y reportar cualquier tipo de incidencia
- Gestión de Permisos, Memorándums, descansos Médicos, Otros relacionados.
- Informe de visitas Osiptel y regulatorias TDP y envió de actas.
- Coordinar el control y abastecimiento de mercadería con almacén y coordinadores de ventas.
- Informar de manera obligatoria sobre visitas de Osiptel, entidades Regulatorias y envió de actas.



**Figura 4: Organigrama departamento de postventa**



Dentro de la Gerencia Comercial es el encargado de definir las directrices de operación internas, plasmar en documentos las normas, políticas condiciones de pago y trabajo que nos haga llegar nuestro socio comercial Telefónica.

Debe garantizar que el total de ventas generadas por nuestra Empresa sean pagadas por Telefónica y de no ser así conocer las razones por las que no corresponden estas retribuciones

Brinda soporte a los Departamentos de Venta y Post Venta en sus actividades regulando los procesos de estos Departamentos.

Dentro del Área Comercial define la estructura de la misma los niveles funcionales, los niveles salariales y comisiones a pagar las mismas que luego son presentadas a Gerencia para aprobación y aplicación por el Departamento de Gestión y Desarrollo Humano.

Mensualmente debe presentar la tabla de comisiones así como de penalidades aplicar por incumplimiento de procesos.

Prepara todos los informes de gestión correspondientes a la Gerencia Comercial con los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la gestión y rentabilidad de cada canal de venta y atención.

Para realizar sus funciones tiene el siguiente soporte

	<p><b>SUPERVISOR ADMINISTRATIVO</b> <b>BACK OFFICE TSC</b></p>	
--	--	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Supervisar la actualización del SIS BOUTIQUE gestionando las casuísticas e incidencias del Back Office ante Telefónica del Perú y dar seguimiento a los diversos reclamos.

## II. Funciones

- Generar reportes de ventas diariamente supervisando la actualización del SIS por parte del Back Office TSC, Back Office Móviles – TSC.
- Verificar que los productos y/ servicios vigentes se encuentren en sus respectivas circulares de comisiones así como también las penalidades TSC.
- Generar cada quincena de mes el reporte general de ventas y penalidades TSC.
- Enviar a los diferentes back office el detalle de la certificación mensual para la elaboración y difusión de penalidades a los EECC.
- Consolidar y elaborar el formato de reclamos de comisiones y penalidades que hubiera durante el mes.
- Generar e ingresar las solicitudes de reclamos mediante el portal de canales en los plazos establecidos por telefónica del Perú.
- Gestionar y difundir comunicados y circulares vigentes del área de soporte comercial – TCS.
- Elaborar y presentar las informaciones solicitadas por la jefatura de control y procesos comerciales u otra área.

- Dar el seguimiento a las respuestas de los reclamos mediante el portal de canales para gestionar las apelaciones necesarias y/o confirmación de descuentos y no pagos de comisiones a los EECC.
- Realizar correcciones el SIS por ventas mal registradas o errores dentro de los cinco primeros días de cada mes.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>SUPERVISOR BACK OFFICE MÓVILES</b>	
--	---	--

#### I. Objetivo General del Puesto

Supervisar y elaborar estrategias para la reducción de contratos observados y penalizados, a fin de generar mejores resultados.

#### II. Funciones

- Mantener actualizada la normativa para la presentación de expedientes en las zonales.
- Elaborar estrategias para la reducción de contratos observados y penalizados; llegando a tener resultados eficientes.
- Controlar que los EECC entreguen sus expedientes en los plazos establecidos ( 5 días).

- Coordinar reuniones con los EECC para enseñar el llenado de contrato y otros conocimientos con el fin único de evitar observaciones.
- Gestionar reclamos de observaciones mal realizadas conjuntamente con personal de Boutique Celular a los gestores de movistar.
- Realizar un informe mensual detallado.
- Realizar el reporte del cierre de movistar, cuadro de observaciones de todos los canales y enviárselo al encargado de planillas para el pago correspondiente.
- Analizar el reporte de las observaciones, penalidades de los contratos.
- Realizar el requerimiento al departamento de gestión y desarrollo humano la contratación de nuevo Back Office.
- Solicitar la creación de usuarios, portal y sistemas para los Back Office a su cargo.
- Realizar el bloqueo del usuario SIS de los EECC siempre y cuando se cometan falta graves.
- Capacitar, supervisar y llamar la atención por faltas a los Back Office Móviles a su cargo.

	<b>SUPERVISOR DE ACTIVACIONES Y SOPORTE</b>	
--	---	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Supervisar y desarrollar las activaciones prepago, postpago y ventas moduladas, realizando los reclamos correspondientes de las liquidaciones.

### **II. Funciones**

- Descargar y consolidar las liquidaciones del portal comercial de las diferentes tiendas para enviar a caja general y se realicen los pagos.
- Dar alerta de las liquidaciones que estén próximas a vencer evitando perdidas.
- Realizar los reclamos de ventas que no registran números de liquidaciones.
- Revisar y difundir las respuestas de los reclamos de ventas sin número de liquidación.
- Supervisar las activaciones prepago, postpago, y ventas moduladas.
- Reprogramar las campañas para ventas altas, nuevas y mi número.

- Realizar la liberación de series reservadas por ventas que no llegaron a concretar.
- Realizar la verificación crediticia para las altas de postpago, residencial y negocio, informando cuales son válidas.
- Supervisar que las dudas que tengan los EECC sobre las normas o cambio de las mismas sean absueltas.
- Realizar la verificación de los clientes en el sistema STC 400 si estos así lo requieren.
- Solicitar las anulaciones de ventas realizadas en las diversas tiendas.
- Informar a los supervisores contables, caja y almacén de las líneas anuladas que no son liberadas del SIS Boutique.
- Bloquear o cambiar de estado las ventas anuladas según el proceso actual de anulaciones.
- Solicitar a los gestores de telefónica el envío de prepenalidades, consolidar, revisar y realizar los descargos correspondientes.
- Atender las solicitudes de registros, realizar la verificación de correspondencia de las series registradas.
- Recopilar los códigos de experto de altas observadas por prepenalidades clientes con restricciones.

- Solicitar la creación de nuevas cuentas en los sistemas (STC 400, portal comercial) para el personal nuevo.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>ANALISTA DE RIESGO Y ACTIVACIONES</b>	
--	--	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Brindar apoyo a los EECC en cuanto al proceso de verificación crediticia a los clientes así como también realizar el Análisis, Soporte Operativo y Comercial de Boutique Celular.

### **II. Funciones**

- Atender las activaciones de las ventas y registros del personal comercial y postventa, ya sean prepago o postpago.
- Realizar la verificación comercial para ventas CAEQ y negocios.
- Resolver consultas de los procesos de ventas y normas, series, incidencias y reclamos de las activaciones.
- Realizar la liberación de series reservadas y chips modulados por ventas que no se lleguen a concretar.
- Realizar la verificación en el sistema STC para altas de CAEQ, residencial y negocios y crediticia en Equifax cuando el personal de ventas no pueda realizar.

- Absolver dudas que tengan los EECC sobre las normas o el cambio de las mismas.
- Solicitar las anulaciones de las ventas, informando a los supervisores contables, caja y almacén.
- Cambiar el estado de las ventas anuladas en el SIS Boutique una vez que cumplan con los procesos de anulación.
- Verificar que los códigos de experto estén registrados en cada uno de los registros de ventas postpago.
- Verificar que los precios en el sistema de telefónica, coincidan con los precios registrados.
- Revisar los reportes de equipos que de acuerdo a liquidación están activos pero no se cuenta con boleta de venta.
- Capacitar al personal nuevo referente a las funciones del puesto.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

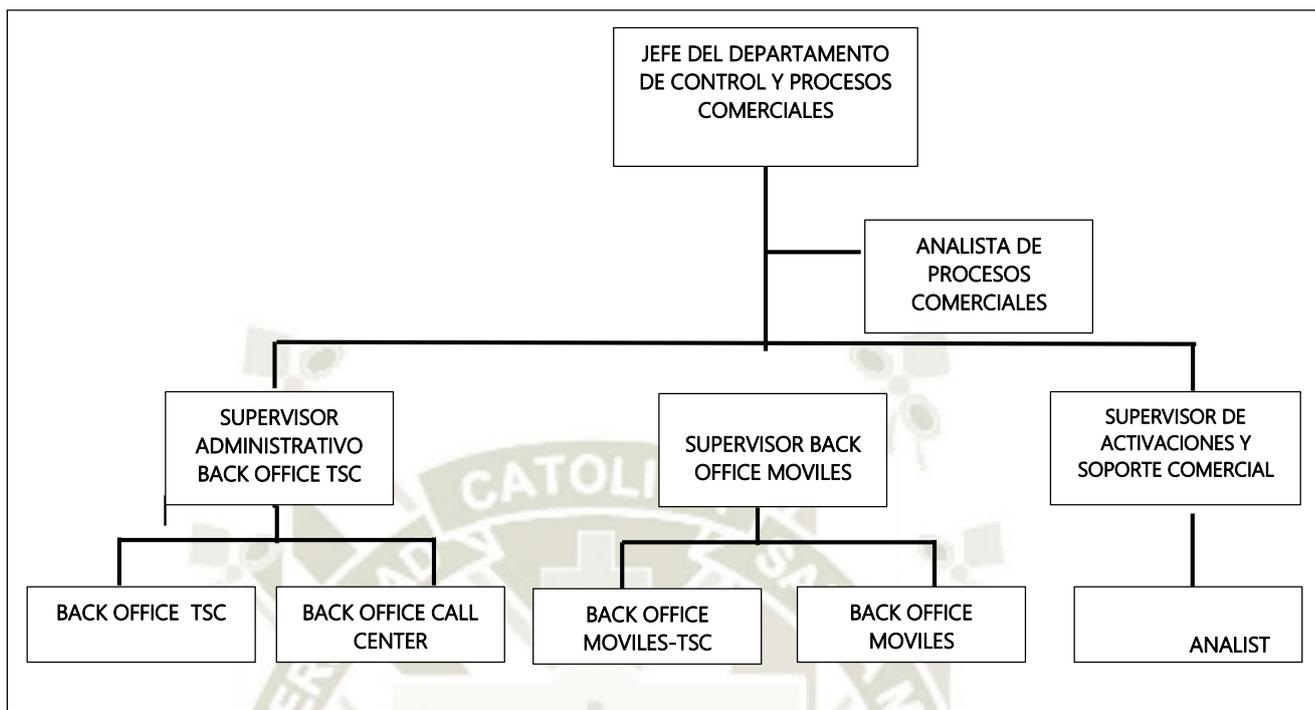


Figura 5: Organigramma del departamento de control y procesos comerciales

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

Encargado de asegurar el cumplimiento de objetivos de venta diarios, semanales, mensuales y anuales, estos objetivos en principio son asignados por Telefónica además de ello nuestra compañía también tiene objetivos propios de ventas para no solo cumplir con los de nuestro socio sino garantizar la rentabilidad de nuestra Compañía

Función principal es garantizar que estos objetivos y metas sean bajados a todo nivel, verificando que el conocimiento de los mismos lo sepa todo el personal que tiene objetivos, además de ello se encarga del seguimiento, control y acciones correctivas.

Diseña todas las campañas internas de promoción, concursos, premios, comisiones relacionadas a las ventas.

Garantizar al equipo de ventas que cuenten con las herramientas de gestión y sobre todo con el stock de productos necesarios para la venta en el momento y lugar adecuados.

Para realizar sus funciones cuenta con el siguiente soporte:

	<b>COORDINADOR DE TIENDA</b>	
--	------------------------------	--

### I. **Objetivo General del Puesto**

Coordinar y controlar las ventas, garantizar el cumplimiento de los objetivos y trabajar de la mano con el jefe de tienda brindando apoyo en todo lo que se requiera.

### II. **Funciones**

#### **Ventas:**

- Distribuir y dar seguimiento a las cuota de ventas mensuales de los aacc
- Capacitación y evaluación continua, de todo los aacc de la tienda que gestiona.
- Gestionar el pedido de equipos en coordinación con los jefes de tienda y jefe zonal y verificar el stock
- Enviar el avance de ventas diariamente en coordinación con el jefe zonal.

- Efectuar seguimiento de saldos disponibles en cajas para asegurar saldos para la vena de recargas.
- Verificar el reporte de ventas diarias por aacc.
- Generar y verificar los reportes de ventas cada mes

### **Posventa y venta**

- Planificar el cumplimiento de los objetivos, elaborando estrategias de ventas para que estos se puedan cumplir. (gestionar la distribución de cuotas a todos los aac por producto).
- Velar por el cumplimiento de los indicadores de ventas (croos, srn).
- Informar sobre cambios en campañas, normativas, circulares comerciales, listas de precios, formatos, entre otros.
- Gestionar con los aacc la presentación de sus expedientes y el levantamiento de las observaciones verificar diariamente la entrega oportuna de expedientes altas postpago, prepagos y caeq al back office.
- Ingresas las ventas al SIS Boutique Celular y verificación de clientes in el interconect, ingreso al sis de las ventas altas nuevas móviles y fijas de postventa.

- Generar autorización para levantar observaciones de móviles y fijas.
- Solicitar las baja siempre y cuando los equipos se encuentren en almacén.

	<b>EJECUTIVO COMERCIAL VENTAS</b>	
--	---------------------------------------	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Ofrecer con calidad, buen trato y responsabilidad los productos que comercializa la empresa y velar por la buena gestión de cada una de sus ventas.

### **II. Funciones**

- Abordar a todo cliente con la finalidad de comercializar los productos y servicios que ofrece el operador
- Atender al cliente de acuerdo al protocolo de atención de telefónica y boutique celular
- Solicitar de manera correcta la activación de sus líneas por sus boutique
- Liquidar expedientes y levantar observaciones de acuerdo a los plazos establecidos por Boutique Celular
- Importante: concluir con el proceso de venta, que en el caso de móviles cuando el expediente está correctamente liquidado sin ninguna observación y dar seguimiento el primer mes para que

la venta no entre en corte por línea o NPNF y en el caso de fija y cable cuando el servicio está instalado.

- Cumplir con la ejecución de los cursos virtuales en el aplicativo ICAMPUS en los plazos establecidos
- Llevar el control diario de sus ventas.
- Cumplir con los indicadores de venta y calidad.
- Cumplir con las cuotas asignada mensualmente en todos los productos.
- Utilizar los sistemas de apoyo para el correcto tratamiento de venta y postventa (calculadora ARPU, ON BASE, etc)
- Realizar el uso correcto del interconnet
- Realizar el seguimiento diario de sus ventas básica
- Asistir de manera obligatoria a todas las capacitaciones programadas
- Enviar el reporte de las operaciones realizadas a diario a sus jefes de tienda o coordinadores
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>SUPERVISOR PROACTIVO</b>	
--	-----------------------------	--

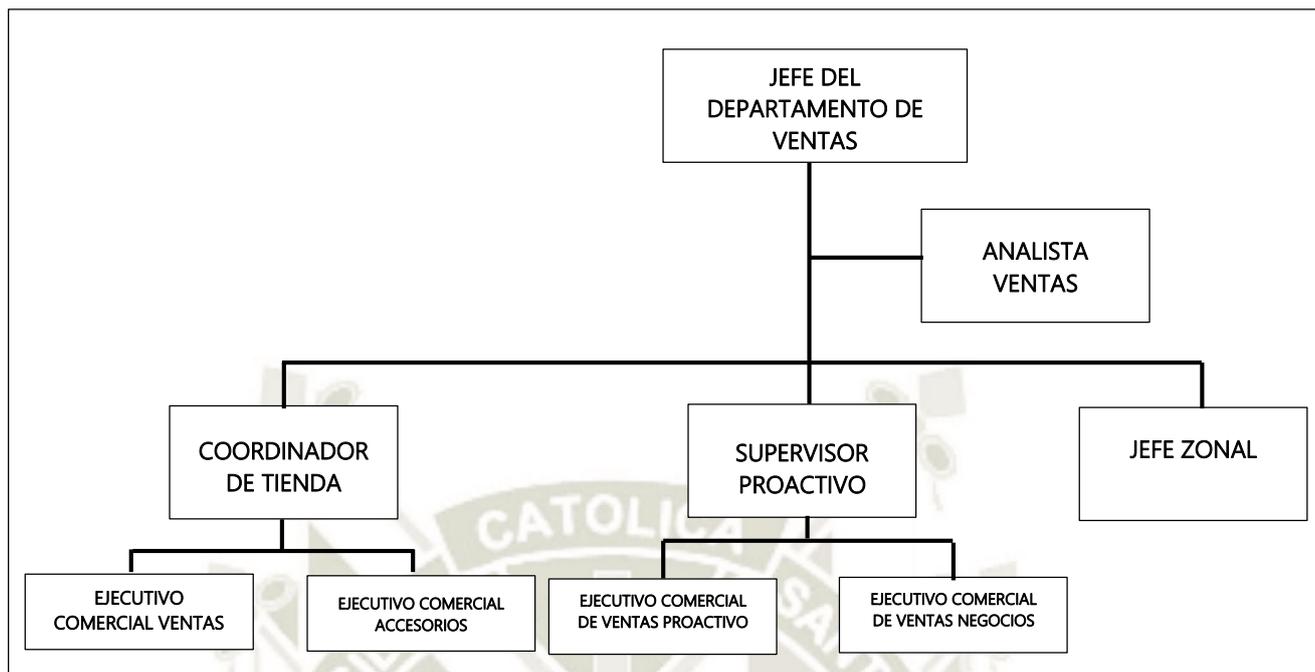
**I. Objetivo General del Puesto**

Organizar, dirigir y controlar las actividades referentes a sus funciones así como también velar por el cumplimiento de los objetivos de los EECC de ventas negocios y EECC proactivos.

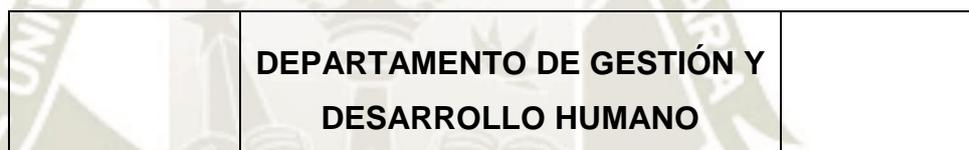
**II. Funciones**

- Velar por la asistencia diaria de los EECC proactivos y EECC ventas negocio.
- Verificar que se realiza el pago semanal de los EECC proactivos.
- Realizar el funnel diario de los EECC de ventas negocios.
- Repartir la cuota de venta y cartera a los EECC de ventas negocios.
- Velar por el levantamiento de las ventas observadas.
- Coordinar la capacitación de los EECC proactivos y los EECC de ventas negocios con telefónica.
- Requerir las pre-activaciones de las líneas en venta.
- Realizar reuniones de coordinación para ver el avance de las liquidaciones.

- Atender a los clientes que sean derivados de la tienda.
- Verificar la vigencia de la carta fianza ante telefónica.
- Informar al gerente adjunto la rentabilidad del canal de negocios.
- Coordinar con logística el stock de los equipos.
- Coordinar con el DGDH el reclutamiento, selección, capacitación de nuevo personal.
- Verificar la creación de usuarios en el SIS Boutique para su personal a cargo.
- Gestionar el requerimiento de útiles de escritorio, fotocket, tarjetas, uniformes.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.



**Figura 6: Organigrama Departamento de Ventas**



Encargado de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y administración de personal, velar por las remuneraciones adecuadas y en las fechas oportunas.

Dar el soporte del caso a todas las Áreas de la compañía para asegurar un buen clima laboral realizando la medición de este por lo menos una vez al año.

Orientar el potencial de los conocimientos del personal a un propósito de entregar servicios de calidad tanto a los clientes internos como externos,

Elaborar todos los manuales que regulen la gestión del personal en la empresa como Reglamento Interno de Trabajo , Escala Salarial , Manual de Funciones.

Prestar asistencia identificando al personal que lo requiera.

Para realizar estas funciones cuenta con el siguiente soporte:

	<b>ASISTENTE DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO</b>	
--	---	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Apoyar en las labores desarrolladas en el Departamento de Recursos Humanos.

**II. Funciones**

- Realizar el ingreso de personal nuevo en las fechas indicadas de cada mes.
- Realizar la alta en SUNAT, ingreso en la base de datos del departamento. ingresar en SIS Boutique, y elaborar el contrato del personal nuevo.
- Realizar la baja de personal, así como la baja ante SUNAT, baja en la base de datos del departamento, y del SIS Boutique.
- Elaborar e enviara la liquidación del personal que se dio de baja a caja general para la emisión de recibos, enviar a jefes de cada zonal si así correspondiera.

- Enviar a pagar las liquidaciones firmadas por el personal cesado.
- Presentar de contrato, adendas u otros trámites ante el MTPE.
- Recepcionar las y guías y convenios de uniformes verificando que estén firmados y con fechas.
- Realizar la apertura de cuentas sueldo de personal nuevo y aperturas de cts.
- Control y custodia del legajo del personal.
- Elaborar la carta de liberación de CTS y certificados de trabajo al personal dado de baja.
- Controlar y realizar la renovación de contratos de personal.
- Imprimir y enviar las boletas de pago a las sedes de boutique celular.
- Realizar la declaración y cálculo de pago de CTS en las fechas indicadas.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior

	<b>RESPONSABLE DE PLANILLAS Y REMUNERACIONES</b>	
--	--	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Garantizar el pago correcto y oportuno de las remuneraciones del personal.

**II. Funciones**

- Conocer a nivel de detalle las fechas de pago de los trabajadores sea cual fuere la modalidad, ubicación o cualquier contingencia.
- Contar con las bases de datos tanto de trabajadores como de pagos para aplicar las mismas.
- Alcanzar al área de Contabilidad los pagos a efectuar a cada trabajador para que puedan hacer el deposito correspondiente

	<b>ENCARGADO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>	
--	--	--

**I. Objetivo General del Puesto**

Gestionar los Procesos de Selección de Personal e Inducción, capacitación brindando en esta materia un apoyo permanente a los jefes de departamento.

### III. Funciones

- Diseñar, implementar y ejecutar los procesos Selección de Personal e Inducción, gestionando las distintas etapas determinadas.
- Realizar evaluaciones e informes psicolaborales para postulantes a cargos ofertados por Boutique Celular.
- Brindar servicio de atención y apoyo a los jefes de departamento de Boutique Celular en temáticas vinculadas a Selección de Personal e Inducción.
- Asesorar a la jefatura del Departamento de Gestión y Desarrollo Humano en la detección de mejoras para los procesos asignados, fortaleciendo el desarrollo del Capital Humano.
- Seguimiento y control de cada una de sus metas y responsabilidades (cumplimiento de plazos, presupuesto, actividades, entre otros), las cuales deben ser reportadas.

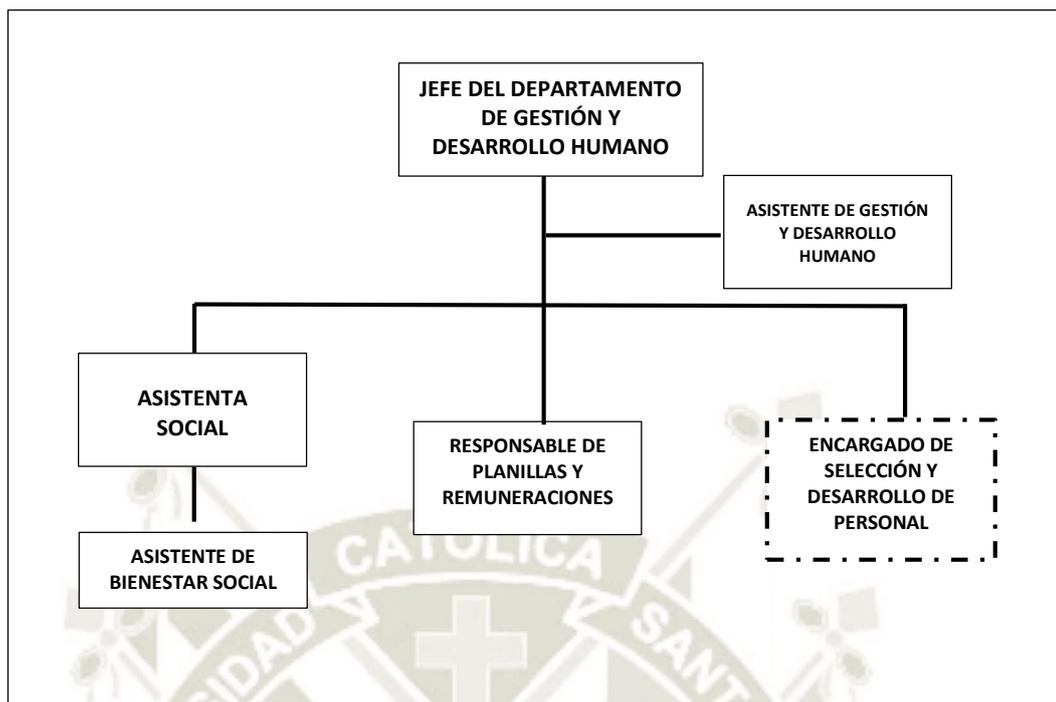


Figura 7: Organigrama departamento de gestión y desarrollo humano



Es el encargado de garantizar el abastecimiento general de mercadería para que las áreas comerciales cuenten con las mismas para la venta. También debe garantizar el abastecimiento oportuno de todas las herramientas de trabajo ,como utiles de escritorio, contómetros , cajas de embalaje , uniformes , a fin de que cada area de trabajo y el personal que la integra pueda desarrollar sus labores

Debe realizar inventarios de cada uno de los almacenes , velando por los activos de la compañía.

Brindar el soporte adecuado a nivel de personal de limpieza, seguridad, choferes, traslado de bienes de una oficina a otra dentro o fuera de la localidad.

Para ello se apoya en la gestión con:

	<b>ASISTENTE DE LOGÍSTICA I</b>	
--	---------------------------------	--

### I. Objetivo General del Puesto

Controlar el ingreso y salida de mercadería del almacén, así también velar por el envío de sobres o mercadería a las distintas tienda de boutique celular.

### II. Funciones

- Revisar que el stock de equipos y otro estén completos dentro del almacén.
- Realizar cambios e ingreso y reingresos de bodega, de reserva cambios de inventario enviando el formulario a transacciones a Telefónica.
- Enviar a Zilicon y Teleservicios populares la solicitud del supervisor contable para que se realiza la recarga virtual.
- Llevar el control y envío de documentos contables a las diversa sedes.
- Elaborar las guías de todos los envíos de documentación que se envía a las sedes.

- Archivar las guías de remisión por cada sede y las emitidas por Telefónica.
- Distribuir y entregar los equipos al agente exprés y agencia de moran.
- Apoyar en el inventario mensual del almacén.
- Preparar la correspondencia para el envío de los documentos filiado y rotulado.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

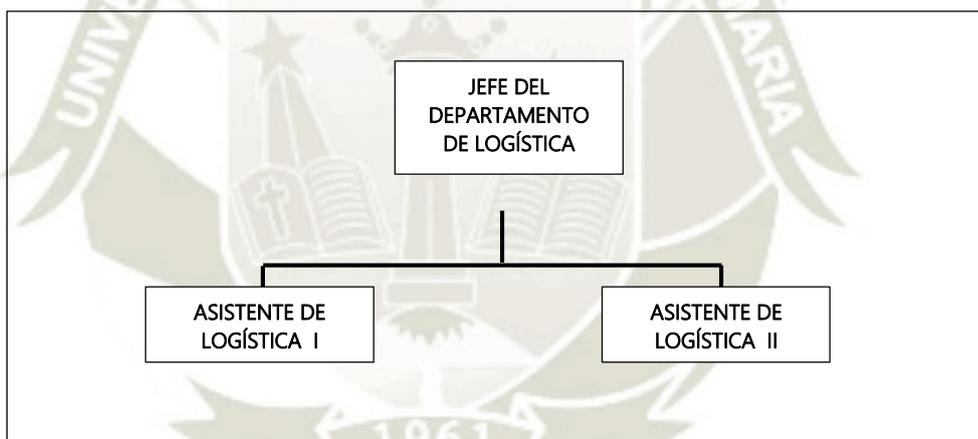


Figura 8: Organigrama departamento de logística



Encargado de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras

,presupuestales y de consecución de metas a la Empresa a efectos de suministrar información adecuada para la toma de decisiones financieras.

Manejo de la información contable desde

Aspectos administrativos para juzgar y evaluar el desarrollo en relación a los objetivos planteados por la dirección;

Aspecto de costes para aplicar técnicas de control y vigilancia de los mismos e indicar lo que cuesta vender o atender a clientes.

Aspecto Financiero para conocer ganancias o pérdidas y proporciona información sobre la situación patrimonial

Aspecto Fiscal relacionado con los impuestos de acuerdo a la legislación de nuestro país.

Aspecto Gerencial se utiliza de forma interna para estimar las expectativas de venta, precio y fuerza de trabajo necesaria.

Para realizar sus funciones cuenta con la siguiente estructura

	<b>SUPERVISOR CONTABLE</b>	
--	----------------------------	--

### I. **Objetivo General del Puesto**

Supervisar y velar por el correcto cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas por el Departamento de Contabilidad

## II. Funciones

- Realizar los cuadros de caja boutique de cada agencia para saber el movimiento que se tuvo durante el día y la emisión de boletas y facturas guías NIC Y REC.
- Revisar que se envíen los cierres de caja Telefónica.
- Verificar que se haya hecho los depósitos diarios tanto de Boutique Celular y Telefónica y el envío de Boucher.
- Revisar el reporte de caja para verificar los ingresos y egresos.
- Revisar mediante el SIS Boutique el reporte de ventas, stock, arqueos y resúmenes de caja.
- Verificar que los documentos físicos como son boletas, facturas, NIC, REC coincidan con los datos ingresados al SIS Boutique.
- Realizar el registro de compras y de ventas para declarar los impuestos mensuales ante Sunat.
- Revisar que los cajeros almaceneros hayan realizado el ingreso de toda la mercadería.
- Revisar los inventarios diarios de almacén de ventas para verificar que no falte ninguna mercadería.
- Realizar los cuadros de caja mensual que contengan toda la información y coincida con el saldo SIS Boutique.

- Realizar cruces de ventas con tarjetas de créditos.
- Remitir todos los recibos por honorarios a planillas a fin de que sean pagados.
- Ingresar al sistema contable en cuadro mensual de caja para analizar las cuentas contables.
- Ayudar a la cajera almacenera en cuanto a los registros de operación.
- Coordinar o solicitar el envío de documentos contables de caja y almacén de cada agencia.
- Verificar el saldo de caja chica de cada la agencias.
- Coordinar con la cajera de agencia los depósitos de dinero efectivo para evitar la acumulación de efectivo.
- Coordinar con caja general sobre los gastos operativos de las agencias y las recargas virtuales.
- Realizar los partes de entrada mensual para costos.
- Realizar cruces de ventas con tarjetas de créditos.
- Revisar que el envío ITIS SAP (TSC) a fin de controlar el deposito a Telefónica.
- Preparar los impuestos mensuales para Sunat.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

	<b>CAJERO ALMACENERO</b>	
--	--------------------------	--

### **I. Objetivo General del Puesto**

Efectuar cobro de dinero por las ventas realizadas así como recaudación por recibos de clientes de Telefónica.

Custodiar y entregar la mercadería al cliente final

### **II. Funciones**

- Verificar en los sistemas de gestión el monto a cobrar asegurando que se el número correcto de servicio y que este a nombre del cliente que desea pagar
- Otorgar comprobante de pago a cliente debidamente registrado y con el sello de cancelación correspondiente.
- Cuadrar la caja al final de la jornada.
- Entregar los equipos telefónicos al cliente.
- Verificar stock de equipos y efectuar requerimientos según demanda.

	<b>RESPONSABLE DE CAJA GENERAL</b>	
--	--	--

**I. Objetivo General Del Puesto**

Registrar, controlar todos los ingresos de la Compañía así como realizar todos los pagos a terceros. Todo el flujo de Dinero de la compañía debe pasar por esta area.

**II. Funciones**

- Verificar con Bancos los ingresos de la compañía
- Conciliar con Bancos los ingresos por pago de clientes
- Programar y efectuar pago a proveedores
- Efectuar diariamente arqueo de caja
- Realizar pagos diversos al personal de la empresa como viáticos
- Pago de liquidaciones a Telefónica
- Alcanzar obligaciones de pago a corto y mediano plazo
- Control de cheques

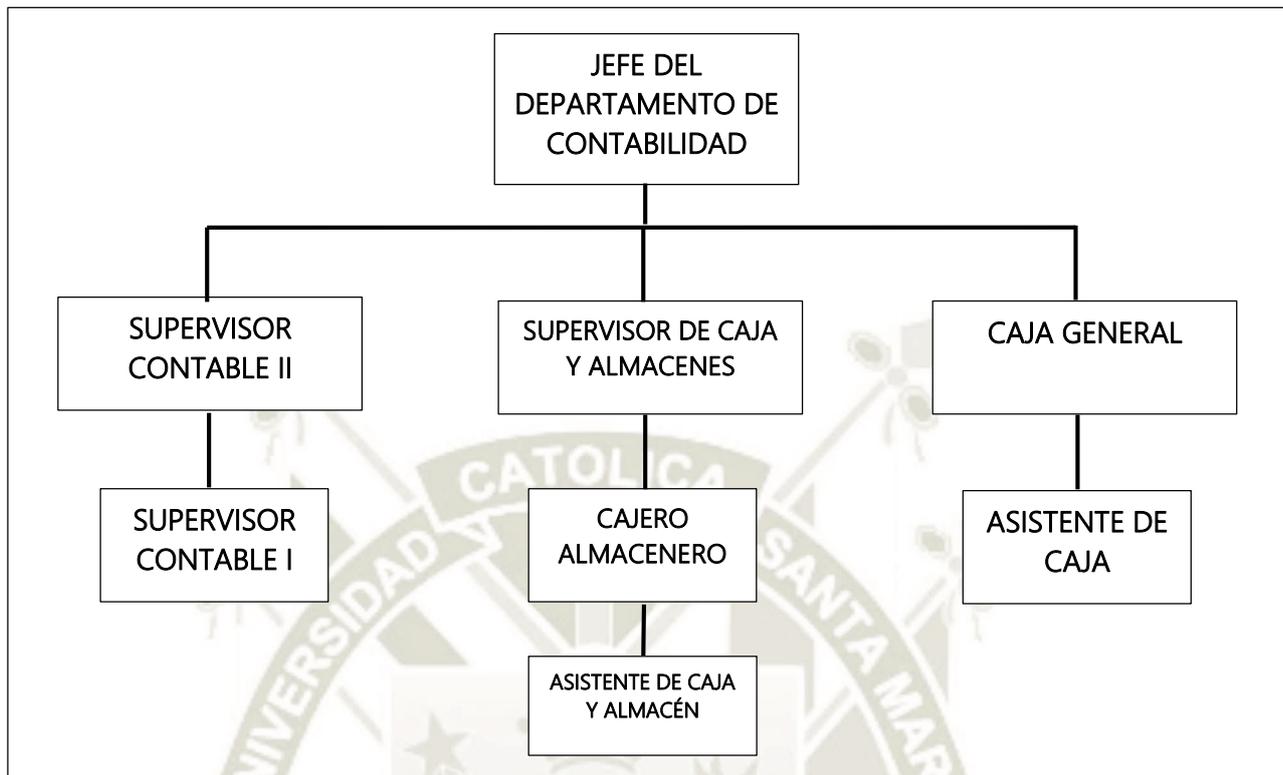
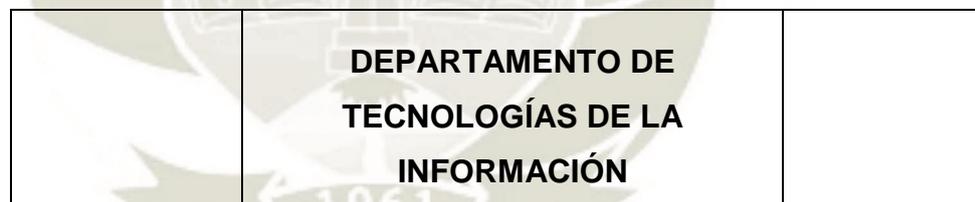


Figura 9: Organigrama departamento de contabilidad



**I. Objetivo General del Puesto**

Velar, monitorear, coordinar los óptimos funcionamientos de los servidores de Boutique Celular

**II. Funciones**

- Monitorear y administrar los servicios y los 6 servidores físicos y los 11 servidores virtuales de Boutique Celular.
- Configurar páginas y servidores a las maquinas que amerite.

- Supervisar y configurar el correo empresarial.
- Realizar mantenimientos preventivos a los equipos informáticos.
- Supervisar el uso adecuado de los equipos informáticos, sistemas y páginas.
- Supervisar el mantenimiento de los equipos informáticos.
- Verificar que las impresoras de caja estén funcionando correctamente.
- Monitorear el funcionamiento del sensor de asistencia.
- Realizar mantenimiento su supervisión a las instalaciones de cableado de red y de energía.
- Comunicar al personal sobre las incidencias masivas de la red.
- Actualizar e instalas el software de contabilidad.
- Revisar la garantía de la marca de los equipos adquiridos para Boutique Celular.
- Supervisar que se esté brindando un adecuado soporte a los trabajadores de acuerdo a sus incidencias con los equipos informáticos.

- reportar al departamento de gestión y desarrollo humano sobre los usuarios que no están dando el correcto uso a los equipos informáticos
- Apoyar y dar soporte a los sistemas de Movistar.
- Proponer proyectos de implementación de servidores, reglas de internet, charlas de inducción de equipos nuevos.
- Cumplir con las funciones encomendadas por su superior.

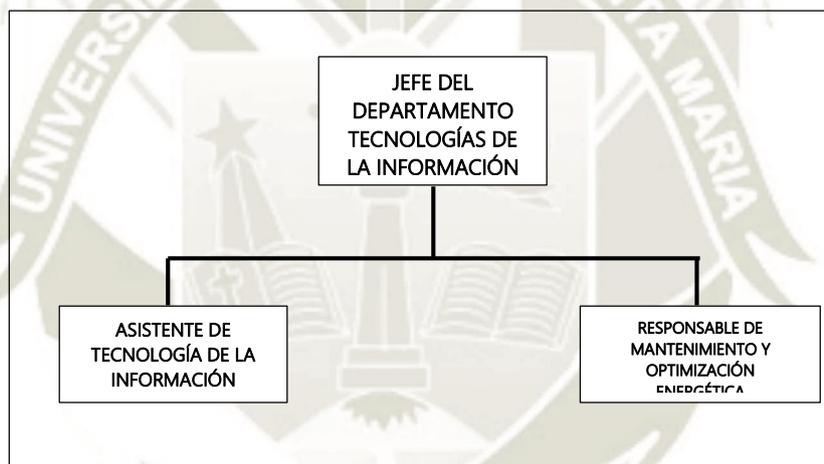


Figura 10: Organigrama del departamento de tecnologías de la información

### 3.1.6. Canales de Ventas y Atención

Boutique Celular SRL, como socio de Telefónica del Perú SAA, maneja dos modelos de negocios, con fuentes propias de ingresos que se detallan a continuación:

- **Agencia Autorizada:** Modelo de tienda, que solo ofrece productos de venta, para clientes antiguos de la marca Movistar y para los

nuevos clientes, tanto para los **productos de fija** (cable, internet y telefonía fija) así como **productos móviles** (alta prepago y alta postpago). No están consideradas dentro del estudio.

- **Franquicia:** Modelo de tienda, que además de encontrarse en la capacidad de atender ventas, también se encargan de brindar el servicio de Postventa, atención de reclamos y servicios complementarios para los clientes de Movistar, ya sea por productos móviles o fijos. En dicha tienda la mayoría de ventas son realizadas bajo el modelo de atención.



**Tabla 1: Tiendas Boutique Celular según tipo de negocio**

<b>Tienda</b>	<b>Modelo de Negocio</b>	<b>Región</b>
Arequipa Franquicia	Tiendas Franquicia (VS)	Arequipa
Morán	Tiendas Franquicia (VS)	Arequipa
Agente Express	Agencia Autorizada (AA)	Arequipa
Camaná	Agencia Autorizada (AA)	Arequipa
Mollendo	Tiendas Franquicia (VS)	Arequipa
Real Plaza Cusco	Tiendas Franquicia (VS)	Cusco
Franquicia Huancayo	Tiendas Franquicia (VS)	Junín
Huancayo Ventas	Agencia Autorizada (AA)	Junín
Ilo Abtao	Tiendas Franquicia (VS)	Moquegua
Moquegua	Tiendas Franquicia (VS)	Moquegua
Franquicia Puno	Tiendas Franquicia (VS)	Puno
Puno Jr. Arequipa	Tiendas Franquicia (VS)	Puno
Franquicia Juliaca	Tiendas Franquicia (VS)	Puno
Real Plaza Juliaca	Tiendas Franquicia (VS)	Puno
Real Plaza Juliaca Ventas	Agencia Autorizada (AA)	Puno
Franquicia Tacna	Tiendas Franquicia (VS)	Tacna
Tacna Deustua	Tiendas Franquicia (VS)	Tacna

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 2: Tipos de Ingresos Boutique Celular SRL**

Tipo	Categoría	Generador	Descripción
Atención al Cliente	Comisión	<u>Calidad de Atención</u>	De acuerdo al porcentaje (%) de satisfacción según muestreo estadístico por tienda.
		<u>Nivel de Servicio</u>	El porcentaje de abandono debe ser inferior al 5%, y el % de nivel de servicio por transacción regulatoria es mayor al 40% .
	Bono	<u>Gestión</u>	Bono base por tienda, siempre y cuando cumpla con la cantidad Atenciones mínimas del mes.
	Comisión	<u>Atenciones de cobro en caja</u>	De acuerdo a la cantidad de atenciones realizadas.
Ventas	Comisión	<u>Combo y Caeq Prepago</u>	Productos Móviles
		<u>Miq 7 y CASI</u>	
		<u>Fonova</u>	
		<u>Super Chip</u>	
		<u>Alta Postpago</u>	
		<u>Caeq Postpago</u>	
		<u>CAPL</u>	
		<u>Movistar Seguro</u>	
	Bono	<u>Alta Instalada, Monoproducto o Multiproducto</u>	Productos Fija
		<u>Tups</u>	
		<u>Migraciones Multiproducto</u>	
		<u>SVA'S</u>	
		<u>Alta Instalada Completa</u>	
		<u>Bono Calidad</u>	
Bono	<u>Bono Calidad Super Chip (AA)</u>	Sujeto al pago de la 1ra factura hasta 30 días después de la fecha de vencimiento.	
	<u>Bono por Pemanencia Altas Postpago</u>	Sujeto al pago de la 5ta factura al 100% medido en el mes N+6.	
	<u>Bono por mejora en el Ratio de Fuga de Terminales</u>	Sujeto a ventas con equipo, se medirán en el N+3	
	<u>Bono por Tarjeta Visa y Mastercard (Sólo Para AA)</u>	Bono por transacción con Tarjeta de Crédito o Débito de VISA o de MASTERCARD.	
	<u>Bono Calidad Altas Mono y Multiproducto</u>	Sujeto al pago de la 1era y 2da factura al 100% medido en el mes N+3.	
	<u>Bono por Cumplimiento de Objetivo de Ingresos</u>	Sujetos al cumplimiento del objetivo de ingresos de las altas que pagaron el 1er y 2do recibo al 100% medido en el mes N+3 y que hayan comisionado. Fija y móvil	
	<u>Bono Por Gestión (Movilizador)<sup>2</sup></u>	En función del % de Cumplimiento de Objetivo Minimo de Altas	

**Fuente: Elaboración Propia**

Debido a la importancia de las acciones Comerciales y su impacto en los resultados económicos de la Empresa es que me permito incluir en el presente informe el plan de trabajo que se elaboro para el año 2018

### **Plan de Trabajo Comercial Enero-Diciembre 2018**

En las últimas dos décadas se ha visto el desarrollo e incremento de las ventas en el rubro de telefonía Móvil y Fija, generando cada vez más el uso de técnicas y herramientas para este objetivo. Al día de hoy Boutique Celular socio de Telefónica del Perú, tiene a su cargo 13 tiendas Franquicias en el Sur del Perú que brinda los diferentes

servicios que ofrece Telefónica. Es por ello que en la actualidad es necesaria la implementación de estrategias y planes de trabajo para alcanzar nuestros objetivos como Boutique Celular.

El plan comercial cumple con las siguientes premisas:

- El plan Comercial de trabajo que se presenta tiene como fecha de inicio enero y cierre diciembre 2018
- Los lineamientos de este plan de trabajo están basados en las metas y objetivos que requiere Telefónica de nuestra Empresa.
- La elaboración del mismo se basa en tendencias y parámetros históricos cuyas desviaciones incluso están considerados dentro de los promedios óptimos de gestión.
- Este plan de trabajo podrá sufrir variaciones en la medida que Telefónica así lo requiera.
- La ejecución de este plan de trabajo además estará sujeta a una reorganización de la Gerencia Comercial de Boutique Celular , la misma que se ejecutará desde el mes de enero en dos frentes
  - Potenciar la estructura comercial: En el área de Staff de ventas dos supervisores uno para fija y otra para móviles , adicional un analista de gestión , en el área de post venta un analista gestión y en el área de caja y almacén un analista adicional de soporte para almacenes

- Reemplazo personal de confianza en niveles Jefatura: Cambio de 05 Jefes de Tienda y cambio de 04 coordinadores de venta los mismos que se efectuaran paulatinamente culminando antes del mes de julio. El día 4 de enero efectuaremos los 2 primeros cambios de coordinadores de ventas primer cambio en la Zonal de Tacna con el ingreso de Manuel Manrique Medina y segundo en Huancayo con el ingreso de Karin Menéndez Montalván

## **Objetivos**

### **General**

Cumplir con las metas, objetivos, normas, procesos y lineamientos que Telefónica nos asigna como socios estratégicos de la gestión.

### **Específicos**

- Garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas al 100% planteadas por Telefónica en todas nuestras tiendas Adicional a la cuota el compromiso interno de crecimiento mensual del 3% de enero a Julio y un 2% de Agosto a Diciembre respecto al mes anterior.
- Incrementar la productividad de los AACC de los Cuartiles 3 y 4.
- Venta de Calidad: Penalidades no debe Superar el 5% de las ventas totales del mes.
- Garantizar el No quiebre de Stock

- ISC: Incrementar el factor de satisfacción en un 0.5 trimestralmente llegando a 6.5 de puntaje al cerrar el año.
- Concretar un NDS como mínimo al 85% a nivel de todas las tiendas hasta el segundo trimestre y al 87% como mínimo hasta fin de año.
- Tiempos de Atención no mayor a 15 m.
- Cumplir con el envío de transacciones dentro de los 7 primeros días de cada mes.
- Lograr una derivación al 100% en la zona de autogestión y zona Virtual disminuyendo tiempos de espera.
- Cumplir La Usabilidad De La Ws En El 100% Requerido.
- Capacitar Al 100% De Asesores Por Tienda.
- Cumplimiento De Normativa De Reclamos.
- GURUS
- Disminuir cantidad de tickets no atendidos a un 4%.
- Reducir a un 20% los pedidos que son atendidos fuera de fecha, actualmente estamos en un 35%
- Reducir el porcentaje de pedidos cerrados con observaciones de 21% a un 15%.
- Lograr el 100% de atención de Incidencias.

- Garantizar la usabilidad de usuarios al 100% para evitar eliminaciones por falta de uso.
- Incrementar Porcentaje de Uso de Equipos MCE en tiendas en un 100% de Enero a Junio.
- Aumentar la cantidad de Atenciones por Kits MCE como mínimo el 70% de los parámetros de medición actual.
- Optimizar Conectividad en Tiendas
- Ampliación de Ancho de Banda en 06 Tiendas que representa una mejora del 46%
- Que todas las tiendas trabajen con Fibra Óptica
- Incrementar el nivel de satisfacción con los clientes que requieren el servicio de caja.
- Minimizar las largas colas que se forman en fechas de pago en el área de caja.
- Disminuir la rotación del personal de caja
- Disponibilidad total de los equipos ingresados en el almacén de la tienda para la venta
- Primer equipo en entrar es el Primer equipo en Salir

**Tabla 3: Desarrollo del Plan de Trabajo Comercial Enero-Diciembre  
2018**

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
VENTAS	Garantizar el No quiebre de Stock	Punto de Pedido, Stock de Seguridad	El área de logística debe encargarse de cumplir con los porcentajes de asignación de equipos establecidos para cada Zonal: Arequipa: 27.25% - Tacna: 19.65% - Puno: 33.45% - Cusco: 6.7% - Huancayo: 12.5%.	Mensual	Dorian Barreda
			Ante cualquier quiebre de Stock el área de Logística cuenta con la autorización para gestionar cambio de Bodega de una tienda a otra, en un tiempo no mayor de 48 horas.	Diario	Dorian Barreda
			Gestionar con Telefónica campañas especiales en caso de sobre stock de equipos.	Quincenal	José Coloma
			Coordinar con el Área de logística el abastecimiento oportuno de los equipos focos del mes.	Semanal	José Coloma
			El área de logística deberá enviar el Stock diario de Equipos.	Diario	Dorian Barreda
			Retroalimentar de forma semanal a Telefónica el comportamiento del mercado con algunos equipos de mayor rotación y nuevos modelos.	Semanal	José Coloma
	Garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas al 100% planteadas por Telefónica en todas nuestras tiendas Adicional a la cuota el compromiso interno de crecimiento mensual del 3% de Abril a Julio y un 2% de Agosto a Diciembre respecto al mes anterior.	Ventas Reales/Objetivo de Ventas	Realizar una reunión o audio el primer día laborable de cada mes para la asignación y distribución de Cuotas.	Mensual	Coordinadores de ventas
			Realizar el Status diario antes de apertura de tienda para ver avances.	Diario	Coordinadores de ventas
			Supervisar y Verificar el cumplimiento del Cross de tal forma que nos permita crecer de un 15% a un 20 % hasta fin de año.	Diario	José Coloma
			Incrementara en 5% El bono actual por cumplimiento de cuota que se otorga a los Jefes de tienda y coordinadores de venta a partir del mes de abril.	Mensual	José Coloma
			Realizar capacitación en técnicas de ventas, productos, campañas, normativas como mínimo 12 Horas al mes.	Mensual	Gabriela Salas - Coordinadores de Ventas
			Incremento en el pago de comisiones a los AACC en un 2 % en los 3 primeros meses, llegando a fin de año con un incremento de hasta el 5% .	Mensual	Roxana Manchego
			Garantizar el abastecimiento del material de publicidad y merchandacing en todas nuestras tiendas.	Mensual	Noemi Barreto
			Trabajar con los coordinadores de ventas, para que se concienticen que el crecimiento de ventas tiene que diferir con el mes anterior en un 2 % de crecimiento mensual.	Mensual	José Coloma
			Revisar ventas 3 veces al día (12.00pm – 3.000pm y 6.00pm). A nivel de todas las tiendas.	Diario	José Coloma
			Estandarizar los tiempos de atención de ventas de los AACC, tiempo promedio de gestión estimado 20 minutos.	Diario	José Coloma
			Concluir la implementación de venta del producto CAEQ en las zonas de ventas puras en el mes de Abril.	Mensual	José Coloma
			Concluir la implementación de las 11 posiciones de ventas (Proyecto ventas puras en ejecución) en el mes de abril, adicional la implementación de 8 posiciones mas a partir del me de Junio.	Mensual	José Coloma

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
VENTAS	Garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas al 100% planteadas por Telefónica en todas nuestras tiendas Adicional a la cuota el compromiso interno de crecimiento mensual del 3% de Abril a Julio y un 2% de Agosto a Diciembre respecto al mes anterior.	Ventas Reales/Objetivo de Ventas	Proporcionar bases de datos a los AACC de los clientes de Dúos, para gestionar llamadas y poder concretar la venta del completa.	Quincenal	Coordinadores de ventas
			Reforzar la gestión de los Back Office de fija en cada Zonal.	Mensual	Roxana Manchego
			Check List diario de los recurso y herramientas necesarios para la gestión. (Biometricos,Pc, aplicativos, usuarios).	Diario	Coordinadores de ventas
			Gestionar con las marcas, lar realización de por lo menos una activación por mes.	Mensual	José Coloma
			Realizar 2 Workshop hasta fin de año con todos los jefes de tienda y coordinadores de todas las zonales.	Trimestral	José Coloma
			Gestionar , mediante el Fondo Puma lanzamiento de promociones especiales (Merchandacing) en fechas especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Aniversarios Zonales, Navidad).	Mensual	Noemi Barreto
	Incrementar la productividad de los AACC de los Cuartiles 3 y 4.	Ventas Reales pos AACC/Objetivos de Venta por AACC	Verificar la base de datos de AACC de Boutique Celular Vs Telefónica (Dashboard) sean iguales.	Mensual	Jhonnatan Quintana
			Realizar tutorías emparejamiento vendedores Q1 y Q2 con vendedores Q3 y Q4.	Diario	Jhonnatan Quintana
			Incrementar productividad de los AACC en las tiendas con baja productividad: Ilo, Moquegua, Tacna, Mollendo.	Diario	Jhonnatan Quintana
			Reconocer y publicar en la red comercial de Boutique Celular de todos los AACC que pasen de un cuartil inferior a un superior.	Mensual	Jhonnatan Quintana
			Algunas Acciones mencionadas en el objetivo de crecimiento de ventas complementaran el crecimiento de la productividad de los AACC.	Mensual	Jhonnatan Quintana
			Retirar a los AACC que en la evaluación trimestral permanezcan en el cuartil 3 y 4.	Trimestral	Jhonnatan Quintana
	Venta de Calidad: Penalidades no debe Superar el 5% de las ventas totales del mes	Ventas Penalizadas/ Total de Ventas	Continuar gestionando que los contratos antes de llegar a CDR tengan por lo menos 4 Filtros (Vendedor –Coordinador –Jefe de tienda –Back Office).	Diario	Roxana Manchego
			Crear un área exclusiva que reduzca las penalidad NP2F para lo cual se contratara un personal capacitado, que haga el seguimiento de los clientes (posibles Morosos) dándoles soluciones de pago.	Diario	Roxana Manchego
			Las observaciones tendrán que ser levantadas en menos de 72 horas	Diario	Coordinadores de ventas
			Liquidar contratos a las 48 Horas	Diario	Coordinadores de ventas
			Separar inmediatamente a AACC que incurran en falta grave con respeto a los procesos de ventas.	Mensual	José Coloma
			Continuar con el proceso de llamada encubiertas de bienvenidas cuyo fin es detectar ventas irregulares.	Diario	Denisse Bellido
			Difundir adecuadamente la normativa haciendo énfasis en las penalidades.	Diario	Coordinadores de ventas
			Premiar con un bono a los AACC que lleguen a tener menos del 20% de observaciones de todas sus ventas.	Mensual	José Coloma

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
POSTVENTA	ISC :Incrementar el factor de satisfacción en un 0.58 trimestralmente llegando a 6.06 de puntaje al cerrar el año		Supervisar tres actividades básicas : Tiempos de espera ,solución del motivo de la visita y empatía.	-	Jefes de Tienda - Trainers
			Realización de un curso externo de atención al cliente enfocado a la satisfacción del mismo	Abril y Mayo	James Bellido
			Verificar ,validar y analizar la información de los reportes de IVR	Semanal	Carola Barcena
			Implementar sistemas de video grabación (DVR) y Cámaras de vigilancia en cada tienda , empezando por la tiendas(Arequipa - Ejercito, Huancayo - Cusco, Juliaca - CC Real Plaza, Juliaca - San Martin y Cusco - CC Real Plaza) en una primera etapa (Julio 2018)y las demás en una segunda etapa, para la supervisión en línea	Julio y posteriormente supervisión en línea	José Luis Nuñez
			Utilizar herramientas de medicion,atraves de una encuesta interna (Previa autorización de TDP).	Tres vees por semana	Carola Barcena
			Chek Lits externo con personal externo (Si TDP lo permite ).	Semanal	Carola Barcena
			Realizar visitas en cada una de las tiendas	quincenalmente en el primer trimestre y una sola vez durante los demás meses	Carola Barcena
			Validar y ejecutar el nuevo redimensionamiento de cada una de las tiendas.	Abril	Jefes de Tienda - Carola Barcena
	Concretar un NDS como mínimo al 85%a nivel de todas las tiendas hasta el segundo trimestre y al 87% como mínimo hasta fin de año		Medir la productividad de cada ejecutivo , a través de la cantidad de atenciones, ventas cruzadas ,efectividad y tiempos de atención semanalmente.	Semanal	Carola Barcena
			Validar la funcionalidad de usuarios de todos los aplicativos que permita desarrollar su rápida atención y venta oportunamente. Esta se trabajara semanalmente con el apoyo de la encargada.	Semanal	Jefes de Tienda - Ines Delgado
			Capacitar y reforzar al personal de atención ,a través de evaluaciones , con el apoyo del área de capacitación.	Quincenal	Trainers-Gabriela Salas
			Analizar y realizar seguimiento al desarrollo de reportes de atencion,con cada una de las tiendas.	Interdiario	Jefes de Tienda - Carola Barcena
			Capacitar al Jefe de tienda y anfitrión sobre el uso y manejo del nuevo ordenador de colas, para garantizar la operatividad del mismo.(TDP)	Abril y Mayo	Carola Barcena - Telefónica
		Tiempos de Atención no mayor a 15 m .		Analizar y validar los tiempos de atención por asesor, generando reportes para identificar horas valle ,que nos permita tomar acciones en el momento.	Semanal
			Definir tiempos máximos de atención por transacción.	Abril	Carola Barcena
			Gestionar los procesos internos para reducir los tiempos de atención	Semanal	James Bellido - Carola Barcena
			Determinar los casuísticas en la demora de resolución del problema por asesor,atraves de los reportes.	Semanal	Carola Barcena

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
POSTVENTA	Cumplir con el envío de transacciones dentro de los 7 primeros días de cada mes.		Elaboración de Chek Lits internos para validar los envíos de cada tienda	-	Carola Barcena
			Solicitar y validar el envío de base de transacciones móvil y fija con el fin de salvaguardar y controlar cada transacción.	Semanal	Carola Barcena - Telefónica
	Lograr una derivación al 100% en la zona de autogestión y zona Virtual disminuyendo tiempos de espera		Realizar el correcto abordaje y filtro por parte del orientador para la derivación directa sobre todo de bajas y migración a prepago.	-	Jefes de Tienda
			Capacitar al gestor virtual con el uso de la web y normas regulatorias y de movistar .	-	Trainers -Jefes de Tienda
			Solicitar y validar reporte de derivación de cada una de las tiendas (TDP)	-	Carola Barcena
	Cumplir la usabilidad de la WS en el 100% requerido	Total de reclamos /% del uso de la WS	Validar la reportaría semanal para ver la proyección del mes	Semanal	Gabriela Salas
			Tener "warnings" por tienda	Semanal	Gabriela Salas
			Capacitar y reforzar el correcto registro diario reforzándolo mediante "push" con cada asesor.	Diario	Capacitador/ Jefe de Tienda
			Se llevará control a nivel de tienda para asegurar un mínimo del 90% de usabilidad	Semanal	Gabriela Salas
	Capacitar al 100% de asesores por tienda	Cantidad de personal capacitado / el total de personal a capacitar	Aplicación de penalidades por incumplimiento de usabilidad o ingreso incorrecto	Mensual	Roxana Manchego
			Se capacitará en un total de 12 horas mensuales en ventas que involucran a la gestión de ventas	Mensual	Capacitador por Zonal / Coordinador de Ventas
			En post venta se realizarán 25 horas de capacitación mensual que involucra temas en coordinación con Telefónica y a requerimiento del Jefe de Tienda en procedimientos y transacciones	Mensual	Capacitador por Zonal
			Desarrollar talleres para técnicas de ventas o habilidades comerciales con un total de 5 horas	Mensual	Capacitador por Zonal
			cumplir con el 100% de usabilidad de la plataforma <u>elige aprender</u>	-	Gabriela Salas
			Mediremos los resultados de los capacitadores mediante encuestas on line	Semanal	Gabriela Salas
			Cada tema capacitado será evaluado y se informará el rendimiento mensual para determinar la permanencia del asesor	Mensual	Gabriela Salas
			Ampliar la red de capacitación en línea mediante recursos audiovisuales, grabación de procesos digitalizados	Mensual	Gabriela Salas - Jose Luis Nuñez
			Dotar a las zonales de Juliaca, Puno y Cusco con nuevos proyectores y ecrans para desplegar las capacitaciones	-	José Luis Nuñez
			Cumplimiento de Normativa de Reclamos		Carga del formulario en el plazo establecido (mismo día)
	Atravéz de los reportes emitidos comprobar el 100% de carga de formularios	Semanal			Jefes de Tienda
	Controlar procesos con la información brindada por Telefónica	Semanal			Gabriela Salas
	Validación de cumplimientos por asesor con la información brindada por Telefónica	Semanal			Jefes de Tienda
	asignar un objetivo por tienda y por asesor de correcto ingreso de reclamos y realizar seguimiento al cumplimiento del objetivo	Semanal			Gabriela Salas

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
POSTVENTA	Gúrus		Captar un entrenador por tienda y promocionar a un asesor como 2do Gurú de fija y móvil	-	Gabriela Salas
			Evaluar y capacitar constantemente al trainer	Semanal	Telefonica
	Disminuir cantidad de tickets no atendidos a un 4%, actualmente esta en un 7%	Cantidad de Tickets no atendidos vs Cantidad de Tickets Generados	Audios semanales con equipo de Gestión de Usuarios TDP	Semanal	Inés Delgado
			Llamadas Telefónicas semanales para tratar tickets urgentes	Semanal	
			Reclamar tickets que estén fuera del plazo de atención	-	
			Presentar informe mensual	Mensual	
	Reducir a un 20% los pedidos que son atendidos fuera de fecha, actualmente estamos en un 35%	Cantidad de Tickets atendidos fuera de fecha vs Cantidad de Tickets Generados	Enviar relación de pedidos generados en forma semanal con la evolución de tickets, alertando sobre pedidos que van a caer en extemporaneidad	Semanal	Inés Delgado
	Reducir el porcentaje de pedidos cerrados con observaciones de 21% a un 15%	Cantidad de Tickets Cerrados con Observaciones vs Cantidad de Tickets Generados	Se enviará los pedidos que fueron cerrados con observaciones en forma errada a Gestor de Relacionamiento para el tratamiento respectivo, la periodicidad será de acuerdo a la atención de pedidos	Semanal	Inés Delgado
			Se continuará generando incidencias en el Portal según se presenten los casos	-	Inés Delgado
			Se hará el feedback con los jefes de tienda y asesores para realizar pruebas e identificar falencias en aplicativos	-	Inés Delgado
	Lograr el 100% de atención de Incidencias	Cantidad de Incidencias vs Cantidad de Tickets Generados	Consolidar Tickets de Incidencias cada semana no atendidos dentro de las 48 horas y enviar a TDP	Semanal	Inés Delgado
			Audios semanales con equipo de Gestión de Usuarios TDP	Semanal	Inés Delgado
	Garantizar la usabilidad de usuarios al 100% para evitar eliminaciones por falta de uso	Cantidad de Aplicativos necesarios vs Tickets Portal	Visitar Tiendas cada tres meses para validar status de aplicativos y usabilidad de los mismos	cada tres meses	Inés Delgado
			Supervisión mediante Check List interno semanal realizado por Trainers de Boutique Celular con apoyo de Jefes de Tienda	Semanal	Inés Delgado
			El asesor hará llegar el Jefe de Tienda una pantalla de cada aplicativo cada 25 días, evidenciando que el aplicativo este activo	Cada 25 días	Jefes de Tienda
	Incrementar Porcentaje de Uso de Equipos MCE en tiendas en un 100% de Abril a Junio	Cantidad de Equipos usados vs cantidad de equipos adquiridos	Validar que los equipos MCE estén correctamente configurados y operativos en los módulos asignados una vez al mes	Mensual	Inés Delgado - Jefes de Tienda
			Capacitar e implementar el KIT en la posición del configurador Smart en el primer trimestre	Mensual	Inés Delgado - Jefes de Tienda
Aumentar la cantidad de Atenciones por Kits MCE como mínimo el 70% de los	Cantidad de Atenciones con Kits MCE vs Cantidad de	Reforzar Capacitación sobre el Uso del Kit resaltando los beneficios del servicio	Primer trimestre del año	Inés Delgado - Jefes de Tienda	
		Ofrecer campañas especiales y atractivas a nuestros clientes	-	Inés Delgado - Jefes de Tienda	
Optimizar Conectividad en Tiendas		Realizar monitoreo de Saturación semanalmente con usuario SIGMA	Semanal	José Luis Nuñez	
		Mantenimiento preventivo trimestral de cableado externo y cuarto de comunicaciones	Trimestral	José Luis Nuñez	
		Garantizar que todos los Equipos Informáticos cumplan con el check list requerido por TDP	Mensual	José Luis Nuñez	
		Solicitar al SOC bloqueo de acceso a Internet (administrado por Fortinet) en Puno y Tacna	-	José Luis Nuñez	

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
POSTVENTA	Ampliación de Ancho de Banda en 06 Tiendas que representa una mejora del 46%	Tiendas donde se mejora en ancho de banda vs total de tiendas	Coordinación con Gestor de Empresas para solicitar mejora en el ancho de banda en las siguientes tiendas: Puno (Federico Moore), Tacna (Zela), Cusco Real Plaza, Juliaca Real Plaza y Juliaca (San Martín), Velocidad sugerida: 8MB	-	José Luis Nuñez
			Continuar con gestión para que en Tienda Arequipa se ejecute la ampliación de ancho de banda del Infointernet	-	José Luis Nuñez
	Que todas las tiendas trabajen con Fibra Óptica		Seguimiento OT en curso instalación fibra en las tiendas de Huancayo, Real Plaza Juliaca, Juliaca, Ilo y Real Plaza Cusco	03 meses	José Luis Nuñez
			Propuesta para la instalación de fibra óptica en tiendas de: Mollendo, Moquegua, las 2 franquicias de Puno y Tacna Zela	06 meses	José Luis Nuñez
CAJA	Incrementar el nivel de satisfacción con los clientes que requieren el servicio de caja.	cliente satisfechos/ clientes atendidos	Minimizar el tiempo de espera a clientes quienes realizan la compra de equipos o chips con la apertura de una ventanilla exclusiva para su atención.	-	Noemi Apaza
			Verificar cuales son las causas más frecuentes de insatisfacción de los clientes en el área de caja de acuerdo a los reclamos presentados para establecer soluciones rápidas y de esta forma reducir en un 50% la insatisfacción de clientes.	Abril, Mayo y Junio	Noemi Apaza
			Reducir el tiempo de atención a 1min por cliente.	Diario	Noemi Apaza
			Mejorar el trato a los clientes antes, durante y después de la atención.	Diario	Noemi Apaza
	Minimizar las largas colas que se forman en fechas de pago en el área de caja.	Tiempo de atención	En las franquicias: Arequipa - Ejército, Juliaca - CC Real Plaza, Cusco CC Real Plaza, Huancayo - Cusco y Puno - Moore donde se tiene mayor afluencia de clientes, las ventanillas que cierran a las 6pm trabajaran de corrido hasta el cierre de tienda.	Primera y Cuarta semana del mes	Supervisora de cada caja
			Tener operativos todos los medios de pago y tener suficiente provisión de sencillo.	-	Supervisora de cada caja
			Verificar el cierre de todas las cajas al término del día y en caso de incidencias informar inmediatamente al área correspondiente para tener operativa caja al día siguiente.	-	Noemi Apaza
	Disminuir la rotación del personal de caja		Capacitación constante y la entrega de manual de procedimientos de caja.	Primera semana del mes	Noemi Apaza
			Brindar las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus funciones.	-	Noemi Apaza
			Incrementar sueldos de acuerdo a sus funciones.	Ultima semana del mes	Noemi Apaza /Roberto Reyes

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
ALMACEN	Disponibilidad total de los equipos ingresados en el almacén de la tienda para la venta		La entrega diaria del listado de stock de productos al área de ventas y post venta.	-	Encargado de almacén
			Verificar y dar alerta del ingreso de nuevos equipos	-	Encargado de almacén
			Coordinar con el área de ventas y post venta para un adecuado manejo de inventario	-	Noemi Apaza
			Llevar un control diario de los equipos de alta y baja rotación para tener stock adecuado.	-	Encargado de almacén
			Verificar diariamente las ordenes pendientes en + simple ( portabilidad , caeq y casi)	-	Encargado de almacén
			Registrar el ingreso, envío y entrega de equipos de servicio técnico de acuerdo a los plazos establecidos	-	Encargado de almacén
	Primer equipo en entrar es el Primer equipo en Salir		Distribuir en almacén los equipos de acuerdo a su llegada	Semanal	Encargado de almacén

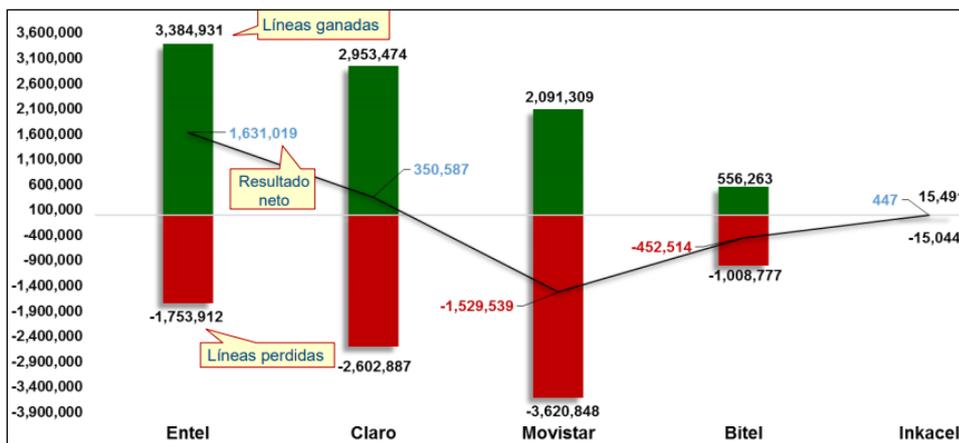


Fuente: Elaboración Propia según norma ANSI

Figura 11: Mapeo de Proceso Boutique Celular SRL

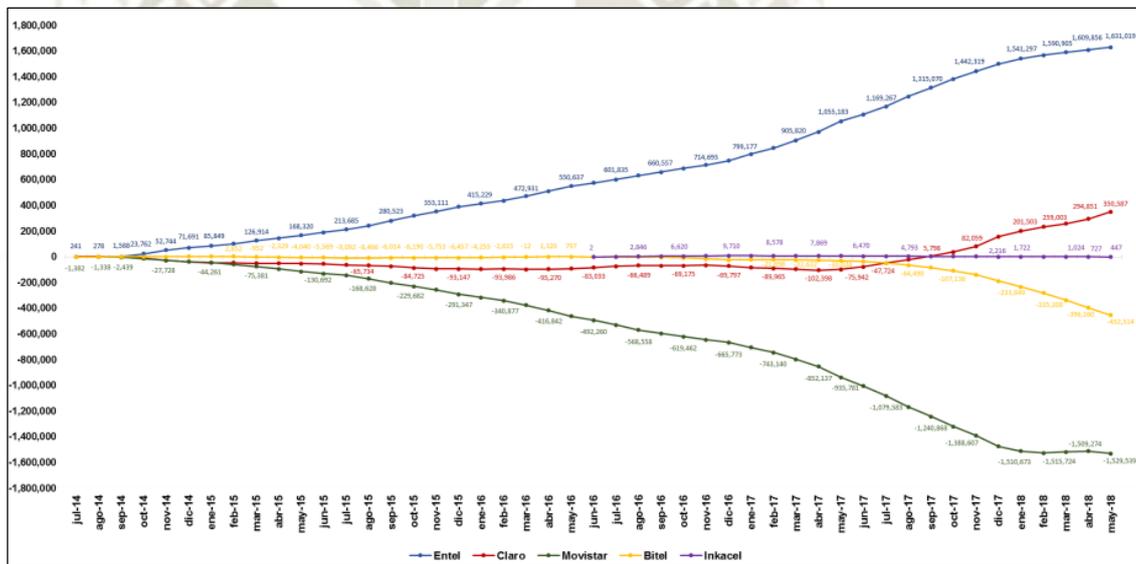
### 3.1.7. Situación actual del Socio Comercial

Para él análisis del socio y operador móvil Movistar, debemos de tener en consideración el desenvolvimiento a nivel nacional, el cuál en la actualidad está relacionado con la posesión neta acumulada de líneas móviles portadas.



Fuente: Reporte de Portabilidad numérica Mayo – OSIPTEL

Figura 12: Posesión Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.12.18)



Fuente: Reporte de Portabilidad numérica – OSIPTEL

Figura 13: Evolución de la Posesión Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.12.18)

### 3.1.8. Situación actual de Boutique Celular

Sí bien la tendencia general del operador ha sido la de un decrecimiento y pérdida general de clientes, el comportamiento ha sido distinto para las tiendas de Boutique Celular, en las que se puede validar que la tendencia está marcada por un incremento general en la ventas móviles, en el 2018 con una buena proyección para el año 2019.

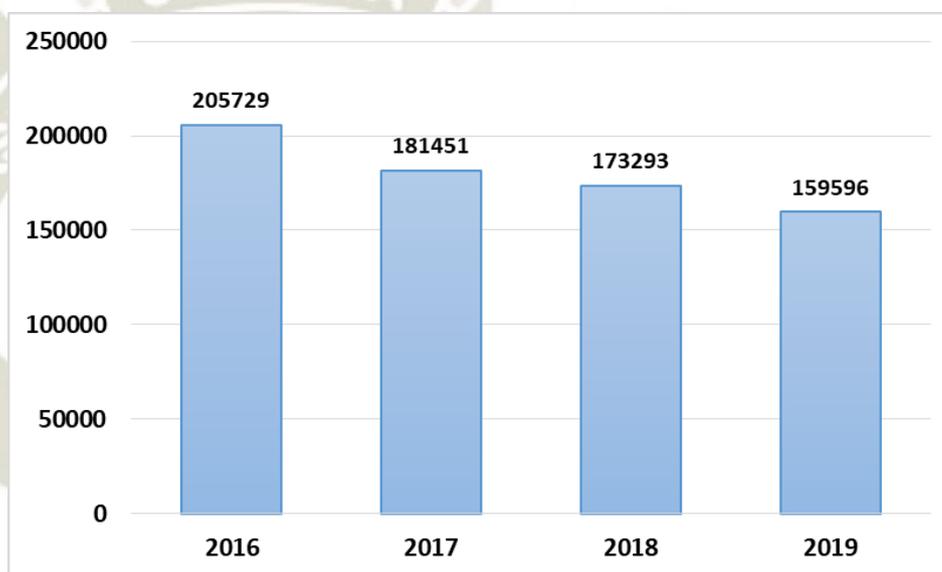
Es importante considerar que para realizar el pronóstico 2019 se ha considerado el comportamiento de los productos por tienda y cada producto ha sido evaluado de manera independiente, así mismo el comportamiento general de estos tienen una variación trimestral (estacional).



Fuente: Elaboración Propia  
Figura 14: Ventas 2016, 2017 ,2018 y proyección - 2019

### 3.1.8.1. Atenciones tipo venta

Las atenciones de venta (Consultas y ventas) han presentado la siguiente tendencia desde el 2016 y 2017, se valida que hay una creciente baja en las consultas de venta, se presume debido a que el cliente ya tiene una idea más exacta sobre el tipo de compra que realizará, y define de manera más rápida la compra o no compra de un línea (con o sin equipo), reduciéndose así las atenciones por consulta.



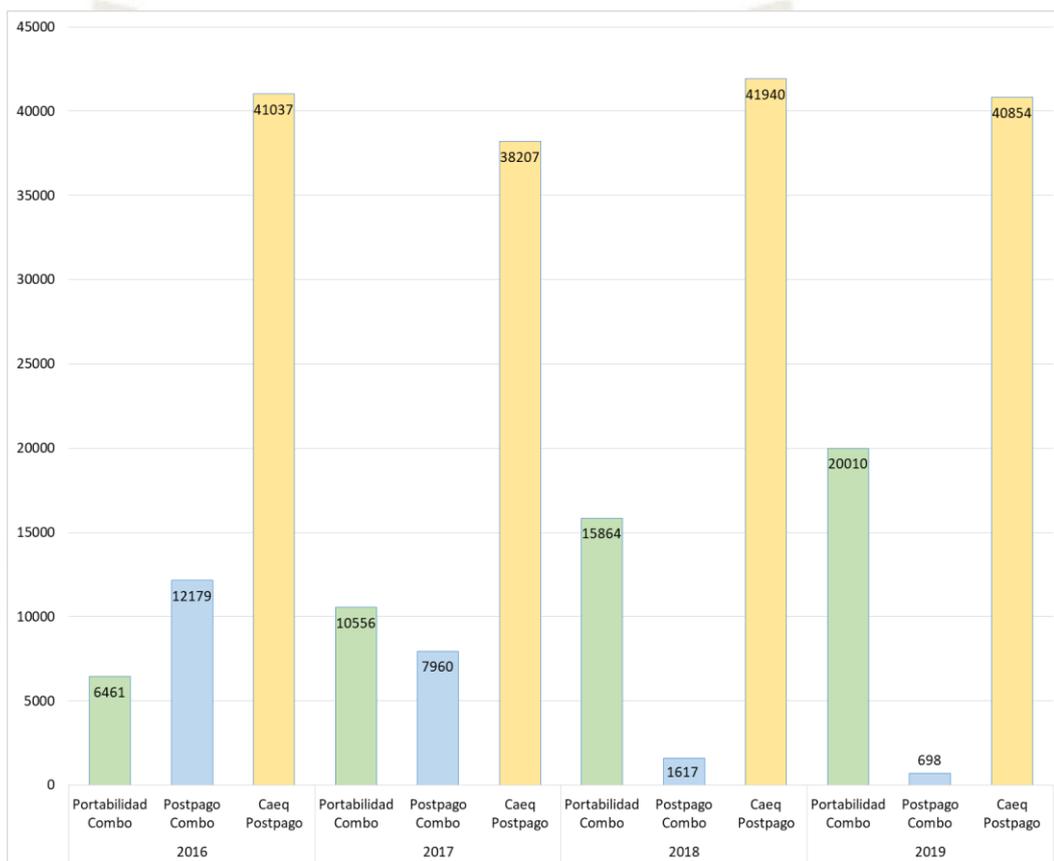
Fuente: Elaboración Propia

Figura 15: Atenciones tipo venta 2016, 2017, 2018 y proyección 2019

### 3.1.8.2. Ventas Postpago con equipo

Las ventas postpago han presentado el siguiente comportamiento para los años 2016 y 2017,2018 así mismo se presenta la proyección para el año 2019, donde hay una tendencia general al decrecimiento en las **Altas postpago combo**, y un incremento en las ventas **Portabilidad combo**. Las altas nuevas postpago y portabilidad

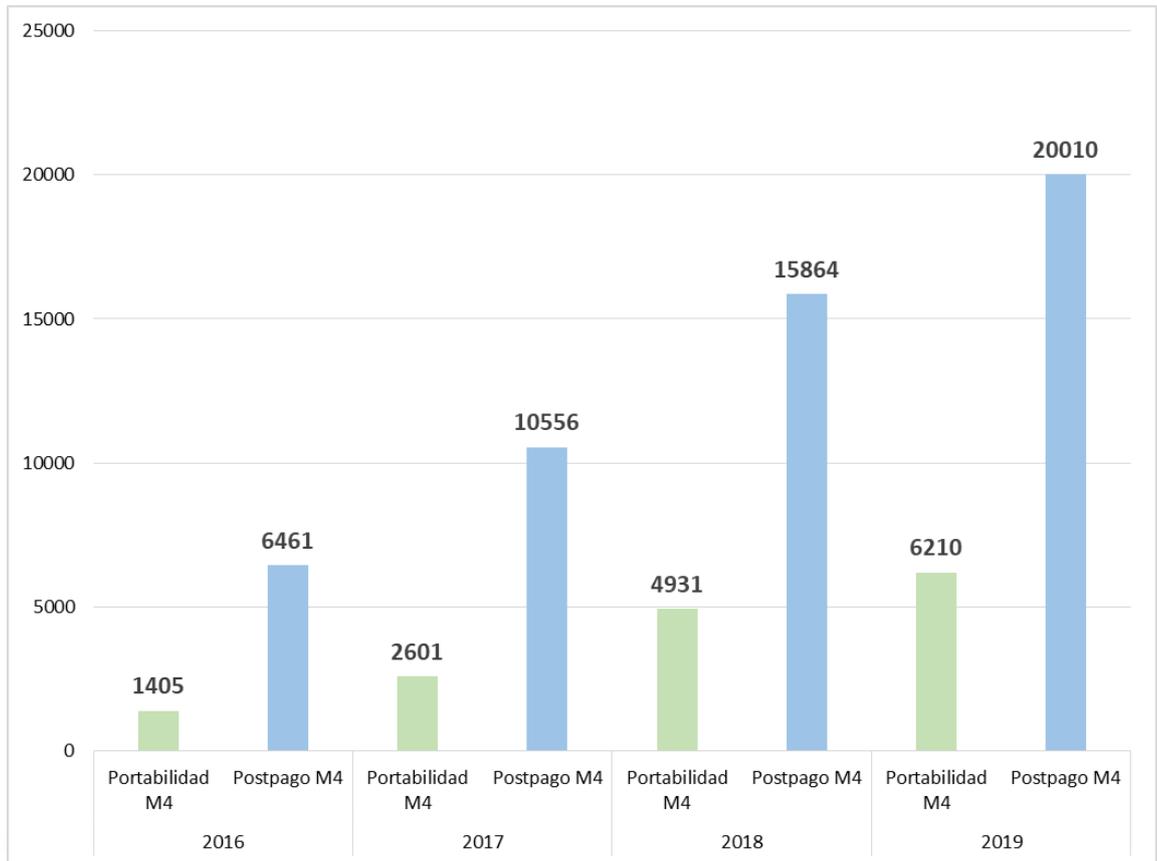
postpago son un tipo de venta que involucra la firma de un contrato de financiamiento de equipo por 12 o 18 meses. Sí después de 6 meses de permanencia el cliente desea renovar su equipo, pagará la penalidad que estipula el contrato y podrá aplicar a un proceso de renovación (CAEQ).



Fuente: Elaboración Propia  
**Figura 16: Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Postpago Combo**

### 3.1.8.3. Ventas Postpago sin equipo (Migración 4 – M4)

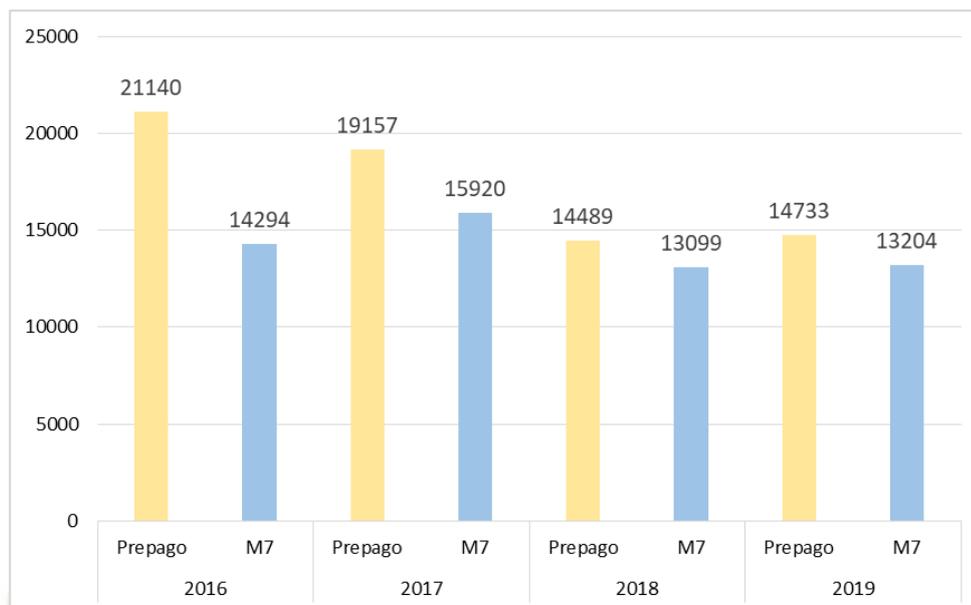
Las ventas postpago solo simcard, han presentado un incremento en los últimos dos años, así mismo se espera un crecimiento en ventas de este producto en los años siguientes. Es importante considerar que el tipo de venta M4, no incluye financiamiento de equipo, sino tan solo oferta de la línea telefónica móvil.



Fuente: Elaboración Propia  
Figura 17: Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Postpago M4

#### 3.1.8.4. Ventas Prepago Combo y Migración 7

El comportamiento de los productos prepago, ha ido en decrecimiento tanto para las ventas tipo **combo** y **migración 7 (M7)**. Se estima un decrecimiento del 20% para los próximos años.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18: Ventas 2016, 2017, 2018 y proyección 2019: Producto Prepago Combo & M7

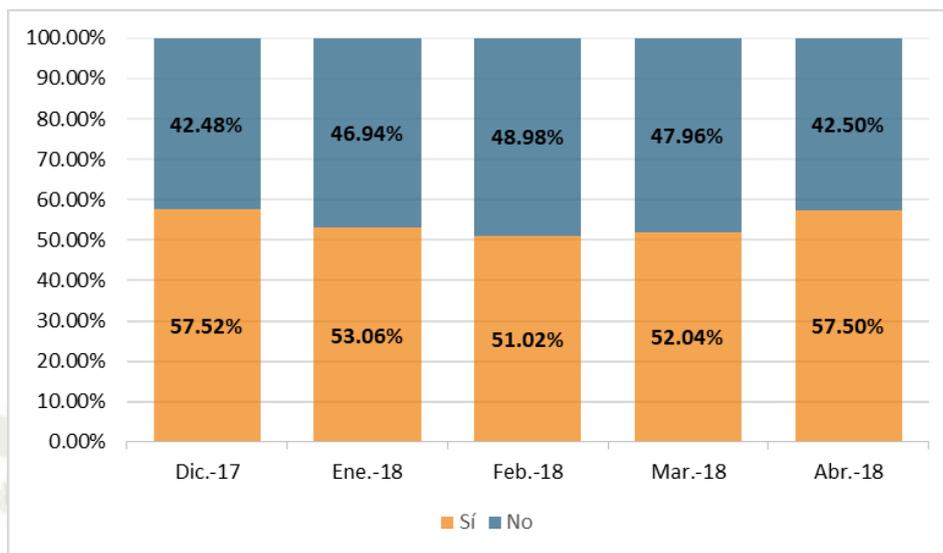
### 3.1.8.5. Principales Indicadores

El proceso de ventas de la organización utiliza una gran parte de los recursos de la organización, tanto a nivel administrativo, nivel de soporte y operativo, es por ello que conocer el comportamiento de los principales indicadores, nos dará una muestra del desempeño actual y los inconvenientes que actualmente se atraviesa en cada uno de los procesos ya señalados.

### 3.1.8.6. Satisfacción del Cliente.

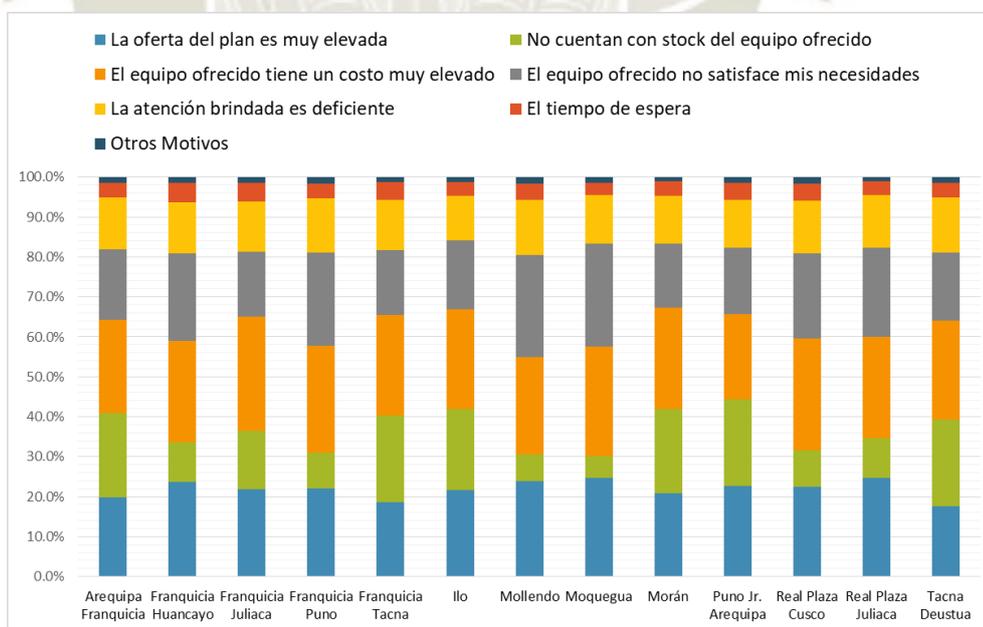
La satisfacción del cliente en las atenciones de ventas ha sido medida a partir del mes de Diciembre del 2017, dicho informe pretende dar un indicador general de la atención y los factores que determinan la compra o no compra de un cliente. En la siguiente figura se describe el evolutivo de dicho indicador, identificando que más del 40% de los

clientes entrevistados no se han encontrado satisfechos con la atención.



Fuente: Elaboración Propia  
 Figura 19: Satisfacción del Cliente Dic 2017 - Abr 2018

Es importante identificar los motivos de insatisfacción del cliente, los cuales se explican en la figura 12.



Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción del cliente 2018 por tienda  
 Figura 20: Motivos de Insatisfacción del Cliente 2018 por tienda

### 3.1.8.7. Efectividad de venta.

La efectividad de venta, está relacionada con el porcentaje de ventas concretadas, respecto a las atenciones tipo venta móvil que se realizan. El objetivo de dicho indicador es observar la capacidad de concretar ventas por parte de los ejecutivos comerciales y la tienda.

$$\text{Efectividad de venta (\%)} = \frac{\text{Ventas por mes}}{\text{Atenciones tipo venta por mes}}$$

A continuación, en la tabla a continuación se describe el comportamiento por tienda y por mes, teniendo como indicador global para el año 2018, tenemos un 58.23% de efectividad.

**Tabla 4: Porcentaje Efectividad de venta por tienda 2018**

Tiendas	Atenciones Ventas	Ventas	% Efectividad
Arequipa Franquicia	37713	20721	54.94%
Franquicia Huancayo	21059	13499	64.10%
Franquicia Juliaca	19975	11546	57.80%
Franquicia Puno	6289	3955	62.89%
Franquicia Tacna	8241	4682	56.81%
Ilo	7405	4049	54.68%
Mollendo	2386	1539	64.50%
Moquegua	5581	3969	71.12%
Morán	19048	10736	56.36%
Puno Jr. Arequipa	10641	5783	54.35%
Real Plaza Cusco	10756	6253	58.13%
Real Plaza Juliaca	23055	13642	59.17%
Tacna Deustua	9302	5285	56.82%
<b>TOTAL</b>	<b>181451</b>	<b>105659</b>	<b>58.23%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.8.8. Índice de duración de Stock.

Como complemento a los indicadores anteriores se ha identificado el tiempo promedio de la mercadería en almacén, haciendo un enfoque en la diferencia de las gamas (determinada por el precio de factura). Para su cálculo, se emplea la siguiente fórmula:

$$IDS = \frac{\text{Inventario final mensual}}{\text{Ventas mensual}}$$

**Tabla 5: Índice promedio de duración de stock 2018**

Gama	Rango Precios	Índice de duración en stock	Cantidad Equipos Vendidos
B-	331 a 500	19.41	17884
C+	231 a 330	17.77	17195
B	501 a 850	20.99	14362
B+	851 a 1155	32.86	10116
D	0 a 100	29.39	5301
A	1156 a 1650	44.11	4707
C+	101 a 230	35.71	3465
A+	1651 a más	26.31	2850
		<b>Total</b>	<b>75880</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.8.9. Porcentaje de Perdida de ventas por quiebre de stock.

El objetivo del indicador, es identificar las ventas perdidas por quiebre de stock. Para realizar el cálculo de este indicador, se deben de tener las siguientes consideraciones.

$$\% \text{Ventas Perdidas} = \frac{\text{Pedidos no satisfechos}}{\text{Atenciones tipo venta}}$$

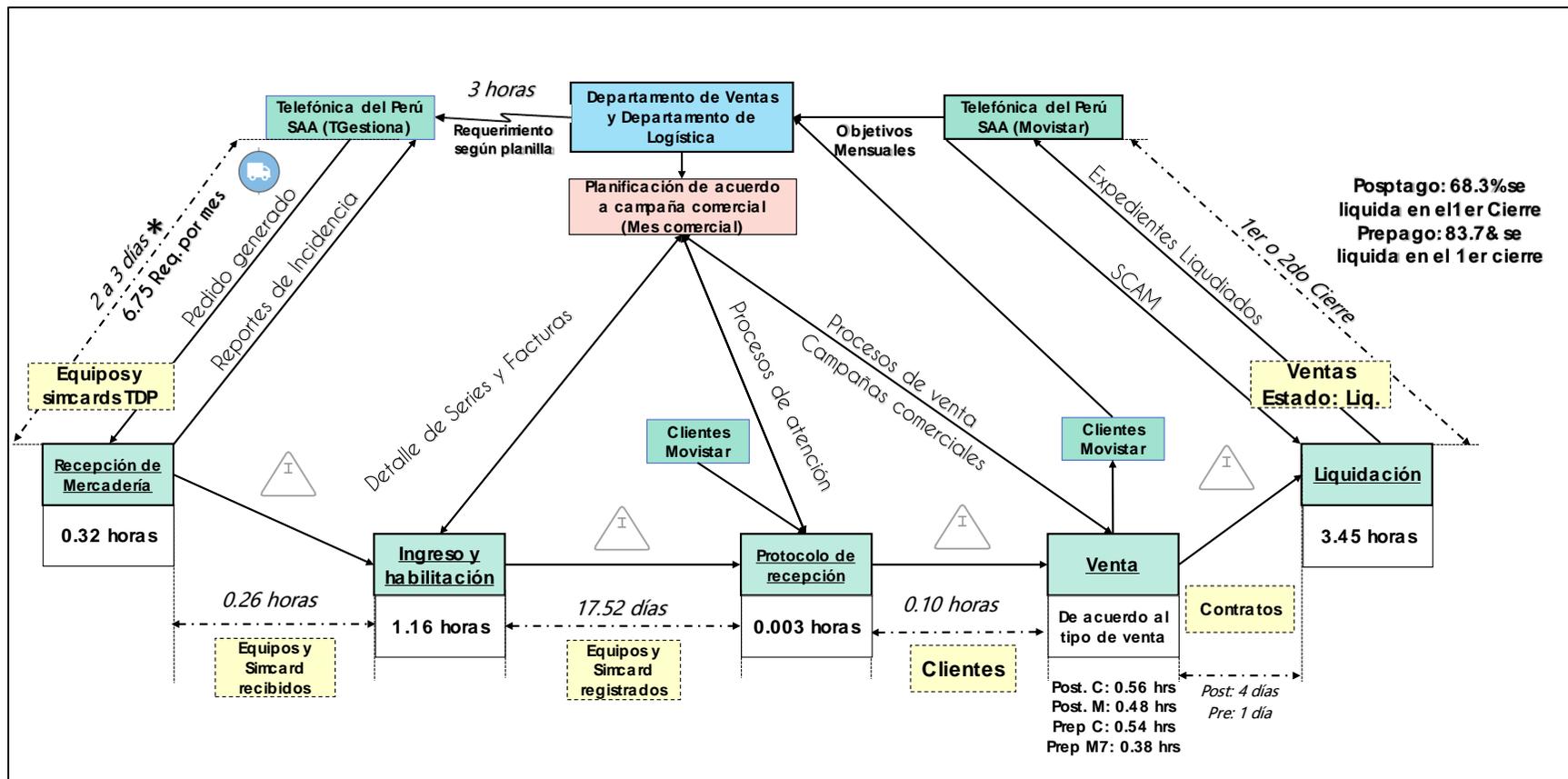
**Pedidos no satisfechos:** El valor es contabilizado por los encargados del almacén, al recibir la consulta del ejecutivo comercial. Dicho pedido, no debió de ser reemplazo por otro.

**Demanda:** Se considera demanda, a la totalidad de las consultas realizadas.

**Tabla 6: Porcentaje de ventas perdidas por quiebre de stock por tienda  
2018**

Tiendas	Anual	Atecciones	% Ventas Perdidas
Arequipa Franquicia	945	37713	2.51%
Franquicia Huancayo	1149	21059	5.46%
Franquicia Juliaca	445	19975	2.23%
Franquicia Puno	344	6289	5.47%
Franquicia Tacna	239	8241	2.90%
Ilo	376	7405	5.08%
Mollendo	215	2386	9.01%
Moquegua	389	5581	6.97%
Morán	775	19048	4.07%
Puno Jr. Arequipa	384	10641	3.61%
Real Plaza Cusco	441	10756	4.10%
Real Plaza Juliaca	721	23055	3.13%
Tacna Deustua	531	9302	5.71%
<b>Total</b>	<b>6954</b>	<b>181451</b>	<b>3.83%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro  
 Figura 21: VSM Situación Actual Proceso venta móvil Boutique Celular

### 3.2. CLIMA LABORAL

Es de interés de la gerencia adjunta se tenga un buen clima laboral en la compañía, se considera la base para un buen rendimiento y trabajo en equipo, razón por la cual no solo es decirlo sino además se debe medir para evaluar situación actual y acciones que mejoren el mismo, por ello dentro del presente informe se hace llegar el trabajo ejecutado y dispuesto por esta gerencia para tal fin.

#### 3.2.1. Alcance

- **Población:** La población estuvo constituida por el personal de boutique celular de las todas las sedes (Arequipa, Mollendo, Ilo, Tacna, Juliaca, Puno y Huancayo), en planilla que ingresaron desde el inicio de la actividad laboral de la empresa hasta el 03 de mayo del presente año, un total de 350 personas.
- **Levantamiento de información:** Se diseñó un cuestionario semi estructurado de 28 preguntas cerradas con respuesta de opción múltiple (escala likert).

La encuesta se imprimió en cada sede.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 272 colaboradores del área comercial.

### 3.3. ENFOQUE TEÓRICO Y DIMENSIONES ABORDADAS

#### 3.3.1. Definiciones Operativas

**Clima laboral:** El clima laboral son las percepciones de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo, el medio interno y la atmósfera de su organización. Incluye factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros, que influyen en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización

#### 3.3.2. Importancia de la evaluación de clima organizacional

La evaluación del clima en las organizaciones se ha vuelto un tema de mucho interés en los últimos años, ya que está demostrado que un buen clima de trabajo puede aumentar o disminuir el rendimiento y la productividad. El clima laboral son las percepciones de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo, el medio interno y la atmósfera de su organización. Incluye factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros, que influyen en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Las organizaciones de hoy en día, como Boutique Celular, persiguen el desarrollo y obtener beneficios que se lograrán en base a una adecuada gestión de sus recursos humanos. Es por ello que hacer una evaluación de clima en la organización ayudará a conocer cómo los empelados perciben su ambiente de trabajo, sus relaciones con los jefes,

su compromiso y relación con la empresa, y en consecuencia identificar los puntos débiles y fuertes en los cuales trabajar para lograr beneficios a mediano y largo plazo para la organización y para sus colaboradores.

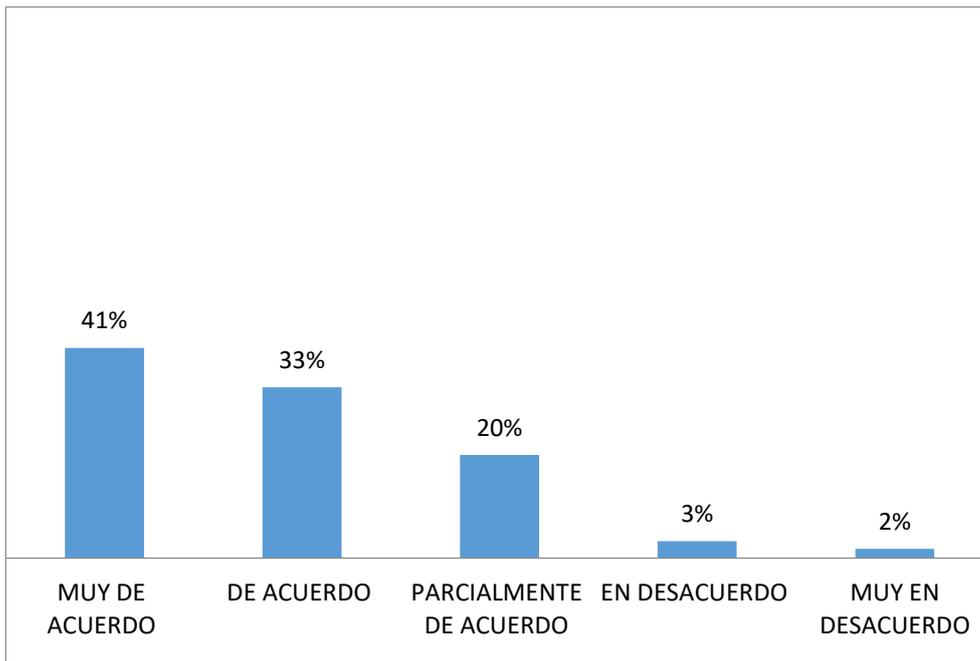
### 3.3.3. Dimensiones estudiadas

**Tabla 7: Dimensiones estudiadas**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Nos indica una comprensión de la misión y visión de la empresa.
2. LIDERAZGO	Esta dimensión evalúa el la calidad de supervisión que hay en la Empresa, el establecimiento de directrices claras, la escucha activa de ideas, la resolución de conflictos, la coordinación, la accesibilidad, la comunicación clara y sincera y la motivación al equipo por parte de los jefes.
3. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	Esta dimensión mide la calidad de la comunicación dirigida al cliente interno.
4. TRABAJO EN EQUIPO	Evaluación de la calidad del trabajo en conjunto.
5. PROMOCIÓN INTERNA Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Nos indica el nivel de reconocimiento, respeto y apoyo que damos al desarrollo profesional, el grado de participación que existe en las decisiones importantes; el cuidado que le damos a los trabajadores como individuos.
6. AMBIENTE DE TRABAJO	Es el estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.
7. CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL	Se refiere a todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo en una organización. Una parte muy importante de la compensación está conformada por el sueldo, los incentivos y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. O
8. COMPROMISO Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL	Este indicador mide el nivel de compromiso que hay en la empresa así como el sentimiento de justicia.

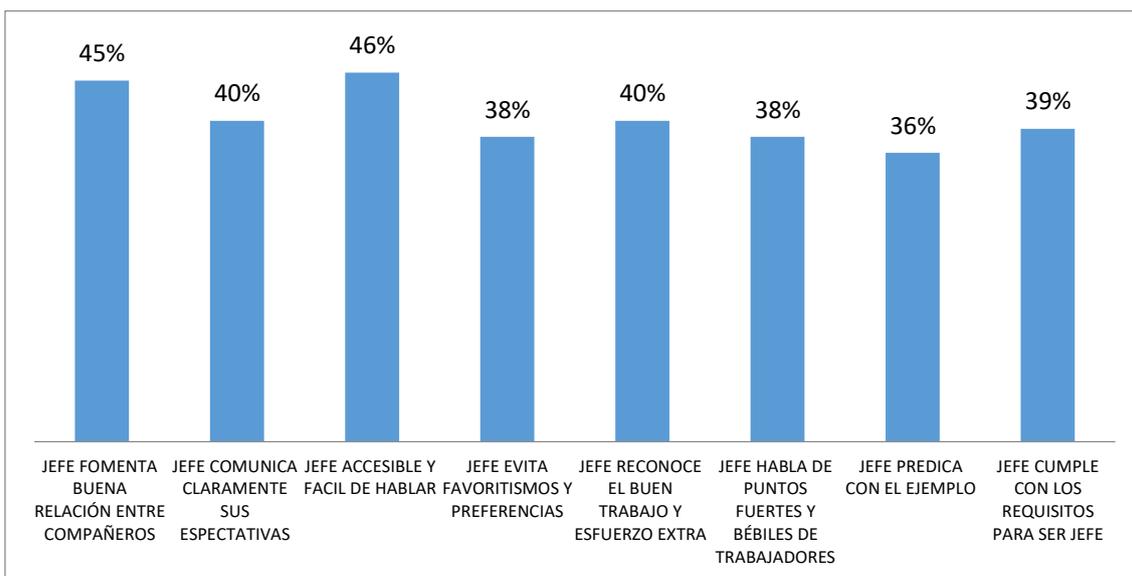
### 3.3.4. Resultados

**Gráfica 1: Conocimiento de la Empresa**



En la grafica 1 podemos observar que el 41% de los trabajadores del área comercial de Boutique Celular conocen la misión y visión. Esto nos indica que su mayoría nuestros colaboradores reconocen los objetivos que definen la base de la Empresa. Estos resultados positivos nos evidencias que hay identificación con los valores y los propósitos de BC.

**Gráfica 2: Indicador Liderazgo**



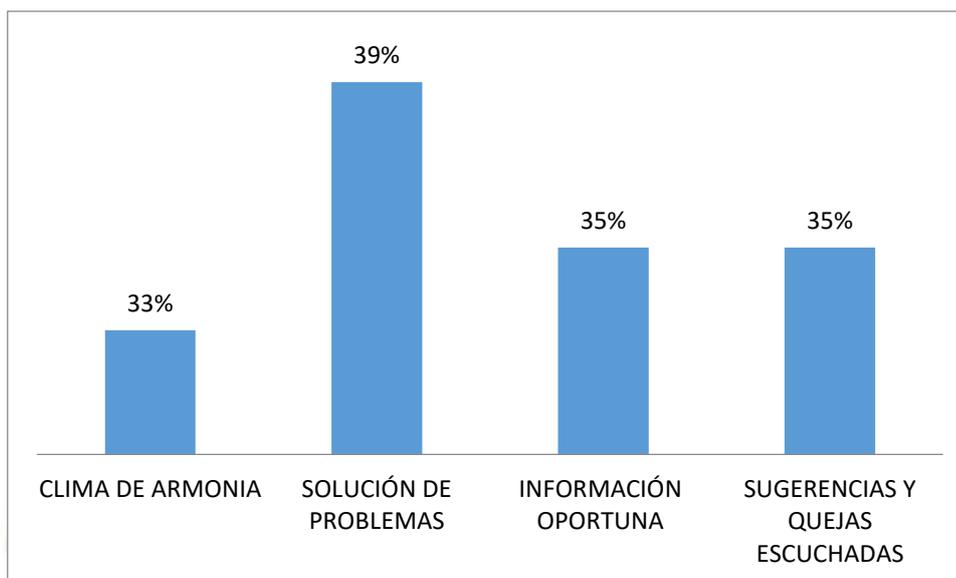
Podemos observar en la gráfica 2 que el 40% de los trabajadores del área comercial de Boutique Celular perciben que sus jefes comunican de forma clara lo que esperan de ellos además de que reconocen cuando hacen un buen trabajo y dan un esfuerzo extra en la realización de sus tareas. También el 45% de los encuestados está de acuerdo con que hay una buena relación entre compañeros fomentado por sus líderes de tienda y un 40% siente que sus jefes son fáciles de abordar y conversar con ellos. Podemos inferir que los jefes de las distintas tiendas de BC tienen habilidades de escucha activa y de comunicación asertiva. Estas capacidades les ayudan al momento de transmitir sus ideas a sus colaboradores promoviendo un clima de compañerismo.

Por otro lado, un 38% de los trabajadores de esta área sienten que sus jefes son imparciales y evitan los favoritismos y las preferencias entre ellos además que sus jefes son capaces de hablar sobre sus

fortalezas y debilidades con el afán de mejorar. También observamos que un 36% de los encuestados piensa que sus jefes enseñan con su ejemplo y el 39% del total de trabajadores siente que sus jefes están realmente preparados para desempeñar el papel de líderes. Estos resultados no indican que en su mayoría los colaboradores del área comercial observan en sus líderes los juzgan con objetividad, sin dejarse llevar por valores preconcebidos. También que sus jefes muestran con su comportamiento ciertos valores correspondientes a la Empresa.

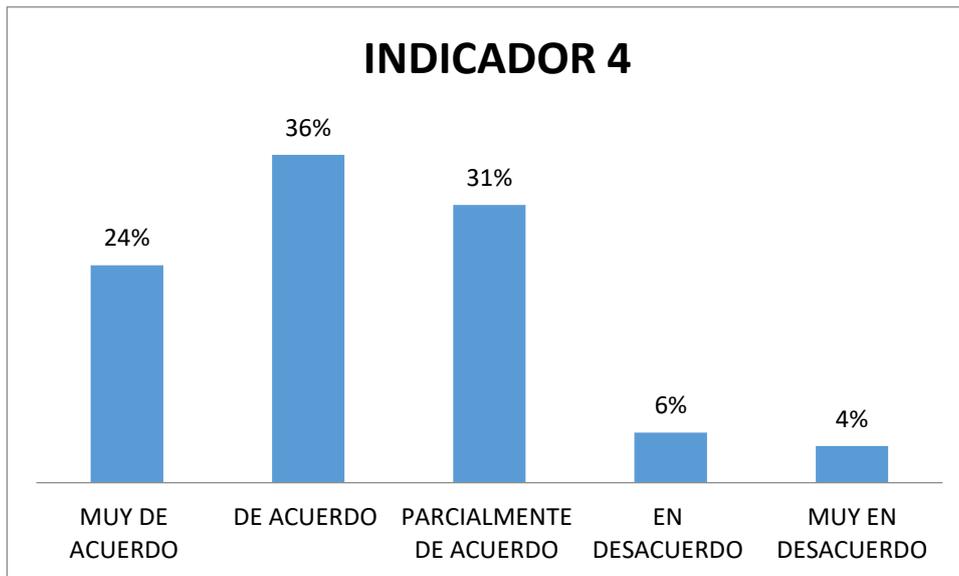


**Gráfica 3: Indicador Estado de la comunicación interna**



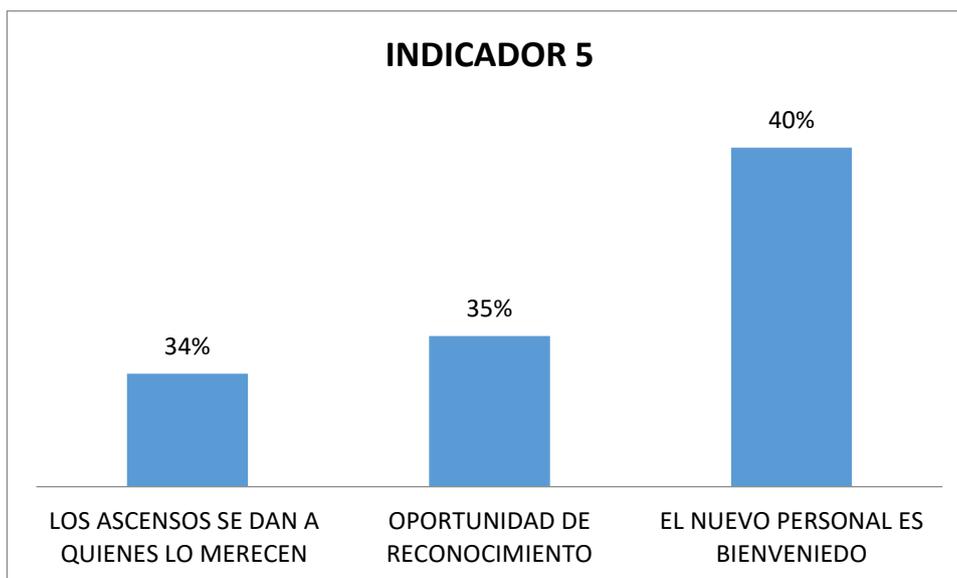
Como observamos en la gráfica 3 la mayoría de nuestros colaboradores están de acuerdo con el tipo de comunicación que hay dentro de la organización. Esto permite que haya una sensación de que la información que se tiene que transmitir para la realización de sus labores es en el momento oportuno. También que el tipo de comunicación que hay entre sus superiores y personal del mismo nivel jerárquico permite la resolución de problemas. Las opiniones de los colaboradores son escuchadas en gran medida lo que crea una sensación de clima de armonía dentro de cada tienda en BC.

**Gráfica 4: Indicador Trabajo en Equipo**



En la gráfica 4 vemos que un 36% de los encuestados está de acuerdo con que hay trabajo de equipo en Boutique Celular. En otras palabras, en su mayoría los colaboradores ven que se trabaja en forma conjunta para llevar a cabo un proyecto u objetivo.

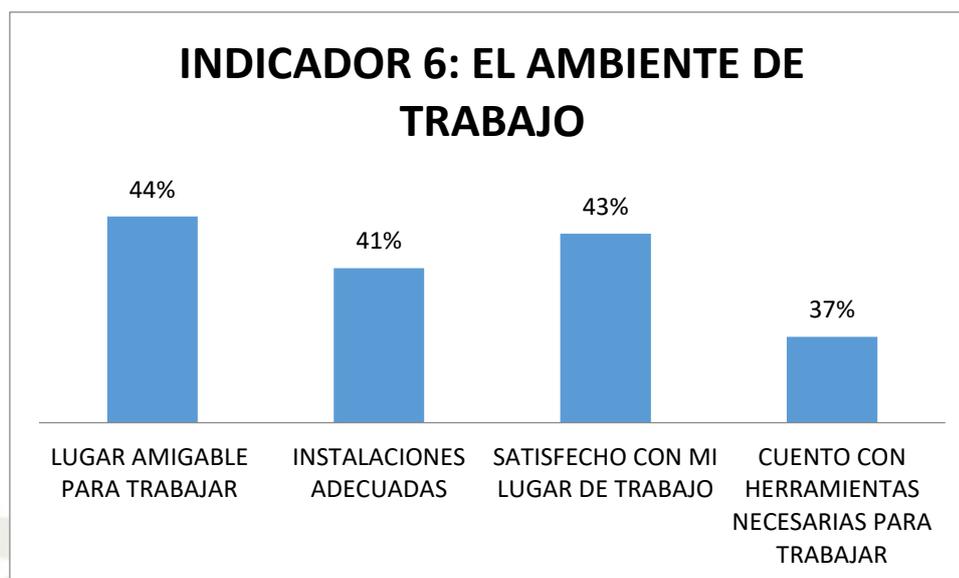
**Gráfica 5: Indicador Promoción interna y desarrollo del talento humano**



Observamos en el gráfico 5 que con respecto al indicador promoción interna y desarrollo del talento, el 40% de los colaboradores del área comercial de Boutique Celular está de acuerdo que cuando entra un nuevo colaborador se le muestra respeto y apoyo para que rápidamente se adapte a sus nuevas funciones.

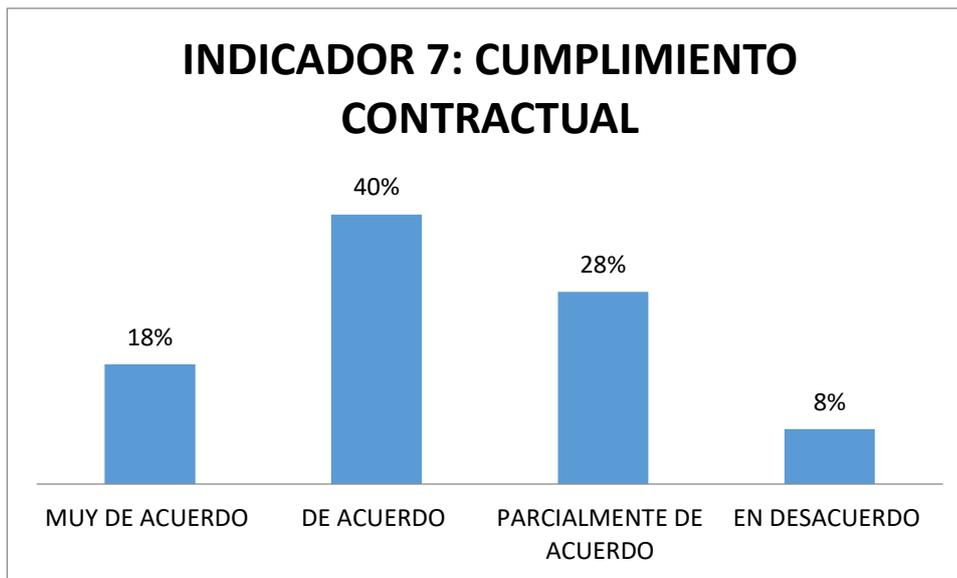
Además vemos que un 35% de los encuestados siente que se puede recibir recompensas o un reconocimiento por el buen desempeño dando oportunidad al desarrollo profesional y personal. Un 34% del total de encuestados percibe que los ascensos o promociones se les otorga a quienes se lo merecen. Estos resultados nos indican que el personal percibe como positivo la oportunidad de recibir recompensas (económicas o de ascensos) por su buen desempeño lo que alienta la idea de un crecimiento en la Empresa.

**Gráfica 6: Indicador Ambiente de Trabajo**



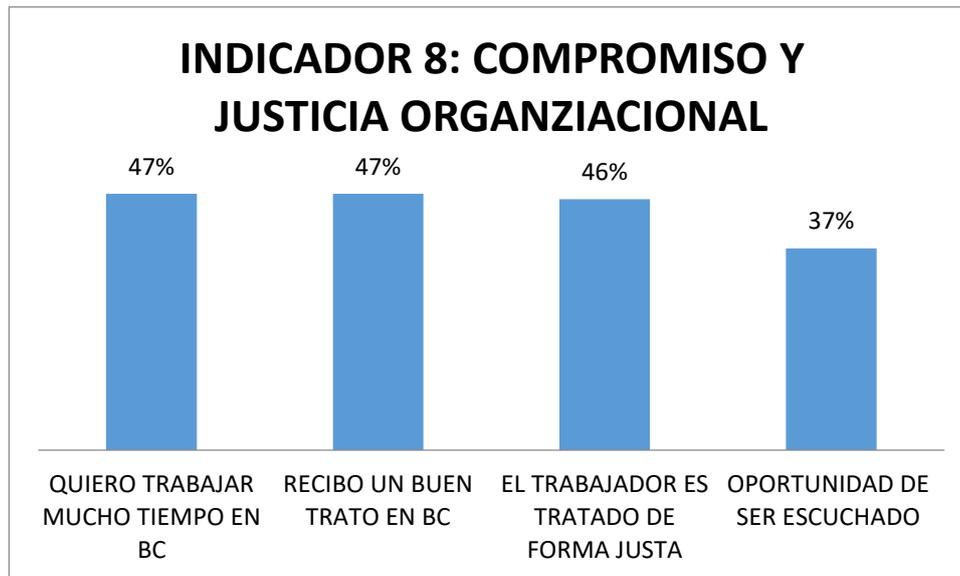
Se puede ver en la gráfica 6 que la gran mayoría de los colaboradores percibe sus ambientes de trabajo como adecuados para laborar diariamente, también que BC es un lugar amigable para laborar y que en general están satisfechos con el ambiente físico de su centro de trabajo. Por otro lado, el 37% de los encuestados percibe como adecuadas sus equipos y materiales de trabajo. Podemos deducir que con respecto a este punto la falta de mobiliario suficiente para cada Ejecutivo y sobre todo el no contar con sus usuarios completos explica el bajo porcentaje.

**Gráfica 7: Indicador cumplimiento contractual**



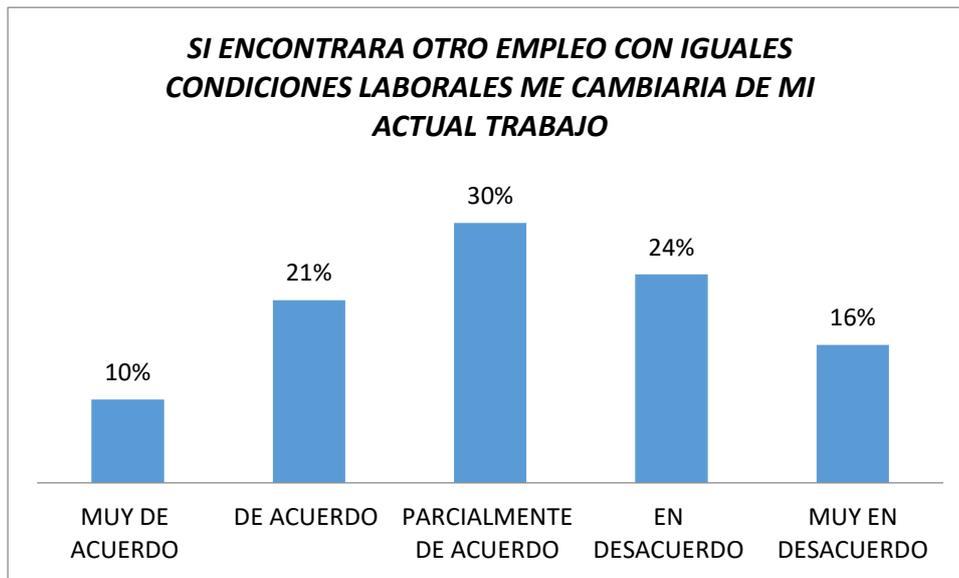
En la gráfica 7 podemos ver que la mayoría del personal del área comercial percibe que se cumplen con los acuerdos contractuales previamente hechos. En otras palabras, que hay una retribución por su trabajo realizado (remuneración) y que se les otorgan los beneficios laborales pactados por ley.

**Gráfica 8: Indicador Compromiso y Justicia Organizacional**



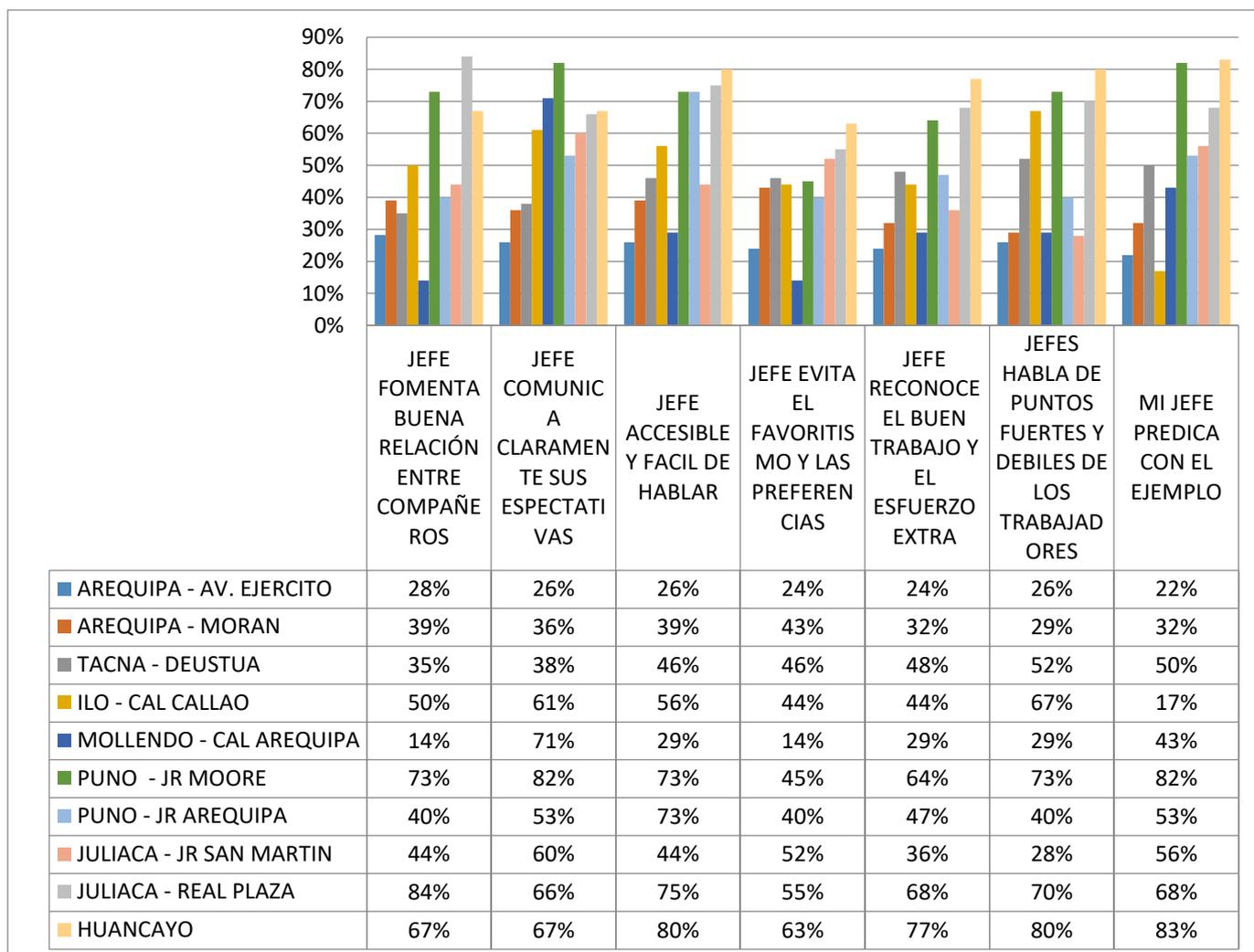
Como se observa en el gráfico 8 la gran mayoría de trabajadores percibe que son tratados de forma justa y que tiene oportunidad de ser escuchados cuando tienen algún problema lo que fomenta un sentimiento de pertenencia y de querer trabajar por mucho tiempo en BC

**Gráfica 9: Indicador Compromiso**



En el grafico 8 podemos ver que su mayoría los trabajadores expresan un sentimiento de duda respecto a su nivel de compromiso con la empresa. Vemos que hay una tendencia hacia la negativa de retirarse de la empresa aunque encontraran un trabajo con iguales condiciones lo cual es positivo para la Empresa.

**Gráfica 10: Comparación del indicador liderazgo en las sedes de BC**

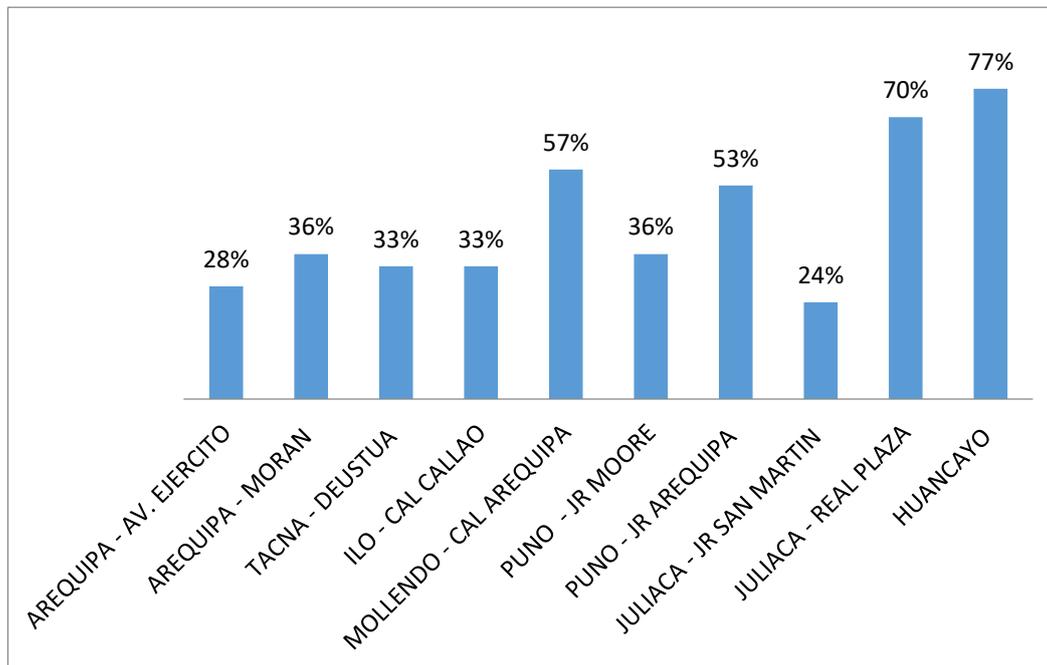


Podemos observar que la percepción que tienen los colaboradores del área comercial con respecto a las distintas habilidades y cómo interactúan sus líderes con ellos es diversa. En la sede de la Av. Ejército encontramos un porcentaje menor al 30% en todos los indicadores que involucran el factor liderazgo en comparación con otras sedes. Por otro lado la tienda de Huancayo hay una percepción más positiva respecto al jefe inmediato y la supervisión que ejercen. Los colaboradores en su

gran mayoría perciben que su jefe inmediato fomenta la buena relación laboral entre ellos, comunica claramente lo que desea que se haga en trabajo, es accesible y fácil de hablar, no tiene favoritos ni le da preferencias a cierto grupo de personas, da un feedback y es un ejemplo a seguir.



**Gráfica 11: Porcentaje de colaboradores por sede que perciben que sus jefes inmediatos son los adecuados para el puesto**

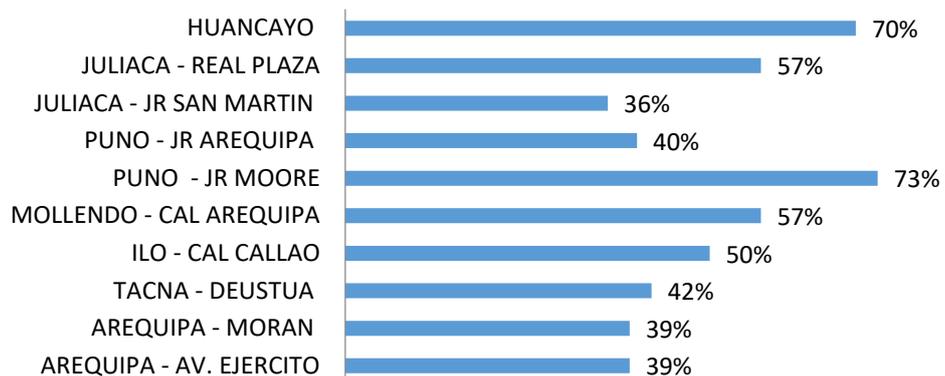


Como observamos en la gráfica 11, en la sede de la ciudad de Huancayo hay un alto porcentaje de colaboradores encuestados percibe que las habilidades, aptitudes y conocimientos de su jefe inmediato son los adecuados para desempeñarse en el puesto. Estos resultados nos indican que cuando un colaborador muestra confianza en las habilidades de su jefe inmediato es más fácil comprender los objetivos y trabajar conjuntamente.

Por otro lado la sede de Juliaca Jr. San Martin es donde hay un porcentaje menor (24%) de colaboradores que perciben como adecuado a su jefe inmediato para dirigirlos. Estos resultados pueden deberse a que en esta tienda la jefatura es reciente, lo que provoca cierta desconfianza en los colaboradores.

Anexos

### INDICADOR 1: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



## CONCLUSIONES

- 1) En razón de que Boutique Celular es una Agencia Autorizada de Telefónica para el canal de venta proactivo y una Franquicia para el canal de Tiendas es que se establece una relación comercial entre estas dos partes en donde Boutique Celular debe cumplir con las normas, procedimientos, procesos que determine Telefónica para la realización de sus actividades, en tal sentido las actividades empresariales de Boutique deben tener claro que estarán orientadas a las que Telefónica regule, fije e implante .
- 2) Siendo la actividad Comercial la principal función de de Boutique Celular es que debe estar de la mano de la estructura organizacional Comercial de Telefónica, pretender tener una estructura diferente de fondo diferente sería un error, de hecho la estructura Comercial de Boutique Celular puede tener una serie de variantes que la hagan más ágil, con autonomía en su implantación y funcionamiento pero siempre viendo la organización y variantes de la principal , de la mano también están los objetivos de ventas, atención al cliente que se definan debiendo trabajar para cumplirlos. No dejan de ser ajenos los procesos operativos, sistemas de atención, ventas, indicadores, controles y resultados.
- 3) El ingreso de Claro, Bitel y Entel, sumados a Telefónica, todos ellos operadores reconocidos a nivel mundial cambio la forma tradicional de gestión en las Telecomunicaciones en el Perú siendo ahora más agresivos para llegar al cliente por ello cada uno de estos operadores se tratan de fortalecer con Agencias y Franquicias, en tal sentido Boutique Celular ahora

no solo cuenta con competencia interna en Telefónica sino también externa de los otros operadores, hecho que obliga a nuestra Empresa en innovar procesos y asumir nuevos retos en Gestión.

- 4) Telefónica ha depositado la confianza en Boutique Celular producto de ello es que maneja el 90% de sus operaciones en el Sur tanto a nivel de Franquicias como canales proactivos de venta, situación que se viene dando desde hace más de 15 años de gestión sin embargo al igual que el ingreso de nuevos operadores en el mercado de Telecomunicaciones también hay una amenaza interna de que puedan participar de este mercado otras Agencias de Telefónica.
- 5) La rentabilidad de la Empresa es una preocupación constante de la Alta dirección ello en razón que los ingresos que se perciben de Telefónica son cada vez menores, ello en razón y proporción a que el mercado ahora no solo es de Telefónica sino de tres operadores más. Por ello que una gran parte de este trabajo está orientada a los análisis de producción y rentabilidad, asimismo la gestión comercial es determinante para la consecución de estos ingresos.
- 6) Queda claro que existe una serie de oportunidades de mejora a nivel empresarial que deben ser implementadas algunas de ellas netamente de gestión que no requieren inversión alguna pero de otro lado también se requiere inversiones que mejoren las actuales herramientas de gestión, hace un par de años atrás se hicieron todos los esfuerzo para lograr un ISO9000 sin embargo por coyunturas de Telefónica y Nuestras este proceso no se

pudo culminar siendo ahora nuevamente un objetivo a corto plazo y por ello es que mencionamos este punto y la necesidad de certificar procesos.



## RECOMENDACIONES

**1) Establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.-**

Se recomienda que las metas de la empresa sean objetivas teniendo en cuenta el capital con el que se cuenta distinguiendo los objetivos de cada Area de acuerdo a sus características.

**2) Fomentar la toma de decisiones prácticas.-** Si hay propuestas se toman y

se implementan, se postergan con fecha cierta o se descartan, es importante fomentar la toma de decisiones rápidas y prácticas teniendo en cuenta siempre la disminución de costos.

**3) Definición del organigrama con proyección a las metas de crecimiento que tiene la empresa.-**Se recomienda que el nuevo organigrama prevea las

gerencias que se necesitarán para dar soporte al crecimiento de la empresa y en algunos casos estas gerencias se puedan implementar con el tiempo.

**4) Implementación del Presupuesto Anual.-** El Presupuesto es una

herramienta que sirve para medir si las proyecciones de la empresa se están cumpliendo detectando las diferencias ayuda a controlar el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto plazo.

**5) Creación del Area de auditoría.-** Implementar la verificación de controles

establecidos en cada gerencia; la función de esta área es verificar que los procesos de las áreas se estén cumpliendo incidiendo en los temas financieros y contables fundamentalmente.

- 6) **Cambio en la cultura organizacional.**-Es necesario que el personal tome conciencia de que los errores al hacer el trabajo se sancionan, que las personas son reemplazables , que se debe reducir la carga laboral , que los cambios a otras áreas son necesarios independiente al mayor o igual trabajo.
- 7) **Tener un programa de formación de líderes jóvenes.**- Formar líderes jóvenes y enseñarles cuales son los resultados que la empresa requiere y cuál es el futuro que pueden tener dentro de la organización y hacerles llegar el mensaje de que no es necesario que se vayan a las minas a buscar mejorar su situación económica, en Boutique Celular pueden encontrar lo que buscan.
- 8) **Buscar formas alternativas de reducción de costos en los procesos.**- Definir si el programador del sistema tendrá tiempo para continuar con al implementación del sistema o de lo contrario buscar método alternativo como usar microsoft access y el conocimiento de personal que labora en la empresa.
- 9) **Implementar un sistema de rotación interna cada cierto tiempo.**- Es necesario que el personal conozca otros procesos de la empresa para así reducir el riesgo de que una sola persona tenga toda la información de la empresa. puedan aportar ideas para hacer cambios en los sistema ya sea de Gestión de Calidad, de nuevos controles y otros.

10) **Planificar la tercerización de algunas áreas de la empresa.**-Es necesario tercerizar para reducir el costo de selección y contratación del personal y la obtención de mejores resultados.

11) **Revisar la forma de contratación laboral.**- Incluir en los contratos cláusulas de cumplimiento de objetivos.

12) **Perfiles de los puestos.**-Definir con mayor claridad los perfiles actuales de los puestos, más aun si se plantea un nuevo organigrama.

13) **Crear una forma alternativa de capacitación de los procesos de la empresa.**-Es necesario buscar cursos económicos orientados a los líderes de la empresa.

14) **Proyectar la creación del Instituto de Capacitación.**-

- Los costos fijos están cubiertos
- Se cuenta con la infraestructura adecuada.
- Se puede contratar a profesores expertos de Lima, Chile y otros.
- Los cursos son abiertos al público en general, es el público quien debe cubrir los costos.
- Tendríamos a la mano personal capacitado para trabajar en las empresas.
- El instituto proyecta la imagen social de la empresa.

- Tiene ventajas impositivas tiene beneficios de reinversión es decir si se compran activos como computadoras no se paga el impuesto a la renta (está sujeto a revisión de normas tributarias)

15) **Implementar la política de utilizar medios electrónicos.**-Utilizar estos medios para realizar los pagos de las operaciones de Boutique Celular.

16) **Independizar empresas que ya se encuentran operativas.**-Darle a las empresas del Grupo una estructura adecuada para su crecimiento con sus objetivos claros evitando dependencia de Boutique Celular como Empresa mayor.

17) **Realizar un estudio de errores por causas de Telefónica.**- Tenemos en la práctica una serie de inconvenientes de los procesos de Telefónica que ameritan tener mapeados estos procesos con alternativas de solución propias que minimicen estos impactos.

18) **Liquidez.**-Buscar alternativas para dar solución al problema de liquidez de la empresa, más aun cuando existe un patrimonio considerable que respalda las actividades económicas, cumplir con los plazos de pago ofrecidos.

19) **Estandarizar los modelos de las tiendas.**- Definir formatos que uniformicen modelos de tiendas a nivel nacional de acuerdo a nuestras exigencias así como los modelos que Telefónica impone a las Franquicias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araoz Fernández, M. (2001). Atracción de la Inversión Extranjera Directa en el Perú. Lima, Perú: Editorial U. Pacífico.
- Contratos de Concesión con CPT S.A. y ENTEL PERÚ S.A., OSIPTEL (2011). Gerencia de Comunicación Corporativa. Lima.
- Cuatrecasas LL. (2016) *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. pp. 15-18, 21-23, 107-120, 129-135, 141-142. Séptima Edición Barcelona, España: Profit
- Fernández Pilco, Percy (2001). La Clasificación de los Servicios de Telecomunicaciones, OSIPTEL-Gerencia de Comunicación Corporativa, Lima.
- HANIKA F. de P. (2013). Guía Moderna de Administración. Editorial FORENSE. Río de Janeiro. [HTTP://www.osiptel.gob.pe](http://www.osiptel.gob.pe)
- Imai M. (2006) *¿What is Total Flow Management under Kaizen Approach? 3rd. Day of Kaizen Course*. Barcelona, Spain: Kaizen Institute Spain.
- Imai M. (2007) *Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes*, Diario de Negocios la Gaceta, 13 de diciembre, p. 36. Barcelona, España: Kaizen Institute Spain.
- Informe N° 028-GRP/2004 OSIPTEL. (2004). Mercado de Servicios Públicos de Telecomunicaciones en el Perú. Lima, Julio

- Informe N° 035-GRP/2004 OSIPTEL. (2004). Compendio de Estadísticas del Sector Telecomunicaciones en el Perú. Lima, Julio.
- Jones D. T. & Womack J. P. (2012) *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa.* p. 25, 26. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Gerencia de Comunicación Corporativa y Gerencia Legal (2011). Lineamientos de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones-Modelo Perú, OSIPTEL- Lima, Octubre.
- Pasco Font, A., V. Fry y J. Gallardo (1997). La demanda residencial de telefonía básica en el Perú. En internet:
- PHILIP, Kotler y AMSTRONG, Gary. (2016). *Mercadotecnia.* 4ta. Edición. Editorial PRENTICE-HALL, México.
- Portal Web de OSIPTEL
- Portal Web de Telefónica del Perú: <http://www.telefonica.com.pe>
- Rajadell M. & Sánchez J. (2010) *Lean Manufacturing: la evidencia de una necesidad.* p. 33-44, 45, 48-50. Fernández Ciudad, S.L. México.
- Spear S. (2014) *Learning to Lead at Toyota*, Harvard Business Review, 82, No. 5, pp. 70-86. Massachusetts

- Suarez-Barraza, M.F. (2007) *El Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México, D.F.: Panorama.
- Yasuhiro M. (1998) *Just In Time Hoy en Toyota* p. 27. Bilbao, España: Fountier Artes Gráficas, S.A.

