

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
LEAN EN EL PROCESO DE VENTA PARA LA MEJORA DE LOS  
INDICADORES DE GESTIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CELULAR SRL”**

**Tesis presentada por el Bachiller:**  
**Quispe Amésquita, Ricardo Daniel**

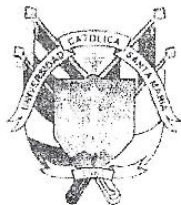
**Para optar el Título Profesional de:**  
**Ingeniero Industrial**

**Asesor:**  
**Dr. Pacheco Oviedo, Abraham Arturo**

**Arequipa – Perú**

**2018**

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO  
DE BORRADOR DE TESIS



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA LEAN  
EN EL PROCESO DE VENTA PARA LA MEJORA DE LOS IN-  
DICADORES DE GESTION Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CELULAR SRL.

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

RICARDO DANIEL QUISPE ANESQUITA

NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES:

Arequipa, 16 DE AGOSTO 2018

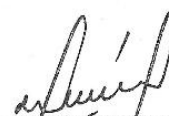


JURADO DICTAMINADOR

Nombre: ING. ABRAHAM A.

RAMIRO QVIEDO

Código: 1842



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Ing. César

VALDIVIA PORTUGAL

Código: 1987

## Dedicatoria

*La tesis desarrollada en el presente texto está dedicada a mis padres, Bromer Quispe y Teresa Amésquita, por el apoyo brindado en toda mi vida, por ser ejemplo de superación y lucha constante. A mis hermanos Robinson, Erika, Víctor, soporte y apoyo cuando más se los necesita por ser parte de mi desarrollo y ejemplo de mejora personal y Karol Ferrua por haberme mantenido motivado en el desarrollo de la realización del documento.*

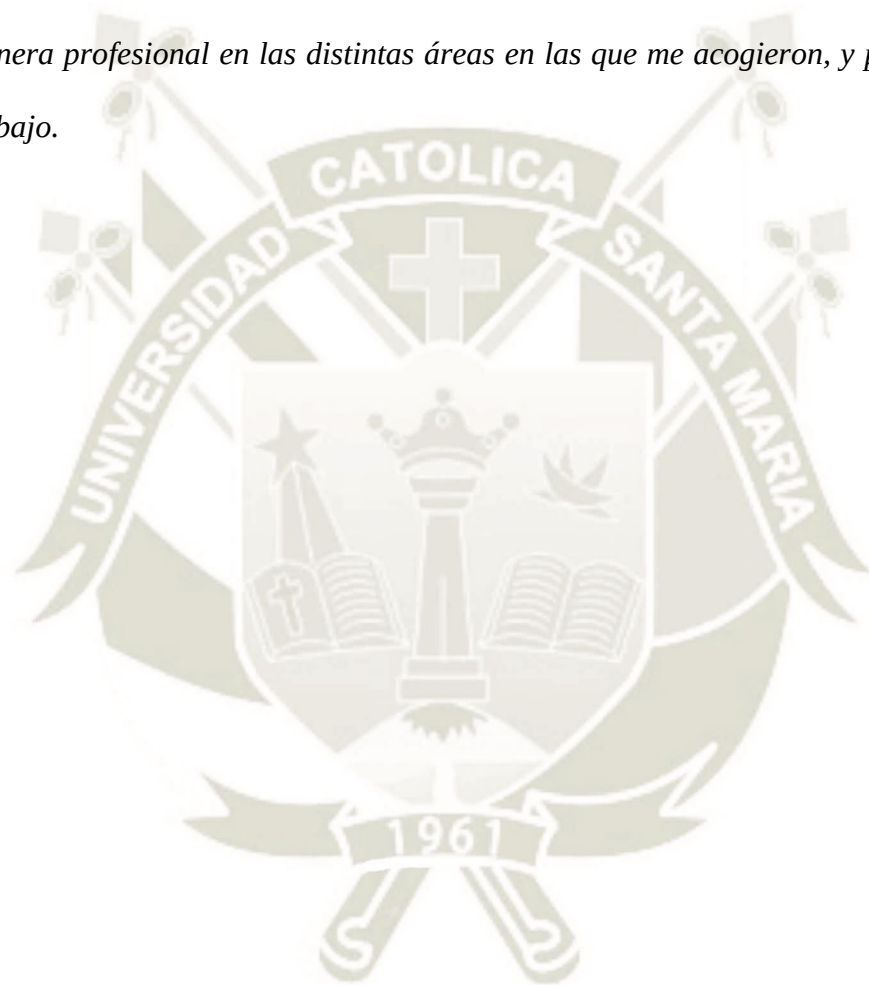




## Agradecimiento

*Agradecer a Dios, por haberme dado la oportunidad de desarrollarme con salud y en un entorno óptimo, agradecer a la Universidad Católica de Santa María y en especial al personal docente que se desempeña en el programa profesional de Ingeniería Industrial.*

*Agradecer a Boutique Celular SRL, por haberme dado la oportunidad de desarrollarme de manera profesional en las distintas áreas en las que me acogieron, y por confiar en mí trabajo.*



## Introducción

El entorno del mercado y las condiciones de operación para los operadores de telecomunicación en el Perú ha sufrido constantes cambios en los últimos años, debido al ingreso de competencia y los cambios en la normativa de operación y entrega del servicio en el rubro, afectando tanto el ámbito de la atención al cliente, como el mismo la demanda y comportamiento de venta.

La capacidad de implementar constantes mejoras y poder adaptarse de mejor manera al mercado, resulta de vital importancia, tanto para los operadores como las agencias o franquicias que actualmente asumen los roles de atención al cliente. Para Boutique Celular SRL, que asume el reto constante de atender y satisfacer las necesidades del socio Telefónica del Perú es importante mejorar la gestión de sus procesos a fin de poder cumplir los requerimientos del mercado.

La metodología y filosofía Lean realiza un enfoque en la mejora o eliminación de los procesos, haciendo especial énfasis en aquellos que no generan valor al cliente, buscando el adecuado flujo de la información y los materiales reduciendo las mudas o inconvenientes que se puedan presentar en su ejecución, es así que la metodología Lean no solo tiene un enfoque en las organizaciones productivas sino también en la de servicios.

## Resumen

El presente trabajo, tiene como finalidad establecer una mejora en los procesos claves de la atención de ventas de Boutique Celular, que en la actualidad presenta diferentes tipos de *mudas*, que afectan de manera directa el rendimiento de la empresa y la satisfacción del cliente.

Se ha validado la situación actual de la empresa, identificando y utilizando la técnica gráfica VSM y otras relacionadas que permitan validar el flujo de información y materiales para la atención de venta, la identificación de las causas primarias y secundarias, así también la identificación de los indicadores de gestión, han develado los resultados de la gestión actual.

Se identificaron mudas como retrasos en la presentación y observaciones en los contratos, quiebres de stock, demoras en la disponibilidad de mercadería en sistema, demoras en el proceso de liquidación, ocurrencia de cobro de penalidades, problemas de liquidez por mercadería vencida y cobro de ventas que no fueron liquidadas en el periodo correcto, se plantearon las herramientas lean a utilizar.

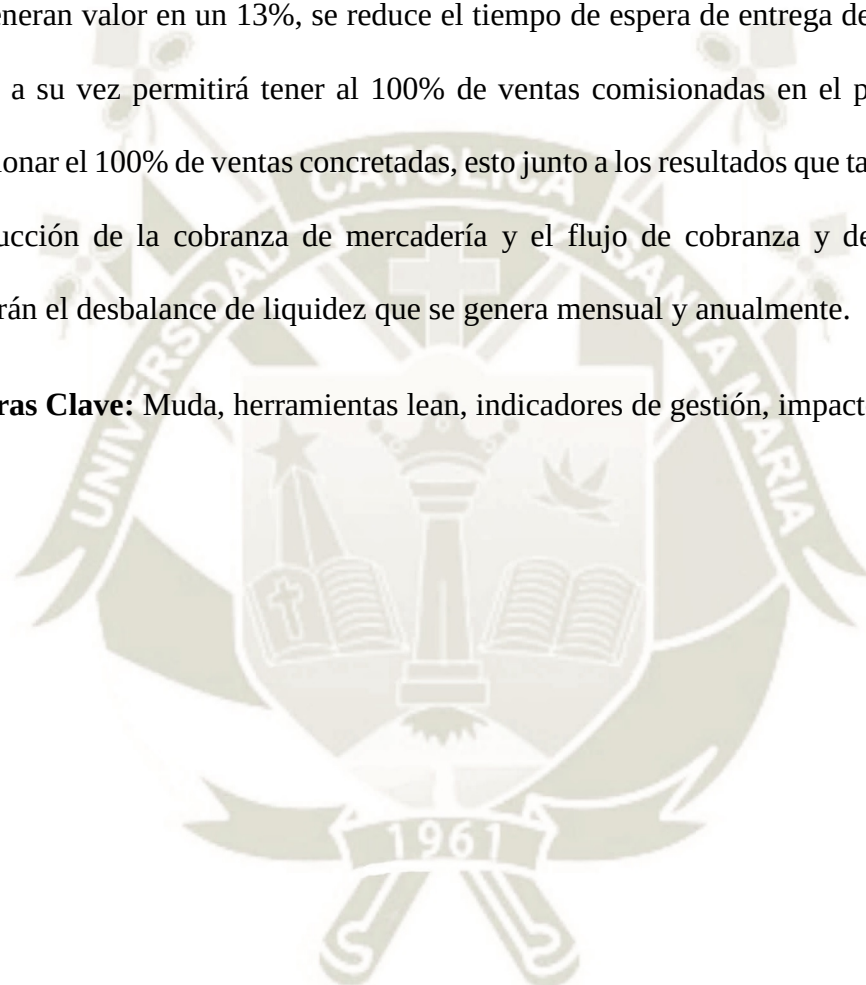
En base a las mudas y problemas que se identificaron, aprovechando el conocimiento y el valor del talento humano de cada una de nuestras tiendas y almacenes, se plantea la implementación de la propuesta de mejora, haciendo uso de los recursos actuales sin la necesidad de grandes inversiones y las herramientas lean: Inspección Visual, Kanban, Pull System, 5S, Estandarización de Procesos y VSM.

Una vez definida la implementación de las distintas herramientas, se evaluó el impacto económico que otorgaría un beneficio de S/ 794,734.36 en el flujo de caja del año de la implementación, ingresos que resultan de la recuperación de los ingresos a causa de las mudas del modelo actual de venta y liquidación, y el incremento de ventas que se



obtendría a partir de mantener una adecuada gestión del abastecimiento y control de stock. El análisis de los resultados demuestra que se obtendría una mejora considerable en los indicadores de gestión, reducción del pago de penalidades a 0, reducción de las actividades que no generan valor para la disponibilidad de mercadería en sistema a partir de que la mercadería fue recibida en tienda en un 45% y se incrementan las actividades que generan valor en un 13%, se reduce el tiempo de espera de entrega del contrato a 0, lo que a su vez permitirá tener al 100% de ventas comisionadas en el primer cierre y comisionar el 100% de ventas concretadas, esto junto a los resultados que también señalan la reducción de la cobranza de mercadería y el flujo de cobranza y devolución a 0, reducirán el desbalance de liquidez que se genera mensual y anualmente.

**Palabras Clave:** Muda, herramientas lean, indicadores de gestión, impacto económico.



## Abstract

The purpose of this work is to establish an improvement in the key processes of the sales service of Boutique Celular, which currently has different types of changes, which directly affect the company's performance and customer satisfaction.

The current situation of the company has been validated, identifying and using the graphic technique VSM and other related ones that allow to validate the flow of information and materials for sales attention, the identification of primary and secondary causes, as well as the identification of the management indicators, have revealed the results of the current management.

Muds were identified as delays in the presentation and observations in the contracts, breaks in stock, delays in the availability of merchandise in the system, delays in the liquidation process, occurrence of collection of penalties, problems of liquidity due to merchandise expired and sales collection that were not liquidated in the correct period, the lean tools to be used were considered.

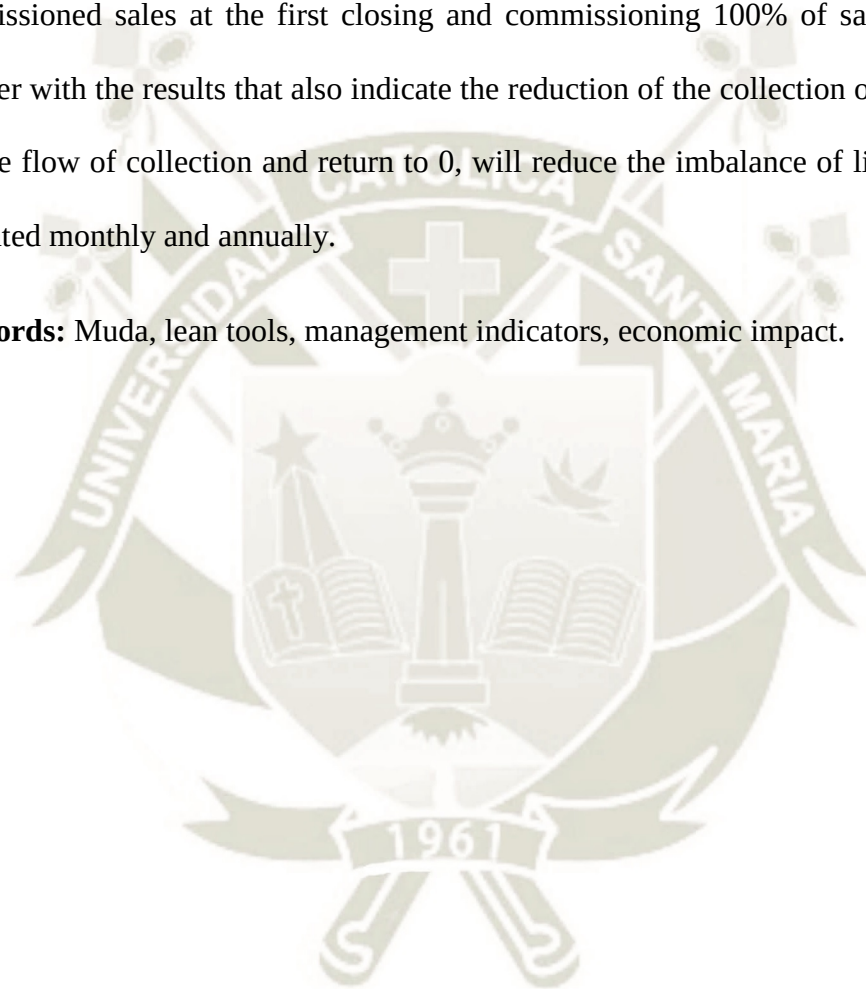
Based on the changes and problems identified, taking advantage of the knowledge and value of the human talent of each of our stores and warehouses, the implementation of the improvement proposal is proposed, making use of current resources without the need for large investments, and the lean tools: Visual Inspection, Kanban, Pull System, 5S, Process Standardization and VSM.

Once the implementation of the different tools was defined, the economic impact that would grant a benefit of S / 794,734.36 in the cash flow of the year of implementation, income resulting from the recovery of income due to the changes of the model, was evaluated. Current sale and settlement, and the increase in sales that would be obtained from maintaining an adequate supply management and stock control. The analysis of the



results shows that there would be a considerable improvement in the management indicators, reduction of the penalty payment to 0, reduction of the activities that do not generate value for the availability of merchandise in system since the merchandise was received in store by 45% and activities that generate value are increased by 13%, the waiting time for delivery of the contract is reduced to 0, which in turn will allow 100% commissioned sales at the first closing and commissioning 100% of sales made, this together with the results that also indicate the reduction of the collection of merchandise and the flow of collection and return to 0, will reduce the imbalance of liquidity that is generated monthly and annually.

**Keywords:** Muda, lean tools, management indicators, economic impact.



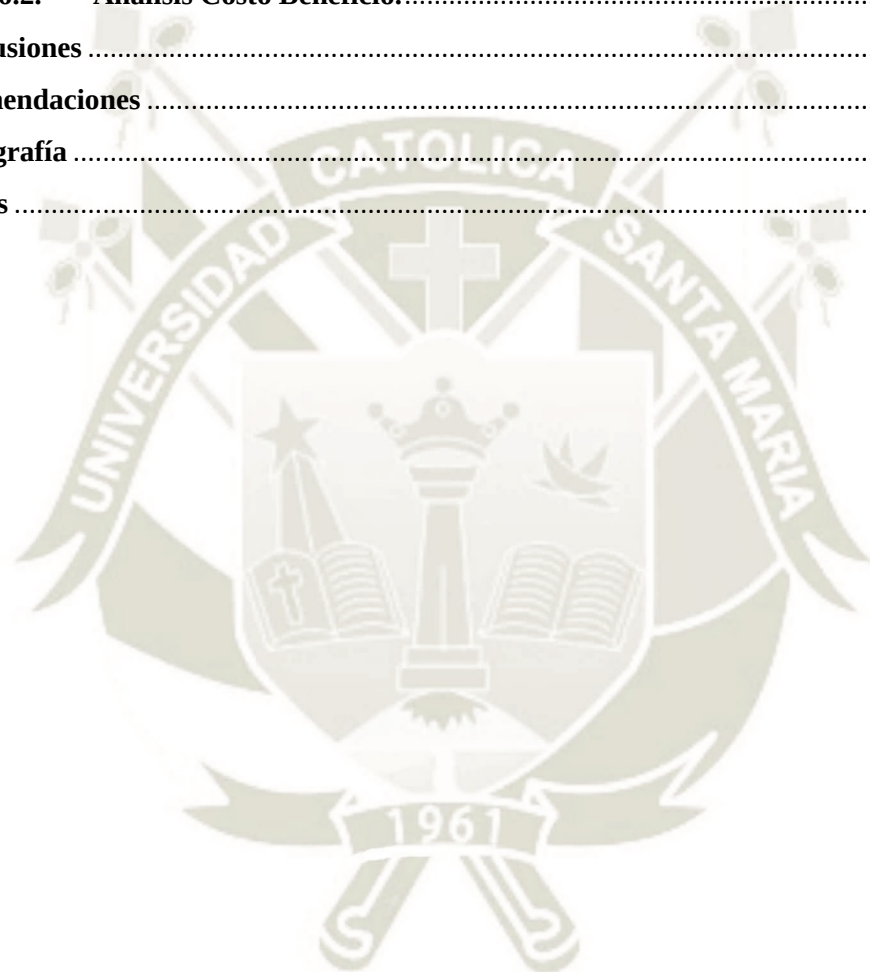
## Índice

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introducción.....                                                            | IV        |
| Resumen.....                                                                 | V         |
| Abstract.....                                                                | VII       |
| <b>Capítulo 1. Planteamiento Teórico .....</b>                               | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Planteamiento del Problema .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1.1. Descripción del problema. ....                                        | 1         |
| 1.1.2. Tipo de problema de investigación. ....                               | 2         |
| 1.1.3. Formulación del Problema. ....                                        | 2         |
| <b>1.2. Objetivos de la investigación .....</b>                              | <b>2</b>  |
| 1.2.1. Objetivo principal. ....                                              | 2         |
| 1.2.2. Objetivos específicos. ....                                           | 3         |
| <b>1.3. Justificación de la investigación .....</b>                          | <b>3</b>  |
| 1.3.1. Económica.....                                                        | 3         |
| 1.3.2. Operativa.....                                                        | 3         |
| 1.3.3. Técnica.....                                                          | 3         |
| <b>1.4. Hipótesis .....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| <b>1.5. Indicadores y variables .....</b>                                    | <b>4</b>  |
| <b>1.6. Alcances y Limitaciones.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| 1.6.1. Alcances.....                                                         | 4         |
| 1.6.2. Limitaciones.....                                                     | 5         |
| <b>1.7. Marco metodológico.....</b>                                          | <b>5</b>  |
| <b>1.8. Marco Teórico .....</b>                                              | <b>6</b>  |
| 1.8.1. Lean .....                                                            | 6         |
| 1.8.2. Valor .....                                                           | 7         |
| 1.8.3. Flujo de Valor .....                                                  | 8         |
| 1.8.4. Muda o desperdicio .....                                              | 8         |
| 1.8.5. Tipos de muda o desperdicio .....                                     | 9         |
| 1.8.6. Herramientas Lean .....                                               | 11        |
| 1.8.7. Fundamento teórico herramientas lean .....                            | 12        |
| <b>Capítulo 2. Análisis y descripción de los procesos del servicio .....</b> | <b>20</b> |
| <b>2.1. Descripción de la empresa – Reseña Histórica .....</b>               | <b>20</b> |
| <b>2.2. Visión.....</b>                                                      | <b>20</b> |
| <b>2.3. Misión.....</b>                                                      | <b>21</b> |
| <b>2.4. Políticas .....</b>                                                  | <b>21</b> |
| 2.4.1. Política respecto de los conflictos de interés.....                   | 21        |

|             |                                                                                  |    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2.      | Política respecto a Hurto.                                                       | 21 |
| 2.5.        | Valores                                                                          | 22 |
| 2.6.        | Objetivo de la organización                                                      | 22 |
| 2.7.        | Organigrama                                                                      | 22 |
| 2.7.1.      | Descripción de las funciones principales de los departamentos de la organización | 24 |
| 2.8.        | Clientes y Proveedores                                                           | 27 |
| 2.9.        | Procesos de la organización                                                      | 28 |
| 2.9.1.      | Proceso de abastecimiento de mercadería comercial.                               | 30 |
| 2.9.2.      | Proceso de recepción, ingreso y habilitación de mercadería comercial.            | 33 |
| 2.9.3.      | Proceso de protocolo de recepción y activación para venta móvil.                 | 35 |
| 2.9.4.      | Proceso de liquidación.                                                          | 38 |
| 2.10.       | Situación actual del Socio Comercial                                             | 41 |
| 2.11.       | Situación actual de Boutique Celular                                             | 42 |
| 2.11.1.     | Atenciones tipo venta                                                            | 42 |
| 2.11.2.     | Ventas Postpago con equipo                                                       | 43 |
| 2.11.3.     | Ventas Postpago sin equipo (Migración 4 – M4)                                    | 44 |
| 2.11.5.     | Principales Indicadores                                                          | 46 |
| 2.11.6.     | Problemática actual                                                              | 54 |
| 2.11.7.     | Causas                                                                           | 54 |
| 2.11.8.     | Análisis de actividades que no genera valor                                      | 59 |
| Capítulo 3. | Propuesta de Mejora                                                              | 70 |
| 3.1.        | Inspección Visual – Liquidación.                                                 | 70 |
| 3.2.        | Inspección Visual – Fifo/Peps.                                                   | 73 |
| 3.3.        | Implementación de 5S en almacenes de tiendas.                                    | 73 |
| 3.4.        | Eliminación de procesos que no generan valor y estandarización de procesos.      | 75 |
| 3.5.        | Pull System y Kanban                                                             | 76 |
| 3.6.        | Aplicación de VSM Futuro                                                         | 79 |
| 3.6.1.      | Proceso de habilitación de mercadería                                            | 79 |
| 3.6.2.      | Proceso de venta                                                                 | 81 |
| 3.6.3.      | Proceso de Liquidación                                                           | 86 |
| 3.7.        | Diagrama Gantt de implementación de propuestas                                   | 89 |
| Capítulo 4. | Evaluación de implementación de Herramientas.                                    | 90 |
| 4.1.        | Comparación de reducción de tiempos que no agregan valor.                        | 90 |
| 4.1.1.      | Disponibilidad de Mercadería – Ingreso de Mercadería                             | 90 |
| 4.1.2.      | Atención Venta                                                                   | 91 |



|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.3. Liquidación .....                                       | 92  |
| 4.2. Impacto en los indicadores de gestión. ....               | 93  |
| 4.3. Ingresos por la implementación de herramientas lean ..... | 95  |
| 4.4. Ahorros por la implementación de herramientas lean. ....  | 96  |
| 4.5. Egresos de la Implementación.....                         | 97  |
| 4.6. Evaluación Económica.....                                 | 98  |
| 4.6.1. Flujo de caja.....                                      | 98  |
| 4.6.2. Análisis Costo Beneficio.....                           | 99  |
| Conclusiones .....                                             | 100 |
| Recomendaciones .....                                          | 102 |
| Bibliografía .....                                             | 103 |
| Anexos .....                                                   | 104 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 - Variables de la investigación .....                                                                  | 4  |
| Tabla 2 - Metodología de la investigación .....                                                                | 5  |
| Tabla 3 - Indicadores Scoring .....                                                                            | 25 |
| Tabla 4 - Tiendas Boutique Celular según tipo de negocio .....                                                 | 28 |
| Tabla 5 - Porcentaje Efectividad de venta por tienda 2017 .....                                                | 48 |
| Tabla 6 - Porcentaje de Vencimiento por Tienda 2017 .....                                                      | 49 |
| Tabla 7 - Porcentaje de Ventas factibles de comisión 2017 .....                                                | 50 |
| Tabla 8 - Flujo de Cobranza y Devolución 2017 .....                                                            | 51 |
| Tabla 9 - Índice promedio de duración de stock 2017 .....                                                      | 52 |
| Tabla 10 - Porcentaje de ventas cobradas dentro del plazo ideal por producto 2017 .....                        | 52 |
| Tabla 11 - Porcentaje de ventas perdidas por quiebre de stock por tienda 2017 .....                            | 53 |
| Tabla 12 - Análisis Lead Time, Recepción e Ingreso de Mercadería .....                                         | 62 |
| Tabla 13 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Postpago Combo .....                                         | 64 |
| Tabla 14 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Postpago M4 .....                                            | 65 |
| Tabla 15 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Prepago Combo .....                                          | 66 |
| Tabla 16 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Prepago M7 .....                                             | 67 |
| Tabla 17 - Análisis Lead Time Proceso de Liquidación .....                                                     | 69 |
| Tabla 18 - Personal Back Office por Región .....                                                               | 71 |
| Tabla 19 - Requerimiento Personal - Implementación Propuesta Proceso de Venta .....                            | 72 |
| Tabla 20 - Formulas de Requerimiento según segmento .....                                                      | 77 |
| Tabla 21 - Indicadores Kanban Abastecimiento - Control de stock .....                                          | 78 |
| Tabla 22 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso de Ingreso de Mercadería .....                                 | 80 |
| Tabla 23 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Postpago Combo .....                                     | 82 |
| Tabla 24 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Postpago M4 .....                                        | 83 |
| Tabla 25 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Prepago Combo .....                                      | 84 |
| Tabla 26 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Prepago M7 .....                                         | 85 |
| Tabla 27 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso de Liquidación .....                                           | 87 |
| Tabla 28 - Comparación Situación actual vs propuesta - Habilidad de mercadería en Tienda 90                    |    |
| Tabla 29 - Variación en el tipo de actividad - Habilidad de mercadería en tienda .....                         | 91 |
| Tabla 30 - Variación del tiempo de atención según Producto Situación Actual VS Propuesta ..                    | 91 |
| Tabla 31 - Demora de entrega de contrato Actual VS Propuesta .....                                             | 92 |
| Tabla 32 - Variación del tiempo de actividades que no generan valor Situación Actual VS<br>Propuesta .....     | 92 |
| Tabla 33 - Indicadores de gestión Situación Actual VS Modelo Propuesto .....                                   | 94 |
| Tabla 34 - Comisión no recibida Estado actual por ventas no liquidadas IV Trim. 2018 - III<br>Trim. 2019 ..... | 95 |
| Tabla 35 - Ingresos por ventas sin quiebre stock IV Trim. 2018 - III Trim. 2019 .....                          | 96 |
| Tabla 36 - Penalidades Postpago generadas bajo el modelo actual (IV Trim. 2018 al III Trim.<br>2019) .....     | 97 |
| Tabla 37 - Prorratio de días de inducción y capacitación .....                                                 | 97 |
| Tabla 38 - Costos de Inversión para Implementación: Contratación de Personal .....                             | 98 |
| Tabla 39 - Pago por suscripción anual Software .....                                                           | 98 |
| Tabla 40 - Flujo de Caja Implementación Propuesta .....                                                        | 99 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Elementos VSM.....                                                                                     | 15 |
| Figura 2 - Formato Análisis de Flujo de Procesos .....                                                            | 16 |
| Figura 3 - Formato Hoja de datos del Proceso .....                                                                | 16 |
| Figura 4 - Organigrama Funcional Boutique Celular SRL .....                                                       | 23 |
| Figura 5 - Tipos de Ingresos Boutique Celular SRL .....                                                           | 29 |
| Figura 6 - Mapeo de Proceso Boutique Celular SRL .....                                                            | 30 |
| Figura 7 - Diagrama Requerimiento Mercadería Comercial .....                                                      | 32 |
| Figura 8 - Diagrama Recepción, Ingreso y Habilitación de Mercadería .....                                         | 34 |
| Figura 9 - Diagrama Venta Móvil .....                                                                             | 37 |
| Figura 10 - Diagrama Liquidación de Contratos.....                                                                | 40 |
| Figura 11 - Posesión Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.05.18) 41                      |    |
| Figura 12 - Evolución de la Posición Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.05.18).....    | 41 |
| Figura 13 – Ventas y proyección 2018 - 2019 .....                                                                 | 42 |
| Figura 14 – Atenciones tipo venta 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019 43                      |    |
| Figura 15 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Postpago Combo .....         | 44 |
| Figura 16 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Postpago M4.....             | 45 |
| Figura 17 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Prepago Combo & M7 .....     | 46 |
| Figura 18 - Satisfacción del Cliente Dic 2017 - Abr 2018.....                                                     | 47 |
| Es importante identificar los motivos de insatisfacción del cliente, los cuales se explican en la figura 19. .... | 47 |
| Figura 20 - Motivos de Insatisfacción del Cliente Abr 2018 por tienda .....                                       | 47 |
| Figura 21 - Diagrama Ishikawa causas de problemática.....                                                         | 55 |
| Figura 22 - VSM Situación Actual Proceso venta móvil Boutique Celular.....                                        | 60 |
| Figura 23 - Reporte propuesta stock kanban .....                                                                  | 78 |
| Figura 24 - VSM Futuro Proceso venta móvil Boutique Celular .....                                                 | 88 |
| Figura 25 - Diagrama Gantt Implementación Propuesta.....                                                          | 89 |
| Figura 26 - Cálculo Costo Beneficio de Propuesta .....                                                            | 99 |



## ÍNDICE DE NORMAS Y MÉTODOS EMPLEADOS PARA EL ESTUDIO

Norma ANSI - Simbología de la American National Standard Institute.

Estudio de tiempos con cronómetro digital – Estudio continuo de tiempo.



## Capítulo 1. Planteamiento Teórico

### 1.1. Planteamiento del Problema

#### 1.1.1. Descripción del problema.

El cliente califica la atención de ventas móviles en las tiendas de Boutique Celular como insatisfactoria en casi un 42%, indicando que la principal causa de dicho inconveniente está relacionada, el no contar con el producto que se deseaba, seguido por las fallas y demoras en el proceso de atención de venta móvil.

El elevado número de reprocesos, validaciones y procesos administrativos para la atención de la venta. En la actualidad a Boutique Celular se le realiza un elevado descuento de sus ingresos por mercadería vencida a más de 60 días por parte de su proveedor y socio comercial Telefónica del Perú, dicha cobranza efectiva afecta de manera directa a los ingresos de la empresa y por tanto se involucra de manera directa con el flujo de liquidez, parte fundamental del equilibrio que la organización requiere para asegurar los pagos y movimientos del negocio. Así mismo el tiempo de cobro efectivo al proveedor tiene un lead time superior a los 90 días, para todas las ventas de un cierre mensual.

Los quiebres de stock en modelos de equipos en campaña vigente, cuya compra y oferta son de alto interés para el área comercial, generan pérdida de ventas, así mismo el descontento los ejecutivos comerciales al no contar con el producto deseado para la venta.

Considerando los inconvenientes señalados, se valida que existen distintos tipos de mudas que afectan de manera directa la operatividad y desempeño de la organización. En base a lo señalado se pretende con dicha investigación

generar ahorros importantes, mejora en los indicadores de gestión y satisfacción del cliente.

### **1.1.2. Tipo de problema de investigación.**

La investigación, se considera descriptiva, ya que se explica la situación actual de la empresa, se desarrolla la identificación de las causas y se señala las consecuencias visibles en la atención al cliente; explicativa, debido a que se señalará las bases de la propuesta y el análisis del impacto que se esperaría conseguir; no experimental, pues las variables no son objeto de manipulación.

### **1.1.3. Formulación del Problema.**

- ¿Cómo incrementar la satisfacción del cliente en las tiendas de Boutique Celular?
- ¿Cómo reducir la pérdida de liquidez por cobro de mercadería vencida a más de 60 días?
- ¿Cómo reducir el lead time de cobro efectivo de las ventas realizadas?
- ¿Cómo reducir tiempos, y costos en la ejecución de los procesos de atención al cliente?
- ¿Cómo reducir los quiebres de stock y pérdida de ventas?
- ¿Cómo ordenar, mantener y controlar las mejoras y propuestas realizadas?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo principal.**

Elaborar una propuesta de mejora, basada y sustentada en el pensamiento Lean, para la atención del proceso de venta incrementando la satisfacción del cliente,



mejorar los indicadores de gestión, optimizando el uso de recursos, reduciendo los tiempos de los procesos que no generan valor al cliente interno y externo.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Identificar las principales causas de la problemática actual.
- Seleccionar y desarrollar las herramientas Lean y su implementación para establecer mejoras sobre la situación actual.
- Evaluar la propuesta y señalar el beneficio o ahorro que se podría generar con su implementación.

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Económica.**

La investigación descrita pretende efectuar ahorros, evitar pérdida por quiebres de stock, y reducir el descuento por cobranza de mercadería vencida, incrementar el flujo de ingresos en su periodo de validación a fin de asegurar un adecuado flujo de liquidez en la organización.

### **1.3.2. Operativa.**

Se tiene como principal interés mejorar los indicadores de gestión, relacionados con el incremento la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos de atención de ventas, planteando lineamientos para su control, mantenimiento y mejora continua.

### **1.3.3. Técnica.**

La investigación así mismo pretende aumentar la eficiencia en el uso de los recursos tangibles, no tangibles y del talento humano de la organización.

#### 1.4. Hipótesis

La implementación de la propuesta de mejora basada en el pensamiento Lean, podría incrementar la satisfacción del cliente, generar ahorros, reducción de riesgos de pérdida de liquidez, mejora en los indicadores de gestión de la organización Boutique Celular.

#### 1.5. Indicadores y variables

Tabla 1 - Variables de la investigación

| Tipo de Variable         | Variable                                                   | Indicador                                                            |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Variables dependientes   | Satisfacción del cliente                                   | % Clientes satisfechos                                               |
|                          | Reducción de Riesgos                                       | % Mercadería Vencida                                                 |
|                          |                                                            | Balance de Liquidez por cobranza y devolución de mercadería vencida. |
|                          |                                                            | % Ventas cobradas dentro del plazo ideal                             |
|                          |                                                            | % Ventas comisionadas                                                |
|                          | Ahorros                                                    | % Tiempo en actividades que no generan valor                         |
|                          | Eficiencia                                                 | % Ocurrencia de penalidad                                            |
| Variables independientes |                                                            | % Efectividad de venta                                               |
|                          |                                                            | % Ventas perdidas por quiebre de stock                               |
|                          | Propuesta implementación herramientas del pensamiento Lean | Cantidad de procesos que no generan valor                            |
|                          |                                                            | Herramientas Lean                                                    |
|                          |                                                            | Procesos de Mejora                                                   |
|                          |                                                            | Modelación de indicadores de gestión                                 |

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 1.6. Alcances y Limitaciones

##### 1.6.1. Alcances.

- La presente investigación tiene alcance todas las tiendas franquicias y oficina principal de Boutique Celular SRL ubicados en la región sur.
- El tiempo estimado de estudio es de 3 meses, para la recolección de datos, diagnostico, análisis y elaboración de la propuesta de implementación.
- La investigación pretende desarrollar una propuesta de mejora basada en la metodología y pensamiento Lean.

### 1.6.2. Limitaciones.

- El levantamiento de la información está limitado por las políticas del contrato de uso de franquicia de Boutique Celular SRL, con Telefónica del Perú, solo se considerarán las agencias relacionadas con el modelo de Franquicia (VS).

### 1.7. Marco metodológico

La metodología a desarrollarse, está señalada en la Tabla N°2: “Metodología de la investigación”.

Tabla 2 - Metodología de la investigación

| Ítems                                                                        | Instrumentos                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Identificación del flujo de valor de cara al cliente y consumidor final. | Observación, Entrevistas, Cronometraje de actividades, Auditoria de campo |
| 2.- Identificación de los procesos que no generan valor.                     |                                                                           |
| 3.- Identificación de los procesos críticos y las mudas que generan.         | Análisis Documental                                                       |
| 4.- Selección de mudas a trabajar y herramientas lean a utilizar             | Procesamiento de información                                              |
| 5.- Propuesta de aplicación de herramientas lean                             |                                                                           |
| 6.- Análisis económico y operativo de las mejoras                            | Procesamiento de información, datos específicos y análisis de valor       |

Fuente: Elaboración Propia

Se debe de tener en consideración que el levantamiento de información está determinado por varios instrumentos, que están siendo señalados en la tabla la presentada. En los ítems 1 y 2 se realiza el levantamiento de la información en campo, con los dueños o encargados de los procesos principales, el cliente interno y externo, considerando auditorias, levantamiento de datos por observación, entrevistas, que se realizarán para el diseño del flujo del valor percibido.

Se tomará las bases proporcionadas por el área de logística en cuanto a compras, cobranza ejecutada, niveles de inventario. Se levantará información sobre las ventas



no realizadas por quiebres de stock programados y quiebres de stock no programados, a fin de diferenciar de manera adecuada. Así como los datos de las distintas variables.

En el punto 3 y 4, se busca identificar las mudas correspondientes a los procesos más críticos y considerar la inversión de tiempo y dinero en la utilización de herramientas lean específicas, estos pasos son relevantes por el interés de la organización para su implementación.

El punto 5, se enfoca en la elaboración de las propuestas de mejora con el enfoque Lean, así como establecer políticas o procesos que permitan y aseguren su funcionamiento.

El punto 6, consiste en el análisis económico y el impacto a nivel operacional, que las herramientas desarrolladas generarían en la organización.

## **1.8. Marco Teórico**

### **1.8.1. Lean**

Para Lluís Cuadracasa (2016), el lean es un modelo de gestión de procesos y de la organización, que tiene como objetivo cumplir de manera competitiva las exigencias del cliente y mercado, el modelo de gestión lean nació en la empresa Toyota, primero acentuándose en el área productiva, para posteriormente ir extendiéndose hacia todas las demás áreas de la empresa, fomentando un cambio radical que los llevaría a una mejora continua.

Lean, es más que una forma eficiente de gestión, representa un cambio en la forma de pensar, planificar, decidir, no solo en un nivel de la organización sino en todos, cuyo principal objetivo es la satisfacción del cliente por medio

de la entrega del valor que es percibido por este. La persecución continua e imparable de fallos, mudas y errores, en búsqueda de una solución, utilizando una batería de herramientas prácticas, es clave para la mejora constante.

Jones y Womack (2012), consideran Lean, como una cura perfecta para la muda que existe en la empresa, ya que es un método que identifica y señala el valor, ajusta y alinea las actividades que generan dicho valor en una secuencia óptima, asegurando un flujo continuo, y buscando la mejora constante a través de buscar, “hacer más y más con menos y menos”.

#### **1.8.2. Valor**

El valor, es definido como las condiciones de un producto o servicio brindado que satisface las necesidades del cliente, por lo tanto según Jones y Womack (2012), realmente solo puede ser definido por el cliente, pero es creado por el productor.

Según lo estudiado por Lluís Cuadracasas (2016), explica que el valor por parte del cliente está determinado fundamentalmente por como los atributos del producto que satisfacen, las necesidades del cliente, en el cómo, en la cantidad y momento que este desea. En relación al producto o al servicio, el valor debe ser un objetivo para cada proceso cumpliendo así las exigencias del cliente interno, y externo.

### 1.8.3. Flujo de Valor

Jones y Womack (2012) El flujo de valor, es el conjunto de procesos, actividades o acciones específicas que un producto o servicio debe pasar por los trabajos críticos de toda empresa:

- Solución de problemas: relacionado con el lanzamiento de nuevos productos, viendo desde las tareas de diseño, ingeniería hasta inicio de producción.
- Gestión de información: tareas que parten desde la recepción del pedido, hasta su entrega final.
- Transformación física: de acuerdo al procedimiento establecido, el cambio de materia prima a producto terminado, listo para su entrega.

En el enfoque de la filosofía Lean, el flujo de valor, explica que las actividades a realizarse se deben de ajustar al requerimiento del cliente, y no a las especificaciones de las maquinas modernas (enfocadas a una producción por lotes), se debe realizar un enfoque en el producto o servicio, y no en las características de la organización.

### 1.8.4. Muda o desperdicio

La palabra muda, es una palabra japonesa que significa “despilfarro o desperdicio”, según Jones y Womack (2012), tiene un significado horrible, debido a que hace referencia a las actividades realizadas por las personas que absorben recursos, pero que no generan valor, así mismo señala, que a partir del uso de herramientas, y el aprendizaje en su observación y en la detección se podrá identificar una inmensa cantidad de desperdillos.



### 1.8.5. Tipos de muda o desperdicio

Según lo estudiado por Jones y Womack (2012), en el análisis del flujo de valor, se identificarán tres tipos de acciones:

- Acciones que crean valor de manera definitiva, forman parte específica de la especificación del producto.
- Acciones que son inevitables en su ejecución incluso ante la carencia de generación de valor. (Muda tipo 1)
- Acciones que no crean valor, y que pueden ser eliminadas de manera inmediata. (Muda tipo 2)

El reconocimiento de este tipo de muda, es importante, tanto para la elaboración de propuestas de mejora, como para la selección de las herramientas Lean adecuadas.

De acuerdo con lo estudiado por Lluís Cuadracasas (2016), en base a los tres grandes recursos de toda organización (Materiales, Personal, Maquinas y equipamiento de producción, es que se validarían los 7 tipos de desperdicios o muda.

#### 1.8.5.1.Desperdicio por sobreproducción.

La sobreproducción hace referencia a contar con stock de productos terminados no solicitados, que han involucrado costos de personal, energía y otros relevantes. Así mismo involucra espacios de almacenamiento adicional.

La filosofía lean evoca la producción o entrega de acuerdo al requerimiento real, ya sea trabajando con lotes de acuerdo a los pedidos o con una producción nivelada.

#### **1.8.5.2.Desperdicio por sobre procesamiento o proceso**

##### **inadecuado.**

El sobreprocesamiento o proceso inadecuado, hace referencia directa a los métodos de producción que la empresa u organización ha decidido implantar en su proceso. El pensamiento Lean, plantea ante esto que dichos procesos sean eficientes y óptimos, siendo eficientes en el uso de los recursos y hacerlo en el menor tiempo posible.

#### **1.8.5.3.Desperdicio por stock.**

El sobrestock, es una forma de cubrir las ineficiencias de los demás procesos, implican costos de producción, costos de almacenamiento, transporte, manipulación y uso innecesario de espacios físicos dentro de la organización. La inadecuada gestión de las existencias, puede enmascarar deficiencias no visibles en la verificación del flujo de valor, cubriendo mudas, fallos u errores en otras áreas de la organización.

#### **1.8.5.4.Desperdicio por transporte y/o manipulación innecesaria.**

El diseño inadecuado, para el flujo de trabajo de la organización, ya sea desde la ubicación de los almacenes, la ubicación de la máquina de producción, que involucre un exceso de traslados, manipulación en el origen y destino, son innecesarios, ya que no generan valor al bien.

#### **1.8.5.5.Desperdicio por movimientos innecesarios de las personas.**

Señalado por los desplazamientos del personal que labora, que no generan valor, ya sea por la búsqueda de herramientas, por la

no planificación de trabajos designados a un mismo personal en dos procesos distintos con desplazamientos largos, evitando así mismo el aprovechamiento de otros recursos.

#### **1.8.5.6.Desperdicio por espera.**

Es uno de los desperdicios o mudas más evidentes, y que forma consecuencia de la no sincronización de las actividades y por mudas no eliminadas, un exceso de stock en proceso, que se encuentra pendiente de ingresar al siguiente proceso de producción, es un claro ejemplo de una espera producida por otra muda.

#### **1.8.5.7.Desperdicio por insuficiencia en la calidad.**

El reprocesamiento, por un error o falla en el bien terminado, o hasta incluso su descarte, dependiendo del producto ofrecido, conlleva el haber descartado o incrementar el nivel de esfuerzo, uso o consumo de los recursos de la organización para producir valor al cliente.

La omisión de actividades de corrección, podría generar también pérdidas por reposición, reparación y consecuencias económicas provocadas por la disconformidad del cliente.

### **1.8.6. Herramientas Lean**

Son todas aquellas técnicas, cuya aplicación tendrán como objetivo la eliminación de despilfarros, la mejora en el proceso de creación de valor, flujo de actividades, e incluso la búsqueda de la mejora continua en la organización.



Rajadell y Sánchez (2010) señalan que una vez definido el estado actual, las características de producción o entrega de servicio actual, es posible identificar las oportunidades de mejora, que serán sustentadas en las herramientas lean a implementar o usar, que a su vez fueron seleccionadas de acuerdo a los recursos, habilidades y capacidades de la organización.

### **1.8.7. Fundamento teórico herramientas lean**

#### **1.8.7.1.5S.**

Metodología de cinco palabras que inician con “S”, cuyo objetivo es crear un entorno óptimo de trabajo, con el fin de asegurar un adecuado control visual y un adecuado flujo operativo.

Según Rajadell, José Luis Sánchez (2010), implementar dicha metodología pretende evitar el origen de síntomas disfuncionales en la organización:

- Imagen carente de pulcritud apreciable en la planta o lugar de trabajo, observable en herramientas, espacios de trabajo, maquinas.
- Falta de orden, identificación de elementos fuera del lugar determinado de almacén, pasillos con elementos que producen obstrucción de tránsito.
- Señalización no clara, carencia de instrucciones.
- Carencia de Epps correspondientes a los riesgos del trabajo.
- Falta de espacio en áreas de trabajo, almacenamiento.
- Traslados innecesarios de materiales o trabajadores.

Lluís Cuadracasas (2016), indica que para la implementación de gestión bajo los principios lean, es necesario implantar un programa de 5s, cuyas actividades son:

- Seiri (Organización).- Tener en los puestos de trabajo, los elementos justos para su ejecución, descartando aquellos que estorba o entorpece.
- Seitón (Orden).- Asegurarse que los elementos a ser usados para el trabajo, se encuentren ubicados y señalados de manera correcta, a fin de que permitan su rápida identificación y uso.
- Seiso (Limpieza).- El espacio de trabajo, así como los elementos que se usan para el desarrollo de las actividades, deben de encontrarse limpios.
- Seiketsu (Estandarización).- Asegurarse que los procedimientos de la organización se hayan alineado a las 3 primeras “S”, de esta forma se debe de asegurar su estandarización.
- Shitsuke (Disciplina).- La disciplina permitirá asegurar que las 3 primeras “S” implantadas y estandarizadas, sean respetadas y mantenidas pese a las circunstancias que se presenten, es aquí donde realmente se debe trabajar el proceso de continuidad y fortaleza del programa.

#### **1.8.7.2.JIT (Just In Time).**

Lluís Cuadracasas (2016), define a JIT como una filosofía de gestión de stock, y no como una solución a los problemas de stock, está enfocada en la reducción y eliminación de desperdicios, la flexibilidad del uso de los recursos de producción, con el objetivo

de entregar al cliente interno (siguiente proceso) o cliente externo el bien en la cantidad y momento exacto.

#### **1.8.7.3.Trabajo Estándar.**

Es definida como la forma más segura, efectiva y sencilla de ejecutar un trabajo, haciendo uso de los instrumentos, herramientas y recursos disponibles, esté es normado y regulado por medio de políticas procedimientos establecidos. Se utilizan instructivos que ayuden a comprender al encargado del proceso, la técnica, de manera eficaz y clara.

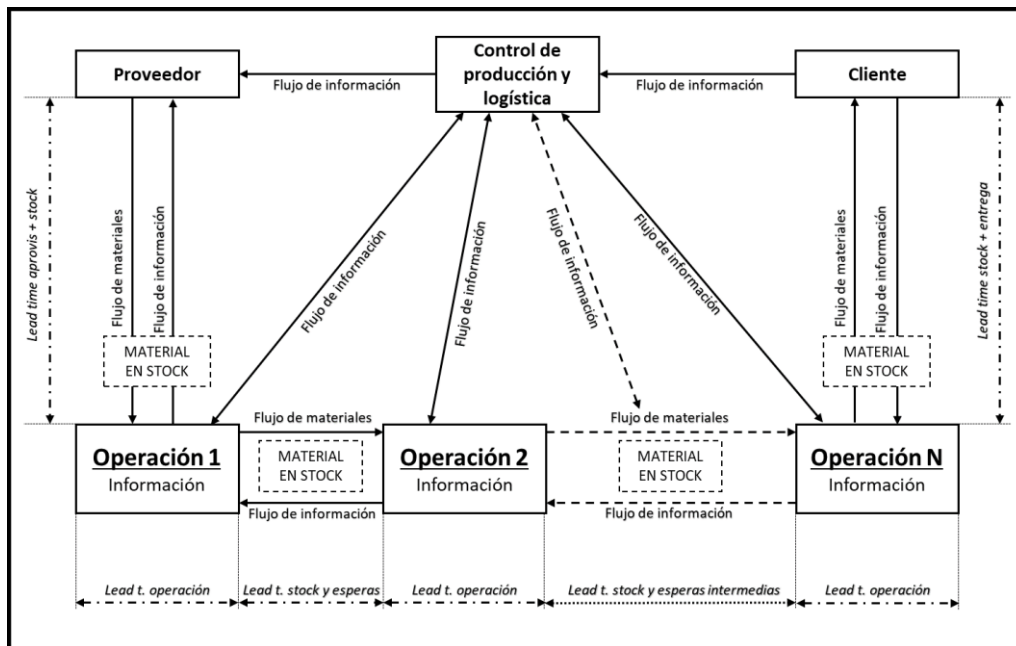
#### **1.8.7.4.VSM.**

Herramienta de gestión visual, desarrollada por Toyota, que denominó “Mapa de flujo de material e información”, que permite identificar de manera gráfica y específica el estado actual, y el ideal que se desea alcanzar, teniendo en consideración los grandes flujos:

- Secuencia de operaciones del proceso
- Flujo de productos y materiales.
- Flujo de la información.



Figura 1 - Elementos VSM



Fuente: Lluís Cuadracasa 2016

Según Rajadell y Sánchez (2010), la información visual que se obtiene de esta herramienta, permite identificar y señalar las actividades que no están generando valor actualmente, con el fin de poder eliminarlas, además que permite identificar de manera clara los vínculos de flujos de información y material.

Lo primero que se tiene que hacer para realizar el análisis de una cadena de valor, es seleccionar el producto o servicio a ser estudiado, que debe ser el más importante en tema de las características de la organización.

A continuación, se debe de señalar paso a paso el flujo de materiales e información, para realizar dicho análisis de parte desde el almacén de producto terminado, hacia el almacén de materia prima, utilizando el formato de “Análisis de Flujo de Procesos”.

### Figura 2 - Formato Análisis de Flujo de Procesos

[illegible]

Fuente: Elaboración Propia

De manera paralela, se debe de tomar información numérica de dichos procesos, según el formato “hoja de datos del proceso”.

Figura 3 - Formato Hoja de datos del Proceso

|          |  |       |  |
|----------|--|-------|--|
| Producto |  | Fecha |  |
|----------|--|-------|--|

|                           |       |
|---------------------------|-------|
|                           | Datos |
| Proceso                   |       |
| Número de Personas        |       |
| Número de maquinas        |       |
| Tiempo de cambio de serie |       |
| Tiempo de ciclo           |       |
| WIP                       |       |
| Tasa defectos             |       |
| Superficie m2             |       |
| OEE                       |       |

Fuente: Elaboración Propia

Para poder empezar a realizar el dibujo del VSM se debe de seguir los siguientes pasos:

- Iniciar con el flujo de materiales a partir del cliente.

- Representar las operaciones señaladas en el formato “Análisis del flujo del proceso”.
- Representar flujo de información.
- Calcular y representar Lead Time.

Se debe tener en consideración:

- La situación actual debe encontrarse correctamente plasmada, a fin de que sea una herramienta que permita identificar lo que se quiere alcanzar.
- La información que se ha levantado y se representa tiene que ser precisa, así como relevante para el estudio.
- La información debe haber sido levantada desde la propia fuente, cuyo estudio adicionalmente permitirá obtener información del personal que realiza el proceso, aprovechando el *know how*.
- Se recomienda realizar el dibujo en una superficie de fácil corrección, ya que los cambios podrán producirse en la elaboración del VSM.
- No es necesario considerar ni anotar las excepciones.

#### **1.8.7.5.Kanban**

Es una palabra de origen japonés, que significa “señal o cartel de tienda”, según Manuel Rajadell Carreras (2010) lo define así: “se denomina Kanban a un sistema de control y programación sincronizada de producción basado en tarjetas.”. La aplicación de



la de la mejora, tiene como principal objetivo reducir el stock, estimulando la mejora de los métodos.

Mientras que Yasuhiro Monden (1996), indica que: “Es un sistema de información que controla armónicamente las cantidades de producción de cada proceso”.

#### **1.8.7.6. Inspección o gestión visual.**

Se le denomina al dispositivo de comunicación que permite revistar el estado producción o entrega del servicio de un solo vistazo, ayuda al personal a cargo validar si se encuentra dentro del estándar.

Ante esto, la gestión visual debe presentar las siguientes consideraciones:

- La información que se brinde debe ser en el momento correcto, justo cuando se necesita.
- Debe tener como objetivo mejorar el flujo del proceso.
- Debe informar el estado de la variable a medirse, y que es relevante para la entrega del calor en el proceso.

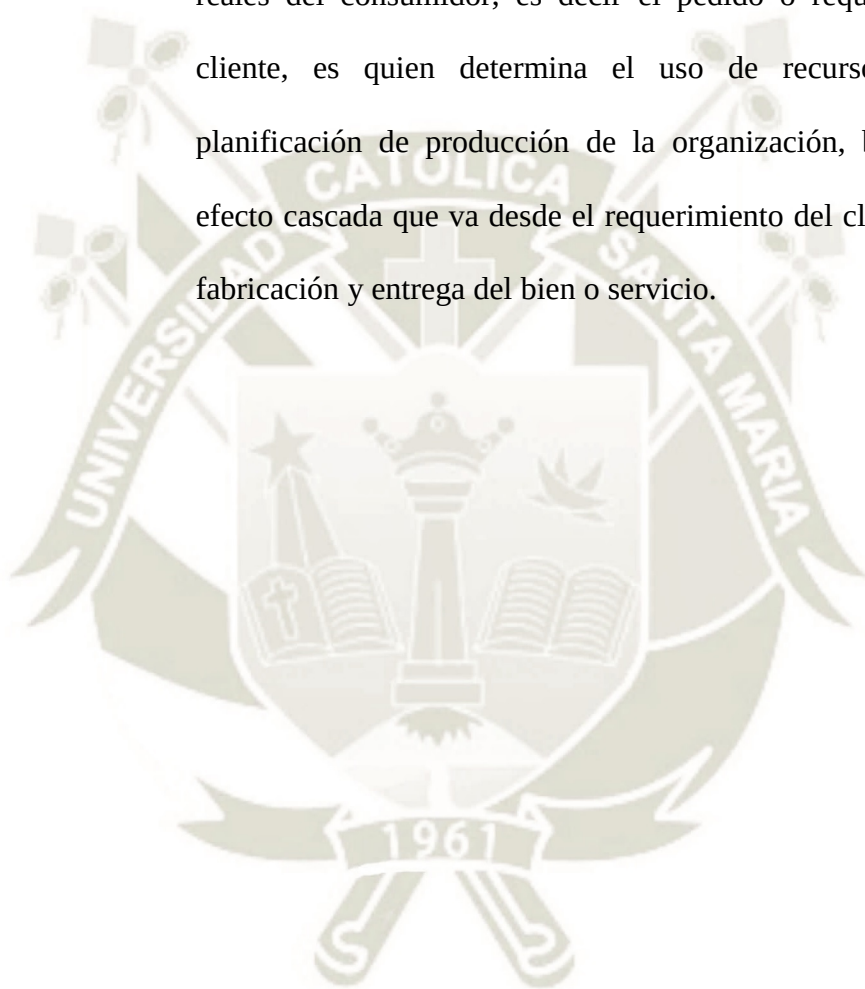
Dentro de los principales beneficios, se identifican los siguientes:

- Muestra la información en forma de eficaz, a fin de que sea siempre validada.
- Funciona como alerta, a fin de evitar o eliminar desperfectos en la producción.
- Se enfoca en la información necesaria y evita la sobrecarga de datos.

- Reducción de tiempo para validar información, evitando la revisión de otros elementos, ya sean instructivos o manuales.

#### **1.8.7.7.Pull System.**

Sistema de enfoque de operación orientado por las necesidades reales del consumidor, es decir el pedido o requerimiento del cliente, es quien determina el uso de recursos, diseño y planificación de producción de la organización, basado en un efecto cascada que va desde el requerimiento del cliente, hacia la fabricación y entrega del bien o servicio.



## **Capítulo 2. Análisis y descripción de los procesos del servicio**

### **2.1. Descripción de la empresa – Reseña Histórica**

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 telegrama y 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.

### **2.2. Visión**

- 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).

### **2.3. Misión**

“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).

### **2.4. Políticas**

#### **2.4.1. Política respecto de los conflictos de interés.**

- Tener otro trabajo que interfiera con los horarios de la empresa.
- Trabajar para la competencia.
- Efectuar negociaciones dentro del mismo giro de la empresa para beneficio personal.
- Falsear datos para beneficiar a clientes y realizar la venta.

(Boutique Celular SRL, 2017)

#### **2.4.2. Política respecto a Hurto.**

Boutique Celular tiene la política de entablar acciones legales en contra de todos los que resulten responsables de robo, sean estos terceros o trabajadores de la empresa.

(Boutique Celular SRL, 2017)

## 2.5. 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).

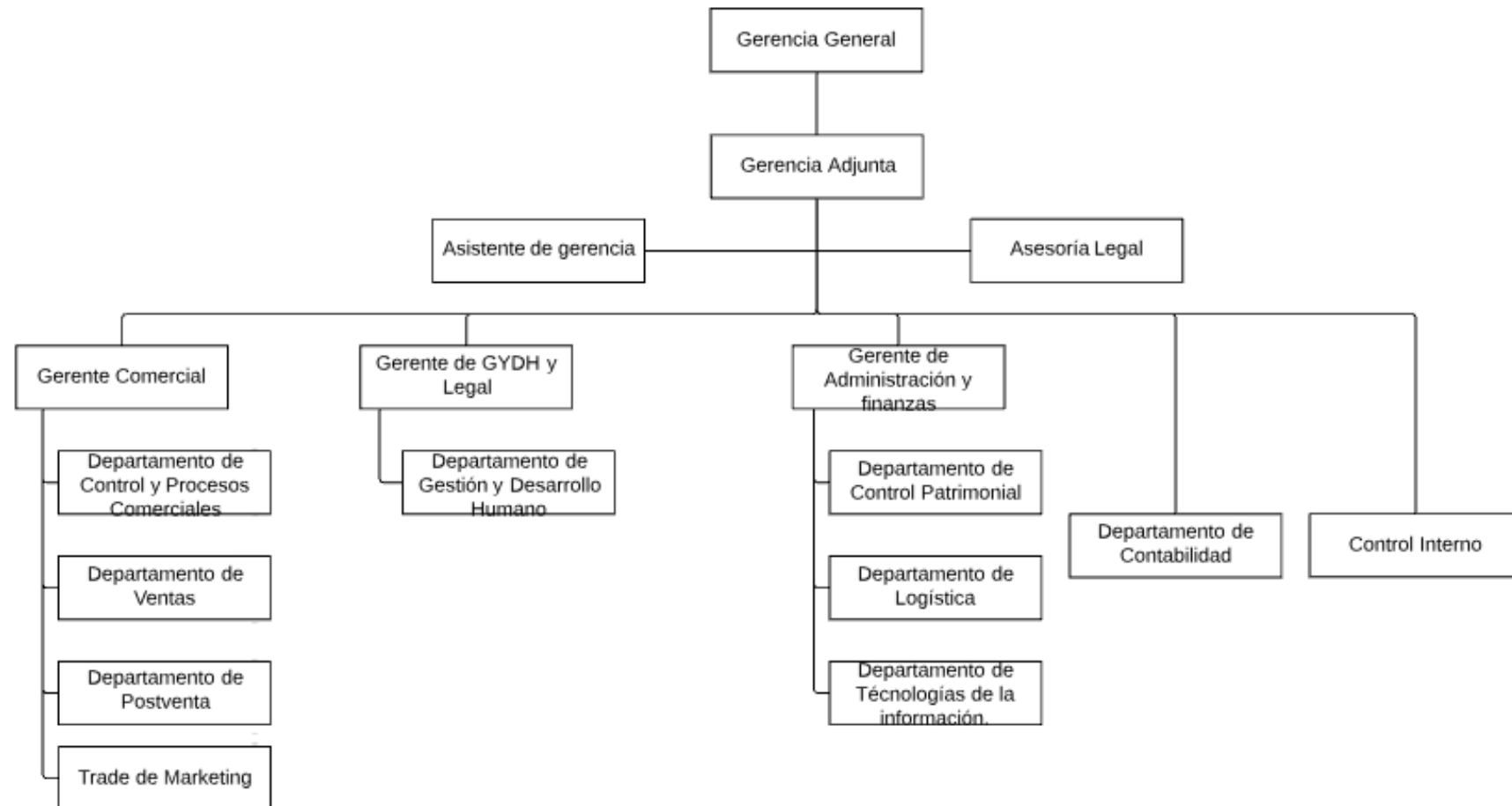
## 2.6. Objetivo de la organización

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).

## 2.7. Organigrama

Se describe el organigrama de la organización:

Figura 4 - Organigrama Funcional Boutique Celular SRL



Fuente: Boutique Celular SRL 2017



### 2.7.1. Descripción de las funciones principales de los departamentos de la organización

#### - Departamento de control y procesos comerciales:

Esta encargado de definir las directrices de operación comercial, normativas, políticas, condiciones de pago y trabajo definidas por el socio comercial Telefónica del Perú, y como se aplican a la organización a fin de evitar inconveniente ya sea por penalidades o no cobro de comisiones, por parte de los Ejecutivos de Atención al Cliente, así como asegurar que se conocen las medidas correctivas o de sanción que se puedan aplicar a la empresa y a los empleados que infrinjan las normas.

Así mismo se encarga de asegurar el proceso de liquidación de ventas, para que estas sean comisionables y exigibles al socio, la revisión, validación y reclamo de los documentos que contienen el detalle de comisiones y penalidades (SCAM).

#### - Departamento de Ventas:

Encargado de asegurar el cumplimiento de los objetivos mensuales, seguimiento y control de los reportes de ventas. Validar, difundir y asegurar el aprendizaje de las campañas y modificaciones comerciales que sean señaladas por el socio, toma de decisiones estratégicas y gestor de campañas para equipos obsoletos, vencidos o con riesgo de vencimiento.

Encargados de planificar, solicitar abastecimiento mensual de mercadería comercial (equipos y sim card) de acuerdo a las campañas vigentes del socio

Telefónica del Perú que opera con la marca Movistar, a fin de asegurar el proceso de atención y venta.

- **Departamento de Postventa:**

Seguimiento y control de los niveles de atención, pagos por objetivos y calidad de atención. Soporte para la atención postventa fija y móvil, comunicación de cambios en procedimientos de atención y validación de aprendizaje y aplicación.

Planificar, difundir y coordinar las modificaciones solicitadas por parte del socio en cualquier aspecto de procedimientos o servicios que se ofrecen. Gestora del cumplimiento de los indicadores de atención Postventa, con los cuales Telefónica evalúa al socio comercial.

Tabla 3 - Indicadores Scoring

| Grupo Kpi           | Kpi                     | Pesos |     |
|---------------------|-------------------------|-------|-----|
| Gestión de venta    | Productividad           | 50%   | 40% |
|                     | Penetración de ventas   |       | 40% |
|                     | NP2F                    |       | 20% |
|                     | %NDS                    |       | 10% |
|                     | %NDS TRX                |       | 10% |
|                     | % Abandonos             |       | 10% |
| Gestión Operaciones | Uso Web Soluciones      | 100%  | 5%  |
|                     | SAR Correcto            | 50%   | 5%  |
|                     | Uso MCE                 |       | 5%  |
|                     | Auditorías (Check List) |       | 10% |
|                     | IVR                     |       | 20% |
|                     | Casi Express            |       | 25% |

Fuente: Modelo Scoring de Socios Telefónica Del Perú SAA

- **Departamento de Gestión y Desarrollo Humano:**

Departamento encargado, de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, administración de personal. Asegurar un buen clima laboral y las relaciones entre áreas, identificando la satisfacción del personal relacionada

con el desarrollo de su trabajo, mediante el desarrollo de propuestas de mejora a fin de reducir el descontento del trabajador en la organización.

- **Departamento de Control Patrimonial:**

Encargado de asegurar la operación y las condiciones de acuerdo a ley y las expectativas de la organización, relacionadas con las exigencias del socio Telefónica del Perú, validando el estado, mantenimiento y renovación, de los principales activos fijos, en los espacios físicos de tiendas y local administrativo.

- **Departamento de Logística:**

Encargado del abastecimiento general de mercadería comercial (Equipos y sim card), útiles de escritorio, rollos contómetros, y elementos que aseguren la adecuada operación en tiendas y local administrativo. Asegurar las políticas de almacén, procedimientos administrativos y operativos en dichos ambientes y soporte a consultas, incidencias u otras situaciones anómalas que pueden producir inconveniente con el flujo de la mercadería. Control de inventarios, rotación de mercadería comercial, envíos de sobres y encomiendas en general.

- **Departamento de Tecnología de la Información:**

Brindar soporte en software y hardware, local y externo de la organización y del socio, a fin de asegurar la operatividad a nivel de sistemas. Dar mantenimiento a SIS Boutique, asegurar su operatividad, mejoras y actualización. Validar cotizaciones y coordinar las compras de computadoras, impresoras y otros elementos de índole tecnológica.



Control y validación de la conectividad en general, planificación, instalación y verificación de las mejoras en el servicio.

- **Departamento de Contabilidad**

Preparación de los documentos fiscales a presentar a la SUNAT, control administrativo y financiero de las tiendas de la organización. Supervisión de caja y almacén, con el interés de asegurar el cumplimiento de las disposiciones operativas. Revisión y validación de los reportes de ventas, flujo de caja e inventarios. Planificar gastos y costos para brindar el servicio, seguimiento y control de presupuestos.

- **Asesoría Legal:**

Dar soporte a todas las áreas en las necesidades del ámbito legal que se puedan presentar. Asegurar el cumplimiento de la normativa del rubro y validar los documentos de relevancia entre el socio y la organización.

- **Control Interno:**

Dar soporte al área contable, validar la legibilidad y claridad de los documentos fiscales y asegurar que los resultados de los procedimientos administrativos financieros se cumplan a cabalidad.

## 2.8. Clientes y Proveedores

El principal cliente y proveedor de la organización es Telefónica del Perú S.A.A. y los clientes relacionados con la marca Movistar, así como las empresas que realizan el servicio para Telefónica, tanto sean los transportistas, las empresas encargadas de realizar el despacho, manejo de incidencias, control de existencias y otras relacionadas con la operación de la franquicia.

## 2.9. Procesos de la organización

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 4 - Tiendas Boutique Celular según tipo de negocio

| Tienda                    | Modelo de Negocio       | Región   |
|---------------------------|-------------------------|----------|
| 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

La organización puede generar ingresos, ya sea por comisiones de ventas o ingresos por atención postventa, los cuales se describen en la figura 5.

Figura 5 - 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 de 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>Mig 7 y CASI</u>                                       |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Fonoya</u>                                             |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Super Chip</u>                                         |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Alta Postpago</u>                                      |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Caeq Postpago</u>                                      |                                                                                                                                                                  |
|                     | Comisión  | <u>CAPL</u>                                               | Productos Fija                                                                                                                                                   |
|                     |           | <u>Movistar Seguro</u>                                    |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Alta Instalada, Monoproducto o Multiproducto</u>       |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Tups</u>                                               |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Migraciones Multiproducto</u>                          |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>SVA'S</u>                                              |                                                                                                                                                                  |
|                     | Bono      | <u>Alta Instalada Completa</u>                            |                                                                                                                                                                  |
|                     |           | <u>Bono Calidad</u>                                       | Sujeto al pago de la 1era y 2da factura al 100% medido en el mes N+3.                                                                                            |
|                     |           | <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 Permanencia 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 Fuera 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.                                                                                            |
|                     | Bono      | <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)®</u>                    | En función del % de Cumplimiento de Objetivo Mínimo de Altas                                                                                                     |

Fuente: Elaboración Propia

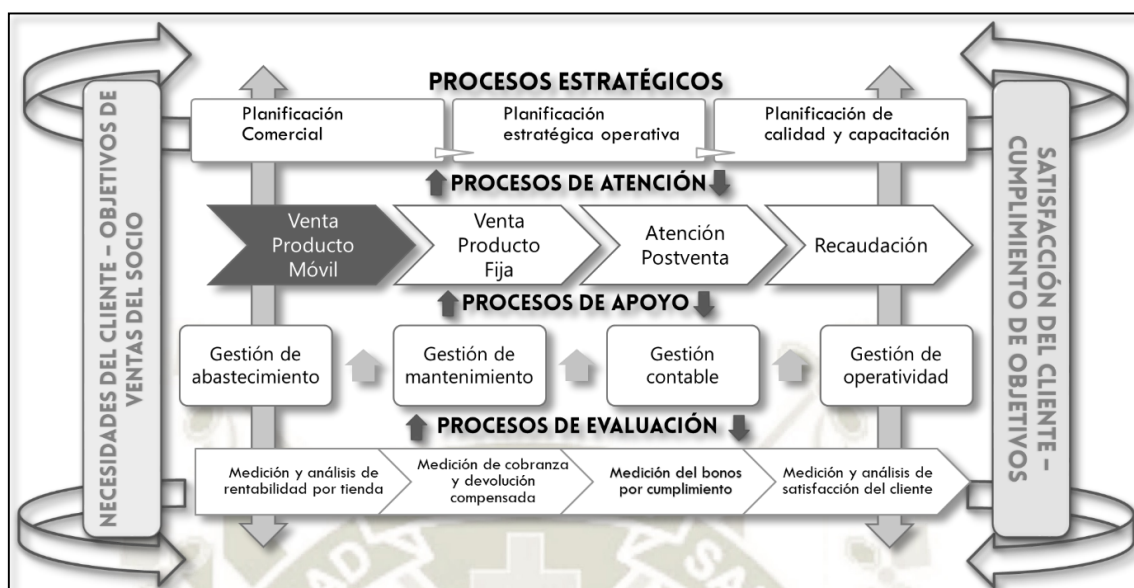
En la figura 6, se describe la interrelación de los grupos de procesos, para la entrega del servicio al cliente. Como procesos estratégicos se encuentran, la planificación comercial, planificación estratégica operativa (relacionada con el servicio de postventa y sus indicadores de gestión), y la planificación de la calidad y capacitación (relacionada con la mejora constante y adaptación a los cambios del entorno).

El servicio que se brinda al cliente, desde la atención de venta móvil y fija, atención de consultas y reclamos, y servicio de recaudación.

Como elementos de soporte, los procesos gestión de mantenimiento, gestión contable, operativa y de abastecimiento, siendo todos estos procesos evaluados constantemente evaluados.



Figura 6 - Mapeo de Proceso Boutique Celular SRL



Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.1. Proceso de abastecimiento de mercadería comercial.

La solicitud de abastecimiento se realiza los días martes y jueves de cada semana, según lo establecido en las políticas de compra con el socio proveedor Telefónica, bajo esta premisa se establece que la organización se debe de encontrar habilitada para poder realizar dicho requerimiento, los parámetros que generan dicha habilitación son el disponible de línea de crédito (disponible de: 4.8 millones) y nivel de autoliquidación (debe ser inferior al 5%), ambos son controlados por el área de Finanzas de la organización, el promedio de requerimientos realizado mensualmente para el año 2017 fue de 6,75 (Anexo N°1). Las ocasiones en las que no se pudo realizar requerimiento fueron porque no se consiguió el adecuado estado de autoliquidación (Nivel de deuda por liquidaciones con el proveedor por falta de liquidez).

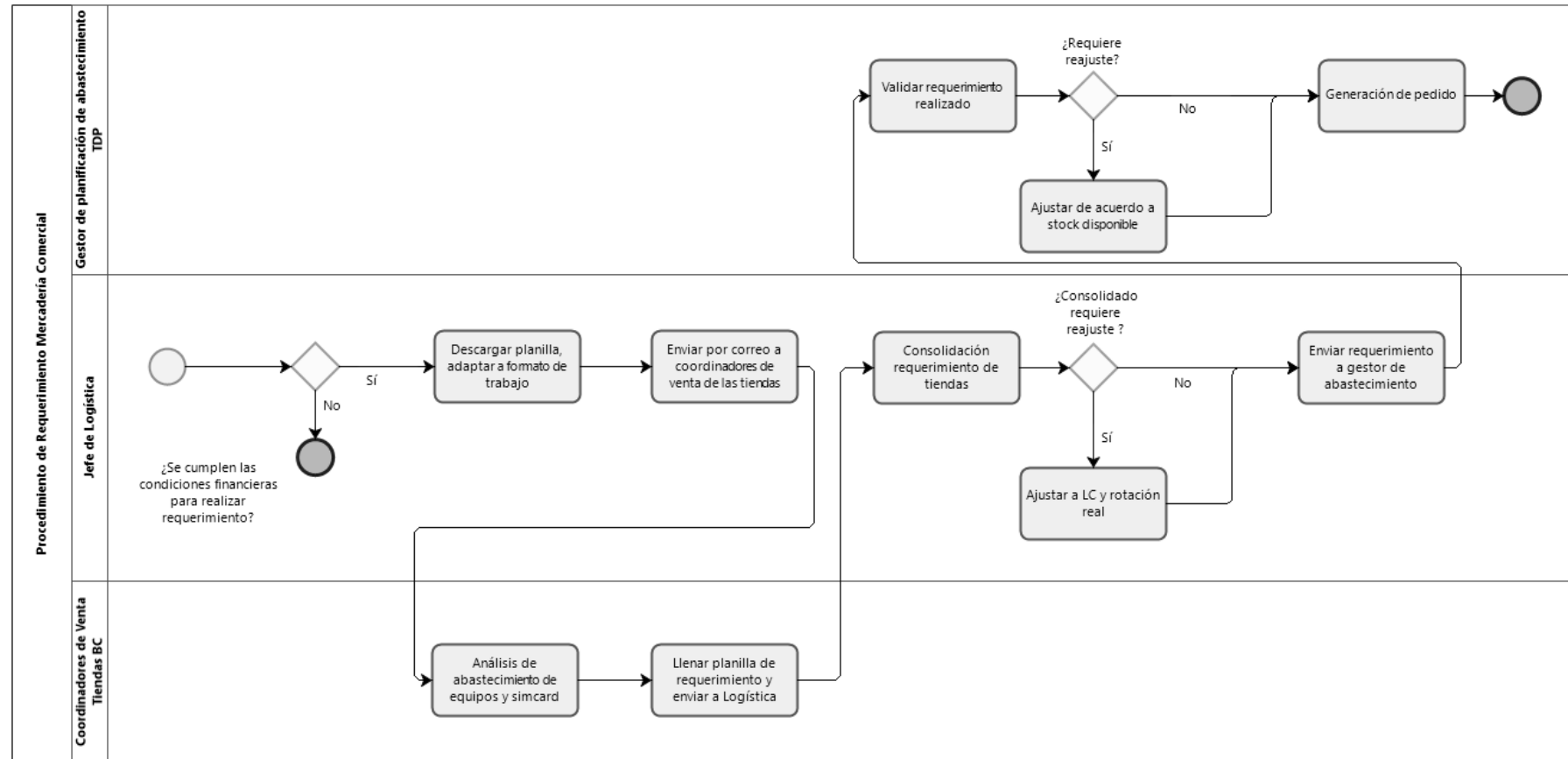
El jefe de Logística, encargado del procedimiento, descarga y solicita la planilla de requerimiento al proveedor, dicha planilla se actualiza cada día de pedido, ya que realiza la evaluación del stock actual, stock pendiente de entrega, ventas registradas en sistema y otra información relevante que genera un pedido sugerido. (Anexo N°2).

La planilla es enviada a los Coordinadores de Ventas, quienes realizan el análisis del requerimiento, de acuerdo a la campaña, análisis de la variación de ventas y rotación de la mercadería comercial. Después de dicho análisis cada coordinador que se encarga de ver tiendas específicas en su región envía el archivo con las modificaciones al Jefe de Logística, quien consolidará y validará el requerimiento total respecto a la Línea de Crédito disponible, en muchas ocasiones se realizan reajustes debido al exceso de requerimiento en ciertos modelos que no tienen adecuada rotación.

Una vez se realiza dicha validación, se envía el requerimiento al gestor de abastecimiento de Telefónica, quien valida y ajusta de acuerdo a las condiciones de disponibilidad de almacén. El pedido generado es atendido en un promedio de 2 días para todas las tiendas, excepto las de Juliaca que tienen un promedio de 3 días.

Actualmente el requerimiento es realizado con el fin de cubrir los objetivos mensuales y asegurando el stock de equipos de acuerdo a la campaña. Ha ocurrido anteriormente, que el proveedor quiebra stock en los elementos de campaña, y es debido a esto que la política está enfocada a cubrir a 4 semanas la compra de mercadería. Así mismo las campañas están enfocadas a equipos de las gamas B y A.

Figura 7 - Diagrama Requerimiento Mercadería Comercial



Fuente: Elaboración Propia según norma ANSI



### 2.9.2. Proceso de recepción, ingreso y habilitación de mercadería comercial.

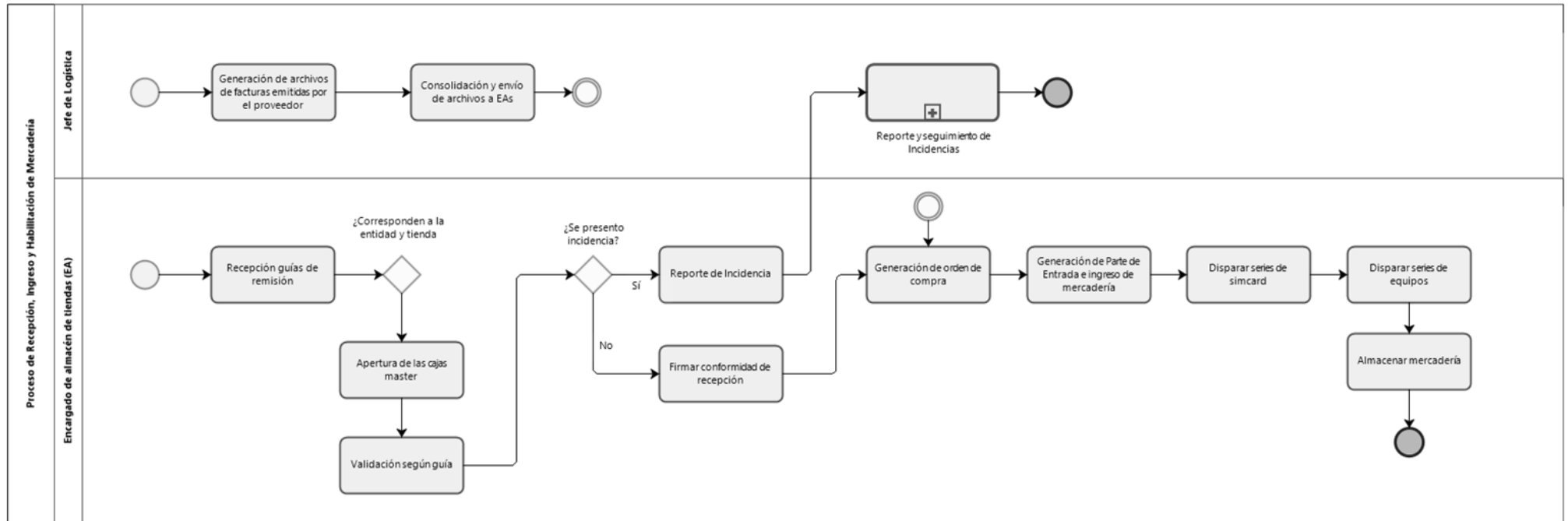
Una vez generado el pedido por parte del proveedor, realizan el envío y distribución con el intermediario y transportista local. El Jefe de Logística valida que la mercadería comprada haya sido cargada en línea de crédito de la organización (Detalle de series electrónicas IMEI e ICC).

La mercadería es recibida por el encargado de almacén, quien valida que las guías de remisión correspondan a la entidad o tienda, de lo contrario se rechaza la recepción, se procede con la apertura de las cajas master y se realiza la validación de mercadería por modelos y cantidad, así mismo es importante identificar el estado de las cajas de equipos y simcard, así como los precintos de seguridad, en caso de existir inconformidad por algún motivo se procede al llenado del acta de incidencia y la ejecución del proceso de Reporte y seguimiento de incidencias.

Las facturas y el detalle de series a recibir son enviados a los encargados de almacén, con dicha información se genera la orden de compra, donde se detallan los productos que se han recibido en modelo y cantidad. Con el número de orden de compra se genera el Parte de entrada, donde se coloca el número de factura, número de guía de remisión, y detalles del proveedor, montos de productos y modelos, finalmente se disparan las series electrónicas de equipos y sim card, para finalizar así el proceso de ingreso.

Los equipos son colocados en los estantes del almacén, de acuerdo a la política de salida de almacén (PEPS), a fin de encontrarse disponibles para su salida.

Figura 8 - Diagrama Recepción, Ingreso y Habilitación de Mercadería



Fuente: Elaboración Propia según norma ANSI

### 2.9.3. Proceso de protocolo de recepción y activación para venta móvil.

El proceso de venta móvil representa el 40% de los ingresos de la organización y el 81% de los ingresos por venta total. (Anexo N°3). El cliente al ingreso a la tienda es abordado por el derivador o puede ser atendido de manera directa por las posiciones de ejecutivos especializados en atención de venta, en caso sea el anfitrión, se encarga de identificar el tipo de solicitud o trámite a realizar por parte del cliente, y envía al cliente al derivador, éste último emitirá el ticket de atención para que pueda ser atendido por plataforma.

El ejecutivo de atención al cliente (especializado en venta o no) valida la titularidad, identifica la necesidad del cliente, valida la disponibilidad de atención de la necesidad identificada apoyándose en el área de almacén en caso desee saber si existe stock de algún equipo en específico, de acuerdo a esto expone la oferta comercial más apropiada. Si el cliente se encuentra interesado en un producto prepago se procede directamente con la validación biométrica, en caso que sea postpago se procede con la evaluación crediticia, si los resultados no permiten ejecutar la oferta inicial, se debe de realizar nuevamente una propuesta de acuerdo a los resultados. La validación biométrica es requisito para proceder con la generación de la orden, usando los datos del cliente señalados en su documento de identidad, dicha generación se realiza en el sistema de Telefónica, para posteriormente realizar el registro de la venta en SIS Boutique. La compra del producto prepago o postpago pueden ser con equipo (Combo) o solo de sim card (migración 7 para los prepago y migración 4 para los postpago).



Una vez generada la orden, se imprime el contrato de acuerdo a la normativa actual o de acuerdo a las condiciones del sistema de Telefónica, el cual es firmado por el cliente y posteriormente presentado al Back Office para continuar con el proceso de liquidación, el cliente es derivado a caja, para el pago respectivo, con la boleta se apersona al área de almacén, donde se procede a buscar la orden generada, se dispara la serie (dependiendo de la venta se dispara el simcard o equipo) y se gestiona logística (cierre de venta y activación en sistema de telefónica) para entregar la mercadería (el tiempo varía de acuerdo a si se entrega equipos y/o simcard), finalmente se deriva al configurador Smart, quien se encarga de configurar el sim card en el equipo del cliente (sea el que compró o el que ya tenía).

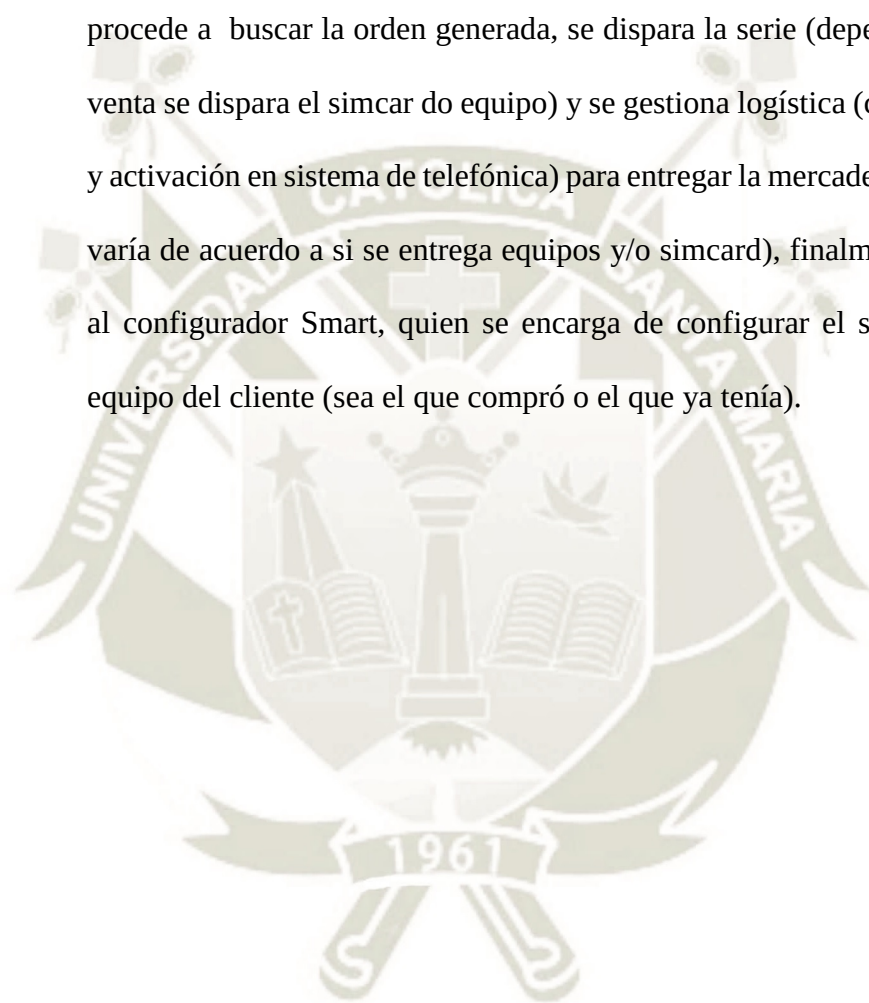
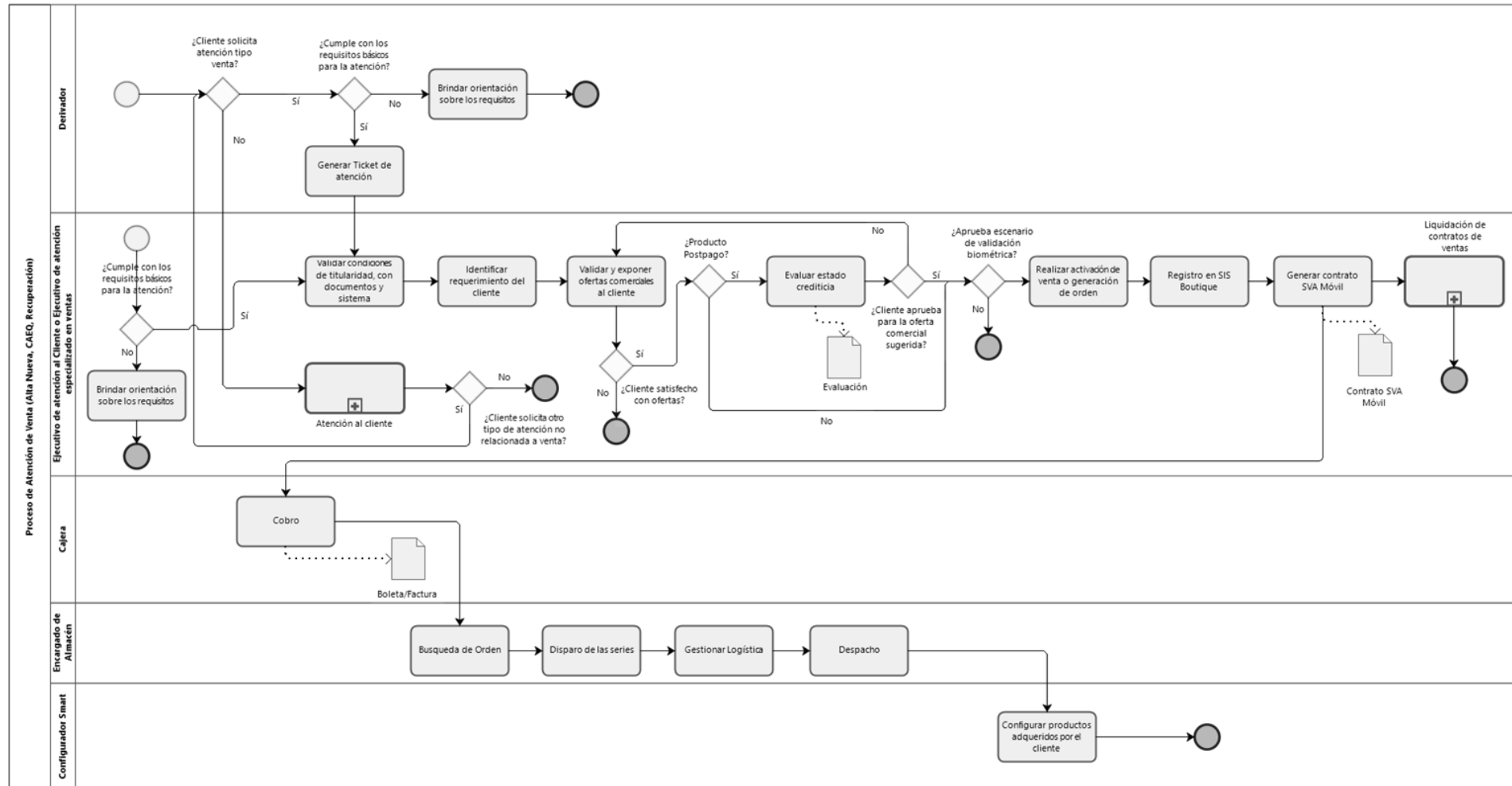


Figura 9 - Diagrama Venta Móvil



Fuente: Elaboración Propia según norma ANSI

#### 2.9.4. Proceso de liquidación.

Por medio de este proceso, se asegura las condiciones de la venta realizada para que sea factible de comisión, se realiza una validación de los contratos que son presentados a la Central de Riesgo de Telefónica del Perú (CDR), quien valida el cumplimiento de los procesos de venta según la normativa legal e institucional de TDP, se valida la correcta evaluación crediticia, de líneas y de identificación del cliente, para definir el estado de las ventas, como comisionables o no comisionable.

El área de control de procesos comerciales, cuenta con un staff de personas (Back Office) encargadas de validar la información previo envío a CDR, a fin de subsanar cualquier inconveniente antes del envío, y de la misma forma asegurarse que los contratos sean presentados dentro de los plazos y bajo las condiciones correctas.

Los contratos en tiendas son recibidos por el Ejecutivo de Soporte, quien valida los pendientes de entrega a CDR y solicita a los ejecutivos comerciales la entrega de los expedientes. Dichos expedientes son entregados con un cargo al Back Office.

Back Office valida que el contrato se encuentre en las condiciones correctas para la entrega a CDR, en caso de que no cumpla las condiciones se procede a devolver los contratos para que el Ejecutivo Comercial subsane las observaciones. Los contratos correctos que se revisen diariamente son enviados a CDR, previa generación de cargo de entrega. En caso que el plazo de entrega del contrato este por superar se presenta junto con los otros



contratos a fin de evitar penalidades por extemporaneidad. (Plazo límite de presentación: 14 días calendario posterior al alta)

CDR revisa los contratos en un plazo de 48 horas, y determina si las ventas fueron correctas o incorrectas, en caso de que hayan sido correctas se determina el estado de Liquidadas (Factibles de comisión) caso contrario quedarán como Observadas (Pendientes de regularización), este último estado es subsanable con la presentación del elemento corregido de acuerdo a la observación señalada.

El cierre mensual comercial es el 3er día hábil de cada mes siguiente a la venta, teniendo como plazo final de descargo de observaciones hasta un cierre mensual adicional.

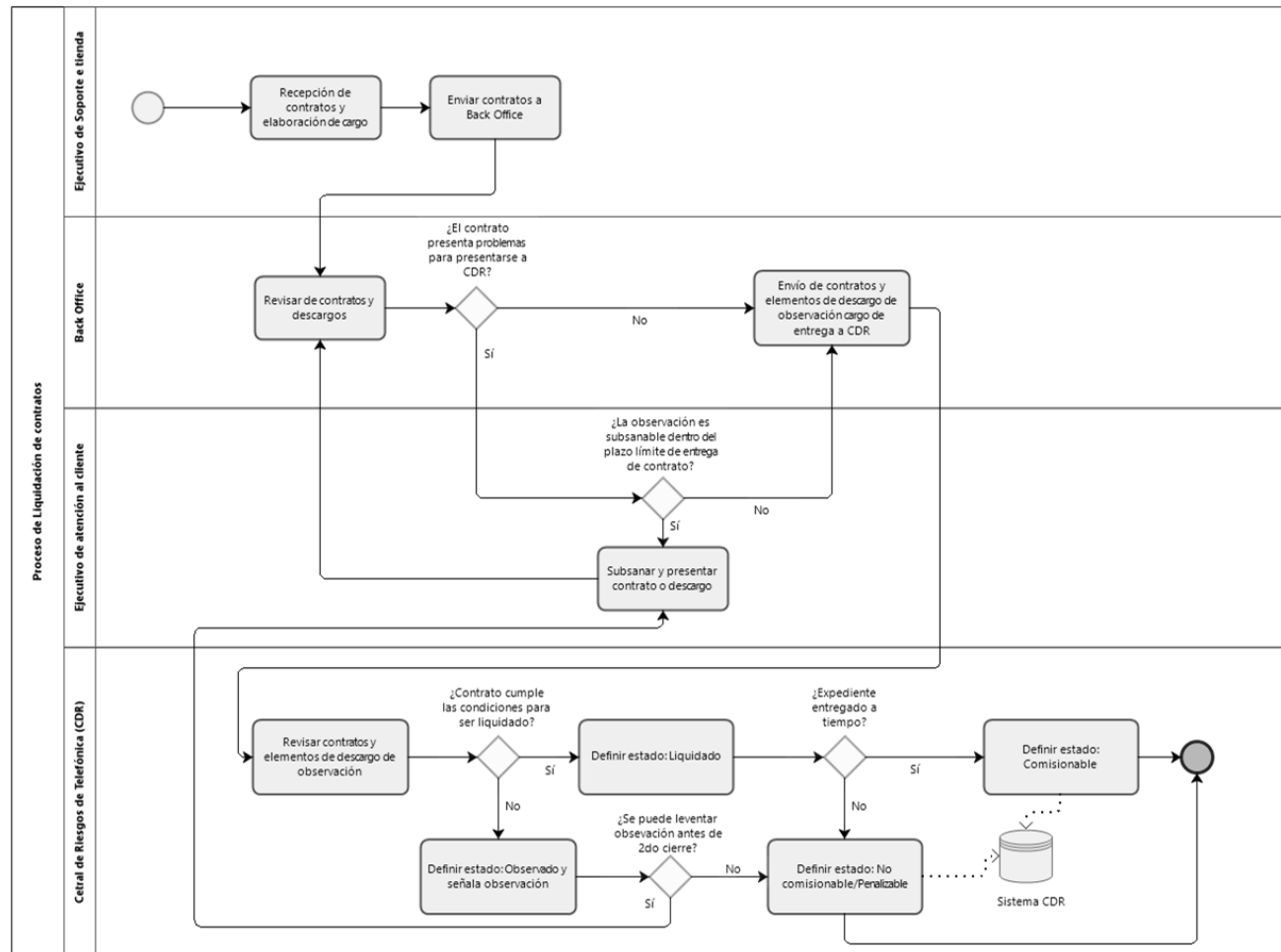
Ejem: Venta realizada: 05/02/2017

1er Cierre: 03/03/2017

2do Cierre: 05/04/2017

De acuerdo al cierre en que se encuentre con estado final de liquidación, se hará el cálculo para el pago de comisión en SCAM.

Figura 10 - Diagrama Liquidación de Contratos

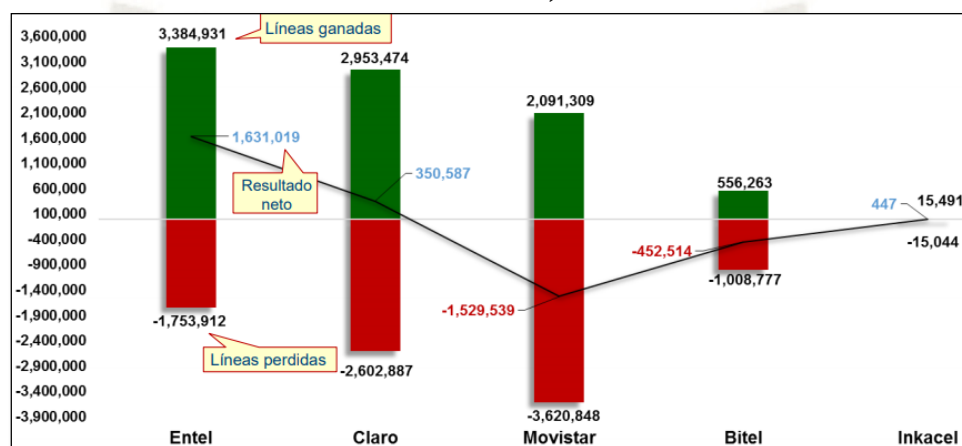


Fuente: Elaboración Propia según norma ANSI

## 2.10. Situación actual del Socio Comercial

Para el 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.

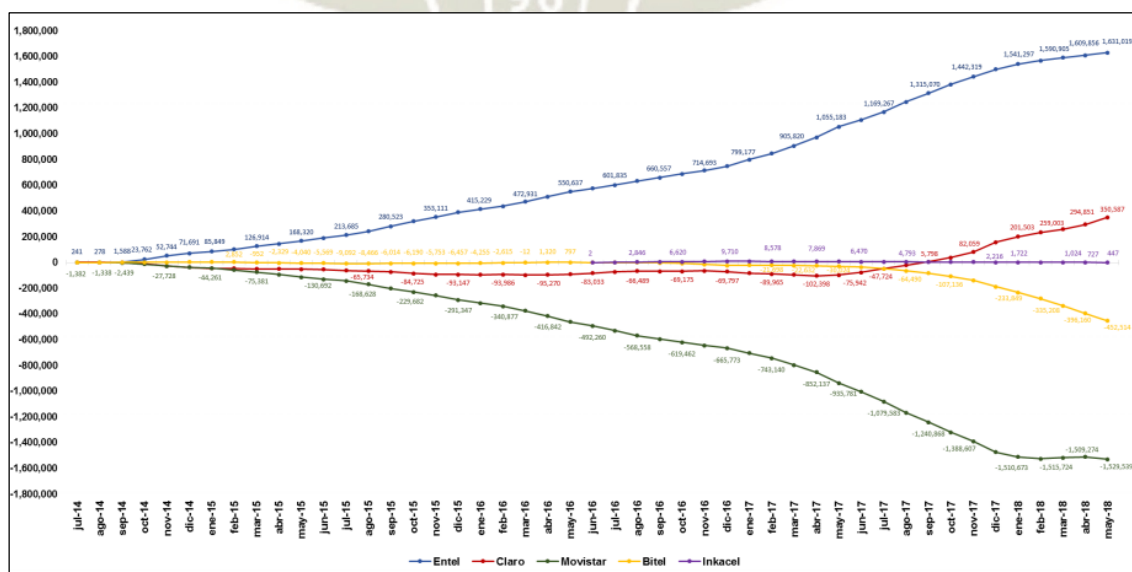
Figura 11 - Posesión Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.05.18)



Fuente: Reporte de Portabilidad numérica Mayo – OSIPTEL

Así mismo en la Figura 13 se puede verificar que la posesión neta acumulada en líneas móviles se ha ido estabilizando a favor del socio en los últimos meses.

Figura 12 - Evolución de la Posición Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas (Del 16.07.14 al 31.05.18)



Fuente: Reporte de Portabilidad numérica Mayo – OSIPTEL



## 2.11. 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, así como su proyección de ventas para los 3 últimos trimestres del 2018 y el año 2019, como se puede validar en la Figura 14.

Es importante considerar que para realizar el pronóstico 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).

Figura 13 – Ventas y proyección 2018 - 2019



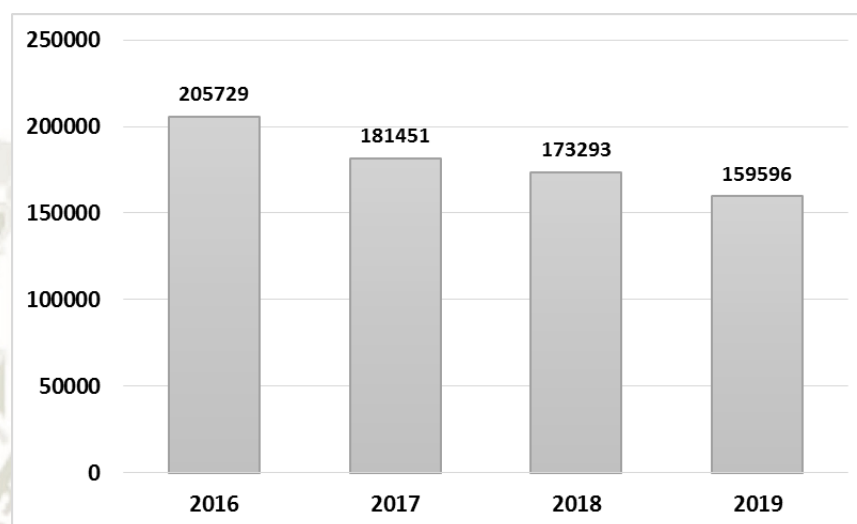
Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.1. 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.

Figura 14 – Atenciones tipo venta 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019

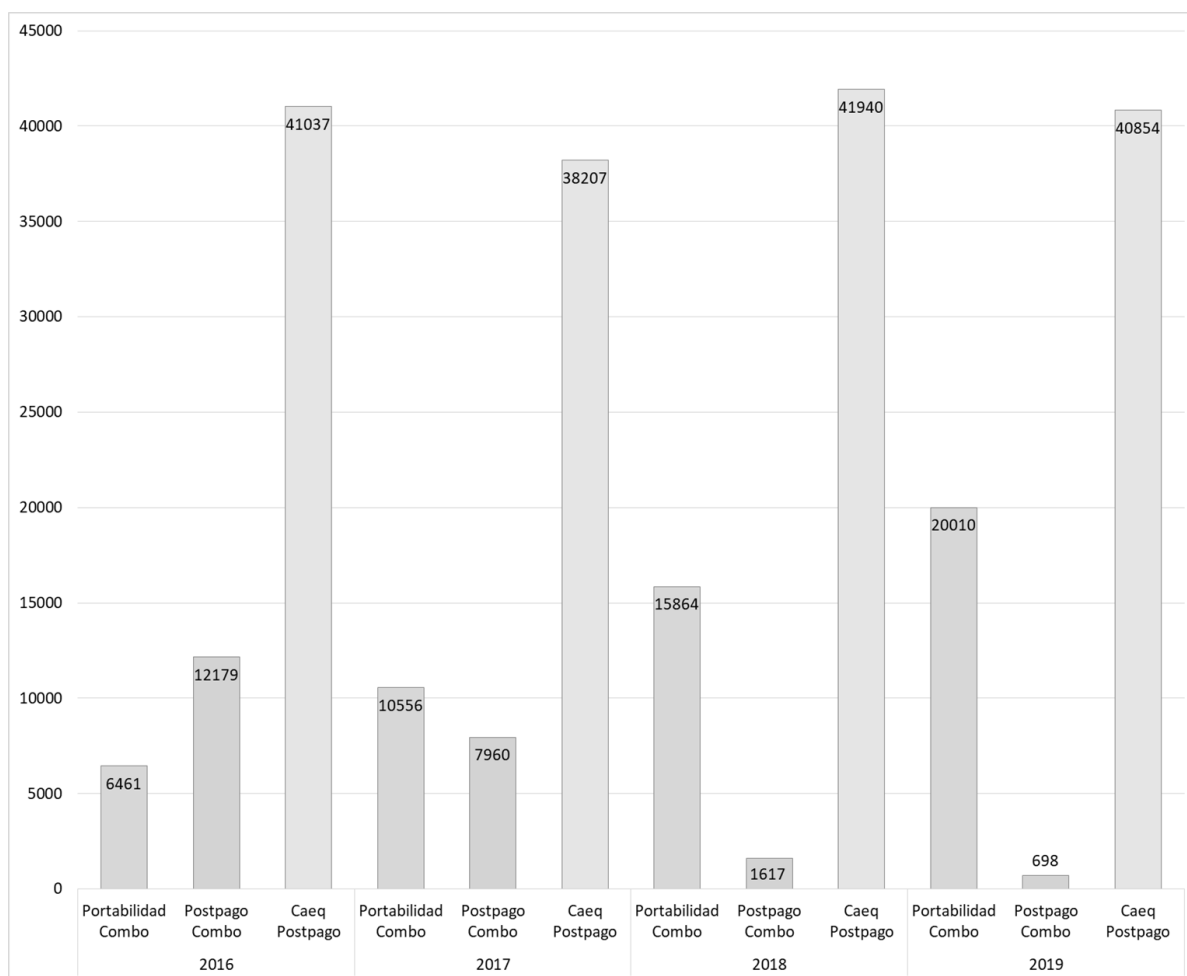


Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.2. Ventas Postpago con equipo

Las ventas postpago han presentado el siguiente comportamiento para los años 2016 y 2017, así mismo se presenta la proyección para los años 2018 y 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).

Figura 15 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Postpago Combo



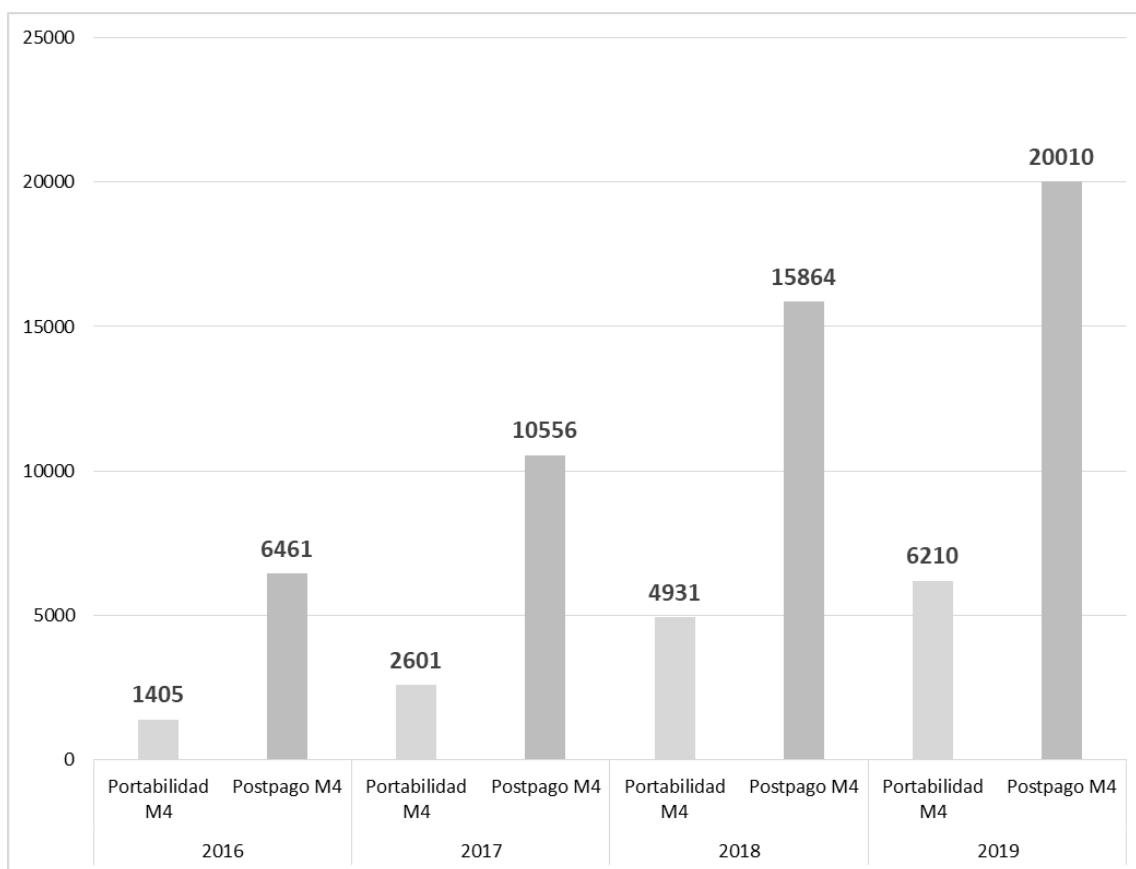
Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.3. 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.



Figura 16 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Postpago M4

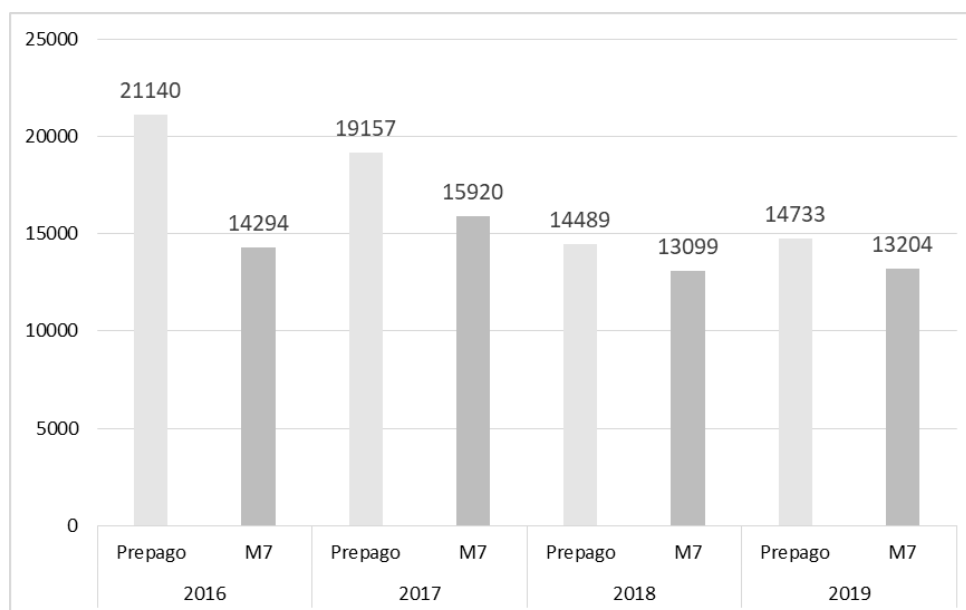


Fuente: Elaboración Propia

#### 2.11.4. 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.

Figura 17 - Ventas 2016, 2017, 2018 (I Trimestre) y proyección 2018 & 2019: Producto Prepago Combo & M7



Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.5. Principales Indicadores

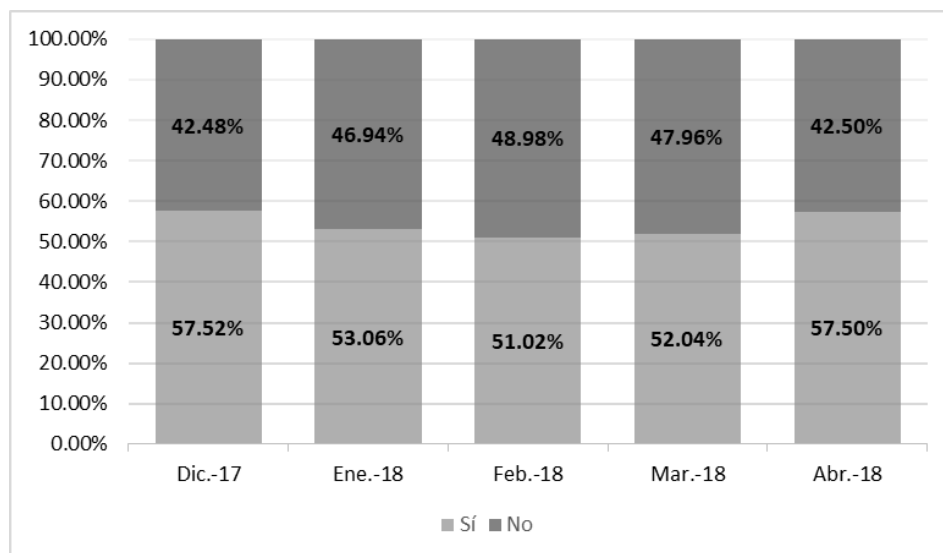
El proceso de ventas de la organización utiliza una gran parte de los recursos de la organización, tanto a nivel administrativo, nivel de soporte y operativo, es por ello que conocer el comportamiento de los principales indicadores, nos dará una muestra del desempeño actual y los inconvenientes que actualmente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

#### 2.11.5.1. 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.

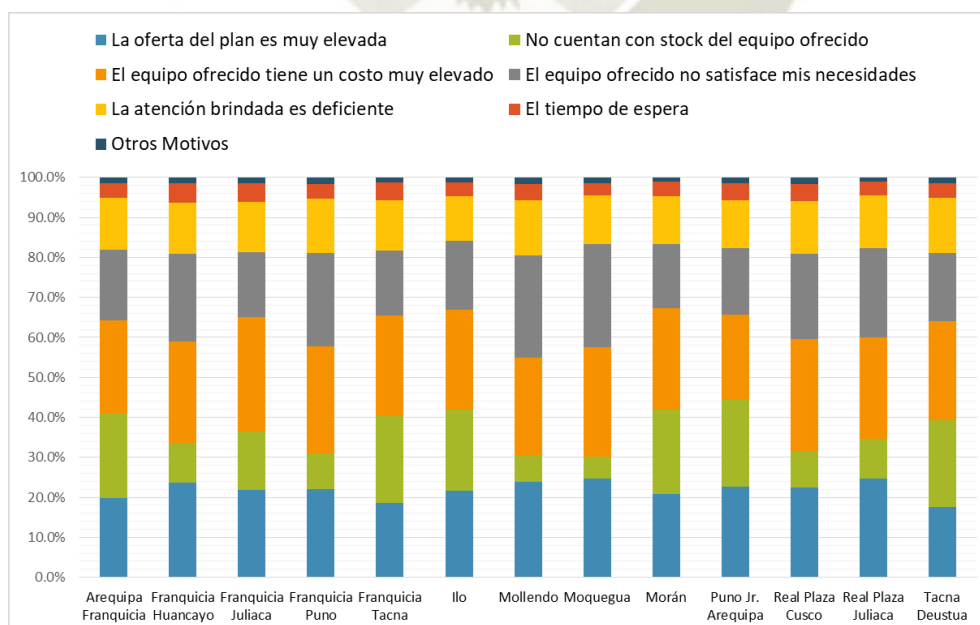
Figura 18 - Satisfacción del Cliente Dic 2017 - Abr 2018



Fuente: Elaboración Propia

Es importante identificar los motivos de insatisfacción del cliente, los cuales se explican en la figura 19.

Figura 20 - Motivos de Insatisfacción del Cliente Abr 2018 por tienda



Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción del cliente Abr 2018 por tienda



### 2.11.5.2.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 2017, tenemos un 58.23% de efectividad.

Tabla 5 - Porcentaje Efectividad de venta por tienda 2017

| 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

### 2.11.5.3. Mercadería Vencida.

Para el cálculo dicho indicador, se valida la mercadería comprada en un determinado mes, y que no se ha vendido dentro de los 60 primeros días, para su evaluación se tiene en cuenta el valor económico y no la cantidad de productos.

$$\text{Mercadería Vencida}(\%) = \frac{\text{Valor Compra Mensual}}{\text{Valor mercadería vencida a más de 60 días}}$$

El cálculo de vencimiento para el año 2017, se describe de la siguiente manera:

Tabla 6 - Porcentaje de Vencimiento por Tienda 2017

| Tienda              | Vencimiento Anual % |
|---------------------|---------------------|
| Arequipa Franquicia | 9.91%               |
| Franquicia Huancayo | 6.68%               |
| Franquicia Juliaca  | 5.69%               |
| Franquicia Puno     | 11.40%              |
| Franquicia Tacna    | 11.27%              |
| Ilo Abtao           | 6.43%               |
| Mollendo            | 8.29%               |
| Moquegua            | 8.85%               |
| Logística           | 6.97%               |
| Puno Jr. Arequipa   | 6.65%               |
| Real Plaza Cusco    | 9.10%               |
| Real Plaza Juliaca  | 10.29%              |
| Tacna Deustua       | 9.24%               |
| <b>Total</b>        | <b>6.48%</b>        |

Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.5.4. Ventas factibles de comisión.

El indicador describe la cantidad de ventas que fueron liquidadas de manera correcta, de acuerdo a las condiciones del socio, dentro de los dos periodos de cierre y que finalmente fueron comisionadas.

Tiene como objetivo ver el trabajo de los Ejecutivos Comerciales en el cumplimiento de la normativa.

$$\text{Ventas factibles de comisión (\%)} = \frac{\text{Ventas Liquidadas por Producto}}{\text{Ventas Totales por Producto}}$$

Tabla 7 - Porcentaje de Ventas factibles de comisión 2017

| Tienda              | Ventas Liquidadas Prepago (%) | Ventas Liquidadas Postpago (%) |
|---------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Arequipa Franquicia | 99.94%                        | 95.23%                         |
| Franquicia Huancayo | 99.95%                        | 96.94%                         |
| Franquicia Juliaca  | 100.00%                       | 88.69%                         |
| Franquicia Puno     | 100.00%                       | 88.42%                         |
| Franquicia Tacna    | 100.00%                       | 95.70%                         |
| Ilo                 | 100.00%                       | 97.15%                         |
| Mollendo            | 100.00%                       | 94.80%                         |
| Moquegua            | 100.00%                       | 98.69%                         |
| Morán               | 100.00%                       | 94.62%                         |
| Puno Jr. Arequipa   | 100.00%                       | 95.41%                         |
| Real Plaza Cusco    | 99.95%                        | 86.78%                         |
| Real Plaza Juliaca  | 99.93%                        | 87.71%                         |
| Tacna Deustua       | 100.00%                       | 96.47%                         |

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.11.5.5. Balance de Liquidez por cobranza y devolución de mercadería vendida.

Este indicador tiene como objetivo medir el impacto de la mercadería que forma parte del proceso de cobranza (vencimiento) y mercadería que forma parte de la devolución (mercadería vendida a más de 60 días) en la liquidez de la organización.

$$\text{Balance de Liquidez} = \text{Cobranza Mercadería Vencida} - \text{Devolución de Mercadería Vencida Vendida}$$

El balance para el análisis del año 2017 se describe de la siguiente manera.



Tabla 8 - Flujo de Cobranza y Devolución 2017

| Mes          | Flujo de<br>Cobranza y<br>Devolución 2017 |
|--------------|-------------------------------------------|
| ene-17       | -S/43,528.56                              |
| Feb-17       | S/81,042.99                               |
| mar-17       | S/327,173.66                              |
| abr-17       | S/363,811.54                              |
| may-17       | S/89,363.80                               |
| jun-17       | S/37,283.03                               |
| jul-17       | S/119,436.06                              |
| ago-17       | S/97,686.69                               |
| Set-17       | S/294,884.57                              |
| oct-17       | S/91,243.63                               |
| nov-17       | S/137,063.60                              |
| dic-17       | S/75,360.20                               |
| <b>Total</b> | <b>S/1,670,821.20</b>                     |

Fuente: Elaboración Propia

Sí bien este monto no es una pérdida como tal, ya que representa el monto del stock que se mantiene, esta cifra no es liquidez disponible de manera inmediata, así mismo entre más tiempo pase, la gama de productos correspondiente a dicha mercadería será más difícil de vender o rotar.

#### 2.11.5.6. 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 9 - Índice promedio de duración de stock 2017

| 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                      |
| Total |               |                             | 75880                     |

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.11.5.7. Ventas cobradas dentro del plazo ideal.

Para el análisis de la mercadería cobrada dentro del plazo ideal, se realiza el análisis de los cierres de liquidación, para lo cual se valida. Calculándose porcentaje de la mercadería que ha sido cobrada dentro del primer cierre.

Para el año 2017, el indicador promedio para el producto Prepago ha sido del 84% y para el producto Postpago de un 68%.

$$\text{Ventas cobradas dentro del plazo ideal}(\%) = \frac{\text{Ventas liquidadas en el 1er Cierre}}{\text{Ventas totales realizadas}}$$

En la tabla a continuación descrita, se puede validar el indicador para cada una de las tiendas, y para cada uno de los productos.

Tabla 10 - Porcentaje de ventas cobradas dentro del plazo ideal por producto 2017

| Tienda              | Prepago | Postpago |
|---------------------|---------|----------|
| Arequipa Franquicia | 85%     | 67%      |
| Franquicia Huancayo | 80%     | 66%      |
| Franquicia Juliaca  | 86%     | 70%      |
| Franquicia Puno     | 84%     | 70%      |
| Franquicia Tacna    | 82%     | 67%      |
| Ilo                 | 86%     | 71%      |
| Mollendo            | 81%     | 65%      |
| Moquegua            | 82%     | 66%      |
| Morán               | 84%     | 71%      |

|                    |     |     |
|--------------------|-----|-----|
| Puno Jr. Arequipa  | 85% | 69% |
| Real Plaza Cusco   | 82% | 70% |
| Real Plaza Juliaca | 86% | 70% |
| Tacna Deustua      | 85% | 66% |

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.11.5.8. 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.

$$\%Ventas\ Perdid\ as = \frac{Pedidos\ no\ satisfechos}{Atenciones\ tipo\ venta}$$

**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 11 – Porcentaje de ventas perdidas por quiebre de stock por tienda 2017

| Tiendas             | Anual       | Ateciones     | % 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



#### 2.11.6. Problemática actual

Para la identificación de los problemas, se realizó un análisis de causa efecto (Ishikawa), así como un análisis de tiempos en los procesos con soporte en la herramienta VSM (que se validará más adelante) a fin de identificar los tiempos y costos de los procesos que no generan valor al cliente, así mismo se evaluará el impacto económico de los problemas que se han detectado.

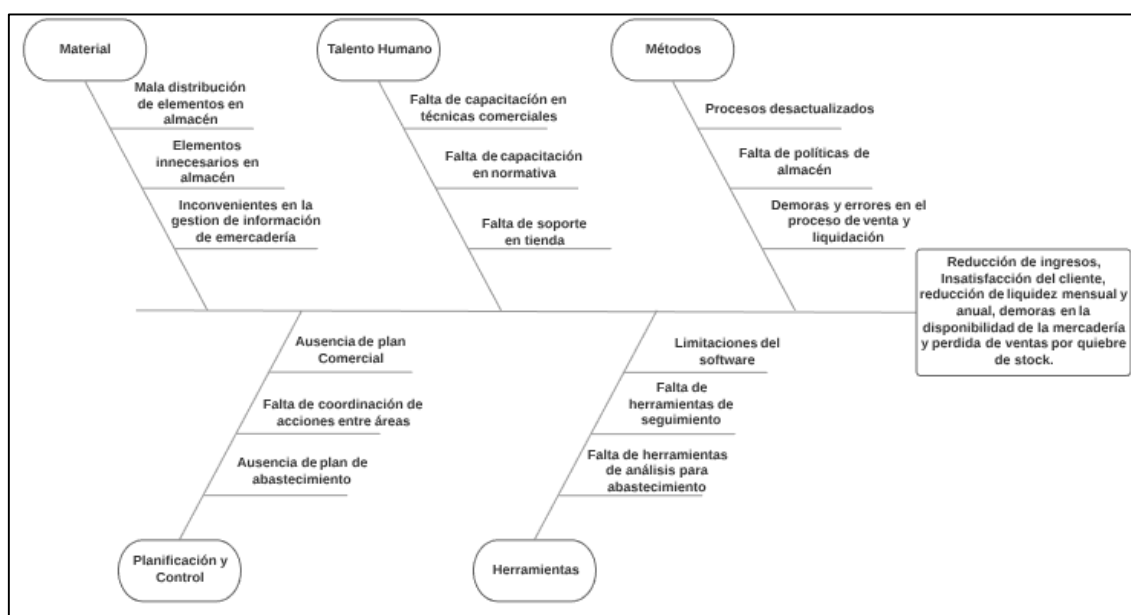
Los problemas que se pueden identificar son:

- Reducción de ingresos por penalidades y ventas no comisionadas.
- Insatisfacción del cliente por la atención tipo venta móvil brindada.
- Retraso en el cobro de comisiones por venta móvil, excede el primer cierre.
- Pérdida de ventas por quiebre de mercadería en campaña comercial.
- Reducción de liquidez por cobranza de mercadería vencida.
- Demoras en la disponibilidad de mercadería en tiendas.

#### 2.11.7. Causas

La figura explica las causas de la problemática señalada, donde se identifica que existen inconvenientes con los procesos actuales, despilfarros por reprocesos, procesos mal diseñados o tediosos, falta de capacitación del personal, respecto a la ejecución de los procesos. Así mismo se ha detectado que hay falta de soporte en tienda, así como elementos que eviten los errores en el momento. De la misma forma algunas limitaciones en el diseño del sistema, han desencadenado una política de abastecimiento inadecuada.

Figura 21 - Diagrama Ishikawa causas de problemática



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se presentan las causas raíces del problema principal, las cuales son:

#### 2.11.7.1. Material:

- **Elementos en almacén innecesarios:** Se identifica que en los almacenes hay acumulación de cajas, provenientes de la entrega de mercadería, así mismo la documentación proveniente de la atención y movimientos de almacén.
- **Mala distribución de los elementos en almacenes:** En cuanto a la distribución de los equipos si bien están separados por marca, no hay un criterio uniforme de distribución de los elementos, las bolsas de despacho se encuentran en cajones cerrados.
- **Inconvenientes en la gestión de información de mercadería:** Los ejecutivos de atención al cliente, reciben al inicio del día el stock de almacén, así mismo se les indica la cantidad de simcard asignados a

cada posición, a lo largo del día se tienen que apersonar, confirmar la existencia del equipo ofrecido y consultar la serie eléctrica para realizar el registro de la venta.

#### 2.11.7.2. Herramientas:

- **Falta de herramientas de apoyo:** Los coordinadores de ventas de cada región, encargados de realizar el requerimiento, no cuentan con adecuados soportes, alertas o elementos de apoyo que permitan realizar adecuados análisis de rotación. Así mismo no se recibe capacitación para el uso de técnicas de gestión de stocks, dando a la solicitud de abastecimiento un enfoque netamente comercial.
- **Falta de herramientas de seguimiento:** Actualmente, el sistema no genera reportes de avance del cumplimiento de la cuota de ventas por producto, debido a que el sistema no presenta un método de ingreso de esta información.
- **Limitaciones de software:** El sistema actual de la organización (SIS Boutique) no permite generar reportes adecuados a las necesidades del personal. El analista y los asistentes requieren tiempo para procesar la información y poder generar informes adecuados para la toma de decisiones. Así mismo en el manejo operativo para el ingreso de mercadería, la validación exige el ingreso por unidad, lo que genera demoras en la disponibilidad de la mercadería.



### 2.11.7.3. Métodos:

- **Procesos desactualizados:** Existen procesos que no se han cambiado, y que generan demoras por su mecanismo de ejecución, no aprovechando los recursos que en la actualidad se pueden utilizar.
- **Demoras y errores en el proceso de venta y liquidación:** Existe retraso en la presentación de los contratos de ventas, así mismo las observaciones que se puedan presentar son subsanadas con mucho retraso, ya que involucran la presentación de nueva documentación firmada por el cliente. Lo que desencadena que muchas ventas sean liquidadas en el segundo cierre.
- **Falta de Políticas de Almacén:** Sí bien los encargados de almacén, tienen claro el proceso de atención y de ejecución de los inventarios de control, muchos de ellos realizan movimientos de traslado innecesarios para el cumplimiento de dicho proceso, así mismo no tienen claras las políticas, ya que dichas no están normadas ni comunicadas de manera formal.

### 2.11.7.4. Planificación y Control:

- **Ausencia de plan comercial:** La falta de un plan comercial, que defina las características de ofrecimiento del producto, asegure el abastecimiento y estrategias de abastecimiento, así como el seguimiento y control de los objetivos de ventas diarios.
- **Falta de coordinación de acciones entre áreas (Logística – Comercial – Atención al Cliente):** El manejo, de la información, toma de decisiones se realiza actualmente de manera unilateral,

tomando en cuenta la información que cada área posee. No existen reuniones, ni elaboración de planes mensuales, que coordinen el manejo de los indicadores a nivel de áreas.

- **Ausencia de plan de abastecimiento:** Los supervisores de ventas, realizan su requerimiento en base a un criterio empírico y propio, no existe un control o gestión del almacén, en muchas ocasiones no consulta con el encargado de almacén, o se elabora un plan coordinado.

#### 2.11.7.5. Talento Humano:

- **Falta de soporte en tienda:** El personal Back Office, se encuentra en una posición administrativa y no de plataforma. Brinda soporte a nivel correctivo y no preventivo, y la revisión de los contratos es realizada mucho tiempo después de que el cliente se retiró de la tienda, imposibilitando la gestión inmediata de corrección.
- **Falta de técnicas comerciales y de atención al cliente:** Los ejecutivos de atención al cliente, no tienen adecuadas técnicas comerciales y de atención al cliente, esto se puede detectar en la encuesta practicada, así mismo la poca efectividad de venta, resalta el adecuado manejo del stock y la campaña comercial diseñada.
- **Falta de capacitación en normativa:** Los ejecutivos de atención al cliente, tienen inconvenientes para la correcta generación de la orden y el contrato, generando conflictos con la normativa del socio, y posteriormente observaciones ante la revisión de la Central de Riesgos (CDR).

### 2.11.8. Análisis de actividades que no genera valor

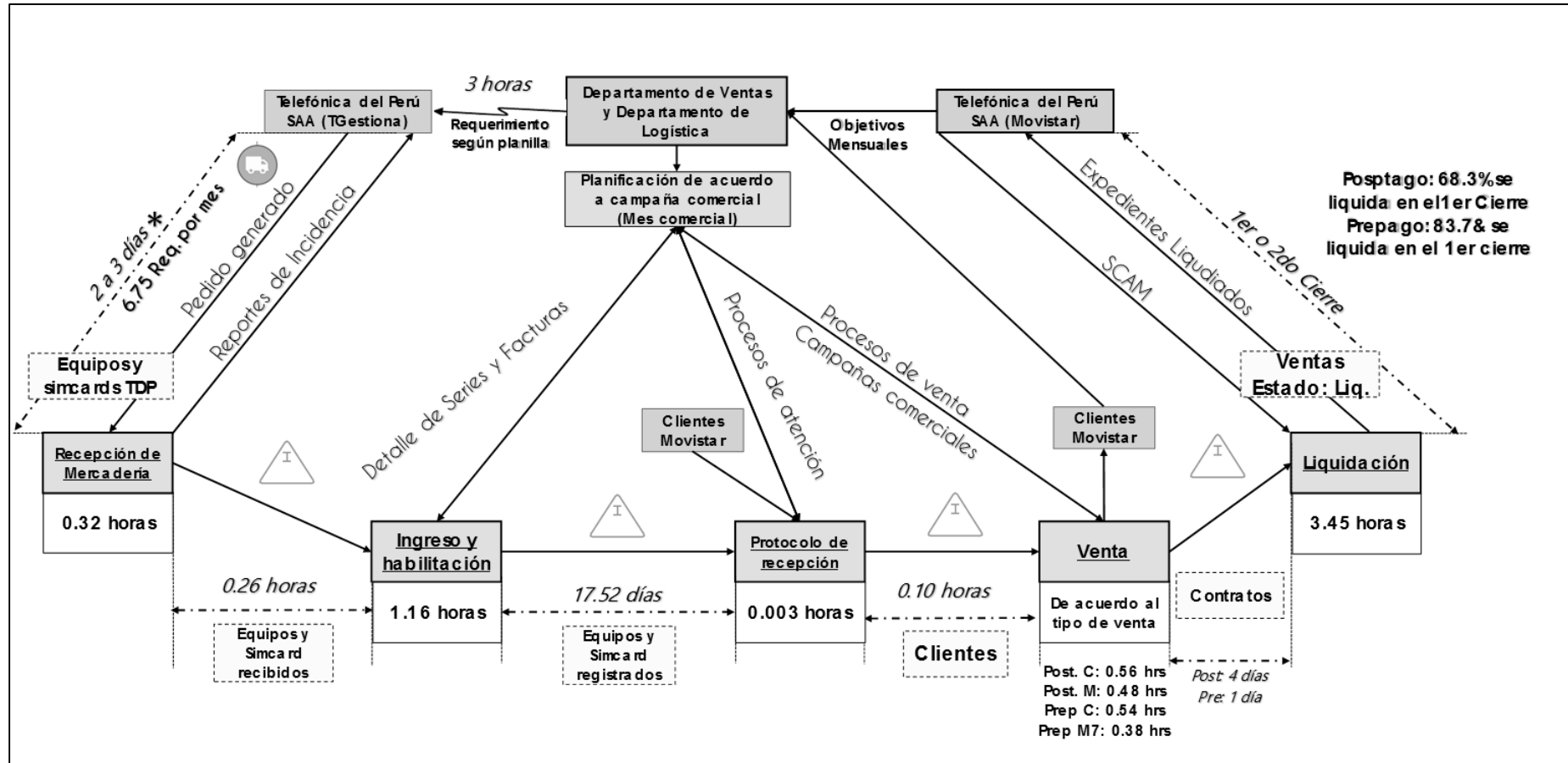
El análisis de realizará verificando las actividades críticas y que han generado problemática ya descrita, así como las características del proceso.

Es necesario considerar que las condiciones para brindar la atención en las tiendas son iguales, debido a que dichas tiendas cumplen las condiciones de servicio que solicita el socio Telefónica del Perú, por ello los tiempos de operación en plataforma, almacenes y cajas para todas las agencias han sido consideradas bajo el estudio de la ciudad de Arequipa, es importante considerar que los distintos tiempos relacionados con las esperas, la cantidad de atenciones, contratos y comportamiento de los ejecutivos comerciales, han sido evaluados en cada una de las tiendas.

A continuación, se describe, la interrelación de los procesos y el ciclo total de venta, utilizando los valores promedio de tiendas, y en los puntos siguientes se describirán los procesos evaluados.



Figura 22 - VSM Situación Actual Proceso venta móvil Boutique Celular



Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### 2.11.8.1. Lead time de reposición y habilitación de mercadería (Recepción e ingreso de mercadería).

Para el análisis de las actividades de recepción e ingreso de mercadería, se realizarán dos enfoques, el Lead time en horas desde que la mercadería fue solicitada al proveedor, y el tiempo total que se emplea para poder disponer de la mercadería a partir de la recepción.

El lead time de abastecimiento, indica el tiempo promedio en el que demora el proveedor en abastecer, a partir del requerimiento realizado. Mientras que la importancia de conocer el tiempo de habilitación de la mercadería, nos ayudara a entender que tiendas cuentan con mayor demora y que tanto afecta el actual procedimiento de mercadería a la disponibilidad de venta de esta.

En la tabla se explica, el detalle de los tiempos por actividad y por tienda, y el cálculo de las actividades que genera y no generan valor.

Tabla 12 - Análisis Lead Time, Recepción e Ingreso de Mercadería

| Análisis Lead Time                                         |                                                                     | TIPO |    | Arequipa Franquicia |          | Franquicia Huancayo |          | Franquicia Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia Tacna |          | Ilo Abtao |          | Morán     |          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|----|---------------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
|                                                            |                                                                     | NVA  | VA | NVA                 | VA       | NVA                 | VA       | NVA                | VA       | NVA             | VA       | NVA              | VA       | NVA       | VA       | NVA       | VA       |
| --                                                         | Lead Time de entrega del proveedor                                  | X    |    | 45.70 min           |          | 49.11 min           |          | 74.22 min          |          | 44.68 min       |          | 47.75 min        |          | 51.24 min |          | 46.72 min |          |
| 1                                                          | Recepción de mercadería                                             |      |    | 0.63 hrs            |          | 0.46 hrs            |          | 0.38 hrs           |          | 0.23 hrs        |          | 0.24 hrs         |          | 0.23 hrs  |          | 0.36 hrs  |          |
| 1.1                                                        | Recepción de Guías de Remisión                                      | X    |    | 0.03                |          | 0.03                |          | 0.03               |          | 0.03            |          | 0.03             |          | 0.03      |          | 0.03      |          |
| 1.2                                                        | Apertura de contenedores de mercadería                              | X    |    | 0.03                |          | 0.03                |          | 0.03               |          | 0.03            |          | 0.03             |          | 0.03      |          | 0.03      |          |
| 1.3                                                        | Validación según guía (Cantidad y Modelo)                           |      | X  |                     | 0.49     |                     | 0.32     |                    | 0.24     |                 | 0.09     |                  | 0.11     |           | 0.09     |           | 0.22     |
| 1.4                                                        | Firma de conformidad de la mercadería recibida                      | X    |    | 0.08                |          | 0.08                |          | 0.08               |          | 0.08            |          | 0.08             |          | 0.08      |          | 0.08      |          |
| 1.5                                                        | Preparación para ingreso de mercadería                              | X    |    | 0.45                |          | 0.30                |          | 0.23               |          | 0.23            |          | 0.23             |          | 0.33      |          | 0.23      |          |
| 2                                                          | Ingreso y almacén de mercadería                                     |      |    | 2.23 hrs            |          | 1.57 hrs            |          | 1.29 hrs           |          | 0.80 hrs        |          | 0.92 hrs         |          | 0.91 hrs  |          | 1.32 hrs  |          |
| * 2.1                                                      | Descargar facturas y detalle de series en LC entregada por el prov. | X    |    | 0.05                |          | 0.05                |          | 0.05               |          | 0.05            |          | 0.05             |          | 0.05      |          | 0.05      |          |
| * 2.2                                                      | Envío de facturas y detalle de series                               | X    |    | 0.05                |          | 0.05                |          | 0.05               |          | 0.05            |          | 0.05             |          | 0.05      |          | 0.05      |          |
| 2.3                                                        | Generación de orden de compra                                       | X    |    | 0.04                |          | 0.04                |          | 0.04               |          | 0.04            |          | 0.04             |          | 0.04      |          | 0.04      |          |
| 2.4                                                        | Generación de parte de entrada                                      |      | X  |                     | 0.10     |                     | 0.10     |                    | 0.10     |                 | 0.10     |                  | 0.10     |           | 0.10     |           | 0.10     |
| 2.5                                                        | Disparar series electrónicas de simcard y retirar de cajas          | X    |    | 0.70                |          | 0.49                |          | 0.41               |          | 0.17            |          | 0.23             |          | 0.18      |          | 0.40      |          |
| 2.6                                                        | Disparar series electrónicas de equipos y retirar de cajas          | X    |    | 0.80                |          | 0.51                |          | 0.38               |          | 0.14            |          | 0.17             |          | 0.14      |          | 0.35      |          |
| 2.7                                                        | Almacenar mercadería según marca y política PEPS                    | X    |    | 0.49                |          | 0.32                |          | 0.25               |          | 0.24            |          | 0.28             |          | 0.35      |          | 0.33      |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                                     |      |    | 2.72 hrs            | 0.59 hrs | 1.90 hrs            | 0.42 hrs | 1.56 hrs           | 0.34 hrs | 1.07 hrs        | 0.19 hrs | 1.19 hrs         | 0.21 hrs | 1.28 hrs  | 0.19 hrs | 1.59 hrs  | 0.32 hrs |
| Tiempo de habilitación de mercadería comercial en tienda   |                                                                     |      |    | 3.21 hrs            |          | 2.22 hrs            |          | 1.80 hrs           |          | 1.16 hrs        |          | 1.30 hrs         |          | 1.37 hrs  |          | 1.81 hrs  |          |

| Análisis Lead Time                                         |                                                                     | TIPO |    | Mollendo  |          | Moquegua  |          | Puno Jr. Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza Juliaca |          | Tacna Deustua |          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|----|-----------|----------|-----------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------------|----------|
|                                                            |                                                                     | NVA  | VA | NVA       | VA       | NVA       | VA       | NVA               | VA       | NVA              | VA       | NVA                | VA       | NVA           | VA       |
| --                                                         | Lead Time de entrega del proveedor                                  | X    |    | 68.36 min |          | 48.81 min |          | 43.55 min         |          | 51.07 min        |          | 70.88 min          |          | 45.45 min     |          |
| 1                                                          | Recepción de mercadería                                             |      |    | 0.18 hrs  |          | 0.23 hrs  |          | 0.27 hrs          |          | 0.28 hrs         |          | 0.44 hrs           |          | 0.26 hrs      |          |
| 1.1                                                        | Recepción de Guías de Remisión                                      | X    |    | 0.03      |          | 0.03      |          | 0.03              |          | 0.03             |          | 0.03               |          | 0.03          |          |
| 1.2                                                        | Apertura de contenedores de mercadería                              | X    |    | 0.03      |          | 0.03      |          | 0.03              |          | 0.03             |          | 0.03               |          | 0.03          |          |
| 1.3                                                        | Validación según guía (Cantidad y Modelo)                           |      | X  |           | 0.04     |           | 0.09     |                   | 0.13     |                  | 0.14     |                    | 0.31     |               | 0.12     |
| 1.4                                                        | Firma de conformidad de la mercadería recibida                      | X    |    | 0.08      |          | 0.08      |          | 0.08              |          | 0.08             |          | 0.08               |          | 0.08          |          |
| 1.5                                                        | Preparación para ingreso de mercadería                              | X    |    | 0.08      |          | 0.27      |          | 0.27              |          | 0.25             |          | 0.48               |          | 0.25          |          |
| 2                                                          | Ingreso y almacén de mercadería                                     |      |    | 0.49 hrs  |          | 0.89 hrs  |          | 1.03 hrs          |          | 0.93 hrs         |          | 1.75 hrs           |          | 0.95 hrs      |          |
| * 2.1                                                      | Descargar facturas y detalle de series en LC entregada por el prov. | X    |    | 0.05      |          | 0.05      |          | 0.05              |          | 0.05             |          | 0.05               |          | 0.05          |          |
| * 2.2                                                      | Envío de facturas y detalle de series                               | X    |    | 0.05      |          | 0.05      |          | 0.05              |          | 0.05             |          | 0.05               |          | 0.05          |          |
| 2.3                                                        | Generación de orden de compra                                       | X    |    | 0.04      |          | 0.04      |          | 0.04              |          | 0.04             |          | 0.04               |          | 0.04          |          |
| 2.4                                                        | Generación de parte de entrada                                      |      | X  |           | 0.10     |           | 0.10     |                   | 0.10     |                  | 0.10     |                    | 0.10     |               | 0.10     |
| 2.5                                                        | Disparar series electrónicas de simcard y retirar de cajas          | X    |    | 0.09      |          | 0.22      |          | 0.29              |          | 0.19             |          | 0.51               |          | 0.23          |          |
| 2.6                                                        | Disparar series electrónicas de equipos y retirar de cajas          | X    |    | 0.06      |          | 0.13      |          | 0.21              |          | 0.22             |          | 0.49               |          | 0.19          |          |
| 2.7                                                        | Almacenar mercadería según marca y política PEPS                    | X    |    | 0.10      |          | 0.30      |          | 0.30              |          | 0.27             |          | 0.51               |          | 0.29          |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                                     |      |    | 0.61 hrs  | 0.14 hrs | 1.20 hrs  | 0.19 hrs | 1.34 hrs          | 0.23 hrs | 1.22 hrs         | 0.24 hrs | 2.28 hrs           | 0.41 hrs | 1.24 hrs      | 0.22 hrs |
| Tiempo de habilitación de mercadería comercial en tienda   |                                                                     |      |    | 0.65 hrs  |          | 1.29 hrs  |          | 1.47 hrs          |          | 1.35 hrs         |          | 2.58 hrs           |          | 1.36 hrs      |          |

\* Actividades se realizan antes de la recepción de mercadería

-- Tiempo de espera al transportista

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro



El promedio de tiempo que las actividades no generan valor es de 1.2 horas, y las actividades que sí generan valor, se expresan con un 0.28 horas. Siendo así el 81% del tiempo actividades que no generan valor.

#### **2.11.8.2. Atención de venta.**

Para el análisis de la atención de venta, es importante considerar el proceso de recepción y derivación del cliente, por el cual pasa todos los clientes. Posteriormente sigue el proceso regular la explicado, se presenta a continuación el análisis por producto.

Se identifica en las siguientes tablas:

- Postpago Combo: El 54% de la actividad no genera valor, con un promedio de 22.7 min de actividades que no generan valor y un 19.4 min de actividades que sí generan valor.
- Postpago M4: El 50% de la actividad no genera valor, con un promedio de 18.6 min de actividades que no generan valor y un 18.1 min de actividades que sí generan valor.
- Prepago Combo: El 52% de la actividad no genera valor, con un promedio de 20.9 min de actividades que no generan valor y un 19.4 min de actividades que sí generan valor.
- Migración 7: El 54% de la actividad no genera valor, con un promedio de 16.9 min de actividades que no generan valor y un 14.2 min de actividades que sí generan valor.

Tabla 13 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Postpago Combo

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa         |                 | Franquicia Huancaayo |                 | Franquicia Juliaca |                 | Franquicia Puno  |                 | Franquicia Tacna |                 | Ilo Abtao        |                 | Morán            |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------|-----------------|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA              | VA              | NVA                  | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>7.85 min</b>  |                 | <b>9.25 min</b>      |                 | <b>7.65 min</b>    |                 | <b>9.35 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 | <b>8.22 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    | 0.47             |                 | 0.47                 |                 | 0.47               |                 | 0.47             |                 | 0.47             |                 | 0.47             |                 | 0.47             |                 |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48             |                 | 0.48                 |                 | 0.48               |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90             |                 | 8.30                 |                 | 6.70               |                 | 8.40             |                 | 8.87             |                 | 7.27             | 0.00            | 8.87             | 0.00            |
| <b>2</b>                                                   | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>33.60 min</b> |                 | <b>34.73 min</b>     |                 | <b>33.41 min</b>   |                 | <b>35.32 min</b> |                 | <b>35.98 min</b> |                 | <b>34.14 min</b> |                 | <b>35.80 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17             |                 | 0.17                 |                 | 0.17               |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                  | 2.89            |                      | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58             |                 | 0.58                 |                 | 0.58               |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                  | 3.89            |                      | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74             |                 | 1.74                 |                 | 1.74               |                 | 1.74             |                 | 1.74             |                 | 1.74             |                 | 1.74             |                 |
| 2.6                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26             |                 | 1.26                 |                 | 1.26               |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 |
| 2.7                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 2.52             |                 | 2.52                 |                 | 2.52               |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 |
| 2.8                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                  | 4.89            |                      | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.9                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                  | 2.30            |                      | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.10                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68             |                 | 1.68                 |                 | 1.68               |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34             |                 | 4.02                 |                 | 3.25               |                 | 4.07             |                 | 4.54             |                 | 3.57             |                 | 4.36             |                 |
| 2.11                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                  | 2.85            |                      | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41             |                 | 2.86                 |                 | 2.31               |                 | 3.40             |                 | 3.59             |                 | 2.73             |                 | 3.59             |                 |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             |      | X  |                  | 0.97            |                      | 0.97            |                    | 0.97            |                  | 0.97            |                  | 0.97            |                  | 0.97            |                  | 0.97            |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                  | 2.11            |                      | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>22.0 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>24.6 min</b>      | <b>19.4 min</b> | <b>21.7 min</b>    | <b>19.4 min</b> | <b>25.3 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>26.4 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>23.0 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>26.2 min</b>  | <b>19.4 min</b> |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo         |                 | Moquegua         |                 | Puno Jr. Arequipa |                 | Real Plaza Cusco |                 | Real Plaza Juliaca |                 | Tacna Deustua    |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA               | VA              | NVA              | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>5.38 min</b>  |                 | <b>6.42 min</b>  |                 | <b>10.38 min</b>  |                 | <b>7.65 min</b>  |                 | <b>8.78 min</b>    |                 | <b>5.85 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                   | 0.47            |                  | 0.47            |                    | 0.47            |                  | 0.47            |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               |      | X  |                  | 0.48            |                  | 0.48            |                   | 0.48            |                  | 0.48            |                    | 0.48            |                  | 0.48            |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    |                  | 4.43            |                  | 5.47            |                   | 9.43            |                  | 6.70            |                    | 7.83            |                  | 4.90            |
| <b>2</b>                                                   | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>28.33 min</b> |                 | <b>32.53 min</b> |                 | <b>36.64 min</b>  |                 | <b>33.46 min</b> |                 | <b>34.57 min</b>   |                 | <b>32.05 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    |      | X  |                  | 0.17            |                  | 0.17            |                   | 0.17            |                  | 0.17            |                    | 0.17            |                  | 0.17            |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                   | 2.89            |                  | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    |      | X  |                  | 0.58            |                  | 0.58            |                   | 0.58            |                  | 0.58            |                    | 0.58            |                  | 0.58            |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                   | 3.89            |                  | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        |      | X  |                  | 1.74            |                  | 1.74            |                   | 1.74            |                  | 1.74            |                    | 1.74            |                  | 1.74            |
| 2.6                                                        | Validación biométrica                                    |      | X  |                  | 1.26            |                  | 1.26            |                   | 1.26            |                  | 1.26            |                    | 1.26            |                  | 1.26            |
| 2.7                                                        | Solicitud series electrónicas                            |      | X  |                  | 2.52            |                  | 2.52            |                   | 2.52            |                  | 2.52            |                    | 2.52            |                  | 2.52            |
| 2.8                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                   | 4.89            |                  | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.9                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                   | 2.30            |                  | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.10                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        |      | X  |                  | 1.68            |                  | 1.68            |                   | 1.68            |                  | 1.68            |                    | 1.68            |                  | 1.68            |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   |      | X  |                  | 0.48            |                  | 2.80            |                   | 4.83            |                  | 3.20            |                    | 3.90            |                  | 2.44            |
| 2.11                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                   | 2.85            |                  | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        |      | X  |                  | --              |                  | 1.89            |                   | 3.96            |                  | 2.41            |                    | 2.82            |                  | 1.76            |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             |      | X  |                  | 0.97            |                  | 0.97            |                   | 0.97            |                  | 0.97            |                    | 0.97            |                  | 0.97            |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                   | 2.11            |                  | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>14.3 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>19.5 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>27.6 min</b>   | <b>19.4 min</b> | <b>21.7 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>24.0 min</b>    | <b>19.4 min</b> | <b>18.5 min</b>  | <b>19.4 min</b> |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

Tabla 14 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Postpago M4

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa Franquicia |          | Franquicia Huancayo |          | Franquicia Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia Tacna |          | Ilo Abtao |          | Morán     |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|---------------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                 | VA       | NVA                 | VA       | NVA                | VA       | NVA             | VA       | NVA              | VA       | NVA       | VA       | NVA       | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 7.85 min            |          | 9.25 min            |          | 7.65 min           |          | 9.35 min        |          | 9.82 min         |          | 8.22 min  |          | 9.82 min  |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    |                     | 0.47     |                     | 0.47     |                    | 0.47     |                 | 0.47     |                  | 0.47     |           | 0.47     |           | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48                |          | 0.48                |          | 0.48               |          | 0.48            |          | 0.48             |          | 0.48      |          | 0.48      |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90                |          | 8.30                |          | 6.70               |          | 8.40            |          | 8.87             |          | 7.27      | 0.00     | 8.87      | 0.00     |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 28.83 min           |          | 29.36 min           |          | 28.04 min          |          | 29.95 min       |          | 30.61 min        |          | 28.77 min |          | 30.43 min |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17                |          | 0.17                |          | 0.17               |          | 0.17            |          | 0.17             |          | 0.17      |          | 0.17      |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                     | 2.89     |                     | 2.89     |                    | 2.89     |                 | 2.89     |                  | 2.89     |           | 2.89     |           | 2.89     |
| 2.3                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                     | 3.89     |                     | 3.89     |                    | 3.89     |                 | 3.89     |                  | 3.89     |           | 3.89     |           | 3.89     |
| 2.4                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74                |          | 1.74                |          | 1.74               |          | 1.74            |          | 1.74             |          | 1.74      |          | 1.74      |          |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26                |          | 1.26                |          | 1.26               |          | 1.26            |          | 1.26             |          | 1.26      |          | 1.26      |          |
| 2.6                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                     | 4.89     |                     | 4.89     |                    | 4.89     |                 | 4.89     |                  | 4.89     |           | 4.89     |           | 4.89     |
| 2.7                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                     | 2.30     |                     | 2.30     |                    | 2.30     |                 | 2.30     |                  | 2.30     |           | 2.30     |           | 2.30     |
| 2.8                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68                |          | 1.68                |          | 1.68               |          | 1.68            |          | 1.68             |          | 1.68      |          | 1.68      |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34                |          | 4.02                |          | 3.25               |          | 4.07            |          | 4.54             |          | 3.57      |          | 4.36      |          |
| 2.9                                                        | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                     | 2.85     |                     | 2.85     |                    | 2.85     |                 | 2.85     |                  | 2.85     |           | 2.85     |           | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41                |          | 2.86                |          | 2.31               |          | 3.40            |          | 3.59             |          | 2.73      |          | 3.59      |          |
| 2.10                                                       | Cerrar orden                                             |      | X  |                     | 0.61     |                     | 0.01     |                    | 0.01     |                 | 0.01     |                  | 0.01     |           | 0.01     |           | 0.01     |
| 2.11                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                     | 0.80     |                     | 0.80     |                    | 0.80     |                 | 0.80     |                  | 0.80     |           | 0.80     |           | 0.80     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 18.6 min            | 18.1 min | 20.5 min            | 18.1 min | 17.6 min           | 18.1 min | 21.2 min        | 18.1 min | 22.3 min         | 18.1 min | 18.9 min  | 18.1 min | 22.2 min  | 18.1 min |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo  |          | Moquegua  |          | Puno Jr. Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza Juliaca |          | Tacna Deustua |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|-----------|----------|-----------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA       | VA       | NVA       | VA       | NVA               | VA       | NVA              | VA       | NVA                | VA       | NVA           | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 5.38 min  |          | 6.42 min  |          | 10.38 min         |          | 7.65 min         |          | 8.78 min           |          | 5.85 min      |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    |           | 0.47     |           | 0.47     |                   | 0.47     |                  | 0.47     |                    | 0.47     |               | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48      |          | 0.48      |          | 0.48              |          | 0.48             |          | 0.48               |          | 0.48          |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43      |          | 5.47      |          | 9.43              |          | 6.70             |          | 7.83               |          | 4.90          |          |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 22.96 min |          | 27.16 min |          | 31.27 min         |          | 28.09 min        |          | 29.20 min          |          | 26.68 min     |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17      |          | 0.17      |          | 0.17              |          | 0.17             |          | 0.17               |          | 0.17          |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |           | 2.89     |           | 2.89     |                   | 2.89     |                  | 2.89     |                    | 2.89     |               | 2.89     |
| 2.3                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |           | 3.89     |           | 3.89     |                   | 3.89     |                  | 3.89     |                    | 3.89     |               | 3.89     |
| 2.4                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74      |          | 1.74      |          | 1.74              |          | 1.74             |          | 1.74               |          | 1.74          |          |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26      |          | 1.26      |          | 1.26              |          | 1.26             |          | 1.26               |          | 1.26          |          |
| 2.6                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |           | 4.89     |           | 4.89     |                   | 4.89     |                  | 4.89     |                    | 4.89     |               | 4.89     |
| 2.7                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |           | 2.30     |           | 2.30     |                   | 2.30     |                  | 2.30     |                    | 2.30     |               | 2.30     |
| 2.8                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68      |          | 1.68      |          | 1.68              |          | 1.68             |          | 1.68               |          | 1.68          |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48      |          | 2.80      |          | 4.83              |          | 3.20             |          | 3.90               |          | 2.44          |          |
| 2.9                                                        | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |           | 2.85     |           | 2.85     |                   | 2.85     |                  | 2.85     |                    | 2.85     |               | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --        |          | 1.89      |          | 3.96              |          | 2.41             |          | 2.82               |          | 1.76          |          |
| 2.10                                                       | Cerrar orden                                             |      | X  |           | 0.01     |           | 0.01     |                   | 0.01     |                  | 0.01     |                    | 0.01     |               | 0.01     |
| 2.11                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |           | 0.80     |           | 0.80     |                   | 0.80     |                  | 0.80     |                    | 0.80     |               | 0.80     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 10.3 min  | 18.1 min | 15.5 min  | 18.1 min | 23.6 min          | 18.1 min | 17.7 min         | 18.1 min | 19.9 min           | 18.1 min | 14.4 min      | 18.1 min |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

Tabla 15 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Prepago Combo

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa<br>Franquicia |                 | Franquicia<br>Huancayo |                 | Franquicia Juliaca |                 | Franquicia Puno  |                 | Franquicia Tacna |                 | Ilo Abtao        |                 | Morán            |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                    | VA              | NVA                    | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>7.85 min</b>        |                 | <b>9.25 min</b>        |                 | <b>7.65 min</b>    |                 | <b>9.35 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 | <b>8.22 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                        | 0.47            |                        | 0.47            |                    | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48                   |                 | 0.48                   |                 | 0.48               |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90                   |                 | 8.30                   |                 | 6.70               |                 | 8.40             |                 | 8.87             |                 | 7.27             | 0.00            | 8.87             | 0.00            |
| <b>2</b>                                                   | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>31.86 min</b>       |                 | <b>32.99 min</b>       |                 | <b>31.66 min</b>   |                 | <b>33.58 min</b> |                 | <b>34.24 min</b> |                 | <b>32.40 min</b> |                 | <b>34.05 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17                   |                 | 0.17                   |                 | 0.17               |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                        | 2.89            |                        | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58                   |                 | 0.58                   |                 | 0.58               |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                        | 3.89            |                        | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26                   |                 | 1.26                   |                 | 1.26               |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 |
| 2.6                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 2.52                   |                 | 2.52                   |                 | 2.52               |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 | 2.52             |                 |
| 2.7                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                        | 4.89            |                        | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.8                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                        | 2.30            |                        | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.9                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68                   |                 | 1.68                   |                 | 1.68               |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34                   |                 | 4.02                   |                 | 3.25               |                 | 4.07             |                 | 4.54             |                 | 3.57             |                 | 4.36             |                 |
| 2.10                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                        | 2.85            |                        | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41                   |                 | 2.86                   |                 | 2.31               |                 | 3.40             |                 | 3.59             |                 | 2.73             |                 | 3.59             |                 |
| 2.11                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97                   |                 | 0.97                   |                 | 0.97               |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 |
| 2.12                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                        | 2.11            |                        | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>20.3 min</b>        | <b>19.4 min</b> | <b>22.8 min</b>        | <b>19.4 min</b> | <b>19.9 min</b>    | <b>19.4 min</b> | <b>23.5 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>24.7 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>21.2 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>24.5 min</b>  | <b>19.4 min</b> |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo         |                 | Moquegua         |                 | Puno Jr. Arequipa |                 | Real Plaza Cusco |                 | Real Plaza Juliaca |                 | Tacna Deustua    |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA               | VA              | NVA              | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>5.38 min</b>  |                 | <b>6.42 min</b>  |                 | <b>10.38 min</b>  |                 | <b>7.65 min</b>  |                 | <b>8.78 min</b>    |                 | <b>5.85 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                   | 0.47            |                  | 0.47            |                    | 0.47            |                  | 0.47            |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48              |                 | 0.48             |                 | 0.48               |                 | 0.48             |                 |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43             |                 | 5.47             |                 | 9.43              |                 | 6.70             |                 | 7.83               |                 | 4.90             |                 |
| <b>2</b>                                                   | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>26.59 min</b> |                 | <b>30.79 min</b> |                 | <b>34.90 min</b>  |                 | <b>31.72 min</b> |                 | <b>32.83 min</b>   |                 | <b>30.31 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17              |                 | 0.17             |                 | 0.17               |                 | 0.17             |                 |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                   | 2.89            |                  | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58              |                 | 0.58             |                 | 0.58               |                 | 0.58             |                 |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                   | 3.89            |                  | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26              |                 | 1.26             |                 | 1.26               |                 | 1.26             |                 |
| 2.6                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 2.52             |                 | 2.52             |                 | 2.52              |                 | 2.52             |                 | 2.52               |                 | 2.52             |                 |
| 2.7                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                   | 4.89            |                  | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.8                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                   | 2.30            |                  | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.9                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68              |                 | 1.68             |                 | 1.68               |                 | 1.68             |                 |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48             |                 | 2.80             |                 | 4.83              |                 | 3.20             |                 | 3.90               |                 | 2.44             |                 |
| 2.10                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                   | 2.85            |                  | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --               |                 | 1.89             |                 | 3.96              |                 | 2.41             |                 | 2.82               |                 | 1.76             |                 |
| 2.11                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97              |                 | 0.97             |                 | 0.97               |                 | 0.97             |                 |
| 2.12                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                   | 2.11            |                  | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>12.6 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>17.8 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>25.9 min</b>   | <b>19.4 min</b> | <b>20.0 min</b>  | <b>19.4 min</b> | <b>22.2 min</b>    | <b>19.4 min</b> | <b>16.8 min</b>  | <b>19.4 min</b> |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro



Tabla 16 - Análisis Lead Time Proceso de Atención Prepago M7

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO | Arequipa Franquicia |           | Franquicia Huancayo |           | Franquicia Juliaca |           | Franquicia Puno |           | Franquicia Tacna |           | Ilo Abtao |           | Morán     |           |           |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|--------------------|-----------|-----------------|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA                  | NVA       | VA                  | NVA       | VA                 | NVA       | VA              | NVA       | VA               | NVA       | VA        | NVA       | VA        | NVA       | VA        |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |                     | 7.85 min  |                     | 9.25 min  |                    | 7.65 min  |                 | 9.35 min  |                  | 9.82 min  |           | 8.22 min  |           | 9.82 min  |           |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X                   |           | 0.47                |           | 0.47               |           | 0.47            |           | 0.47             |           | 0.47      |           | 0.47      |           | 0.47      |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |                     | 0.48      |                     | 0.48      |                    | 0.48      |                 | 0.48      |                  | 0.48      |           | 0.48      |           | 0.48      |           |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |                     | 6.90      |                     | 8.30      |                    | 6.70      |                 | 8.40      |                  | 8.87      |           | 7.27      | 0.00      | 8.87      | 0.00      |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |                     | 23.20 min |                     | 24.33 min |                    | 23.01 min |                 | 24.92 min |                  | 25.58 min |           | 23.74 min |           | 25.40 min |           |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |                     | 0.17      |                     | 0.17      |                    | 0.17      |                 | 0.17      |                  | 0.17      |           | 0.17      |           | 0.17      |           |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X                   |           | 2.89                |           | 2.89               |           | 2.89            |           | 2.89             |           | 2.89      |           | 2.89      |           | 2.89      |
| 2.3                                                        | Validación biométrica                                    | X    |                     | 1.26      |                     | 1.26      |                    | 1.26      |                 | 1.26      |                  | 1.26      |           | 1.26      |           | 1.26      |           |
| 2.4                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X                   |           | 4.89                |           | 4.89               |           | 4.89            |           | 4.89             |           | 4.89      |           | 4.89      |           | 4.89      |
| 2.5                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X                   |           | 2.30                |           | 2.30               |           | 2.30            |           | 2.30             |           | 2.30      |           | 2.30      |           | 2.30      |
| 2.6                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |                     | 1.68      |                     | 1.68      |                    | 1.68      |                 | 1.68      |                  | 1.68      |           | 1.68      |           | 1.68      |           |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |                     | 3.34      |                     | 4.02      |                    | 3.25      |                 | 4.07      |                  | 4.54      |           | 3.57      |           | 4.36      |           |
| 2.7                                                        | Cobro de cliente en caja                                 |      | X                   |           | 2.85                |           | 2.85               |           | 2.85            |           | 2.85             |           | 2.85      |           | 2.85      |           | 2.85      |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |                     | 2.41      |                     | 2.86      |                    | 2.31      |                 | 3.40      |                  | 3.59      |           | 2.73      |           | 3.59      |           |
| 2.8                                                        | Cerrar orden                                             | X    |                     | 0.61      |                     | 0.61      |                    | 0.61      |                 | 0.61      |                  | 0.61      |           | 0.61      |           | 0.61      |           |
| 2.9                                                        | Despacho de producto en almacén                          |      | X                   |           | 0.80                |           | 0.80               |           | 0.80            |           | 0.80             |           | 0.80      |           | 0.80      |           | 0.80      |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |                     | 16.85 min | 14.20 min           | 19.38 min | 14.20 min          | 16.46 min | 14.20 min       | 20.07 min | 14.20 min        | 21.19 min | 14.20 min | 17.76 min | 14.20 min | 21.01 min | 14.20 min |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo  |           | Moquegua  |           | Puno Jr. Arequipa |           | Real Plaza Cusco |           | Real Plaza Juliaca |           | Tacna Deustua |           |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|------------------|-----------|--------------------|-----------|---------------|-----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA       | VA        | NVA       | VA        | NVA               | VA        | NVA              | VA        | NVA                | VA        | NVA           | VA        |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 5.38 min  |           | 6.42 min  |           | 10.38 min         |           | 7.65 min         |           | 8.78 min           |           | 5.85 min      |           |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |           | 0.47      |           | 0.47      |                   | 0.47      |                  | 0.47      |                    | 0.47      |               | 0.47      |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48      |           | 0.48      |           | 0.48              |           | 0.48             |           | 0.48               |           | 0.48          |           |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43      |           | 5.47      |           | 9.43              |           | 6.70             |           | 7.83               |           | 4.90          |           |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 17.93 min |           | 22.13 min |           | 26.24 min         |           | 23.06 min        |           | 24.17 min          |           | 21.65 min     |           |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17      |           | 0.17      |           | 0.17              |           | 0.17             |           | 0.17               |           | 0.17          |           |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |           | 2.89      |           | 2.89      |                   | 2.89      |                  | 2.89      |                    | 2.89      |               | 2.89      |
| 2.3                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26      |           | 1.26      |           | 1.26              |           | 1.26             |           | 1.26               |           | 1.26          |           |
| 2.4                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |           | 4.89      |           | 4.89      |                   | 4.89      |                  | 4.89      |                    | 4.89      |               | 4.89      |
| 2.5                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |           | 2.30      |           | 2.30      |                   | 2.30      |                  | 2.30      |                    | 2.30      |               | 2.30      |
| 2.6                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68      |           | 1.68      |           | 1.68              |           | 1.68             |           | 1.68               |           | 1.68          |           |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48      |           | 2.80      |           | 4.83              |           | 3.20             |           | 3.90               |           | 2.44          |           |
| 2.7                                                        | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |           | 2.85      |           | 2.85      |                   | 2.85      |                  | 2.85      |                    | 2.85      |               | 2.85      |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --        |           | 1.89      |           | 3.96              |           | 2.41             |           | 2.82               |           | 1.76          |           |
| 2.8                                                        | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.61      |           | 0.61      |           | 0.61              |           | 0.61             |           | 0.61               |           | 0.61          |           |
| 2.9                                                        | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |           | 0.80      |           | 0.80      |                   | 0.80      |                  | 0.80      |                    | 0.80      |               | 0.80      |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 9.11 min  | 14.20 min | 14.35 min | 14.20 min | 22.42 min         | 14.20 min | 16.51 min        | 14.20 min | 18.75 min          | 14.20 min | 13.30 min     | 14.20 min |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### 2.11.8.3. Liquidación.

Para el análisis del proceso de liquidación, es importante considerar que actualmente se trabaja con lotes, y que los tiempos de trabajo, han sido calculados en base al promedio de lote de contratos postpago, prepago y observaciones que se trabajan de manera diaria.

Así mismo, considerar que el tiempo de demora de presentación de contratos, afecta de manera relevante, que los contratos se liquiden en el primer cierre. Actualmente, el 79% de la actividad no genera valor.

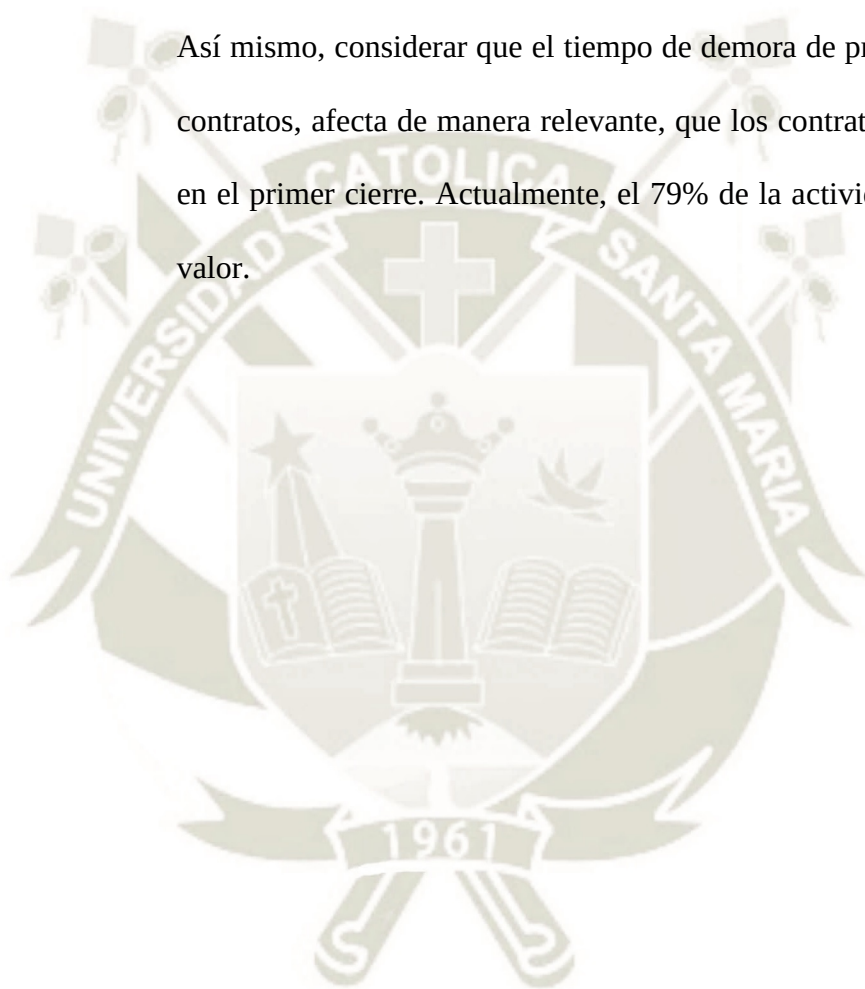


Tabla 17 - Análisis Lead Time Proceso de Liquidación

| Análisis Lead Time |                                                            | Tipo |    | Arequipa<br>Franquicia |          | Franquicia<br>Huancayo |          | Franquicia<br>Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia<br>Tacna |          | Ilo Abtao      |          | Morán          |          |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------|----|------------------------|----------|------------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
| N°                 | Descripción                                                | NVA  | VA | NVA                    | VA       | NVA                    | VA       | NVA                   | VA       | NVA             | VA       | NVA                 | VA       | NVA            | VA       | NVA            | VA       |
| --                 | Demora en entrega de contrato                              | X    |    | 108.24                 |          | 123.36                 |          | 61.44                 |          | 94.8            |          | 74.64               |          | 74.64          |          | 110.64         |          |
| 6                  | Liquidación                                                |      |    | 4.55 hrs               |          | 3.83 hrs               |          | 5.63 hrs              |          | 2.75 hrs        |          | 3.58 hrs            |          | 2.41 hrs       |          | 1.25 hrs       |          |
| 6.1                | Recepción de contratos y descargos, elaboración de carg    | X    |    | 0.28                   |          | 0.26                   |          | 0.26                  |          | 0.23            |          | 0.24                |          | 0.23           |          | 0.23           |          |
| 6.2                | Envío de contratos y descargos a Back Office               | X    |    | 1.00                   |          | 0.17                   |          | 0.17                  |          | 0.50            |          | 0.50                |          | 0.17           |          | 0.17           |          |
| 6.3                | Revisión de contratos Postpago, Prepago y Descargos        | X    |    | 2.73                   |          | 2.86                   |          | 4.66                  |          | 1.47            |          | 2.30                |          | 1.47           |          | 0.31           |          |
| 6.4                | Generación de cargosde presentación                        |      | X  |                        | 0.04     |                        | 0.04     |                       | 0.04     |                 | 0.04     |                     | 0.04     |                | 0.04     |                | 0.04     |
| 6.5                | Envío de contratos y descargos a CDR                       | X    |    | 0.50                   |          | 0.50                   |          | 0.50                  |          | 0.50            |          | 0.50                |          | 0.50           |          | 0.50           |          |
| --                 | Respuesta de revisión de contratos por CDR                 |      | X  | 2 días hábiles         |          | 2 días hábiles         |          | 2 días hábiles        |          | 2 días hábiles  |          | 2 días hábiles      |          | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles |          |
|                    | Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |      |    | 4.51 hrs               | 0.04 hrs | 3.79 hrs               | 0.04 hrs | 5.59 hrs              | 0.04 hrs | 2.71 hrs        | 0.04 hrs | 3.54 hrs            | 0.04 hrs | 2.37 hrs       | 0.04 hrs | 1.20 hrs       | 0.04 hrs |

\* Tiempos calculados de acuerdo a los lotes promedio señalados en anexo

| Análisis Lead Time |                                                            | Tipo |    | Mollendo       |          | Moquegua       |          | Puno Jr.<br>Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza<br>Juliaca |          | Tacna Deustua  |          |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------|----|----------------|----------|----------------|----------|----------------------|----------|------------------|----------|-----------------------|----------|----------------|----------|
| N°                 | Descripción                                                | NVA  | VA | NVA            | VA       | NVA            | VA       | NVA                  | VA       | NVA              | VA       | NVA                   | VA       | NVA            | VA       |
| --                 | Demora en entrega de contrato                              | X    |    | 148.56         |          | 77.28          |          | 92.64                |          | 91.2             |          | 139.2                 |          | 81.12          |          |
| 6                  | Liquidación                                                |      |    | 2.97 hrs       |          | 2.39 hrs       |          | 3.19 hrs             |          | 3.21 hrs         |          | 6.53 hrs              |          | 3.07 hrs       |          |
| 6.1                | Recepción de contratos y descargos, elaboración de carg    | X    |    | 0.24           |          | 0.25           |          | 0.24                 |          | 0.24             |          | 0.26                  |          | 0.24           |          |
| 6.2                | Envío de contratos y descargos a Back Office               | X    |    | 0.50           |          | 0.17           |          | 0.17                 |          | 0.17             |          | 0.50                  |          | 0.17           |          |
| 6.3                | Revisión de contratos Postpago, Prepago y Descargos        | X    |    | 1.70           |          | 1.43           |          | 2.24                 |          | 2.26             |          | 5.23                  |          | 2.12           |          |
| 6.4                | Generación de cargosde presentación                        |      | X  |                | 0.04     |                | 0.04     |                      | 0.04     |                  | 0.04     |                       | 0.04     |                | 0.04     |
| 6.5                | Envío de contratos y descargos a CDR                       | X    |    | 0.50           |          | 0.50           |          | 0.50                 |          | 0.50             |          | 0.50                  |          | 0.50           |          |
| --                 | Respuesta de revisión de contratos por CDR                 |      | X  | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles       |          | 2 días hábiles   |          | 2 días hábiles        |          | 2 días hábiles |          |
|                    | Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |      |    | 2.93 hrs       | 0.04 hrs | 2.35 hrs       | 0.04 hrs | 3.15 hrs             | 0.04 hrs | 3.16 hrs         | 0.04 hrs | 6.49 hrs              | 0.04 hrs | 3.03 hrs       | 0.04 hrs |

\* Tiempos calculados de acuerdo a los lotes promedio señalados en anexo

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### Capítulo 3. Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora desarrollada, implica de distintas etapas y del uso de distintas herramientas Lean, que busquen una mejora sostenible y una de rápido impacto, a continuación, se procederá a desarrollar cada una de ellas, indicando el proceso o los procesos específicos a los que se aplicarían, explicando las mejoras planteadas y el impacto de la implementación.

#### 3.1. Inspección Visual – Liquidación.

Actualmente existe un proceso que permite la revisión de los contratos de venta previos a su presentación, dicha proceso verifica los errores ya cometidos, y que para corregirse se requiere de la voluntad y tiempo del cliente (por lo general este presenta incomodidad), para regularizar los documentos o las ventas mal realizadas.

El Back Office, encargado de ejecutar el “Procedimiento de Liquidación”, especialista en la normativa del socio para la presentación de los contratos, actualmente labora en oficina, así mismo es el Ejecutivo de Soporte a Tienda, quien se encarga de solicitar, agrupar y entregar los contratos al Back Office.

El objetivo principal de la inspección visual es validar que el producto que se está elaborando (contrato de venta), cumpla con las condiciones de calidad solicitadas por el cliente, para su implementación adecuada y el cumplimiento de lo descrito se propone que el proceso de revisión y entrega del contrato se ejecute de manera directa por el Ejecutivo Comercial y que sea requisito indispensable del proceso de venta, previo al cobro y gestión de logística (activación de la línea), el back Office sellara la copia del contrato que será entregada al cliente quien seguirá el proceso regular de venta. (Cobro y Entrega de Mercadería). Esto permitirá tomar



acciones de manera inmediata, que eviten perjuicios económicos futuros ya señalados y descritos en el Capítulo 3.

Para la implementación de dicha propuesta, se calcula el requerimiento de personal Back Office de acuerdo a la carga laboral de cada tienda, así mismo se valida en que tiendas no se realizará la implementación por no contar con la carga de trabajo suficiente que justifique la contratación.

Adicionalmente se propone implementar charlas de 5 minutos sobre los errores más frecuentes cometidos en los ejecutivos comerciales en la generación de contratos, a fin de reducir la incidencia en la corrección de contratos.

La implementación reduciría el tiempo empleado en la revisión de observaciones y el envío de contratos así como el tiempo que el Ejecutivo de Soporte en Tienda ocupa en la solicitud de contratos y entrega al back office. Así mismo evitará la entrega de contratos de manera extemporánea, observaciones no descargadas y contratos no presentados.

Se muestra a cargo el personal a cargo de las funciones de liquidación:

Tabla 18 - Personal Back Office por Región

|                                                     | Back Office         | Personal |
|-----------------------------------------------------|---------------------|----------|
| *                                                   | Arequipa            | 3        |
|                                                     | Franquicia Huancayo | 1        |
|                                                     | Juliaca             | 1        |
|                                                     | Puno                | 1        |
|                                                     | Tacna               | 1        |
| **                                                  | Ilo                 | 0.5      |
| **                                                  | Moquegua            | 0.5      |
| **                                                  | Real Plaza Cusco    | 0.5      |
| * Incluye tienda Mollendo y Morán                   |                     |          |
| **Personal mixto - Back Office proceso móvil y fija |                     |          |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se incluye los requerimientos de personal de acuerdo a la carga persona para la implementación:

Tabla 19 - Requerimiento Personal - Implementación Propuesta Proceso de Venta

| Back Office         | Personal Actual | Carga Laboral Expedientes | Adaptar personal y posición en Tienda | Contratar o adaptar personal con menor carga | Adición de funciones en tienda |
|---------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| Arequipa Franquicia | 1.5             | 23629                     | Sí                                    | --                                           | --                             |
| Franquicia Huancayo | 1               | 16249                     | Sí                                    | --                                           | --                             |
| Franquicia Juliaca  | 0.5             | 14118                     | Sí                                    | --                                           | --                             |
| Franquicia Puno     | 0.5             | 4401                      | --                                    | 1                                            | Sí                             |
| Franquicia Tacna    | 0.5             | 5868                      | --                                    | 1                                            | Sí                             |
| Ilo                 | 0.5             | 4499                      | Sí                                    | --                                           | Sí                             |
| Mollendo            | 0.5             | 1549                      | --                                    | --                                           | --                             |
| Moquegua            | 0.5             | 4649                      | Sí                                    | --                                           | Sí                             |
| Morán               | 1               | 11307                     | Sí                                    | --                                           | Sí                             |
| Puno Jr. Arequipa   | 0.5             | 6372                      | Sí                                    | --                                           | Sí                             |
| Real Plaza Cusco    | 0.5             | 7051                      | Sí                                    | --                                           | Sí                             |
| Real Plaza Juliaca  | 0.5             | 16181                     | --                                    | 1                                            | --                             |
| Tacna Deustua       | 0.5             | 5446                      | Sí                                    | --                                           | Sí                             |

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta solicita la migración de los puestos de una posición administrativa a una en tienda, en casi todas las tiendas, los personales mixtos (Back Office de venta móvil y venta fija) se adaptan a este modelo, manteniendo sus funciones actuales. Se valida que el Back Office de Juliaca se encontraba con una enorme sobrecarga laboral, a fin de nivelar se contratara un nuevo personal que se encargará de la validación de los contratos en tienda.

El personal de las tiendas de Puno, Tacna, que se adaptaran y serán contratados para las tiendas ya señaladas, al tener una carga inferior, podrán asumir tareas de soporte en tienda, es importante que se les asigne funciones relacionadas con la atención de ventas y al cliente. Es de suma importancia el periodo de capacitación que tengan los nuevos empleados.

En la tienda de Mollendo, se seguirá trabajando bajo el modelo actual, considerando que la cantidad de ventas no amerita contratación de un personal, se sugiere que las herramientas de capacitación para el personal Back Office y

personal de plataforma sobre la normativa, sirva como base para capacitación y reducción de errores.

### **3.2. Inspección Visual – Fifo/Peps.**

Para reducir el riesgo de vencimiento, por incumplimiento de la política PEPS (Primero en entrar, primero en salir), se implementará en el proceso de ingreso de mercadería, la marcación de la mercadería. Mediante este proceso, haciendo uso del sello fechador (que todos los almacenes tienen), se procederá a marcar cada equipo y caja de simcard, en un lugar visible, la fecha de ingreso de la mercadería. Esto permitirá ordenar de manera correcta, cumpliendo la política de salida de mercadería de la organización, así mismo permitirá ubicar de manera más rápida los lotes más antiguos, que generé el reporte de mercadería vencida. Para su implementación, es necesario comunicar al personal, y una vez asegurando que todos los responsables sepan el nuevo proceso, seguir con la puesta en marcha.

### **3.3. Implementación de 5S en almacenes de tiendas.**

Implementar los principios de la metodología 5S, a fin de que la mercadería y el ambiente de trabajo se encuentren en las condiciones adecuadas para el desempeño adecuado de las funciones que se desempeñan. Esta herramienta es pilar de la implementación del pensamiento Lean, que acompañada de la implementación del Pull System, permitirá realizar un adecuado uso de los espacios de almacenamiento, eliminar el proceso de distribución en las tiendas Morán y Agente Express, y reducir el tiempo de atención al cliente.

1ra Etapa - Planeación y preparación del personal

Para implementar la metodología de las 5S, se requerirá de la ejecución de las siguientes acciones:



- Establecer el comité de 5S
- Capacitar al Encargado de Almacén de cada tienda sobre los conceptos y beneficios de las 5S.
- Implementación de cuadro de avance de la implementación, que será llevado por el jefe de logística.

#### Etapa 2.- Implementación de Seiri

- Identificar todos los elementos innecesarios ubicados en los espacios destinados al almacén y traslado.
- Desechar los elementos innecesarios, y designar áreas específicas para colocar otros elementos relevantes que sean necesarios para la atención.

#### Etapa 3.- Implementación de Seiton

- Identificar las áreas designadas para el almacén de mercadería, bolsas de despacho, útiles de escritorio, archivos de guías y boletas, etc.
- Rotular los armarios para la identificación de los productos, los cuales serán organizados de acuerdo a su índice de rotación.
- Señalizar y delimitar los espacios destinados para el tránsito del personal y otros elementos en el almacén.

#### Etapa 4.- Implementación de Seiso

- Elaborar un programa de limpieza al empezar y finalizar el día, así como después de recibir mercadería e ingresar.
- Las cajas sobrantes de la recepción de mercaderías que se seleccionen para el envío de encomiendas, estarán un máximo de 3 días en almacén, en caso de no ser usadas se procederá a su desecho o reciclaje.



#### Etapa 5.- Implementación de Seiketsu

- Elaborar procedimientos de almacén y políticas de operación.
- Aplicación de Check List de evaluación diaria, ejecutado por Ejecutivo de Soporte de Tienda.

#### Etapa 6.- Implementación de Shitsuke

- Programar visitas del jefe de tienda a almacén, con el fin de evaluar el avance de implementación y el mantenimiento de lo ya implementado.
- Capacitar, y generar cartillas resumen con los procedimientos de almacén.
- Implementar reuniones y capacitación continua.

### 3.4. Eliminación de procesos que no generan valor y estandarización de procesos.

**Ingreso de Mercadería:** El proceso de ingreso de mercadería, suele tener como principal inconveniente el tiempo que exige el disparo serie por serie de la mercadería que se recibe. Sí bien el SIS Boutique, exige como parte de la validación realizar dicha actividad, se convierte en una demora en la habilitación y disponibilidad de la mercadería en tienda.

Telefónica a través de la línea de crédito y facturas brinda el detalle de la mercadería que se encuentra en tránsito y asignada a las bodegas como parte del proceso y solicitud de abastecimiento, aprovechando la capacidad de poder subir información de manera directa a la base de datos del sistema, el área de Logística generará los partes de entrada en archivos Excel, antes que la mercadería llegue a las tiendas.

Una vez que la mercadería sea recibida, el encargado de almacén enviara vía correo fotos o imágenes escaneadas de las guías de remisión firmadas, que

confirmarán la recepción de mercadería, una vez confirmada, el asistente de logística, realizará la carga del parte al SIS Boutique. Refrescando el sistema, el encargado de almacén, dispondrá de la mercadería para ser vendida. La mercadería al tener que ser disparada para el ingreso, tenía que moverse, desde el punto de recepción, hasta el área donde se encuentra la pistola, este movimiento se vuelve innecesario.

La implementación de este proceso no requiere inversión, puesto que la opción se encuentra habilitada en SIS Boutique y el Asistente de Logística, dispone de tiempo para la ejecución del nuevo proceso, es necesario comunicar al persona, y realizar las pruebas de carga para los almacenes, antes de la puesta em marcha.

**Atención de venta:** En el proceso de atención de venta, se identifica que el personal realiza movimiento en algunas tiendas, o llamada a través del teléfono en otras, para realizar la consulta sobre la disponibilidad de algún modelo de equipo, y la solicitud para la activación, lo que repercute en el tiempo de atención al cliente. Con la implementación de un chat de área local, se permitirá comunicar en tiempo real, la disponibilidad de stock de los productos, las series a utilizar para la activación. Para la implementación es necesario coordinar con el Jefe de Tecnología de la Información y el Asistente, la instalación del programa, las pruebas en computadoras. Sobre el software, se encuentra disponible dentro de la gama de programas de la organización.

### 3.5. Pull System y Kanban

Para reducir la probabilidad de vencimiento de la mercadería y quiebre de los almacenes de Boutique Celular, se establecerán las políticas de abastecimiento y requerimiento de acuerdo un enfoque pull mixto. Las políticas actuales de

abastecimiento hacen un enfoque en el aprovisionamiento de mercadería para los productos con enfoque de campaña comercial hasta de 4 semanas.

Para la propuesta se indica un pull mixto, de acuerdo al siguiente plan (Considerando que se puede realizar 6.75 requerimientos promedio en el mes). De acuerdo al análisis ABC realizado:

- Grupo A: Los equipos de gama: “B-”, “B”, “B+”, “C+”, representan el 75% de las ventas. Para este tipo de productos se realizará un aprovisionamiento con un stock de seguridad igual al 100% de la demanda semanal calculada. Se incluye el abastecimiento de simcard.
- Grupo B: Para los productos de gama: “D, C y A”, se trabajara un abastecimiento de acuerdo a la demanda semanal, más el stock de seguridad.
- Grupo C: Para los productos de Gama A y A+, se trabajará con la demanda semanal.

Tabla 20 – Formulas de Requerimiento según segmento

| SEGMENTACIÓN ABC | FORMULA                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A                | $Q = \text{Proyección de demanda semanal proyectada} * 2 + \text{Lead Time} * \text{Demanda diaria proyectada}$ |
| B                | $Q = \text{Proyección de demanda semanal}$                                                                      |
| C                | $Q = \text{Proyección de demanda semanal proyectada} + \text{Lead Time} * \text{Demanda diaria proyectada}$     |

Fuente: Elaboración Propia

Se propone implementar un Kanban de control, se implantará una mejora en el reporte de stock que se envía. El “Reporte de stock” permitirá identificar la proyección de ventas para la semana y el stock actual, así mismo determinará el control de stock de acuerdo a la siguiente tabla:



Tabla 21 - Indicadores Kanban Abastecimiento - Control de stock

| Nivel de Stock                 |            | Sobre Stock                        | Stock Máximo                | Punto de reorden                        | Stock de Seguridad                    | Quiebre                       |
|--------------------------------|------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Acción                         |            | Presionar salida<br>- No abastecer | Límite de<br>abastecimiento | Momento oportuno<br>para abastecimiento | Riesgo de quiebre -<br>Abast. Urgente | Sin stock - Abast.<br>Urgente |
| Índice de duración<br>de Stock | Segmento A | >"17" ó "18"                       | >"14" y <="17 ó 18"         | >"10 ó 11" y <="14"                     | >"0" y <= "10 ó 11"                   | = "0"                         |
|                                | Segmento B | >"10 ó 11"                         | >"7" y <= "10 ó 11"         | > "2 ó 3" y <= "7"                      | >"0" y <= "2 ó 3"                     | = "0"                         |
|                                | Segmento C | >"7"                               | --                          | >"0" ó <="7"                            | --                                    | = "0"                         |

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra el reporte generado en Excel que servirá como herramienta para realizar abastecimiento y control de inventario. Se enviará por correo diariamente.

Figura 23 - Reporte propuesta stock kanban

| Reporte de stock al    viernes 01 Jun 2018                                                                                                 |       |                          |                    |          |           |          |          |                 |                    |                    |               |                  |     |          |                  |                     |                  |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------|--------------------|----------|-----------|----------|----------|-----------------|--------------------|--------------------|---------------|------------------|-----|----------|------------------|---------------------|------------------|---------------|
| <div><div></div><div>MARCA/MODELO MERCADERÍA</div></div> | MORAN | Proyección Ventas/Semana | Nivel de Stock     | AREQUIPA | IMOLLENDO | PUNO JR. | AREQUIPA | FRANQUICIA PUNO | REAL PLAZA JULIACA | FRANQUICIA JULIACA | TACNA DEUSTUA | FRANQUICIA TACNA | ILO | MOQUEGUA | REAL PLAZA CUSCO | FRANQUICIA HUANCAYO | ROTACIÓN GENERAL | TOTAL GENERAL |
|                                                                                                                                            |       |                          |                    |          |           |          |          |                 |                    |                    |               |                  |     |          |                  |                     |                  |               |
| LG 4G X240F K8 2017 AZUL                                                                                                                   | 9     | 4                        | Stock Máximo       | 34       | 3         | 8        | 7        | 35              | 15                 | 7                  | 7             | 3                |     |          | 10               | 27                  |                  | 173           |
| LG 4G X240F K8 2017 DORADO                                                                                                                 | 1     | 2                        | Stock de Seguridad | 8        | 2         | 2        | 2        | 9               | 2                  | 2                  | 2             | 2                |     |          | 2                | 6                   | 3                | 42            |
| MICROSOFT 4G RM-1073 (N640) BLANCO                                                                                                         | 1     |                          | Sobrestock         | 2        |           |          |          |                 |                    |                    |               |                  |     |          |                  |                     |                  | 3             |
| MOTOROLA 4G E4 PLUS AZUL - XT-1772                                                                                                         | 0     | 2                        | Quiebre            |          |           |          | 2        |                 |                    |                    |               |                  |     |          | 1                |                     |                  | 4             |
| MOTOROLA 4G XT-1542 8GB BLANCO CAMP 3                                                                                                      | 3     |                          | Sobrestock         |          |           |          |          |                 |                    |                    |               |                  |     |          |                  |                     |                  | 3             |
| MOTOROLA 4G XT-1756 MOTO C NEGRO                                                                                                           | 14    | 3                        | Sobre Stock        | 24       | 8         | 12       | 7        | 44              | 23                 | 6                  | 16            | 10               | 5   |          | 7                | 14                  | 26               | 190           |
| MOTOROLA 4G XT-1772 MOTO E4 PLUS GR                                                                                                        | 28    | 8                        | Sobre Stock        | 42       | 8         | 14       | 12       | 19              | 38                 | 14                 | 32            | 18               | 15  | 14       | 34               | 168                 |                  | 288           |
| NOKIA 4G N3 AZUL - TA-1028                                                                                                                 | 5     |                          | Sobrestock         | 2        |           | 2        |          | 1               |                    | 7                  | 9             |                  |     |          | 5                | 2                   |                  | 33            |
| NOKIA 4G N3 GRIS - TA-1028                                                                                                                 | 4     |                          | Sobrestock         | 3        |           |          | 1        |                 | 7                  | 6                  | 1             |                  |     | 1        | 4                | 4                   |                  | 31            |
| NOKIA 4G 2 TA-1023 BLANCO                                                                                                                  | 3     | 1                        | Sobre Stock        | 9        |           | 2        |          | 1               | 5                  | 1                  | 7             | 2                | 1   |          | 5                | 3                   | 12               | 39            |
| NOKIA 4G 8 TA-1012 AZUL                                                                                                                    | 4     |                          | Sobrestock         |          |           |          |          | 3               | 1                  | 6                  | 1             |                  |     |          | 3                | 12                  |                  | 33            |
| NOKIA 4G 8 TA-1012 GRIS                                                                                                                    | 3     |                          | Sobrestock         | 3        |           | 1        | 5        | 4               | 2                  | 4                  | 5             | 5                | 2   |          | 6                | 13                  |                  | 53            |
| SAMSUNG 4G SM-G532M NEGRO                                                                                                                  | 8     | 6                        | Punto de reorden   | 4        |           | 7        | 7        | 16              | 12                 | 5                  | 6             |                  |     | 18       | 4                | 15                  | 63               | 102           |
| SAMSUNG 4G SM-G532M PLATA                                                                                                                  | 6     | 6                        | Stock de Seguridad | 32       | 10        | 9        | 1        | 26              | 15                 | 4                  | 13            | 3                | 4   |          | 11               | 8                   | 61               | 142           |

Fuente: Elaboración Propia

Para la implementación de la herramienta, se debe de coordinar reuniones, entre el área comercial, logística y atención al cliente, a fin de definir y comunicar la política de abastecimiento, el sustento y la forma de aplicarse. Posteriormente, se empezará a enviar el nuevo reporte, y comunicarse las consideraciones para el uso de la herramienta en el proceso de abastecimiento de mercadería comercial. Capacitar al personal involucrado en la ejecución del proceso e iniciar con la implementación.



### 3.6. Aplicación de VSM Futuro

Esta herramienta, nos permitirá identificar el cambio que representa la aplicación de las herramientas descritas, en la reducción de los tiempos en procesos de ingreso de mercadería, atención venta y liquidación.

#### 3.6.1. Proceso de habilitación de mercadería

La aplicación del nuevo proceso de ingreso permite reducir los tiempos y los recursos humanos empleados en la ejecución de los mismos. La reducción se debe principalmente en el ingreso, ya que este se realiza por lote de mercadería y no elemento por elemento como el modelo anterior, así mismo, el encargado de almacén es liberado de carga laboral que permitirá un mejor enfoque en las tareas propias del almacén en tienda.

El asistente de logística asume el rol de elaboración de los partes de entrada que permitirá la implementación de la propuesta.

Tabla 22 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso de Ingreso de Mercadería

| Análisis Lead Time                                         |                                                                     |  | TIPO |    | Arequipa<br>Franquicia |          | Franquicia<br>Huancayo |          | Franquicia Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia Tacna |          | Ilo Abtao |          | Morán     |          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|------|----|------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
|                                                            |                                                                     |  | NVA  | VA | NVA                    | VA       | NVA                    | VA       | NVA                | VA       | NVA             | VA       | NVA              | VA       | NVA       | VA       | NVA       | VA       |
| --                                                         | Lead Time de entrega del proveedor                                  |  | X    |    | 45.70 min              |          | 49.11 min              |          | 74.22 min          |          | 44.68 min       |          | 47.75 min        |          | 51.24 min |          | 46.72 min |          |
| 1                                                          | Recepción de mercadería                                             |  |      |    | 0.63 hrs               |          | 0.46 hrs               |          | 0.38 hrs           |          | 0.23 hrs        |          | 0.24 hrs         |          | 0.23 hrs  |          | 0.36 hrs  |          |
| 1.10                                                       | Recepción de Guías de Remisión                                      |  | X    |    | 0.03                   |          | 0.03                   |          | 0.03               |          | 0.03            |          | 0.03             |          | 0.03      |          | 0.03      |          |
| 1.20                                                       | Apertura de contenedores de mercadería                              |  | X    |    | 0.03                   |          | 0.03                   |          | 0.03               |          | 0.03            |          | 0.03             |          | 0.03      |          | 0.03      |          |
| 1.30                                                       | Validación según guía (Cantidad y Modelo)                           |  |      | X  |                        | 0.49     |                        | 0.32     |                    | 0.24     |                 | 0.09     |                  | 0.11     |           | 0.09     |           | 0.22     |
| 1.40                                                       | Firma de conformidad de la mercadería recibida                      |  | X    |    | 0.08                   |          | 0.08                   |          | 0.08               |          | 0.08            |          | 0.08             |          | 0.08      |          | 0.08      |          |
| 2                                                          | Ingreso y almacén de mercadería                                     |  |      |    | 0.94 hrs               |          | 0.71 hrs               |          | 0.64 hrs           |          | 0.63 hrs        |          | 0.67 hrs         |          | 0.74 hrs  |          | 0.72 hrs  |          |
| 2.10                                                       | Descargar facturas y detalle de series en LC entregada por el prov. |  | X    |    | 0.05                   |          | 0.05                   |          | 0.05               |          | 0.05            |          | 0.05             |          | 0.05      |          | 0.05      |          |
| * 2.20                                                     | Generación de partes de entrada                                     |  |      | X  |                        | 0.13     |                        | 0.13     |                    | 0.13     |                 | 0.13     |                  | 0.13     |           | 0.13     |           | 0.13     |
| 2.30                                                       | Envío archivo virtual de guías de remisión firmadas                 |  | X    |    | 0.06                   |          |                        |          |                    |          |                 |          |                  |          |           |          |           |          |
| 2.40                                                       | Validación del contenido de guías de rem. con fact.                 |  | X    |    | 0.08                   |          | 0.08                   |          | 0.08               |          | 0.08            |          | 0.08             |          | 0.08      |          | 0.08      |          |
| 2.50                                                       | Cargar partes de entrada a SIS                                      |  |      | X  |                        | 0.07     |                        | 0.07     |                    | 0.07     |                 | 0.07     |                  | 0.07     |           | 0.07     |           | 0.07     |
| 2.60                                                       | Confirmar ingreso vía correo                                        |  | X    |    | 0.05                   |          | 0.05                   |          | 0.05               |          | 0.05            |          | 0.05             |          | 0.05      |          | 0.05      |          |
| 2.70                                                       | Almacenar y marcar mercadería según marca y política PEPS           |  | X    |    | 0.49                   |          | 0.32                   |          | 0.26               |          | 0.25            |          | 0.29             |          | 0.36      |          | 0.33      |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                                     |  |      |    | 0.94 hrs               | 0.63 hrs | 0.71 hrs               | 0.45 hrs | 0.64 hrs           | 0.37 hrs | 0.63 hrs        | 0.22 hrs | 0.67 hrs         | 0.24 hrs | 0.74 hrs  | 0.22 hrs | 0.72 hrs  | 0.35 hrs |
| Tiempo de habilitación de mercadería comercial en tienda   |                                                                     |  |      |    | 1.38 hrs               |          | 0.98 hrs               |          | 0.83 hrs           |          | 0.67 hrs        |          | 0.73 hrs         |          | 0.78 hrs  |          | 0.89 hrs  |          |

| Análisis Lead Time                                         |                                                                     |  | TIPO |    | Mollendo  |          | Moquegua  |          | Puno Jr. Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza Juliaca |          | Tacna Deustua |          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|------|----|-----------|----------|-----------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------------|----------|
|                                                            |                                                                     |  | NVA  | VA | NVA       | VA       | NVA       | VA       | NVA               | VA       | NVA              | VA       | NVA                | VA       | NVA           | VA       |
| --                                                         | Lead Time de entrega del proveedor                                  |  | X    |    | 68.36 min |          | 48.81 min |          | 43.55 min         |          | 51.07 min        |          | 70.88 min          |          | 45.45 min     |          |
| 1                                                          | Recepción de mercadería                                             |  |      |    | 0.18 hrs  |          | 0.23 hrs  |          | 0.27 hrs          |          | 0.28 hrs         |          | 0.44 hrs           |          | 0.26 hrs      |          |
| 1.10                                                       | Recepción de Guías de Remisión                                      |  | X    |    | 0.03      |          | 0.03      |          | 0.03              |          | 0.03             |          | 0.03               |          | 0.03          |          |
| 1.20                                                       | Apertura de contenedores de mercadería                              |  | X    |    | 0.03      |          | 0.03      |          | 0.03              |          | 0.03             |          | 0.03               |          | 0.03          |          |
| 1.30                                                       | Validación según guía (Cantidad y Modelo)                           |  |      | X  |           | 0.04     |           | 0.09     |                   | 0.13     |                  | 0.14     |                    | 0.31     |               | 0.12     |
| 1.40                                                       | Firma de conformidad de la mercadería recibida                      |  | X    |    | 0.08      |          | 0.08      |          | 0.08              |          | 0.08             |          | 0.08               |          | 0.08          |          |
| 2                                                          | Ingreso y almacén de mercadería                                     |  |      |    | 0.49 hrs  |          | 0.68 hrs  |          | 0.68 hrs          |          | 0.66 hrs         |          | 0.90 hrs           |          | 0.68 hrs      |          |
| 2.10                                                       | Descargar facturas y detalle de series en LC entregada por el prov. |  | X    |    | 0.05      |          | 0.05      |          | 0.05              |          | 0.05             |          | 0.05               |          | 0.05          |          |
| 2.20                                                       | Generación de partes de entrada                                     |  |      | X  |           | 0.13     |           | 0.13     |                   | 0.13     |                  | 0.13     |                    | 0.13     |               | 0.13     |
| 2.30                                                       | Envío archivo virtual de guías de remisión firmadas                 |  | X    |    |           |          |           |          |                   |          |                  |          |                    |          |               |          |
| 2.40                                                       | Validación del contenido de guías de rem. con fact.                 |  | X    |    | 0.08      |          | 0.08      |          | 0.08              |          | 0.08             |          | 0.08               |          | 0.08          |          |
| 2.50                                                       | Cargar partes de entrada a SIS                                      |  |      | X  |           | 0.07     |           | 0.07     |                   | 0.07     |                  | 0.07     |                    | 0.07     |               | 0.07     |
| 2.60                                                       | Confirmar ingreso vía correo                                        |  | X    |    | 0.05      |          | 0.05      |          | 0.05              |          | 0.05             |          | 0.05               |          | 0.05          |          |
| 2.70                                                       | Almacenar y marcar mercadería según marca y política PEPS           |  | X    |    | 0.11      |          | 0.30      |          | 0.30              |          | 0.27             |          | 0.52               |          | 0.29          |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                                     |  |      |    | 0.49 hrs  | 0.17 hrs | 0.69 hrs  | 0.22 hrs | 0.69 hrs          | 0.27 hrs | 0.66 hrs         | 0.27 hrs | 0.90 hrs           | 0.44 hrs | 0.68 hrs      | 0.25 hrs |
| Tiempo de habilitación de mercadería comercial en tienda   |                                                                     |  |      |    | 0.48 hrs  |          | 0.72 hrs  |          | 0.77 hrs          |          | 0.75 hrs         |          | 1.16 hrs           |          | 0.75 hrs      |          |
| *                                                          | Actividades se realizan antes de la recepción de mercadería         |  |      |    |           |          |           |          |                   |          |                  |          |                    |          |               |          |
| --                                                         | Tiempo de espera al transportista                                   |  |      |    |           |          |           |          |                   |          |                  |          |                    |          |               |          |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### 3.6.2. Proceso de venta

La implementación de la propuesta del chat en tienda, permitirá reducir tiempos en los procesos de solicitud de series, siendo los procesos de las ventas con equipo los que presenten mayor impacto, así mismo se genera un leve incremento en el tiempo de atención total provocado por la implementación del nuevo proceso de liquidación que implementa el proceso de revisión del contrato como parte del proceso de venta.



Tabla 23 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Postpago Combo

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa Franquicia |          | Franquicia Huancayo |          | Franquicia Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia Tacna |          | Ilo Abtao |          | Morán     |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|---------------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                 | VA       | NVA                 | VA       | NVA                | VA       | NVA             | VA       | NVA              | VA       | NVA       | VA       | NVA       | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 7.85 min            |          | 9.25 min            |          | 7.65 min           |          | 9.35 min        |          | 9.82 min         |          | 8.22 min  |          | 9.82 min  |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    |                     | 0.47     |                     | 0.47     |                    | 0.47     |                 | 0.47     |                  | 0.47     |           | 0.47     |           | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48                |          | 0.48                |          | 0.48               |          | 0.48            |          | 0.48             |          | 0.48      |          | 0.48      |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90                |          | 8.30                |          | 6.70               |          | 8.40            |          | 8.87             |          | 7.27      | 0.00     | 8.87      | 0.00     |
| 2.0                                                        | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 34.58 min           |          | 35.72 min           |          | 34.39 min          |          | 36.30 min       |          | 36.96 min        |          | 35.13 min |          | 36.78 min |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17                |          | 0.17                |          | 0.17               |          | 0.17            |          | 0.17             |          | 0.17      |          | 0.17      |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                     | 2.89     |                     | 2.89     |                    | 2.89     |                 | 2.89     |                  | 2.89     |           | 2.89     |           | 2.89     |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58                |          | 0.58                |          | 0.58               |          | 0.58            |          | 0.58             |          | 0.58      |          | 0.58      |          |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                     | 3.89     |                     | 3.89     |                    | 3.89     |                 | 3.89     |                  | 3.89     |           | 3.89     |           | 3.89     |
| 2.5                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74                |          | 1.74                |          | 1.74               |          | 1.74            |          | 1.74             |          | 1.74      |          | 1.74      |          |
| 2.6                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26                |          | 1.26                |          | 1.26               |          | 1.26            |          | 1.26             |          | 1.26      |          | 1.26      |          |
| 2.7                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 0.50                |          | 0.50                |          | 0.50               |          | 0.50            |          | 0.50             |          | 0.50      |          | 0.50      |          |
| 2.8                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                     | 4.89     |                     | 4.89     |                    | 4.89     |                 | 4.89     |                  | 4.89     |           | 4.89     |           | 4.89     |
| 2.9                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                     | 2.30     |                     | 2.30     |                    | 2.30     |                 | 2.30     |                  | 2.30     |           | 2.30     |           | 2.30     |
| 2.10                                                       | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | 3.00                |          | 3.00                |          | 3.00               |          | 3.00            |          | 3.00             |          | 3.00      |          | 3.00      |          |
| 2.11                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68                |          | 1.68                |          | 1.68               |          | 1.68            |          | 1.68             |          | 1.68      |          | 1.68      |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34                |          | 4.02                |          | 3.25               |          | 4.07            |          | 4.54             |          | 3.57      |          | 4.36      |          |
| 2.12                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                     | 2.85     |                     | 2.85     |                    | 2.85     |                 | 2.85     |                  | 2.85     |           | 2.85     |           | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41                |          | 2.86                |          | 2.31               |          | 3.40            |          | 3.59             |          | 2.73      |          | 3.59      |          |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97                |          | 0.97                |          | 0.97               |          | 0.97            |          | 0.97             |          | 0.97      |          | 0.97      |          |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                     | 2.11     |                     | 2.11     |                    | 2.11     |                 | 2.11     |                  | 2.11     |           | 2.11     |           | 2.11     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 23.0 min            | 19.4 min | 25.6 min            | 19.4 min | 22.6 min           | 19.4 min | 26.3 min        | 19.4 min | 27.4 min         | 19.4 min | 23.9 min  | 19.4 min | 27.2 min  | 19.4 min |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo  |          | Moquegua  |          | Puno Jr. Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza Juliaca |          | Tacna Deustua |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|-----------|----------|-----------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA       | VA       | NVA       | VA       | NVA               | VA       | NVA              | VA       | NVA                | VA       | NVA           | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 5.38 min  |          | 6.42 min  |          | 10.38 min         |          | 7.65 min         |          | 8.78 min           |          | 5.85 min      |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    |           | 0.47     |           | 0.47     |                   | 0.47     |                  | 0.47     |                    | 0.47     |               | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48      |          | 0.48      |          | 0.48              |          | 0.48             |          | 0.48               |          | 0.48          |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43      |          | 5.47      |          | 9.43              |          | 6.70             |          | 7.83               |          | 4.90          |          |
| 2.0                                                        | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 26.31 min |          | 33.51 min |          | 37.62 min         |          | 34.44 min        |          | 35.55 min          |          | 33.03 min     |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17      |          | 0.17      |          | 0.17              |          | 0.17             |          | 0.17               |          | 0.17          |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |           | 2.89     |           | 2.89     |                   | 2.89     |                  | 2.89     |                    | 2.89     |               | 2.89     |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58      |          | 0.58      |          | 0.58              |          | 0.58             |          | 0.58               |          | 0.58          |          |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |           | 3.89     |           | 3.89     |                   | 3.89     |                  | 3.89     |                    | 3.89     |               | 3.89     |
| 2.5                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74      |          | 1.74      |          | 1.74              |          | 1.74             |          | 1.74               |          | 1.74          |          |
| 2.6                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26      |          | 1.26      |          | 1.26              |          | 1.26             |          | 1.26               |          | 1.26          |          |
| 2.7                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 0.50      |          | 0.50      |          | 0.50              |          | 0.50             |          | 0.50               |          | 0.50          |          |
| 2.8                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |           | 4.89     |           | 4.89     |                   | 4.89     |                  | 4.89     |                    | 4.89     |               | 4.89     |
| 2.9                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |           | 2.30     |           | 2.30     |                   | 2.30     |                  | 2.30     |                    | 2.30     |               | 2.30     |
| 2.10                                                       | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | --        |          | 3.00      |          | 3.00              |          | 3.00             |          | 3.00               |          | 3.00          |          |
| 2.11                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68      |          | 1.68      |          | 1.68              |          | 1.68             |          | 1.68               |          | 1.68          |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48      |          | 2.80      |          | 4.83              |          | 3.20             |          | 3.90               |          | 2.44          |          |
| 2.12                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |           | 2.85     |           | 2.85     |                   | 2.85     |                  | 2.85     |                    | 2.85     |               | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --        |          | 1.89      |          | 3.96              |          | 2.41             |          | 2.82               |          | 1.76          |          |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97      |          | 0.97      |          | 0.97              |          | 0.97             |          | 0.97               |          | 0.97          |          |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |           | 2.11     |           | 2.11     |                   | 2.11     |                  | 2.11     |                    | 2.11     |               | 2.11     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 12.3 min  | 19.4 min | 20.5 min  | 19.4 min | 28.6 min          | 19.4 min | 22.7 min         | 19.4 min | 24.9 min           | 19.4 min | 19.5 min      | 19.4 min |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro



Tabla 24 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Postpago M4

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa Franquicia |          | Franquicia Huancayo |          | Franquicia Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia Tacna |          | Ilo Abtao |          | Morán     |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|---------------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                 | VA       | NVA                 | VA       | NVA                | VA       | NVA             | VA       | NVA              | VA       | NVA       | VA       | NVA       | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 7.85 min            |          | 9.25 min            |          | 7.65 min           |          | 9.35 min        |          | 9.82 min         |          | 8.22 min  |          | 9.82 min  |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                     | 0.47     |                     | 0.47     |                    | 0.47     |                 | 0.47     |                  | 0.47     |           | 0.47     |           | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48                |          | 0.48                |          | 0.48               |          | 0.48            |          | 0.48             |          | 0.48      |          | 0.48      |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90                |          | 8.30                |          | 6.70               |          | 8.40            |          | 8.87             |          | 7.27      | 0.00     | 8.87      | 0.00     |
| 2.0                                                        | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 31.83 min           |          | 32.97 min           |          | 31.64 min          |          | 33.55 min       |          | 34.21 min        |          | 32.38 min |          | 34.03 min |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17                |          | 0.17                |          | 0.17               |          | 0.17            |          | 0.17             |          | 0.17      |          | 0.17      |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                     | 2.89     |                     | 2.89     |                    | 2.89     |                 | 2.89     |                  | 2.89     |           | 2.89     |           | 2.89     |
| 2.3                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                     | 3.89     |                     | 3.89     |                    | 3.89     |                 | 3.89     |                  | 3.89     |           | 3.89     |           | 3.89     |
| 2.4                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74                |          | 1.74                |          | 1.74               |          | 1.74            |          | 1.74             |          | 1.74      |          | 1.74      |          |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26                |          | 1.26                |          | 1.26               |          | 1.26            |          | 1.26             |          | 1.26      |          | 1.26      |          |
| 2.6                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                     | 4.89     |                     | 4.89     |                    | 4.89     |                 | 4.89     |                  | 4.89     |           | 4.89     |           | 4.89     |
| 2.7                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                     | 2.30     |                     | 2.30     |                    | 2.30     |                 | 2.30     |                  | 2.30     |           | 2.30     |           | 2.30     |
| 2.8                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | 3.00                |          | 3.00                |          | 3.00               |          | 3.00            |          | 3.00             |          | 3.00      |          | 3.00      |          |
| 2.9                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68                |          | 1.68                |          | 1.68               |          | 1.68            |          | 1.68             |          | 1.68      |          | 1.68      |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34                |          | 4.02                |          | 3.25               |          | 4.07            |          | 4.54             |          | 3.57      |          | 4.36      |          |
| 2.10                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                     | 2.85     |                     | 2.85     |                    | 2.85     |                 | 2.85     |                  | 2.85     |           | 2.85     |           | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41                |          | 2.86                |          | 2.31               |          | 3.40            |          | 3.59             |          | 2.73      |          | 3.59      |          |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.61                |          | 0.61                |          | 0.61               |          | 0.61            |          | 0.61             |          | 0.61      |          | 0.61      |          |
| 2.11                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                     | 0.80     |                     | 0.80     |                    | 0.80     |                 | 0.80     |                  | 0.80     |           | 0.80     |           | 0.80     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 21.6 min            | 18.1 min | 24.1 min            | 18.1 min | 21.2 min           | 18.1 min | 24.8 min        | 18.1 min | 25.9 min         | 18.1 min | 22.5 min  | 18.1 min | 25.8 min  | 18.1 min |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo  |          | Moquegua  |          | Puno Jr. Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza Juliaca |          | Tacna Deustua |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|-----------|----------|-----------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA       | VA       | NVA       | VA       | NVA               | VA       | NVA              | VA       | NVA                | VA       | NVA           | VA       |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 5.38 min  |          | 6.42 min  |          | 10.38 min         |          | 7.65 min         |          | 8.78 min           |          | 5.85 min      |          |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |           | 0.47     |           | 0.47     |                   | 0.47     |                  | 0.47     |                    | 0.47     |               | 0.47     |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48      |          | 0.48      |          | 0.48              |          | 0.48             |          | 0.48               |          | 0.48          |          |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43      |          | 5.47      |          | 9.43              |          | 6.70             |          | 7.83               |          | 4.90          |          |
| 2.0                                                        | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 23.56 min |          | 30.76 min |          | 34.87 min         |          | 31.69 min        |          | 32.80 min          |          | 30.28 min     |          |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17      |          | 0.17      |          | 0.17              |          | 0.17             |          | 0.17               |          | 0.17          |          |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |           | 2.89     |           | 2.89     |                   | 2.89     |                  | 2.89     |                    | 2.89     |               | 2.89     |
| 2.3                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |           | 3.89     |           | 3.89     |                   | 3.89     |                  | 3.89     |                    | 3.89     |               | 3.89     |
| 2.4                                                        | Evaluación crediticia del cliente                        | X    |    | 1.74      |          | 1.74      |          | 1.74              |          | 1.74             |          | 1.74               |          | 1.74          |          |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26      |          | 1.26      |          | 1.26              |          | 1.26             |          | 1.26               |          | 1.26          |          |
| 2.6                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |           | 4.89     |           | 4.89     |                   | 4.89     |                  | 4.89     |                    | 4.89     |               | 4.89     |
| 2.7                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |           | 2.30     |           | 2.30     |                   | 2.30     |                  | 2.30     |                    | 2.30     |               | 2.30     |
| 2.8                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | --        |          | 3.00      |          | 3.00              |          | 3.00             |          | 3.00               |          | 3.00          |          |
| 2.9                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68      |          | 1.68      |          | 1.68              |          | 1.68             |          | 1.68               |          | 1.68          |          |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48      |          | 2.80      |          | 4.83              |          | 3.20             |          | 3.90               |          | 2.44          |          |
| 2.10                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |           | 2.85     |           | 2.85     |                   | 2.85     |                  | 2.85     |                    | 2.85     |               | 2.85     |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --        |          | 1.89      |          | 3.96              |          | 2.41             |          | 2.82               |          | 1.76          |          |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.61      |          | 0.61      |          | 0.61              |          | 0.61             |          | 0.61               |          | 0.61          |          |
| 2.11                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |           | 0.80     |           | 0.80     |                   | 0.80     |                  | 0.80     |                    | 0.80     |               | 0.80     |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 10.9 min  | 18.1 min | 19.1 min  | 18.1 min | 27.2 min          | 18.1 min | 21.3 min         | 18.1 min | 23.5 min           | 18.1 min | 18.0 min      | 18.1 min |

Fuente: Elaboración propia según estudio de tiempos con cronómetro

Tabla 25 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Prepago Combo

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Arequipa<br>Franquicia |                 | Franquicia<br>Huancaayo |                 | Franquicia Juliaca |                 | Franquicia Puno  |                 | Franquicia Tacna |                 | Ilo Abtao        |                 | Morán            |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                    | VA              | NVA                     | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>7.85 min</b>        |                 | <b>9.25 min</b>         |                 | <b>7.65 min</b>    |                 | <b>9.35 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 | <b>8.22 min</b>  |                 | <b>9.82 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                        | 0.47            |                         | 0.47            |                    | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                  | 0.47            |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48                   |                 | 0.48                    |                 | 0.48               |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48             |                 |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 6.90                   |                 | 8.30                    |                 | 6.70               |                 | 8.40             |                 | 8.87             |                 | 7.27             | 0.00            | 8.87             | 0.00            |
| <b>2.0</b>                                                 | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>31.00 min</b>       |                 | <b>32.64 min</b>        |                 | <b>31.31 min</b>   |                 | <b>33.23 min</b> |                 | <b>33.88 min</b> |                 | <b>32.05 min</b> |                 | <b>33.70 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17                   |                 | 0.17                    |                 | 0.17               |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17             |                 |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                        | 2.89            |                         | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58                   |                 | 0.58                    |                 | 0.58               |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58             |                 |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                        | 3.89            |                         | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26                   |                 | 1.26                    |                 | 1.26               |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26             |                 |
| 2.6                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 0.50                   |                 | 0.50                    |                 | 0.50               |                 | 0.50             |                 | 0.50             |                 | 0.50             |                 | 0.50             |                 |
| 2.7                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                        | 4.89            |                         | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.8                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                        | 2.30            |                         | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.9                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | 1.17                   |                 | 1.17                    |                 | 1.17               |                 | 1.17             |                 | 1.17             |                 | 1.17             |                 | 1.17             |                 |
| 2.10                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68                   |                 | 1.68                    |                 | 1.68               |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68             |                 |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 3.34                   |                 | 4.02                    |                 | 3.25               |                 | 4.07             |                 | 4.54             |                 | 3.57             |                 | 4.36             |                 |
| 2.11                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                        | 2.85            |                         | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | 2.41                   |                 | 2.86                    |                 | 2.31               |                 | 3.40             |                 | 3.59             |                 | 2.73             |                 | 3.59             |                 |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97                   |                 | 0.97                    |                 | 0.97               |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97             |                 |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                        | 2.11            |                         | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>19.5 min</b>        | <b>19.4 min</b> | <b>22.0 min</b>         | <b>19.9 min</b> | <b>19.1 min</b>    | <b>19.9 min</b> | <b>22.7 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>23.8 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>20.4 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>23.6 min</b>  | <b>19.9 min</b> |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo         |                 | Moquegua         |                 | Puno Jr. Arequipa |                 | Real Plaza Cusco |                 | Real Plaza Juliaca |                 | Tacna Deustua    |                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA              | VA              | NVA              | VA              | NVA               | VA              | NVA              | VA              | NVA                | VA              | NVA              | VA              |
| <b>1</b>                                                   | <b>Protocolo de recepción y derivación</b>               |      |    | <b>5.38 min</b>  |                 | <b>6.42 min</b>  |                 | <b>10.38 min</b>  |                 | <b>7.65 min</b>  |                 | <b>8.78 min</b>    |                 | <b>5.85 min</b>  |                 |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud |      | X  |                  | 0.47            |                  | 0.47            |                   | 0.47            |                  | 0.47            |                    | 0.47            |                  | 0.47            |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48             |                 | 0.48             |                 | 0.48              |                 | 0.48             |                 | 0.48               |                 | 0.48             |                 |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43             |                 | 5.47             |                 | 9.43              |                 | 6.70             |                 | 7.83               |                 | 4.90             |                 |
| <b>2.0</b>                                                 | <b>Proceso de Venta Postpago</b>                         |      |    | <b>25.07 min</b> |                 | <b>30.44 min</b> |                 | <b>34.55 min</b>  |                 | <b>31.37 min</b> |                 | <b>32.48 min</b>   |                 | <b>29.96 min</b> |                 |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17             |                 | 0.17             |                 | 0.17              |                 | 0.17             |                 | 0.17               |                 | 0.17             |                 |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  |                  | 2.89            |                  | 2.89            |                   | 2.89            |                  | 2.89            |                    | 2.89            |                  | 2.89            |
| 2.3                                                        | Validar stock del producto solicitado                    | X    |    | 0.58             |                 | 0.58             |                 | 0.58              |                 | 0.58             |                 | 0.58               |                 | 0.58             |                 |
| 2.4                                                        | Ofrecer oferta comercial para la necesidad identificada  |      | X  |                  | 3.89            |                  | 3.89            |                   | 3.89            |                  | 3.89            |                    | 3.89            |                  | 3.89            |
| 2.5                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26             |                 | 1.26             |                 | 1.26              |                 | 1.26             |                 | 1.26               |                 | 1.26             |                 |
| 2.6                                                        | Solicitud series electrónicas                            | X    |    | 0.50             |                 | 0.50             |                 | 0.50              |                 | 0.50             |                 | 0.50               |                 | 0.50             |                 |
| 2.7                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  |                  | 4.89            |                  | 4.89            |                   | 4.89            |                  | 4.89            |                    | 4.89            |                  | 4.89            |
| 2.8                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  |                  | 2.30            |                  | 2.30            |                   | 2.30            |                  | 2.30            |                    | 2.30            |                  | 2.30            |
| 2.9                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | --               |                 | 1.17             |                 | 1.17              |                 | 1.17             |                 | 1.17               |                 | 1.17             |                 |
| 2.10                                                       | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68             |                 | 1.68             |                 | 1.68              |                 | 1.68             |                 | 1.68               |                 | 1.68             |                 |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48             |                 | 2.80             |                 | 4.83              |                 | 3.20             |                 | 3.90               |                 | 2.44             |                 |
| 2.11                                                       | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  |                  | 2.85            |                  | 2.85            |                   | 2.85            |                  | 2.85            |                    | 2.85            |                  | 2.85            |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |    | --               |                 | 1.89             |                 | 3.96              |                 | 2.41             |                 | 2.82               |                 | 1.76             |                 |
| 2.12                                                       | Cerrar orden                                             | X    |    | 0.97             |                 | 0.97             |                 | 0.97              |                 | 0.97             |                 | 0.97               |                 | 0.97             |                 |
| 2.13                                                       | Despacho de producto en almacén                          |      | X  |                  | 2.11            |                  | 2.11            |                   | 2.11            |                  | 2.11            |                    | 2.11            |                  | 2.11            |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | <b>10.6 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>17.0 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>25.0 min</b>   | <b>19.9 min</b> | <b>19.1 min</b>  | <b>19.9 min</b> | <b>21.4 min</b>    | <b>19.9 min</b> | <b>15.9 min</b>  | <b>19.9 min</b> |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

Tabla 26 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso Venta Prepago M7

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO | Arequipa Franquicia |           | Franquicia Huancayo |           | Franquicia Juliaca |           | Franquicia Puno |           | Franquicia Tacna |           | Ilo Abtao |           | Morán     |           |           |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|--------------------|-----------|-----------------|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA                  | NVA       | VA                  | NVA       | VA                 | NVA       | VA              | NVA       | VA               | NVA       | VA        | NVA       | VA        | NVA       | VA        |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |                     | 7.85 min  |                     | 9.25 min  |                    | 7.65 min  |                 | 9.35 min  |                  | 9.82 min  |           | 8.22 min  |           | 9.82 min  |           |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |                     | 0.47      |                     | 0.47      |                    | 0.47      |                 | 0.47      |                  | 0.47      |           | 0.47      |           | 0.47      |           |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |                     | 0.48      |                     | 0.48      |                    | 0.48      |                 | 0.48      |                  | 0.48      |           | 0.48      |           | 0.48      |           |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |                     | 6.90      |                     | 8.30      |                    | 6.70      |                 | 8.40      |                  | 8.87      |           | 7.27      | 0.00      | 8.87      | 0.00      |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |                     | 24.36 min |                     | 25.50 min |                    | 24.17 min |                 | 26.09 min |                  | 26.74 min |           | 24.91 min |           | 26.56 min |           |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |                     | 0.17      |                     | 0.17      |                    | 0.17      |                 | 0.17      |                  | 0.17      |           | 0.17      |           | 0.17      |           |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  | X    |                     | 2.89      |                     | 2.89      |                    | 2.89      |                 | 2.89      |                  | 2.89      |           | 2.89      |           | 2.89      |           |
| 2.3                                                        | Validación biométrica                                    | X    |                     | 1.26      |                     | 1.26      |                    | 1.26      |                 | 1.26      |                  | 1.26      |           | 1.26      |           | 1.26      |           |
| 2.4                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             | X    |                     | 4.89      |                     | 4.89      |                    | 4.89      |                 | 4.89      |                  | 4.89      |           | 4.89      |           | 4.89      |           |
| 2.5                                                        | Generación de contrato y expediente                      | X    |                     | 2.30      |                     | 2.30      |                    | 2.30      |                 | 2.30      |                  | 2.30      |           | 2.30      |           | 2.30      |           |
| 2.9                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |                     | 1.17      |                     | 1.17      |                    | 1.17      |                 | 1.17      |                  | 1.17      |           | 1.17      |           | 1.17      |           |
| 2.6                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |                     | 1.68      |                     | 1.68      |                    | 1.68      |                 | 1.68      |                  | 1.68      |           | 1.68      |           | 1.68      |           |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |                     | 3.34      |                     | 4.02      |                    | 3.25      |                 | 4.07      |                  | 4.54      |           | 3.57      |           | 4.36      |           |
| 2.7                                                        | Cobro de cliente en caja                                 | X    |                     | 2.85      |                     | 2.85      |                    | 2.85      |                 | 2.85      |                  | 2.85      |           | 2.85      |           | 2.85      |           |
| --                                                         | Espera en almacén                                        | X    |                     | 2.41      |                     | 2.86      |                    | 2.31      |                 | 3.40      |                  | 3.59      |           | 2.73      |           | 3.59      |           |
| 2.8                                                        | Cerrar orden                                             | X    |                     | 0.61      |                     | 0.61      |                    | 0.61      |                 | 0.61      |                  | 0.61      |           | 0.61      |           | 0.61      |           |
| 2.9                                                        | Despacho de producto en almacén                          | X    |                     | 0.80      |                     | 0.80      |                    | 0.80      |                 | 0.80      |                  | 0.80      |           | 0.80      |           | 0.80      |           |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |                     | 18.01 min | 14.20 min           | 20.55 min | 14.20 min          | 17.62 min | 14.20 min       | 21.24 min | 14.20 min        | 22.36 min | 14.20 min | 18.93 min | 14.20 min | 22.18 min | 14.20 min |

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | TIPO |    | Mollendo  |           | Moquegua  |           | Puno Jr. Arequipa |           | Real Plaza Cusco |           | Real Plaza Juliaca |           | Tacna Deustua |           |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|------------------|-----------|--------------------|-----------|---------------|-----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA       | VA        | NVA       | VA        | NVA               | VA        | NVA              | VA        | NVA                | VA        | NVA           | VA        |
| 1                                                          | Protocolo de recepción y derivación                      |      |    | 5.38 min  |           | 6.42 min  |           | 10.38 min         |           | 7.65 min         |           | 8.78 min           |           | 5.85 min      |           |
| 1.1                                                        | Recepción del cliente y validación del tipo de solicitud | X    |    | 0.47      |           | 0.47      |           | 0.47              |           | 0.47             |           | 0.47               |           | 0.47          |           |
| 1.2                                                        | Derivación y entrega de ticket de atención               | X    |    | 0.48      |           | 0.48      |           | 0.48              |           | 0.48             |           | 0.48               |           | 0.48          |           |
| --                                                         | Espera entre ingreso y atención                          |      |    | 4.43      |           | 5.47      |           | 9.43              |           | 6.70             |           | 7.83               |           | 4.90          |           |
| 2                                                          | Proceso de Venta Postpago                                |      |    | 17.93 min |           | 23.30 min |           | 27.41 min         |           | 24.23 min        |           | 25.34 min          |           | 22.82 min     |           |
| 2.1                                                        | Validación de titularidad del cliente                    | X    |    | 0.17      |           | 0.17      |           | 0.17              |           | 0.17             |           | 0.17               |           | 0.17          |           |
| 2.2                                                        | Identificación de necesidad del cliente                  |      | X  | 2.89      |           | 2.89      |           | 2.89              |           | 2.89             |           | 2.89               |           | 2.89          |           |
| 2.3                                                        | Validación biométrica                                    | X    |    | 1.26      |           | 1.26      |           | 1.26              |           | 1.26             |           | 1.26               |           | 1.26          |           |
| 2.4                                                        | Activación de línea en sistema de Telefónica             |      | X  | 4.89      |           | 4.89      |           | 4.89              |           | 4.89             |           | 4.89               |           | 4.89          |           |
| 2.5                                                        | Generación de contrato y expediente                      |      | X  | 2.30      |           | 2.30      |           | 2.30              |           | 2.30             |           | 2.30               |           | 2.30          |           |
| 2.9                                                        | Revisión de contrato y expediente                        | X    |    | --        |           | 1.17      |           | 1.17              |           | 1.17             |           | 1.17               |           | 1.17          |           |
| 2.6                                                        | Registro de venta en SIS Boutique                        | X    |    | 1.68      |           | 1.68      |           | 1.68              |           | 1.68             |           | 1.68               |           | 1.68          |           |
| --                                                         | Espera en cola de caja                                   | X    |    | 0.48      |           | 2.80      |           | 4.83              |           | 3.20             |           | 3.90               |           | 2.44          |           |
| 2.7                                                        | Cobro de cliente en caja                                 |      | X  | 2.85      |           | 2.85      |           | 2.85              |           | 2.85             |           | 2.85               |           | 2.85          |           |
| --                                                         | Espera en almacén                                        |      | X  | --        |           | 1.89      |           | 3.96              |           | 2.41             |           | 2.82               |           | 1.76          |           |
| 2.8                                                        | Cerrar orden                                             |      | X  | 0.61      |           | 0.61      |           | 0.61              |           | 0.61             |           | 0.61               |           | 0.61          |           |
| 2.9                                                        | Despacho de producto en almacén                          |      | X  | 0.80      |           | 0.80      |           | 0.80              |           | 0.80             |           | 0.80               |           | 0.80          |           |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 9.11 min  | 14.20 min | 15.51 min | 14.20 min | 23.59 min         | 14.20 min | 17.68 min        | 14.20 min | 19.92 min          | 14.20 min | 14.47 min     | 14.20 min |

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### 3.6.3. Proceso de Liquidación

El proceso de liquidación se incorporó como parte del proceso de venta y se redujo la entrega de contratos a cero en las tiendas donde se realizará la implementación, esto genera un impacto en la reducción del tiempo de liquidación, eliminación del proceso de revisión de descargos y asegurar la liquidación y cobro en el primer cierre.





Tabla 27 - Análisis Lead Time Propuesta Proceso de Liquidación

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | Tipo |    | Arequipa<br>Franquicia |          | Franquicia<br>Huancayo |          | Franquicia<br>Juliaca |          | Franquicia Puno |          | Franquicia<br>Tacna |          | Ilo Abtao      |          | Morán          |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|------------------------|----------|------------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA                    | VA       | NVA                    | VA       | NVA                   | VA       | NVA             | VA       | NVA                 | VA       | NVA            | VA       | NVA            | VA       |
| --                                                         | Demora en entrega de contrato                            | X    |    | 0                      |          | 0                      |          | 0                     |          | 0               |          | 0                   |          | 0              |          | 0              |          |
| 6                                                          | Liquidación                                              |      |    | 0.54 hrs               |          | 0.54 hrs               |          | 0.54 hrs              |          | 0.54 hrs        |          | 0.54 hrs            |          | 0.54 hrs       |          | 0.54 hrs       |          |
| 6.1                                                        | Recepción de contratos y descargos, elaboración de cargo | X    |    | --                     |          | --                     |          | --                    |          | --              |          | --                  |          | --             |          | --             |          |
| 6.2                                                        | Envío de contratos y descargos a Back Office             | X    |    | --                     |          | --                     |          | --                    |          | --              |          | --                  |          | --             |          | --             |          |
| * 6.3                                                      | Revisión de contratos Postpago, Prepago y Descargos      | X    |    | --                     |          | --                     |          | --                    |          | --              |          | --                  |          | --             |          | --             |          |
| 6.4                                                        | Generación de cargos de presentación                     |      | X  |                        | 0.04     |                        | 0.04     |                       | 0.04     |                 | 0.04     |                     | 0.04     |                | 0.04     |                | 0.04     |
| 6.5                                                        | Envío de contratos y descargos a CDR                     | X    |    | 0.50                   |          | 0.50                   |          | 0.50                  |          | 0.50            |          | 0.50                |          | 0.50           |          | 0.50           |          |
| --                                                         | Respuesta de revisión de contratos por CDR               |      | X  | 2 días hábiles         |          | 2 días hábiles         |          | 2 días hábiles        |          | 2 días hábiles  |          | 2 días hábiles      |          | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 0.50 hrs               | 0.04 hrs | 0.50 hrs               | 0.04 hrs | 0.50 hrs              | 0.04 hrs | 0.50 hrs        | 0.04 hrs | 0.50 hrs            | 0.04 hrs | 0.50 hrs       | 0.04 hrs | 0.50 hrs       | 0.04 hrs |

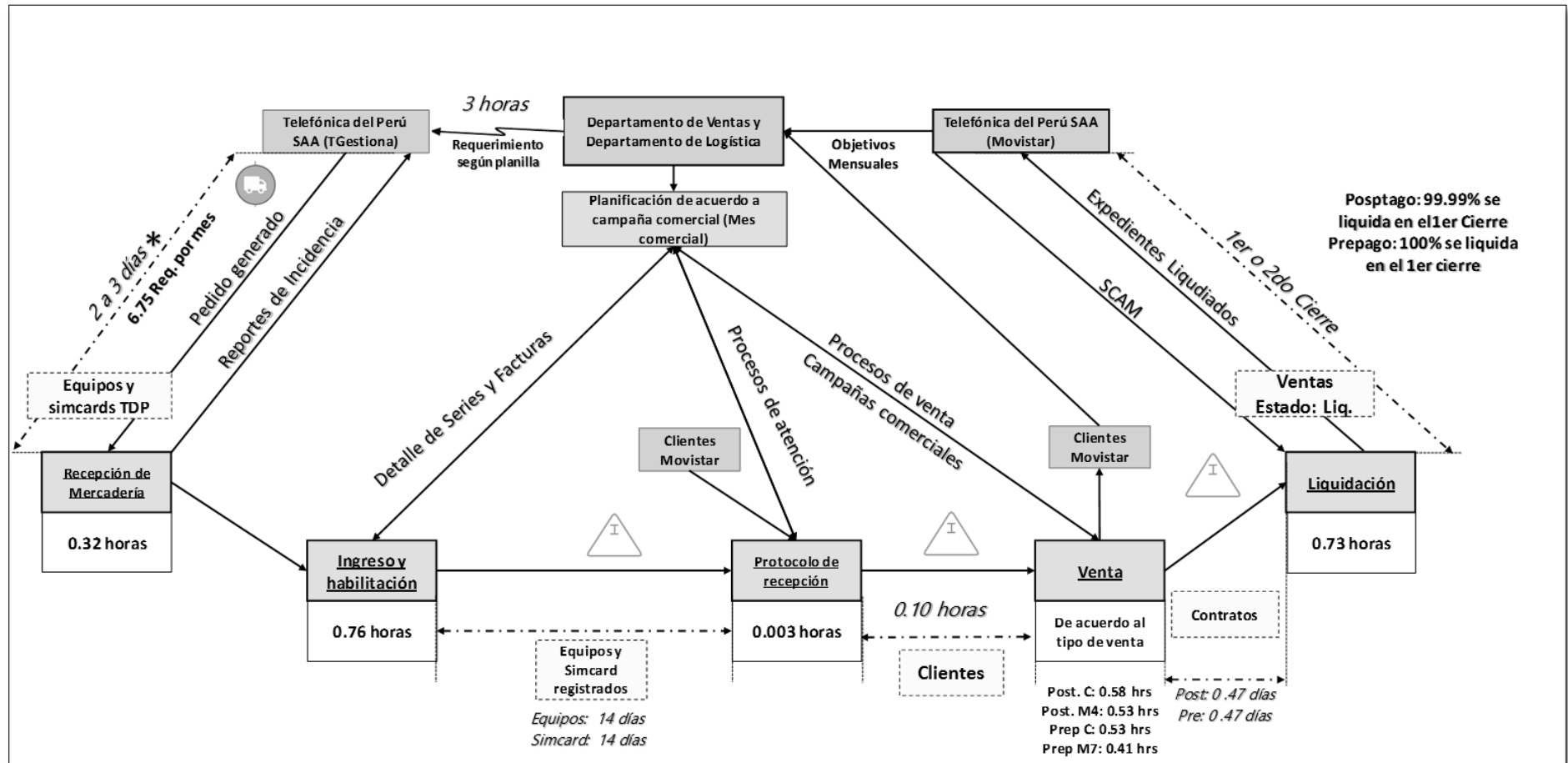
\* Tiempos calculados de acuerdo a los lotes promedio señalados en anexo

| Análisis Lead Time                                         |                                                          | Tipo |    | Mollendo       |          | Moquegua       |          | Puno Jr.<br>Arequipa |          | Real Plaza Cusco |          | Real Plaza<br>Juliaca |          | Tacna Deustua  |          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|----|----------------|----------|----------------|----------|----------------------|----------|------------------|----------|-----------------------|----------|----------------|----------|
| N°                                                         | Descripción                                              | NVA  | VA | NVA            | VA       | NVA            | VA       | NVA                  | VA       | NVA              | VA       | NVA                   | VA       | NVA            | VA       |
| --                                                         | Demora en entrega de contrato                            | X    |    | 148.56         |          | 0              |          | 0                    |          | 0                |          | 0                     |          | 0              |          |
| 6                                                          | Liquidación                                              |      |    | 2.97 hrs       |          | 0.54 hrs       |          | 0.54 hrs             |          | 0.54 hrs         |          | 0.54 hrs              |          | 0.54 hrs       |          |
| 6.1                                                        | Recepción de contratos y descargos, elaboración de cargo | X    |    | 0.24           |          | --             |          | --                   |          | --               |          | --                    |          | --             |          |
| 6.2                                                        | Envío de contratos y descargos a Back Office             | X    |    | 0.50           |          | --             |          | --                   |          | --               |          | --                    |          | --             |          |
| 6.3                                                        | Revisión de contratos Postpago, Prepago y Descargos      | X    |    | 1.70           |          | --             |          | --                   |          | --               |          | --                    |          | --             |          |
| 6.4                                                        | Generación de cargos de presentación                     |      | X  |                | 0.04     |                | 0.04     |                      | 0.04     |                  | 0.04     |                       | 0.04     |                | 0.04     |
| 6.5                                                        | Envío de contratos y descargos a CDR                     |      | X  |                | 0.50     |                | 0.50     |                      | 0.50     |                  | 0.50     |                       | 0.50     |                | 0.50     |
| --                                                         | Respuesta de revisión de contratos por CDR               |      | X  | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles |          | 2 días hábiles       |          | 2 días hábiles   |          | 2 días hábiles        |          | 2 días hábiles |          |
| Tiempo total de actividades que agregan y no agregan valor |                                                          |      |    | 2.93 hrs       | 0.04 hrs | 0.50 hrs       | 0.04 hrs | 0.50 hrs             | 0.04 hrs | 0.50 hrs         | 0.04 hrs | 0.50 hrs              | 0.04 hrs | 0.50 hrs       | 0.04 hrs |

\* Tiempos calculados de acuerdo a los lotes promedio señalados en anexo

Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

Figura 24 - VSM Futuro Proceso venta móvil Boutique Celular

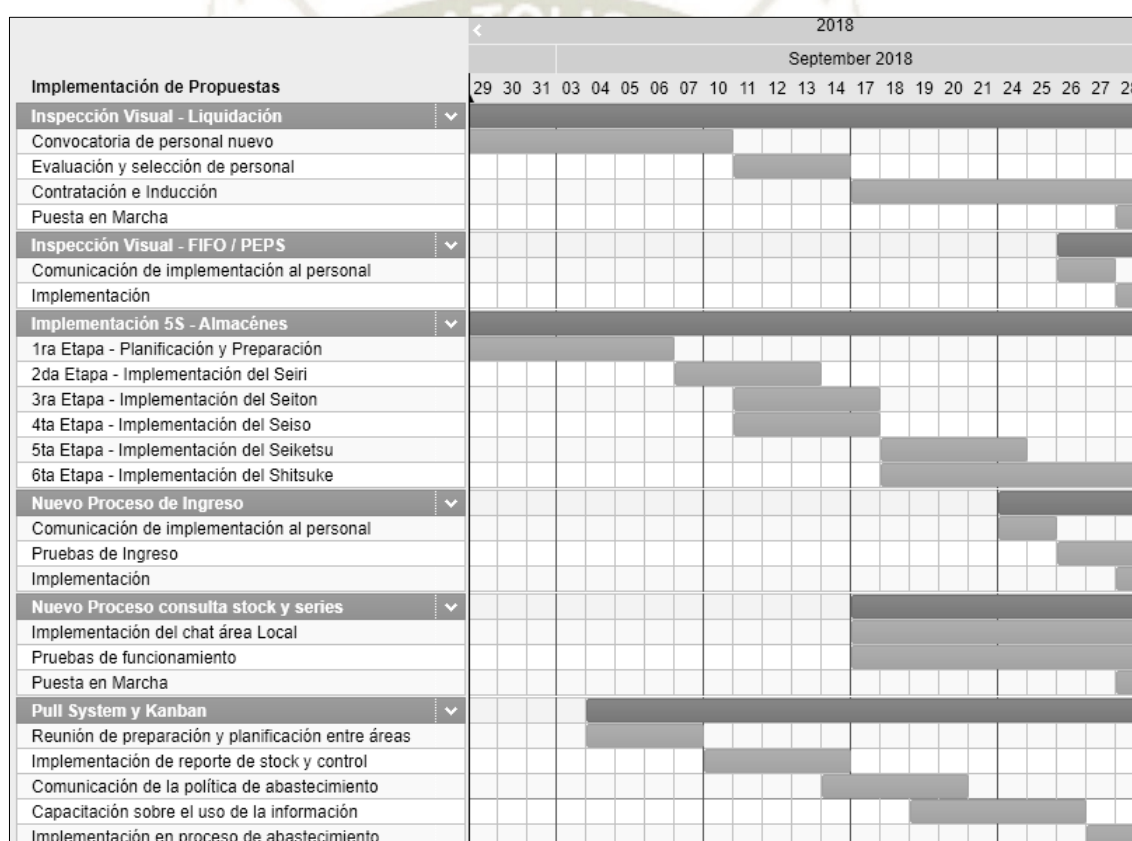


Fuente: Elaboración Propia según estudio de tiempos con cronómetro

### 3.7. Diagrama Gantt de implementación de propuestas

Se describe el flujo de actividades que se seguirán para la implementación de las propuestas. Siendo el proceso de Inspección Visual el relacionado con una inversión constante en personal, es importante que, durante la ejecución de las actividades, se plantee el seguimiento constante a los plazos. Así mismo, se plantea que los cambios se encuentren ya establecidos en el mes de octubre.

Figura 25 - Diagrama Gantt Implementación Propuesta



Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 4. Evaluación de implementación de Herramientas.

### 4.1. Comparación de reducción de tiempos que no agregan valor.

#### 4.1.1. Disponibilidad de Mercadería – Ingreso de Mercadería

La reducción del tiempo desde que la mercadería ingreso a la tienda, hasta que se encuentra habilitada para la venta en almacén, se reduce en más de un 40% en las tiendas donde se recibe mayor mercadería. Esto debido a que las series ya no tienen que dispararse una por una, sino que se suben como lote directamente al sistema.

Tabla 28 - Comparación Situación actual vs propuesta - Habilitación de mercadería en Tienda

| Tiempo de habilitación de mercadería comercial en tienda (hrs) |        |           |             |
|----------------------------------------------------------------|--------|-----------|-------------|
| Tienda                                                         | Actual | Propuesto | Variación % |
| Arequipa Franquicia                                            | 3.21   | 1.38      | 57%         |
| Franquicia Huancayo                                            | 2.22   | 1.04      | 53%         |
| Franquicia Juliaca                                             | 1.80   | 0.89      | 50%         |
| Franquicia Puno                                                | 1.16   | 0.73      | 37%         |
| Franquicia Tacna                                               | 1.30   | 0.79      | 39%         |
| Ilo Abtao                                                      | 1.37   | 0.84      | 39%         |
| Morán                                                          | 1.81   | 0.95      | 48%         |
| Mollendo                                                       | 0.65   | 0.54      | 17%         |
| Moquegua                                                       | 1.29   | 0.78      | 39%         |
| Puno Jr. Arequipa                                              | 1.47   | 0.83      | 43%         |
| Real Plaza Cusco                                               | 1.35   | 0.81      | 40%         |
| Real Plaza Juliaca                                             | 2.58   | 1.22      | 53%         |
| Tacna Deustua                                                  | 1.36   | 0.81      | 40%         |

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al análisis de reducción de tiempos que no agregan valor y los que agregan valor, se puede identificar que hay una reducción del 45% de las actividades que no generan valor, mientras que hay un incremento del 13% de actividades que sí generan valor.



Tabla 29 - Variación en el tipo de actividad - Habilitación de mercadería en tienda

| Tienda              | Tipo de Actividad | Actual | Propuesto | Variación % |
|---------------------|-------------------|--------|-----------|-------------|
| Arequipa Franquicia | NVA               | 2.72   | 0.94      | 65%         |
|                     | VA                | 0.59   | 0.63      | -6%         |
| Franquicia Huancayo | NVA               | 1.90   | 0.71      | 63%         |
|                     | VA                | 0.42   | 0.45      | -8%         |
| Franquicia Juliaca  | NVA               | 1.56   | 0.64      | 59%         |
|                     | VA                | 0.34   | 0.37      | -10%        |
| Franquicia Puno     | NVA               | 1.07   | 0.63      | 41%         |
|                     | VA                | 0.19   | 0.22      | -17%        |
| Franquicia Tacna    | NVA               | 1.19   | 0.67      | 44%         |
|                     | VA                | 0.21   | 0.24      | -16%        |
| Ilo Abtao           | NVA               | 1.28   | 0.74      | 42%         |
|                     | VA                | 0.19   | 0.22      | -18%        |
| Morán               | NVA               | 1.59   | 0.72      | 55%         |
|                     | VA                | 0.32   | 0.35      | -10%        |
| Mollendo            | NVA               | 0.61   | 0.49      | 20%         |
|                     | VA                | 0.14   | 0.17      | -24%        |
| Moquegua            | NVA               | 1.20   | 0.69      | 43%         |
|                     | VA                | 0.19   | 0.22      | -18%        |
| Puno Jr. Arequipa   | NVA               | 1.34   | 0.69      | 49%         |
|                     | VA                | 0.23   | 0.27      | -14%        |
| Real Plaza Cusco    | NVA               | 1.22   | 0.66      | 46%         |
|                     | VA                | 0.24   | 0.27      | -14%        |
| Real Plaza Juliaca  | NVA               | 2.28   | 0.90      | 60%         |
|                     | VA                | 0.41   | 0.44      | -8%         |
| Tacna Deustua       | NVA               | 1.24   | 0.68      | 45%         |
|                     | VA                | 0.22   | 0.25      | -15%        |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.2. Atención Venta

La incorporación de la propuesta en la atención de venta, incrementa levemente el tiempo de atención. Siendo el proceso de venta Postpago M4 o línea sola, el que mayor variación presenta.

Tabla 30 - Variación del tiempo de atención según Producto Situación Actual VS Propuesta

| Tienda              | Tiempo de Atención Venta (Min) |       |        |             |       |        |               |       |        |            |       |        |
|---------------------|--------------------------------|-------|--------|-------------|-------|--------|---------------|-------|--------|------------|-------|--------|
|                     | Postpago Combo                 |       |        | Postpago M4 |       |        | Prepago Combo |       |        | Prepago M7 |       |        |
|                     | Actual                         | Prop. | Var. % | Actual      | Prop. | Var. % | Actual        | Prop. | Var. % | Actual     | Prop. | Var. % |
| Arequipa Franquicia | 41.45                          | 42.4  | -2%    | 36.68       | 39.7  | -8%    | 39.71         | 38.9  | 2%     | 31.05      | 32.21 | -4%    |
| Franquicia Huancayo | 43.98                          | 45.0  | -2%    | 38.61       | 42.2  | -9%    | 42.24         | 41.9  | 1%     | 33.58      | 34.75 | -3%    |
| Franquicia Juliaca  | 41.06                          | 42.0  | -2%    | 35.69       | 39.3  | -10%   | 39.31         | 39.0  | 1%     | 30.66      | 31.82 | -4%    |
| Franquicia Puno     | 44.67                          | 45.7  | -2%    | 39.30       | 42.9  | -9%    | 42.93         | 42.6  | 1%     | 34.27      | 35.44 | -3%    |
| Franquicia Tacna    | 45.80                          | 46.8  | -2%    | 40.43       | 44.0  | -9%    | 44.05         | 43.7  | 1%     | 35.39      | 36.56 | -3%    |
| Ilo Abtao           | 42.36                          | 43.3  | -2%    | 36.99       | 40.6  | -10%   | 40.62         | 40.3  | 1%     | 31.96      | 33.13 | -4%    |
| Morán               | 45.61                          | 46.6  | -2%    | 40.24       | 43.8  | -9%    | 43.87         | 43.5  | 1%     | 35.21      | 36.38 | -3%    |
| Mollendo            | 33.71                          | 31.7  | 6%     | 30.45       | 28.9  | 5%     | 31.97         | 31.6  | 1%     | 23.31      | 23.31 | 0%     |
| Moquegua            | 38.95                          | 39.9  | -3%    | 33.58       | 37.2  | -11%   | 37.21         | 36.9  | 1%     | 28.55      | 29.72 | -4%    |
| Puno Jr. Arequipa   | 47.02                          | 48.0  | -2%    | 41.65       | 45.3  | -9%    | 45.28         | 44.9  | 1%     | 36.62      | 37.79 | -3%    |
| Real Plaza Cusco    | 41.11                          | 42.1  | -2%    | 35.74       | 39.3  | -10%   | 39.37         | 39.0  | 1%     | 30.71      | 31.88 | -4%    |
| Real Plaza Juliaca  | 43.35                          | 44.3  | -2%    | 37.99       | 41.6  | -9%    | 41.61         | 41.3  | 1%     | 32.95      | 34.12 | -4%    |
| Tacna Deustua       | 37.90                          | 38.9  | -3%    | 32.53       | 36.1  | -11%   | 36.16         | 35.8  | 1%     | 27.50      | 28.67 | -4%    |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.1.3. Liquidación

El incremento en el tiempo de la atención de venta, repercute de manera dramática en el actual proceso de liquidación, ya que reduce de manera la espera de la entrega del contrato.

Tabla 31 - Demora de entrega de contrato Actual VS Propuesta

| Demora en entrega de contrato |        |           |
|-------------------------------|--------|-----------|
| Tienda                        | Actual | Propuesta |
| Arequipa Franquicia           | 108.24 | 0         |
| Franquicia Huancayo           | 123.36 | 0         |
| Franquicia Juliaca            | 61.44  | 0         |
| Franquicia Puno               | 94.8   | 0         |
| Franquicia Tacna              | 74.64  | 0         |
| Ilo Abtao                     | 74.64  | 0         |
| Morán                         | 110.64 | 0         |
| Mollendo                      | 148.56 | 148.56    |
| Moquegua                      | 77.28  | 0         |
| Puno Jr. Arequipa             | 92.64  | 0         |
| Real Plaza Cusco              | 91.2   | 0         |
| Real Plaza Juliaca            | 139.2  | 0         |
| Tacna Deustua                 | 81.12  | 0         |

Fuente: Elaboración Propia

Mientras que el impacto en la ejecución de las actividades que no generan valor para la liquidación de expedientes, se reduce a solo el traslado de los expedientes con un impacto del 80%.

Tabla 32 - Variación del tiempo de actividades que no generan valor Situación Actual VS Propuesta

| Tienda              | Actual | Propuesto | Variación % |
|---------------------|--------|-----------|-------------|
| Arequipa Franquicia | 4.51   | 0.50      | 89%         |
| Franquicia Huancayo | 3.79   | 0.50      | 87%         |
| Franquicia Juliaca  | 5.59   | 0.50      | 91%         |
| Franquicia Puno     | 2.71   | 0.50      | 82%         |
| Franquicia Tacna    | 3.54   | 0.50      | 86%         |
| Ilo Abtao           | 2.37   | 0.50      | 79%         |
| Morán               | 1.20   | 0.50      | 58%         |
| Mollendo            | 2.93   | 2.93      | 0%          |
| Moquegua            | 2.35   | 0.50      | 79%         |
| Puno Jr. Arequipa   | 3.15   | 0.50      | 84%         |
| Real Plaza Cusco    | 3.16   | 0.50      | 84%         |
| Real Plaza Juliaca  | 6.49   | 0.50      | 92%         |
| Tacna Deustua       | 3.03   | 0.50      | 83%         |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2. Impacto en los indicadores de gestión.

Se describe el impacto de la implementación de la propuesta en los diferentes índices de gestión que se trabajan en la organización.

**% Satisfacción del cliente:** Se plantea el impacto de recuperar el porcentaje de clientes que no se encuentran satisfechos, debido a que el equipo en oferta no se encontraba en stock, se mide el impacto sobre el total de los clientes. Se considera que debe de incrementarse en un 6.71%.

**% Pérdida de Ventas por Quiebre:** Se espera que la reducción de pérdidas por quiebre de stock, llegue a 0%.

**% Efectividad de venta:** Al reducir el margen de cliente que se pierden por quiebres de stock, se incrementarían las ventas combo. Se calcula el nuevo indicador, en base a las atenciones proyectadas, a las ventas proyectadas y el porcentaje de ventas que se incrementaría de acuerdo a las ventas de clientes que comprarán ante la existencia del equipo que busca (4%), el incremento también se deberá a la reducción de las atenciones de ventas.

**Índice de duración de stock:** El índice de duración de stock actual, esta propiciado por el alto sobrestock de mercadería que se compra, sin considerar el comportamiento de ventas, con la implementación del sistema de control de stock y abastecimiento con la herramienta kanban, se reduciría a menos de una semana los equipos de baja rotación y a menos de 2 los de alta rotación.

**% Mercadería Vencida:** La reducción del índice de duración en stock, reducirá de manera importante la probabilidad de vencimiento de la mercadería. Así mismo, con la alerta que el kanban brinda, se deben de tomar acciones para que la



mercadería no llegue a vencerse. Por lo que se espera que el ratio de vencimiento se reduzca a 0%.

**Balance de Liquidez por cobranza y devolución:** La reducción de la mercadería vencida a 0%, permitiría que no se aplique cobranza a la empresa, incrementando su disponibilidad de liquidez en el pago del socio. Al no haber mercadería vencida, no habría devoluciones y el flujo se volvería nulo.

**% Ventas Factibles de Comisión:** La implementación del proceso de inspección visual, con las posiciones de los backs office en tienda, debe de evitar que los contratos se liquiden de manera incorrecta, es por ello que todas las ventas realizadas y liquidadas, deberían de poderse comisionar.

**% Ventas cobradas dentro del plazo ideal:** Con la reducción del plazo de entrega a 0 días (excepto Mollendo), y la reducción de la probabilidad de presentación de contratos con errores en contratos, se espera que el porcentaje de ventas sea cobrado dentro del primer cierre.

Tabla 33 - Indicadores de gestión Situación Actual VS Modelo Propuesto

| Indicador o Generador                         | Tipo     | Situación Actual | Modelo Propuesto |
|-----------------------------------------------|----------|------------------|------------------|
| % Satisfacción del Cliente                    | --       | 57.50%           | 64.20%           |
| % Efectividad de venta                        | --       | 58.23%           | 73.06%           |
| % Mercadería Vencida                          | --       | 6.48%            | 0.00%            |
| % Ventas Factibles de Comisión                | Postpago | 93.59%           | 99.00%           |
|                                               | Prepago  | 99.98%           | 99.00%           |
| Balance de Liquidez por cobranza y devolución | --       | -S/1,670,821.20  | S/0.00           |
| Índice de duración de stock                   | A+       | 26.31 días       | < 7 días         |
|                                               | A        | 44.11 días       | < 10 días        |
|                                               | B+       | 32.86 días       | < 14 días        |
|                                               | B        | 20.99 días       | < 14 días        |
|                                               | B-       | 19.41 días       | < 14 días        |
|                                               | C+       | 17.77 días       | < 14 días        |
|                                               | C        | 35.71 días       | < 10 días        |
|                                               | D        | 29.39 días       | < 10 días        |
|                                               | Simcard  | 17.53 días       | < 14 días        |
|                                               | Postpago | 68.32%           | 99.00%           |
| % Ventas cobradas dentro del plazo ideal      | Prepago  | 83.69%           | 99.00%           |
| % Perdida de Ventas por Quiebre               | --       | 3.83%            | 0.00%            |

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.3. Ingresos por la implementación de herramientas lean

Los ingresos que permitirán la implementación de las herramientas Lean, son los relacionados a las ventas que no quedarán observadas y que podrán comisionarse, y las ventas captadas por mantener un adecuado stock. Están serán calculadas de acuerdo al comportamiento ya explicado y a la comisión promedio postpago y prepago.

Los ingresos para un escenario comparativo entre el modelo actual y el propuesto, se calcula, a partir de la comisión total no recibida aplicando el modelo actual, y el modelo actual. Los ingresos adicionales que se percibirían serían de S/523,298.64. (No se considera los ingresos de Mollendo).

Tabla 34 - Comisión no recibida Estado actual por ventas no liquidadas IV Trim. 2018 - III Trim. 2019

| Tiendas             | Ventas Postpago |         | % No liquidados |         | Comisión Promedio |         | Comisión no recibida en modelo actual |         |
|---------------------|-----------------|---------|-----------------|---------|-------------------|---------|---------------------------------------|---------|
|                     | Postpago        | Prepago | Postpago        | Prepago | Postpago          | Prepago | Postpago                              | Prepago |
| Arequipa Franquicia | 16485           | 5055    | 4.77%           | 0.06%   | 86.41             | 24.86   | S/68,001.73                           | S/99.43 |
| Franquicia Huancayo | 7003            | 3989    | 3.06%           | 0.05%   | 66.93             | 22.14   | S/14,323.12                           | S/66.42 |
| Franquicia Juliaca  | 7184            | 2916    | 11.31%          | 0.00%   | 72.70             | 18.31   | S/59,105.76                           | S/0.00  |
| Franquicia Puno     | 11459           | 1095    | 11.58%          | 0.00%   | 73.35             | 18.45   | S/97,336.39                           | S/0.00  |
| Franquicia Tacna    | 4158            | 646     | 4.30%           | 0.00%   | 73.95             | 15.35   | S/13,237.08                           | S/0.00  |
| Ilo                 | 12051           | 1199    | 2.85%           | 0.00%   | 87.34             | 15.21   | S/30,044.11                           | S/0.00  |
| Mollendo            | 8704            | 755     | 5.20%           | 0.00%   | 71.75             | 22.73   | S/32,503.65                           | S/0.00  |
| Moquegua            | 745             | 435     | 1.31%           | 0.00%   | 92.40             | 14.69   | S/923.99                              | S/0.00  |
| Morán               | 2871            | 4848    | 5.38%           | 0.00%   | 79.43             | 21.55   | S/12,311.58                           | S/0.00  |
| Puno Jr. Arequipa   | 5360            | 1719    | 4.59%           | 0.00%   | 71.38             | 18.01   | S/17,631.59                           | S/0.00  |
| Real Plaza Cusco    | 3598            | 1933    | 13.22%          | 0.05%   | 97.66             | 19.84   | S/46,487.68                           | S/19.84 |
| Real Plaza Juliaca  | 4918            | 4106    | 12.29%          | 0.07%   | 75.57             | 17.86   | S/45,722.03                           | S/53.57 |
| Tacna Deustua       | 4810            | 440     | 3.53%           | 0.00%   | 77.70             | 16.43   | S/13,209.19                           | S/0.00  |
| Total               |                 |         |                 |         |                   |         | S/451,077.17                          |         |

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos por no quiebre se elevarían hasta los S/418,573.51 soles durante el periodo de evaluación, se calcula en base a las ventas que se podrían captar y la multiplicación de la comisión promedio por tienda y por producto, Postpago o Prepago.

Tabla 35 - Ingresos por ventas sin quiebre stock IV Trim. 2018 - III Trim. 2019

| Tiendas             | Comisión Promedio |         | Ingresos por ventas sin quiebre |            |
|---------------------|-------------------|---------|---------------------------------|------------|
|                     | Postpago          | Prepago | Postpago                        | Prepago    |
| Arequipa Franquicia | 86.41             | 24.86   | S/40,351.73                     | S/3,455.14 |
| Franquicia Huancayo | 66.93             | 22.14   | S/64,520.97                     | S/4,627.22 |
| Franquicia Juliaca  | 72.70             | 18.31   | S/24,427.47                     | S/1,592.75 |
| Franquicia Puno     | 73.35             | 18.45   | S/19,731.34                     | S/1,051.62 |
| Franquicia Tacna    | 73.95             | 15.35   | S/11,166.48                     | S/184.21   |
| Ilo                 | 87.34             | 15.21   | S/21,834.38                     | S/699.62   |
| Mollendo            | 71.75             | 22.73   | S/7,175.20                      | S/1,659.62 |
| Moquegua            | 92.40             | 14.69   | S/15,245.75                     | S/176.23   |
| Morán               | 79.43             | 21.55   | S/45,354.29                     | S/6,269.98 |
| Puno Jr. Arequipa   | 71.38             | 18.01   | S/18,345.42                     | S/846.43   |
| Real Plaza Cusco    | 97.66             | 19.84   | S/51,663.83                     | S/1,607.21 |
| Real Plaza Juliaca  | 75.57             | 17.86   | S/41,943.35                     | S/2,249.75 |
| Tacna Deustua       | 77.70             | 16.43   | S/38,539.74                     | S/558.68   |
| Total               |                   |         | S/425,278.42                    |            |

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.4. Ahorros por la implementación de herramientas lean.

Para realizar el cálculo de los ahorros que provocará la implementación de las herramientas, se realizará la comparación del modelo actual, y la del modelo propuesto. El ahorro que se generará será por el no pago de penalidades.

Para la evaluación se considerará los periodos de venta de un año a partir de la implementación de las herramientas.

Se hará uso de los porcentajes de penalización del estado actual y se calculará el impacto económico que este provocaría en cada tienda y por producto. La probabilidad de ocurrencia para el producto prepago es de 0%.

Tabla 36 - Penalidades Postpago generadas bajo el modelo actual (IV Trim. 2018 al III Trim. 2019)

| Tienda              | 2018 |      | 2019 |      | % Penalizados  |               |                      | Pago de Penalidades |               |                      |                    |
|---------------------|------|------|------|------|----------------|---------------|----------------------|---------------------|---------------|----------------------|--------------------|
|                     | IV   | I    | II   | III  | No<br>presento | Extemporaneos | Obs. Sin<br>levantar | No presente         | Extemporaneos | Obs. Sin<br>levantar | Subtotal           |
| Arequipa Franquicia | 3743 | 3817 | 3759 | 3407 | 0.04%          | 0.02%         | 4.71%                | S/3,500.00          | S/140.00      | S/3,470.00           | S/7,110.00         |
| Franquicia Huancayo | 2723 | 2654 | 2868 | 2569 | 0.14%          | 0.08%         | 2.84%                | S/8,000.00          | S/315.00      | S/1,540.00           | S/9,855.00         |
| Franquicia Juliaca  | 1943 | 1806 | 1848 | 1669 | 0.19%          | 0.06%         | 11.05%               | S/7,500.00          | S/175.00      | S/4,020.00           | S/11,695.00        |
| Franquicia Puno     | 740  | 795  | 711  | 615  | 0.15%          | 0.08%         | 11.35%               | S/2,500.00          | S/105.00      | S/1,625.00           | S/4,230.00         |
| Franquicia Tacna    | 971  | 872  | 788  | 818  | 0.08%          | 0.03%         | 4.19%                | S/1,500.00          | S/35.00       | S/725.00             | S/2,260.00         |
| Ilo                 | 1004 | 769  | 690  | 725  | 0.04%          | 0.04%         | 2.77%                | S/1,000.00          | S/70.00       | S/445.00             | S/1,515.00         |
| Mollendo            | 261  | 287  | 233  | 225  | 0.37%          | 0.19%         | 4.65%                | S/2,000.00          | S/70.00       | S/235.00             | S/2,305.00         |
| Moquegua            | 489  | 440  | 419  | 413  | 0.07%          | 0.04%         | 1.21%                | S/1,000.00          | S/35.00       | S/110.00             | S/1,145.00         |
| Morán               | 1854 | 1769 | 1688 | 1645 | 0.20%          | 0.10%         | 5.07%                | S/7,500.00          | S/280.00      | S/1,765.00           | S/9,545.00         |
| Puno Jr. Arequipa   | 1213 | 1122 | 1096 | 987  | 0.26%          | 0.10%         | 4.23%                | S/6,000.00          | S/175.00      | S/935.00             | S/7,110.00         |
| Real Plaza Cusco    | 1422 | 1350 | 1260 | 1313 | 0.08%          | 0.05%         | 13.09%               | S/2,500.00          | S/105.00      | S/3,500.00           | S/6,105.00         |
| Real Plaza Juliaca  | 2813 | 2481 | 2245 | 2400 | 0.17%          | 0.06%         | 12.07%               | S/8,500.00          | S/210.00      | S/6,000.00           | S/14,710.00        |
| Tacna Deustua       | 915  | 830  | 733  | 702  | 0.08%          | 0.03%         | 3.42%                | S/1,500.00          | S/35.00       | S/545.00             | S/2,080.00         |
| <b>Total</b>        |      |      |      |      |                |               |                      |                     |               |                      | <b>S/79,665.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

El ahorro total, en el año de evaluación sería de un S/ 78525.00 (no se considera Mollendo).

#### 4.5. Egresos de la Implementación

Para realizar el cálculo de los egresos a realizarse para la implementación, se consideran los costos de capacitación del personal (sueldo a pagarse por los días antes de iniciarse la ejecución de la propuesta), los costos de pago de sueldo por las 3 nuevas posiciones durante el año en el que ya se encuentra implementado en proceso.

Tabla 37 - Prorratio de días de inducción y capacitación

| Personal | Días | Sueldo Mensual* | Monto a Pagar |
|----------|------|-----------------|---------------|
| 3        | 13   | S/1,050.00      | S/1,365.00    |

\* Se consideran 30 días del mes de Septiembre según cronograma

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 38 - Costos de Inversión para Implementación: Contratación de Personal

| Personal               | Descripción    | Cantidad | Monto      | Sutbotal           |
|------------------------|----------------|----------|------------|--------------------|
| 3                      | Sueldos al año | 14       | S/1,050.00 | S/44,100.00        |
| 3                      | CTS            | 1        | S/1,050.00 | S/3,150.00         |
| <b>Total Anual</b>     |                |          |            | <b>S/47,250.00</b> |
| <b>Total Trimestre</b> |                |          |            | <b>S/11,812.50</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se incluyen los costos del pago de la suscripción del software que se instalaría en la organización, estos costos se reflejan en soles, se considera el cambio del dólar proyectado al año 2018.

Tabla 39 - Pago por suscripción anual Software

| Costo por usuario por año | Usuarios | Total Anual | Total Soles |
|---------------------------|----------|-------------|-------------|
| \$24.00                   | 410      | \$9,840.00  | S/32,964.00 |

Tipo de cambio proyectado 3.35

Fuente: Elaboración Propia

## 4.6. Evaluación Económica.

### 4.6.1. Flujo de caja

Los costos de implementación están relacionados, con la contratación del personal nuevo, que será un costo constante, para ello realizaremos. Para la evaluación económica, se realizará un flujo de caja, de la inversión realizada, y el periodo de evaluación señalado.

Ingresos: Serán los ingresos conseguidos por la implementación de las herramientas Lean.

Egresos, será el costo de capacitación de las 3 posiciones nuevas en tienda, el costo anual del personal nuevo y el costo de la implementación del software del chat.



Con los ingresos y egresos ya descritos se describe el flujo de caja.

Tabla 40 - Flujo de Caja Implementación Propuesta

| Trimestre    | Coste               | Ingreso              | Flujo de Caja       |
|--------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 0            | -S/34,329.00        | S/ -                 | -S/ 34,329.00       |
| IV - 2018    | -S/11,812.50        | S/ 227,841.73        | S/216,029.23        |
| I - 2019     | -S/11,812.50        | S/ 235,788.73        | S/223,976.23        |
| II - 2019    | -S/11,812.50        | S/ 204,783.43        | S/192,970.93        |
| III - 2019   | -S/11,812.50        | S/ 207,899.56        | S/196,087.06        |
| <b>Total</b> | <b>-S/81,579.00</b> | <b>S/ 876,313.46</b> | <b>S/794,734.46</b> |

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja para el proyecto es de S/ 794,734.36, el monto resulta muy positivo y explica la importancia económica de aplicar dichas propuestas.

#### 4.6.2. Análisis Costo Beneficio.

Este indicador económico podrá dimensionar, la relevancia de los ingresos percibidos respecto a los egresos que se aplicarán en la implementación.

La fórmula a usarse es:

$$\text{Relación Benefición – Costo} = \frac{\text{Valor del beneficio presente}}{\text{Valor de los costos presentes}} * 100$$

Aplicando la formula a los datos ya conocidos, obtenemos:

Figura 26 - Cálculo Costo Beneficio de Propuesta

$$\frac{S/876,313.46}{S/ 81,579.00} * 100 = 10.74$$

Fuente: Elaboración Propia

El resultado explica, que la relación es positiva, y que los beneficios son más de 10 veces mayor a la inversión requerida.

## Conclusiones

Primera: La implementación de la metodología Lean demuestra que se podría obtener una mejora en la satisfacción del cliente en 6.7%, reduciendo la pérdida de ventas e insatisfacción por el motivo de “No cuenta con stock del equipo ofrecido”.

Segunda: La implementación de las herramientas Lean demuestra que se pueden obtener mejoras en los indicadores de gestión, incrementando la efectividad de venta al 73%, reduciendo a 0% el porcentaje de mercadería vencida, reduciendo a 0% la pérdida de ventas por quiebre de stock, y asegurando el 100% de las ventas cobradas dentro del plazo ideal, reduciendo el índice de duración de stock a menos de dos semanas para los productos de alta rotación, y a menos de 10 o 7 días a los productos de baja rotación y finalmente anulando el balance de liquidez por cobranza y devolución propuesta.

Tercera: Se identificó que las principales causas de los inconvenientes en el desarrollo del proceso de atención de venta para en base a estas elaborar la propuesta de mejora con las herramientas lean: VSM, 5s, Inspección Visual, Kanban, estandarización de procesos y pull system.

Cuarta: La implementación del Pull System, permite la reducción del tiempo en almacén, la reducción de la probabilidad de quiebre y la cobranza de la mercadería vencida a un 0%, con la adecuada gestión de las alertas del Kanban. Los cambios en los procesos permitieron reducir el tiempo de liquidación, asegurar el flujo de ingresos en el primer cierre y asegurar ingresos que no se percibían por errores en la presentación de contratos. La implementación del nuevo proceso de ingreso de mercadería, permitirá habilitar la mercadería física en el sistema de manera más rápida y reducir carga laboral en el encargado de almacén. El uso de un chat interno, no solo permitirá agilizar el proceso de consulta y asignación de series electrónicas, para la

activación, sino que podrá servir como un medio de comunicación para otros aspectos comerciales.

Quinta: La implementación de las herramientas Lean, demuestra que las mejoras no necesariamente provienen de grandes inversiones, sino con el correcto aprovechamiento de los recursos. Se recupera el ingreso S/876,313.46 por ventas no concretadas por quiebre de stock y ventas que no comisionaban por errores en contratos.





### Recomendaciones

Primera: Se recomienda ampliar el estudio e implementación de las herramientas Lean, al campo de la atención postventa de reclamos y consultas por servicios en las tiendas de Boutique Celular SRL, y otras similares, ya que permitiría complementar un plan de mejora continua que involucre a toda la organización.

Segunda: Se recomienda la implementación de un equipo Lean, como elemento clave para mantener y seguir implementando mejoras sostenible a la organización y otros procesos que generen ingresos a la organización.

Tercera: Ante la reducción de las consultas tipo venta que se identifica en el pronóstico, sería necesario desarrollar estrategias y análisis en la venta cruzada (que surge a partir de las atención de reclamos o atención de consultas no relacionadas con la venta).



## Bibliografía

- 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
- 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.
- Jones D. T. & Womack J. P. (2012) *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa*. p. 25, 26. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Jones D. T., Womack J. P. & Roos D. (1992) *La máquina que cambió el mundo*. p.292. McGraw-Hill, New York. Estados Unidos
- 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. (2004) *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.

## Anexos

### Anexo 1: Cantidad de requerimientos por Mes 2017

| Requerimientos  | Cantidad    |
|-----------------|-------------|
| Enero           | 8           |
| Febrero         | 6           |
| Marzo           | 7           |
| Abril           | 6           |
| Mayo            | 7           |
| Junio           | 8           |
| Julio           | 9           |
| Agosto          | 8           |
| Setiembre       | 5           |
| Octubre         | 6           |
| Noviembre       | 5           |
| Diciembre       | 6           |
| <b>Promedio</b> | <b>6.75</b> |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL

## Anexo 2: Formato de Requerimiento de Mercadería Planilla Equipos

| Bodega    | Descripción de la bodega | Almacen | Modelo_Negocio | Modelo_Financiero | Modelo abastecimiento | Categoría Bodega | Codigo_Cliente | Cód. Destinatario | Departamento | Codigo_SAP       | Descripción                            | Tipo de producto | Gama | Lote   |
|-----------|--------------------------|---------|----------------|-------------------|-----------------------|------------------|----------------|-------------------|--------------|------------------|----------------------------------------|------------------|------|--------|
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL01050BLS0 | TERM 2G ALCATEL OT-1050 BLANCO         | CEL              | D    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL04003BLS0 | TERM 3G ALCATEL OT-4003 BLANCO         | CEL              | C    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL01050NES0 | TERM 2G ALCATEL OT-1050 NEGRO          | CEL              | D    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL01050ROS0 | TERM 2G ALCATEL OT-1050 ROJO           | CEL              | D    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL04003NES0 | TERM 3G ALCATEL OT-4003 NEGRO          | CEL              | C    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL04027BLS0 | TERM 3G ALCATEL OT-4027 BLANCO         | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL04027NES0 | TERM 3G ALCATEL OT-4027 NEGRO          | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL07048NRS0 | TERM 4G ALCATEL OT-7048 NEGRO ROJO     | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL07048BAS0 | TERM 4G ALCATEL OT-7048 BLANCO AZUL    | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPEAL07048BNS0 | TERM 4G ALCATEL OT-7048 BLANCO NARANJA | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEM01065AZS0 | TERM 4G BMOBILE AX1065 AZUL            | CEL              | C    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEM01065BLS0 | TERM 4G BMOBILE AX1065 BLANCO          | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEM01065NES0 | TERM 4G BMOBILE AX1065 NEGRO           | CEL              | B    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEMAX675AZS0 | TERM 3G BMOBILE AX675 AZUL             | CEL              | C    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEMAX675BLS0 | TERM 3G BMOBILE AX675 BLANCO           | CEL              | C    | LEOC_D |
| 120100099 | BO UTIQUE CELULAR XXXXX  | A847    | TELEFONICA     | CREDITO           | PULL                  | TOP              | 0000451059     | 0000000847        | XXXXX        | TMGPBEMAX675NES0 | TERM 3G BMOBILE AX675 NEGRO            | CEL              | C    | LEOC_D |

| LRC | LRC Final | LRCF_Múltiplo | Cantidad Solicitada | Motivo Modificación | Motivo_Error | Pack Múltiplo | Priorizar | Stock Actual | Stock tránsito | Promedio Ventas | Control de Stock           | Probabilidad Atención | % Variación LRC | Costo_Unitario | Costo_Total |
|-----|-----------|---------------|---------------------|---------------------|--------------|---------------|-----------|--------------|----------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|-------------|
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 9            | 0              | 0.25            | SOBRE STOCK                | ALTA                  | 100             | 55.22          | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 3            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 214.31         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 4            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 55.79          | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 19           | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 55.35          | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 2            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 213.66         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 4            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 311.63         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 2            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | BAJA                  | 100             | 312.82         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 1            | 0              | 0.75            | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 719.12         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 1            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | BAJA                  | 100             | 720.93         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 2            | 0              | 0.75            | OK                         | ALTA                  | 100             | 721.13         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 3            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 352.12         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 4            | 0              | 1               | SOBRE STOCK                | ALTA                  | 100             | 333.34         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 5            | 0              | 2               | OK                         | ALTA                  | 100             | 315.27         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 3            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 142.38         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 2            | 0              | 0               | RIESGO DE RUPTURA DE STOCK | ALTA                  | 100             | 151.08         | 0           |
| 0   | 0         | 0             | 0                   |                     |              | 1             | N         | 4            | 0              | 0.25            | SOBRE STOCK                | ALTA                  | 100             | 138.93         | 0           |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL

### Anexo 3: Formato de Requerimiento de Mercadería Planilla Simcard

| NOMBRE BODEGA          | CODIGO DE CLIENTE | CODIGO DE DESTINATARIO | CÓDIGO SAP 5.0   | DESCRIPCION MODELO                       | CANTIDAD | MODALIDAD           | CENTRO |
|------------------------|-------------------|------------------------|------------------|------------------------------------------|----------|---------------------|--------|
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE41282F3R5101 | TARJETA USIM 4G 128K POSTPAGO 2FF/3FF R5 |          | 4G 2FF/3FF POSTPAGO | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE412804FR5101 | TARJETA USIM 4G 128K POSTPAGO 4FF R5     |          | 4G 4FF POSTPAGO     | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | PREPAGO 3G          | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | MIGRACION7 3G       | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | PREPAGO 4G          | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000011731             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | CONTROL             | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE41282F3R5101 | TARJETA USIM 4G 128K POSTPAGO 2FF/3FF R5 |          | 4G 2FF/3FF POSTPAGO | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE412804FR5101 | TARJETA USIM 4G 128K POSTPAGO 4FF R5     |          | 4G 4FF POSTPAGO     | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | PREPAGO 3G          | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | MIGRACION7 3G       | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | PREPAGO 4G          | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000000846             | TSPE41282F3R5102 | TARJETA USIM 4G 128K PREPAGO 2FF/3FF R5  |          | CONTROL             | PE01   |
| BOUTIQUE CELULAR XXXXX | 0000451059        | 0000023406             | TSPET1282F3BP102 | SIM 128K PRE 2FF/3FF C/BL P-ACT TUENTI   |          | JOVENM7             | PE01   |

| ALMACÉN | LOTE      | TIPO POSICIÓN | CAMPAÑA | DEPARTAMENTO | GESTOR        | FECHA      | NRO PEDIDO | TIPO PEDIDO | COSTO + IGTV | COSTO TOTAL |
|---------|-----------|---------------|---------|--------------|---------------|------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_PRE_3G  | ZTAN          | TOQC35  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_MIG7_3G | ZTAN          | TM7TY0  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_PRE_4G  | ZTAN          | 4OQC35  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | APURIMAC     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_PRE_3G  | ZTAN          | TOQC35  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_MIG7_3G | ZTAN          | TM7TY0  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_PRE_4G  | ZTAN          | 4OQC35  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | LEOC09    | ZTAN          | MOCTAG  | PUNO         | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |
| CP02    | N_JOVENM7 | ZTAN          | TM1PV8  | AREQUIPA     | MOISES MACHCO | 10/05/2016 |            | VENTA       | S/. 4        | S/. 0       |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL



#### Anexo 4: Proyección Ventas Postpago Portabilidad Combo 2018 - 2019

|                         | 2016 |     |     |     | 2017  |     |     |     | 2018  |     |     |      | 2019  |     |     |      |
|-------------------------|------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|------|-------|-----|-----|------|
| Tienda                  | I    | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV   | I     | II  | III | IV   |
| Arequipa - Ejercito     | 135  | 292 | 272 | 478 | 668   | 500 | 546 | 645 | 618   | 629 | 698 | 1024 | 919   | 816 | 891 | 1289 |
| Arequipa - Moran        | 22   | 65  | 82  | 192 | 161   | 123 | 167 | 215 | 292   | 170 | 245 | 432  | 362   | 230 | 324 | 564  |
| Cusco - CC Real Plaza   | 36   | 113 | 136 | 202 | 213   | 153 | 256 | 235 | 401   | 231 | 369 | 445  | 473   | 310 | 485 | 574  |
| Huancayo - Cusco        | 9    | 32  | 47  | 114 | 127   | 105 | 126 | 209 | 220   | 139 | 192 | 392  | 312   | 195 | 263 | 524  |
| Ilo - Abtao             | 13   | 34  | 186 | 413 | 120   | 60  | 112 | 191 | 210   | 69  | 232 | 497  | 199   | 86  | 286 | 608  |
| Juliaca - CC Real Plaza | 90   | 182 | 309 | 433 | 295   | 211 | 398 | 451 | 555   | 308 | 595 | 794  | 598   | 397 | 755 | 994  |
| Juliaca - San Martin    | 83   | 145 | 266 | 422 | 285   | 176 | 257 | 311 | 432   | 227 | 391 | 578  | 443   | 280 | 477 | 699  |
| Mollendo - Arequipa     | 0    | 0   | 0   | 1   | 1     | 0   | 9   | 7   | 25    | 0   | 9   | 10   | 24    | 0   | 15  | 14   |
| Moquegua - Ancash       | 23   | 62  | 111 | 261 | 232   | 262 | 224 | 286 | 276   | 131 | 151 | 274  | 194   | 193 | 216 | 377  |
| Puno - Arequipa         | 28   | 95  | 116 | 267 | 168   | 98  | 150 | 187 | 231   | 141 | 207 | 375  | 248   | 177 | 257 | 459  |
| Puno - Moore            | 11   | 40  | 56  | 81  | 95    | 75  | 97  | 101 | 185   | 105 | 152 | 197  | 225   | 143 | 202 | 257  |
| Tacna - Deustua         | 15   | 68  | 62  | 88  | 61    | 123 | 130 | 263 | 273   | 156 | 177 | 360  | 264   | 237 | 259 | 511  |
| Tacna - Zela            | 21   | 52  | 111 | 89  | 98    | 94  | 162 | 317 | 289   | 114 | 241 | 400  | 296   | 174 | 351 | 564  |
|                         | 6461 |     |     |     | 10556 |     |     |     | 15864 |     |     |      | 20010 |     |     |      |

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 5: Proyección Ventas Postpago Portabilidad M4 2018 - 2019

|                         | 2016 |    |     |    | 2017 |    |     |     | 2018 |     |     |     | 2019 |     |     |     |
|-------------------------|------|----|-----|----|------|----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| Tienda                  | I    | II | III | IV | I    | II | III | IV  | I    | II  | III | IV  | I    | II  | III | IV  |
| Arequipa - Ejercito     | 32   | 65 | 80  | 97 | 111  | 73 | 160 | 215 | 223  | 123 | 232 | 326 | 274  | 165 | 306 | 424 |
| Arequipa - Moran        | 25   | 30 | 34  | 46 | 23   | 29 | 85  | 86  | 121  | 53  | 117 | 140 | 129  | 73  | 155 | 184 |
| Cusco - CC Real Plaza   | 10   | 19 | 23  | 16 | 21   | 22 | 44  | 41  | 97   | 40  | 72  | 66  | 108  | 56  | 97  | 88  |
| Huancayo - Cusco        | 18   | 20 | 42  | 32 | 20   | 28 | 64  | 92  | 107  | 46  | 110 | 140 | 118  | 63  | 148 | 185 |
| Ilo - Abtao             | 11   | 12 | 18  | 25 | 11   | 9  | 20  | 34  | 62   | 17  | 33  | 56  | 57   | 22  | 43  | 71  |
| Juliaca - CC Real Plaza | 19   | 34 | 58  | 65 | 37   | 47 | 116 | 149 | 223  | 82  | 194 | 261 | 245  | 115 | 266 | 349 |
| Juliaca - San Martin    | 21   | 30 | 62  | 51 | 51   | 47 | 103 | 145 | 223  | 77  | 182 | 236 | 255  | 108 | 248 | 314 |
| Mollendo - Arequipa     | 2    | 2  | 1   | 1  | 0    | 0  | 5   | 8   | 11   | 2   | 6   | 10  | 11   | 2   | 8   | 14  |
| Moquegua - Ancash       | 12   | 14 | 20  | 37 | 18   | 34 | 51  | 42  | 99   | 24  | 41  | 50  | 61   | 37  | 60  | 72  |
| Puno - Arequipa         | 16   | 19 | 45  | 28 | 31   | 22 | 52  | 73  | 80   | 35  | 89  | 100 | 90   | 47  | 116 | 129 |
| Puno - Moore            | 8    | 15 | 14  | 18 | 12   | 21 | 34  | 32  | 49   | 34  | 49  | 56  | 55   | 46  | 66  | 73  |
| Tacna - Deustua         | 16   | 23 | 28  | 27 | 24   | 29 | 54  | 54  | 114  | 38  | 68  | 74  | 103  | 57  | 98  | 104 |
| Tacna - Zela            | 24   | 13 | 14  | 13 | 10   | 12 | 42  | 58  | 108  | 19  | 48  | 68  | 100  | 29  | 70  | 96  |
|                         | 1405 |    |     |    | 2601 |    |     |     | 4931 |     |     |     | 6210 |     |     |     |

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 6: Proyección Ventas Postpago Combo 2018 - 2019

| 2016  |     |     |     | 2017 |     |     |     | 2018 |     |     |     | 2019 |     |     |     |
|-------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| I     | II  | III | IV  | I    | II  | III | IV  | I    | II  | III | IV  | I    | II  | III | IV  |
| 891   | 920 | 695 | 634 | 866  | 520 | 612 | 232 | 182  | 263 | 157 | 49  | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 232   | 268 | 204 | 213 | 216  | 178 | 164 | 85  | 86   | 107 | 69  | 41  | 30   | 15  | 0   | 0   |
| 184   | 165 | 129 | 122 | 91   | 86  | 123 | 46  | 39   | 34  | 16  | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 181   | 293 | 344 | 303 | 330  | 245 | 278 | 150 | 142  | 205 | 222 | 151 | 135  | 154 | 163 | 108 |
| 217   | 307 | 122 | 41  | 106  | 58  | 96  | 23  | 15   | 8   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 279   | 292 | 240 | 225 | 297  | 205 | 278 | 69  | 57   | 109 | 85  | 31  | 21   | 0   | 0   | 0   |
| 227   | 382 | 295 | 217 | 255  | 155 | 387 | 77  | 61   | 118 | 112 | 32  | 19   | 0   | 0   | 0   |
| 10    | 10  | 7   | 20  | 15   | 7   | 31  | 18  | 11   | 6   | 14  | 16  | 10   | 8   | 17  | 18  |
| 131   | 175 | 97  | 75  | 75   | 53  | 46  | 14  | 20   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 263   | 241 | 176 | 164 | 123  | 85  | 111 | 20  | 30   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 110   | 140 | 107 | 109 | 84   | 54  | 99  | 35  | 21   | 25  | 11  | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 209   | 259 | 134 | 116 | 133  | 87  | 81  | 28  | 27   | 4   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 243   | 363 | 212 | 186 | 199  | 137 | 165 | 32  | 31   | 10  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |
| 12179 |     |     |     | 7960 |     |     |     | 2617 |     |     |     | 698  |     |     |     |

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 7: Proyección Ventas Postpago M4 2018 - 2019

|                         | 2016 |     |     |     | 2017  |     |     |     | 2018  |     |     |      | 2019  |     |     |      |
|-------------------------|------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|------|-------|-----|-----|------|
| Tienda                  | I    | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV   | I     | II  | III | IV   |
| Arequipa - Ejercito     | 135  | 292 | 272 | 478 | 668   | 500 | 546 | 645 | 618   | 629 | 698 | 1024 | 919   | 816 | 891 | 1289 |
| Arequipa - Moran        | 22   | 65  | 82  | 192 | 161   | 123 | 167 | 215 | 292   | 170 | 245 | 432  | 362   | 230 | 324 | 564  |
| Cusco - CC Real Plaza   | 36   | 113 | 136 | 202 | 213   | 153 | 256 | 235 | 401   | 231 | 369 | 445  | 473   | 310 | 485 | 574  |
| Huancayo - Cusco        | 9    | 32  | 47  | 114 | 127   | 105 | 126 | 209 | 220   | 139 | 192 | 392  | 312   | 195 | 263 | 524  |
| Ilo - Abtao             | 13   | 34  | 186 | 413 | 120   | 60  | 112 | 191 | 210   | 69  | 232 | 497  | 199   | 86  | 286 | 608  |
| Juliaca - CC Real Plaza | 90   | 182 | 309 | 433 | 295   | 211 | 398 | 451 | 555   | 308 | 595 | 794  | 598   | 397 | 755 | 994  |
| Juliaca - San Martin    | 83   | 145 | 266 | 422 | 285   | 176 | 257 | 311 | 432   | 227 | 391 | 578  | 443   | 280 | 477 | 699  |
| Mollendo - Arequipa     | 0    | 0   | 0   | 1   | 1     | 0   | 9   | 7   | 25    | 0   | 9   | 10   | 24    | 0   | 15  | 14   |
| Moquegua - Ancash       | 23   | 62  | 111 | 261 | 232   | 262 | 224 | 286 | 276   | 131 | 151 | 274  | 194   | 193 | 216 | 377  |
| Puno - Arequipa         | 28   | 95  | 116 | 267 | 168   | 98  | 150 | 187 | 231   | 141 | 207 | 375  | 248   | 177 | 257 | 459  |
| Puno - Moore            | 11   | 40  | 56  | 81  | 95    | 75  | 97  | 101 | 185   | 105 | 152 | 197  | 225   | 143 | 202 | 257  |
| Tacna - Deustua         | 15   | 68  | 62  | 88  | 61    | 123 | 130 | 263 | 273   | 156 | 177 | 360  | 264   | 237 | 259 | 511  |
| Tacna - Zela            | 21   | 52  | 111 | 89  | 98    | 94  | 162 | 317 | 289   | 114 | 241 | 400  | 296   | 174 | 351 | 564  |
|                         | 6461 |     |     |     | 10556 |     |     |     | 15864 |     |     |      | 20010 |     |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



### Anexo 8: Proyección Ventas Prepago Combo 2018 - 2019

|                         | 2016  |      |      |      | 2017  |      |      |     | 2018  |     |     |     | 2019  |     |     |     |
|-------------------------|-------|------|------|------|-------|------|------|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|
| Tienda                  | I     | II   | III  | IV   | I     | II   | III  | IV  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  |
| Arequipa - Ejercito     | 1991  | 1201 | 1367 | 1230 | 1289  | 1042 | 1245 | 894 | 722   | 844 | 950 | 753 | 942   | 803 | 931 | 756 |
| Arequipa - Moran        | 685   | 573  | 746  | 758  | 762   | 827  | 1039 | 558 | 421   | 613 | 749 | 539 | 512   | 581 | 737 | 543 |
| Cusco - CC Real Plaza   | 237   | 234  | 293  | 298  | 252   | 225  | 297  | 128 | 168   | 181 | 226 | 161 | 168   | 176 | 225 | 163 |
| Huancayo - Cusco        | 364   | 542  | 588  | 542  | 519   | 547  | 723  | 476 | 349   | 513 | 609 | 467 | 377   | 502 | 604 | 469 |
| Ilo - Abtao             | 295   | 231  | 299  | 239  | 197   | 117  | 158  | 135 | 127   | 116 | 152 | 124 | 136   | 115 | 151 | 124 |
| Juliaca - CC Real Plaza | 487   | 340  | 469  | 534  | 679   | 470  | 693  | 335 | 540   | 391 | 549 | 406 | 538   | 382 | 548 | 410 |
| Juliaca - San Martin    | 406   | 383  | 449  | 437  | 649   | 574  | 572  | 269 | 363   | 421 | 432 | 294 | 397   | 403 | 429 | 297 |
| Mollendo - Arequipa     | 334   | 281  | 201  | 254  | 192   | 153  | 227  | 133 | 139   | 99  | 109 | 103 | 115   | 112 | 111 | 101 |
| Moquegua - Ancash       | 118   | 105  | 133  | 133  | 96    | 95   | 134  | 75  | 59    | 26  | 40  | 34  | 31    | 32  | 43  | 34  |
| Puno - Arequipa         | 294   | 182  | 235  | 243  | 192   | 218  | 305  | 136 | 170   | 172 | 225 | 155 | 181   | 166 | 223 | 157 |
| Puno - Moore            | 244   | 179  | 164  | 181  | 213   | 146  | 222  | 126 | 108   | 129 | 149 | 114 | 140   | 123 | 145 | 115 |
| Tacna - Deustua         | 203   | 135  | 183  | 136  | 134   | 109  | 119  | 80  | 49    | 46  | 62  | 46  | 52    | 50  | 62  | 45  |
| Tacna - Zela            | 309   | 282  | 249  | 144  | 122   | 92   | 94   | 73  | 79    | 73  | 74  | 49  | 73    | 81  | 75  | 47  |
|                         | 21140 |      |      |      | 19157 |      |      |     | 14489 |     |     |     | 14733 |     |     |     |

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 9: Proyección Ventas Prepago M7 2018 - 2019

|                         | 2016  |     |     |     | 2017  |     |     |     | 2018  |     |     |     | 2019  |     |     |     |
|-------------------------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|
| Tienda                  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  | I     | II  | III | IV  |
| Arequipa - Ejercito     | 337   | 402 | 442 | 499 | 754   | 539 | 419 | 313 | 386   | 402 | 357 | 334 | 407   | 390 | 356 | 335 |
| Arequipa - Moran        | 654   | 565 | 509 | 457 | 583   | 636 | 676 | 536 | 481   | 597 | 580 | 480 | 551   | 583 | 574 | 480 |
| Cusco - CC Real Plaza   | 213   | 254 | 271 | 224 | 328   | 352 | 345 | 225 | 263   | 313 | 314 | 228 | 272   | 309 | 313 | 228 |
| Huancayo - Cusco        | 282   | 323 | 437 | 349 | 399   | 471 | 451 | 383 | 482   | 450 | 505 | 420 | 446   | 455 | 509 | 420 |
| Ilo - Abtao             | 257   | 208 | 225 | 230 | 305   | 215 | 214 | 157 | 136   | 164 | 163 | 141 | 169   | 156 | 161 | 142 |
| Juliaca - CC Real Plaza | 580   | 373 | 408 | 419 | 646   | 570 | 640 | 537 | 518   | 499 | 544 | 489 | 594   | 485 | 538 | 490 |
| Juliaca - San Martin    | 453   | 382 | 347 | 295 | 532   | 461 | 350 | 263 | 344   | 381 | 308 | 244 | 387   | 370 | 305 | 244 |
| Mollendo - Arequipa     | 77    | 96  | 92  | 68  | 54    | 52  | 109 | 61  | 66    | 51  | 77  | 52  | 52    | 58  | 79  | 51  |
| Moquegua - Ancash       | 128   | 120 | 149 | 161 | 211   | 197 | 188 | 119 | 144   | 57  | 69  | 63  | 75    | 70  | 75  | 63  |
| Puno - Arequipa         | 319   | 243 | 221 | 163 | 225   | 261 | 235 | 197 | 260   | 259 | 233 | 184 | 273   | 257 | 233 | 184 |
| Puno - Moore            | 134   | 113 | 117 | 123 | 174   | 131 | 158 | 101 | 149   | 122 | 136 | 110 | 150   | 120 | 136 | 110 |
| Tacna - Deustua         | 205   | 141 | 130 | 141 | 164   | 146 | 118 | 67  | 53    | 49  | 47  | 41  | 53    | 55  | 47  | 40  |
| Tacna - Zela            | 246   | 296 | 243 | 173 | 247   | 161 | 153 | 91  | 104   | 95  | 91  | 64  | 93    | 106 | 93  | 62  |
|                         | 14294 |     |     |     | 15920 |     |     |     | 13099 |     |     |     | 13204 |     |     |     |

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 10: Proyección de Ventas Caeq Postpago 2018 - 2019

|                         | 2016  |      |      |      | 2017  |      |      |      | 2018  |      |      |      | 2019  |      |      |      |
|-------------------------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|
| Tienda                  | I     | II   | III  | IV   | I     | II   | III  | IV   | I     | II   | III  | IV   | I     | II   | III  | IV   |
| Arequipa - Ejercito     | 2104  | 2410 | 2510 | 2045 | 2187  | 2246 | 933  | 2081 | 2074  | 2092 | 1564 | 1917 | 1956  | 2140 | 1585 | 1901 |
| Arequipa - Moran        | 640   | 676  | 643  | 593  | 658   | 823  | 370  | 858  | 948   | 837  | 576  | 842  | 865   | 862  | 584  | 836  |
| Cusco - CC Real Plaza   | 406   | 602  | 660  | 717  | 574   | 744  | 385  | 689  | 847   | 746  | 591  | 816  | 709   | 774  | 603  | 813  |
| Huancayo - Cusco        | 1118  | 1678 | 1689 | 1426 | 1760  | 1957 | 1077 | 1636 | 2036  | 1965 | 1517 | 1713 | 1830  | 2017 | 1539 | 1704 |
| Ilo - Abtao             | 543   | 566  | 417  | 377  | 349   | 454  | 183  | 413  | 462   | 476  | 285  | 383  | 434   | 489  | 288  | 380  |
| Juliaca - CC Real Plaza | 1010  | 1380 | 1679 | 1722 | 1598  | 1673 | 598  | 1536 | 1497  | 1427 | 1074 | 1582 | 1324  | 1466 | 1097 | 1571 |
| Juliaca - San Martin    | 780   | 1152 | 1206 | 1128 | 1105  | 1293 | 390  | 1027 | 1073  | 1131 | 747  | 1039 | 947   | 1165 | 763  | 1031 |
| Mollendo - Arequipa     | 70    | 58   | 86   | 91   | 65    | 128  | 47   | 119  | 197   | 98   | 79   | 132  | 138   | 113  | 82   | 129  |
| Moquegua - Ancash       | 286   | 301  | 336  | 281  | 274   | 318  | 149  | 283  | 414   | 158  | 142  | 181  | 215   | 194  | 154  | 180  |
| Puno - Arequipa         | 595   | 673  | 643  | 676  | 579   | 768  | 324  | 620  | 799   | 730  | 497  | 683  | 693   | 753  | 507  | 680  |
| Puno - Moore            | 312   | 423  | 440  | 463  | 481   | 488  | 106  | 403  | 514   | 426  | 260  | 429  | 430   | 445  | 268  | 425  |
| Tacna - Deustua         | 370   | 325  | 307  | 336  | 340   | 489  | 381  | 562  | 674   | 391  | 369  | 509  | 514   | 446  | 381  | 497  |
| Tacna - Zela            | 525   | 602  | 573  | 388  | 359   | 479  | 214  | 634  | 627   | 470  | 382  | 522  | 503   | 533  | 392  | 509  |
|                         | 41037 |      |      |      | 38207 |      |      |      | 41940 |      |      |      | 40854 |      |      |      |

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 11: Proyección atenciones venta 2018 - 2019

|                         | 2016   |       |       |       | 2017   |      |      |      | 2018   |      |      |      | 2019   |      |      |      |
|-------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|------|------|------|--------|------|------|------|--------|------|------|------|
| Tienda                  | I      | II    | III   | IV    | I      | II   | III  | IV   | I      | II   | III  | IV   | I      | II   | III  | IV   |
| Arequipa - Ejercito     | 12503  | 12642 | 12620 | 13357 | 10391  | 9356 | 9245 | 8721 | 9507   | 8099 | 7473 | 6964 | 6243   | 5778 | 5167 | 4635 |
| Arequipa - Moran        | 5095   | 4817  | 5831  | 4629  | 5249   | 4726 | 4670 | 4403 | 6445   | 4915 | 5468 | 4757 | 5904   | 5007 | 5519 | 4749 |
| Cusco - CC Real Plaza   | 2725   | 2608  | 2154  | 2032  | 2964   | 2669 | 2637 | 2486 | 4372   | 3258 | 3070 | 3001 | 4613   | 3753 | 3520 | 3425 |
| Huancayo - Cusco        | 6336   | 5248  | 6236  | 5540  | 5803   | 5225 | 5163 | 4868 | 6101   | 5043 | 5494 | 5041 | 5895   | 5066 | 5517 | 5039 |
| Ilo - Abtao             | 2253   | 2412  | 2284  | 1975  | 2041   | 1838 | 1816 | 1710 | 1918   | 1783 | 1654 | 1427 | 1537   | 1509 | 1390 | 1190 |
| Juliaca - CC Real Plaza | 5194   | 4723  | 5265  | 5429  | 6353   | 5720 | 5652 | 5330 | 5666   | 5268 | 5467 | 5379 | 5743   | 5229 | 5464 | 5385 |
| Juliaca - San Martin    | 5479   | 4161  | 5129  | 8045  | 5504   | 4956 | 4897 | 4618 | 5097   | 4118 | 4462 | 5636 | 4818   | 4080 | 4485 | 5668 |
| Mollendo - Arequipa     | 768    | 934   | 769   | 714   | 658    | 592  | 585  | 551  | 590    | 467  | 462  | 455  | 472    | 530  | 475  | 444  |
| Moquegua - Ancash       | 1360   | 1178  | 1603  | 1632  | 1538   | 1385 | 1369 | 1289 | 1232   | 459  | 612  | 659  | 640    | 563  | 664  | 655  |
| Puno - Arequipa         | 3348   | 3053  | 3356  | 3218  | 2932   | 2640 | 2609 | 2460 | 2864   | 2382 | 2398 | 2190 | 2251   | 2010 | 2008 | 1819 |
| Puno - Moore            | 1539   | 1825  | 2032  | 1806  | 1733   | 1561 | 1542 | 1453 | 1408   | 1512 | 1595 | 1458 | 1396   | 1514 | 1598 | 1457 |
| Tacna - Deustua         | 3766   | 1958  | 1644  | 1764  | 2563   | 2308 | 2281 | 2150 | 4506   | 1767 | 1816 | 1914 | 3465   | 2016 | 1872 | 1869 |
| Tacna - Zela            | 2641   | 2480  | 2775  | 2844  | 2271   | 2045 | 2021 | 1904 | 1570   | 1202 | 1417 | 1475 | 1307   | 1357 | 1450 | 1436 |
|                         | 205729 |       |       |       | 181451 |      |      |      | 173293 |      |      |      | 159596 |      |      |      |



Anexo 12: Ingresos Trimestrales por no quiebre de stock con implementación de  
propuesta

| Tiendas             | Ingresos por ventas de no quiebre |              |              |              |
|---------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                     | IV - 2018                         | I - 2019     | II - 2019    | III - 2019   |
| Arequipa Franquicia | S/12,572.72                       | S/11,350.01  | S/10,497.79  | S/9,386.34   |
| Franquicia Huancayo | S/16,211.14                       | S/18,931.61  | S/16,278.07  | S/17,727.38  |
| Franquicia Juliaca  | S/7,746.08                        | S/6,582.33   | S/5,582.30   | S/6,109.51   |
| Franquicia Puno     | S/5,099.44                        | S/4,860.94   | S/5,264.59   | S/5,557.99   |
| Franquicia Tacna    | S/3,004.06                        | S/2,634.31   | S/2,782.21   | S/2,930.11   |
| Ilo                 | S/5,494.89                        | S/5,946.79   | S/5,772.11   | S/5,320.21   |
| Mollendo            | S/2,108.54                        | S/2,131.27   | S/2,392.00   | S/2,203.02   |
| Moquegua            | S/4,017.19                        | S/3,924.79   | S/3,462.80   | S/4,017.19   |
| Morán               | S/11,567.50                       | S/14,374.55  | S/12,209.69  | S/13,472.53  |
| Puno Jr. Arequipa   | S/4,998.77                        | S/5,088.16   | S/4,552.46   | S/4,552.46   |
| Real Plaza Cusco    | S/10,767.43                       | S/16,512.82  | S/13,405.89  | S/12,584.90  |
| Real Plaza Juliaca  | S/10,907.09                       | S/11,622.97  | S/10,586.94  | S/11,076.10  |
| Tacna Deustua       | S/8,118.24                        | S/14,588.32  | S/8,506.74   | S/7,885.13   |
| <b>Total</b>        | S/102,613.08                      | S/118,548.87 | S/101,293.59 | S/102,822.88 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13: Ingresos Trimestrales por Liquidación correcta con implementación de  
propuesta

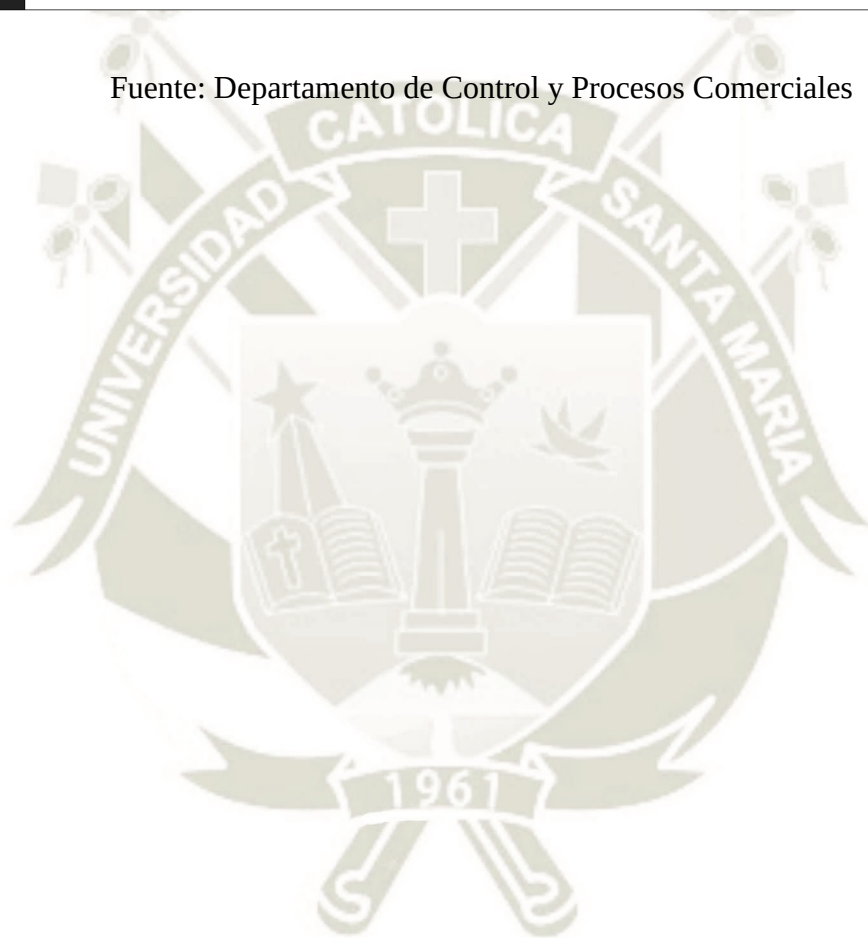
|                     | Ingresos por liquidación correcta |              |              |              |
|---------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Tiendas             | IV - 2018                         | I - 2019     | II - 2019    | III - 2019   |
| Arequipa Franquicia | S/18,477.72                       | S/17,307.15  | S/16,726.51  | S/15,589.78  |
| Franquicia Huancayo | S/4,139.30                        | S/3,919.40   | S/3,180.49   | S/3,164.65   |
| Franquicia Juliaca  | S/15,459.32                       | S/15,854.23  | S/13,024.00  | S/14,768.21  |
| Franquicia Puno     | S/25,601.87                       | S/25,236.62  | S/24,217.30  | S/22,280.60  |
| Franquicia Tacna    | S/4,756.18                        | S/3,040.26   | S/2,378.09   | S/3,062.55   |
| Ilo                 | S/8,972.60                        | S/7,309.71   | S/6,252.65   | S/7,509.16   |
| Mollendo            | S/9,571.10                        | S/8,185.66   | S/7,113.91   | S/7,632.98   |
| Moquegua            | S/250.53                          | S/286.50     | S/186.04     | S/200.92     |
| Morán               | S/3,524.95                        | S/3,027.51   | S/2,804.52   | S/2,954.61   |
| Puno Jr. Arequipa   | S/5,263.16                        | S/4,430.92   | S/3,996.71   | S/3,940.79   |
| Real Plaza Cusco    | S/12,212.24                       | S/12,897.69  | S/10,920.41  | S/10,468.58  |
| Real Plaza Juliaca  | S/13,072.63                       | S/12,366.38  | S/10,088.57  | S/10,200.19  |
| Tacna Deustua       | S/3,927.06                        | S/3,377.82   | S/2,600.64   | S/3,303.67   |
| <b>Total</b>        | S/125,228.65                      | S/117,239.86 | S/103,489.84 | S/105,076.69 |

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 14: Detalle de aplicación de penalidades Postpago

| PENALIDADES POSTPAGO    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                      |                                                                                                                                                                                 |                                                            |                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|
| PENALIDADES CREDITICIAS | EJECUTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MOTIVO                               | DETALLE                                                                                                                                                                         | PLAZOS                                                     | PENALIDAD O SANCIÓN |
|                         | Jefatura de Gestión de Riesgo Crediticio (*)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Extemporaneidad                      | Entrega del expediente del <b>Alta o CAEQ</b> fuera del plazo establecido. El expediente debe estar liquidado dentro de los 2 cierres comerciales para que se pague comisiones. | Hasta 15 días calendario posteriores al <b>Alta o CAEQ</b> | S/. 35.00           |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sin expediente                       | No entrega del expediente o entrega de un expediente sin contrato para <b>Alta o CAEQ</b>                                                                                       | Hasta el 2do cierre de comisiones                          | S/. 500.00          |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Alta "Combo Postpago" sin Experto ** | Alta " <b>Combo Postpago</b> " que no pasaron consulta Experto.                                                                                                                 | Hasta el 2do cierre de comisiones                          | S/. 500.00          |
|                         | <p>(*) Las penalidades no son excluyentes por lo que la aplicación de una no exime de la aplicación de otra.</p> <p>(**) Aplica para aquellas ventas que se realizan usando el sistema STC400</p> <p>En caso la penalidad sea el no pago de comisión y esta ya se haya pagado, será revertida.</p> <p>Toda Alta y CAEQ está en la obligación de presentar su expediente incluso para los casos en donde la transacción termine en una Portabilidad Out.</p> <p>La no entrega del Expediente o su entrega Extemporánea recaen en una penalidad según se indica en el cuadro precedente.</p> <p>Los canales de venta tienen plazo para liquidar sus expedientes sin observaciones como máximo el 2do día útil de cada mes. Si el expediente queda observado no comisiona.</p> <p>Ver detalle de observaciones crediticias en la sgte hoja</p> |                                      |                                                                                                                                                                                 |                                                            |                     |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales





## Anexo 15: Satisfacción del Cliente: Encuesta Abr-2018

| Tienda              | Satisfecho    | Insatisfecho  |
|---------------------|---------------|---------------|
| Arequipa Franquicia | 58.62%        | 41.38%        |
| Franquicia Huancayo | 53.28%        | 46.72%        |
| Franquicia Juliaca  | 69.57%        | 30.43%        |
| Franquicia Puno     | 51.85%        | 48.15%        |
| Franquicia Tacna    | 71.43%        | 28.57%        |
| Ilo Abtao           | 57.50%        | 42.50%        |
| Morán               | 56.92%        | 43.08%        |
| Mollendo            | 72.73%        | 27.27%        |
| Moquegua            | 56.25%        | 43.75%        |
| Puno Jr. Arequipa   | 51.28%        | 48.72%        |
| Real Plaza Cusco    | 60.00%        | 40.00%        |
| Real Plaza Juliaca  | 46.67%        | 53.33%        |
| Tacna Deustua       | 52.63%        | 47.37%        |
| <b>Total</b>        | <b>57.50%</b> | <b>42.50%</b> |

Fuente: Departamento de Ventas Boutique Celular SRL



Anexo 16: Satisfacción del Cliente implementada la propuesta

| Tienda              | Satisfecho    | Insatisfecho  |
|---------------------|---------------|---------------|
| Arequipa Franquicia | 67.34%        | 32.66%        |
| Franquicia Huancayo | 57.87%        | 42.13%        |
| Franquicia Juliaca  | 74.03%        | 25.97%        |
| Franquicia Puno     | 56.24%        | 43.76%        |
| Franquicia Tacna    | 77.65%        | 22.35%        |
| Ilo Abtao           | 66.12%        | 33.88%        |
| Morán               | 59.75%        | 40.25%        |
| Mollendo            | 74.24%        | 25.76%        |
| Moquegua            | 65.49%        | 34.51%        |
| Puno Jr. Arequipa   | 61.86%        | 38.14%        |
| Real Plaza Cusco    | 63.64%        | 36.36%        |
| Real Plaza Juliaca  | 51.92%        | 48.08%        |
| Tacna Deustua       | 62.86%        | 37.14%        |
| <b>Total</b>        | <b>64.20%</b> | <b>35.80%</b> |

Elaboración Propia

## Anexo 17: Ingresos Boutique Celular 2017

| Tienda              | Móvil               |                       |                     |                       | Fija                  |                    |                       | Postventa             |                    |                       | Recaudación         | Total                  |
|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
|                     | Ventas Prepago      | Ventas Postpago       | Bono Postpago       | Subtotal              | Ventas                | Bono               | Subtotal              | Atención              | Bono               | Subtotal              |                     |                        |
| Arequipa Franquicia | S/161,347.49        | S/947,728.52          | S/200,610.76        | S/1,309,686.77        | S/146,683.72          | S/7,550.93         | S/154,234.65          | S/936,870.05          | S/9,794.48         | S/946,664.53          | S/86,812.00         | S/2,497,397.96         |
| Franquicia Huancayo | S/87,828.68         | S/522,212.53          | S/80,964.88         | S/691,006.09          | S/61,960.16           | S/3,809.17         | S/65,769.33           | S/672,733.18          | S/3,887.78         | S/676,620.96          | S/131,710.00        | S/1,565,106.38         |
| Franquicia Juliaca  | S/67,188.57         | S/418,922.78          | S/80,968.02         | S/567,079.37          | S/207,969.89          | S/11,925.59        | S/219,895.48          | S/544,740.61          | S/5,014.72         | S/549,755.33          | S/6,852.00          | S/1,343,582.19         |
| Franquicia Puno     | S/23,449.36         | S/145,731.94          | S/25,101.86         | S/194,283.16          | S/90,399.29           | S/5,454.49         | S/95,853.78           | S/440,710.61          | S/4,406.16         | S/445,116.77          | S/57,514.00         | S/792,767.70           |
| Franquicia Tacna    | S/15,857.12         | S/224,886.48          | S/53,536.00         | S/294,279.60          | S/148,583.00          | S/6,274.00         | S/154,857.00          | S/407,631.00          | S/2,101.00         | S/409,732.00          | S/71,569.00         | S/930,437.60           |
| Ilo                 | S/22,783.14         | S/166,022.39          | S/45,509.10         | S/234,314.63          | S/80,136.45           | S/3,989.67         | S/84,126.12           | S/366,551.44          | S/5,105.05         | S/371,656.49          | S/77,781.00         | S/767,878.25           |
| Mollendo            | S/22,302.62         | S/31,536.33           | S/5,057.19          | S/58,896.14           | S/19,047.72           | S/673.87           | S/19,721.59           | S/142,781.79          | S/847.05           | S/143,628.84          | S/23,288.00         | S/245,534.57           |
| Moquegua            | S/16,374.36         | S/205,805.04          | S/51,340.01         | S/273,519.41          | S/103,204.76          | S/4,867.71         | S/108,072.47          | S/253,696.17          | S/653.67           | S/254,349.84          | S/87,665.00         | S/723,606.73           |
| Morán               | S/121,025.76        | S/297,282.00          | S/74,607.25         | S/492,915.01          | S/50,699.59           | S/2,543.59         | S/53,243.18           | S/446,625.16          | S/2,631.35         | S/449,256.51          | S/79,425.00         | S/1,074,839.70         |
| Puno Jr. Arequipa   | S/31,858.13         | S/222,969.65          | S/42,574.93         | S/297,402.71          | S/41,984.48           | S/1,858.07         | S/43,842.55           | S/415,318.45          | S/3,043.53         | S/418,361.98          | S/70,744.00         | S/830,351.24           |
| Real Plaza Cusco    | S/42,680.28         | S/276,411.07          | S/60,819.93         | S/379,911.28          | S/93,265.61           | S/10,631.56        | S/103,897.17          | S/846,161.37          | S/6,401.20         | S/852,562.57          | S/69,320.00         | S/1,405,691.03         |
| Real Plaza Juliaca  | S/81,544.36         | S/509,307.72          | S/77,370.21         | S/668,222.29          | S/79,252.62           | S/4,700.53         | S/83,953.15           | S/1,084,480.67        | S/7,784.66         | S/1,092,265.33        | S/175,208.00        | S/2,019,648.77         |
| Tacna Deustua       | S/15,396.55         | S/228,885.17          | S/38,562.00         | S/282,843.72          | S/37,991.00           | S/1,919.00         | S/39,910.00           | S/326,093.00          | S/855.00           | S/326,948.00          | S/54,753.00         | S/704,454.72           |
| <b>Total</b>        | <b>S/709,636.42</b> | <b>S/4,197,701.62</b> | <b>S/837,022.16</b> | <b>S/5,744,360.20</b> | <b>S/1,161,178.29</b> | <b>S/66,198.19</b> | <b>S/1,227,376.48</b> | <b>S/6,884,393.50</b> | <b>S/52,525.65</b> | <b>S/6,936,919.15</b> | <b>S/992,641.00</b> | <b>S/14,901,296.83</b> |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

Anexo 18: Resumen Prepago de Observaciones y expedientes liquidados 2017

| <b>Tienda</b>       | <i>No presento</i> | <i>Extemporaneos</i> | <i>Obs. Sin levantar</i> | <b>Total no liquidados</b> | <i>Liquidados 1er Cierre</i> | <i>Liquidados 2do Cierre</i> | <b>Total Liquidados</b> | <b>Ventas</b> |
|---------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------|
| Arequipa Franquicia | 1                  | 1                    | 2                        | 4                          | 5517                         | 974                          | 6491                    | 6495          |
| Franquicia Huancayo | 0                  | 0                    | 2                        | 2                          | 3174                         | 793                          | 3967                    | 3969          |
| Franquicia Juliaca  | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 3156                         | 514                          | 3670                    | 3670          |
| Franquicia Puno     | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 1068                         | 203                          | 1271                    | 1271          |
| Franquicia Tacna    | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 847                          | 186                          | 1033                    | 1033          |
| Ilo                 | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 1288                         | 210                          | 1498                    | 1498          |
| Mollendo            | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 795                          | 186                          | 981                     | 981           |
| Moquegua            | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 914                          | 201                          | 1115                    | 1115          |
| Morán               | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 4718                         | 899                          | 5617                    | 5617          |
| Puno Jr. Arequipa   | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 1504                         | 265                          | 1769                    | 1769          |
| Real Plaza Cusco    | 0                  | 0                    | 1                        | 1                          | 1764                         | 387                          | 2151                    | 2152          |
| Real Plaza Juliaca  | 0                  | 0                    | 3                        | 3                          | 3928                         | 639                          | 4567                    | 4570          |
| Tacna Deustua       | 0                  | 0                    | 0                        | 0                          | 796                          | 141                          | 937                     | 937           |
| <b>Total</b>        | <b>1</b>           | <b>1</b>             | <b>8</b>                 | <b>10</b>                  | <b>29469</b>                 | <b>5598</b>                  | <b>35067</b>            | <b>35077</b>  |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

Anexo 19: Resumen Postpago de Observaciones y expedientes liquidados 2017

| <b>Tienda</b>       | <i>No presento</i> | <i>Extemporaneos</i> | <i>Obs. Sin levantar</i> | <b>Total no liquidados</b> | <i>Liquidados 1er Cierre</i> | <i>Liquidados 2do Cierre</i> | <b>Total Liquidados</b> | <b>Ventas</b> |
|---------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------|
| Arequipa Franquicia | 6                  | 3                    | 657                      | 666                        | 8904                         | 4386                         | 13290                   | 13956         |
| Franquicia Huancayo | 13                 | 7                    | 264                      | 284                        | 5948                         | 3064                         | 9012                    | 9296          |
| Franquicia Juliaca  | 15                 | 5                    | 857                      | 877                        | 4813                         | 2063                         | 6876                    | 7753          |
| Franquicia Puno     | 4                  | 2                    | 299                      | 305                        | 1630                         | 699                          | 2329                    | 2634          |
| Franquicia Tacna    | 3                  | 1                    | 165                      | 169                        | 2523                         | 1242                         | 3765                    | 3934          |
| Ilo                 | 1                  | 1                    | 69                       | 71                         | 1720                         | 702                          | 2422                    | 2493          |
| Mollendo            | 2                  | 1                    | 25                       | 28                         | 332                          | 178                          | 510                     | 538           |
| Moquegua            | 2                  | 1                    | 34                       | 37                         | 1837                         | 946                          | 2783                    | 2820          |
| Morán               | 10                 | 5                    | 251                      | 266                        | 3324                         | 1358                         | 4682                    | 4948          |
| Puno Jr. Arequipa   | 10                 | 4                    | 165                      | 179                        | 2567                         | 1153                         | 3720                    | 3899          |
| Real Plaza Cusco    | 3                  | 2                    | 521                      | 526                        | 2417                         | 1036                         | 3453                    | 3979          |
| Real Plaza Juliaca  | 15                 | 5                    | 1068                     | 1088                       | 5434                         | 2329                         | 7763                    | 8851          |
| Tacna Deustua       | 3                  | 1                    | 122                      | 126                        | 2272                         | 1170                         | 3442                    | 3568          |
| <b>Total</b>        | <b>87</b>          | <b>38</b>            | <b>4497</b>              | <b>4622</b>                | <b>43721</b>                 | <b>20326</b>                 | <b>64047</b>            | <b>68669</b>  |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL



Anexo 20: Resumen Penalidades Prepago 2017

| Tienda                              | Comisión no recibida Prepago | Penalidad por no presentación | Penalidad Extemporáneos | Penalidades Observación | Total Penalidad Crediticia |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Arequipa Franquicia                 | S/99.43                      | S/250.00                      | S/35.00                 | S/0.00                  | S/285.00                   |
| Franquicia Huancayo                 | S/44.28                      | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Franquicia Juliaca                  | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Franquicia Puno                     | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Franquicia Tacna                    | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Ilo                                 | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Mollendo                            | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Moquegua                            | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Morán                               | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Puno Jr. Arequipa                   | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Real Plaza Cusco                    | S/19.84                      | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Real Plaza Juliaca                  | S/53.57                      | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Tacna Deustua                       | S/0.00                       | S/0.00                        | S/0.00                  | S/0.00                  | S/0.00                     |
| Total Comisión no recibida Postpago | S/217.12                     |                               |                         | Penalidades Observación | S/285.00                   |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

Anexo 21: Resumen Penalidades Postpago 2017

| Tienda                              | Comisión no recibida Postpago | Penalidad por no presentación | Penalidad Extemporáneos | Penalidades Observación | Total Penalidad Crediticia |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Arequipa Franquicia                 | S/57,546.57                   | S/1,500.00                    | S/105.00                | S/3,285.00              | S/4,890.00                 |
| Franquicia Huancayo                 | S/19,008.25                   | S/3,500.00                    | S/245.00                | S/1,320.00              | S/5,065.00                 |
| Franquicia Juliaca                  | S/63,758.61                   | S/2,500.00                    | S/175.00                | S/4,285.00              | S/6,960.00                 |
| Franquicia Puno                     | S/22,371.97                   | S/1,000.00                    | S/70.00                 | S/1,495.00              | S/2,565.00                 |
| Franquicia Tacna                    | S/12,497.58                   | S/500.00                      | S/35.00                 | S/825.00                | S/1,360.00                 |
| Ilo                                 | S/6,200.96                    | S/500.00                      | S/35.00                 | S/345.00                | S/880.00                   |
| Mollendo                            | S/2,009.06                    | S/500.00                      | S/35.00                 | S/125.00                | S/660.00                   |
| Moquegua                            | S/3,418.74                    | S/500.00                      | S/35.00                 | S/170.00                | S/705.00                   |
| Morán                               | S/21,128.27                   | S/2,500.00                    | S/175.00                | S/1,255.00              | S/3,930.00                 |
| Puno Jr. Arequipa                   | S/12,777.55                   | S/2,000.00                    | S/140.00                | S/825.00                | S/2,965.00                 |
| Real Plaza Cusco                    | S/51,370.84                   | S/1,000.00                    | S/70.00                 | S/2,605.00              | S/3,675.00                 |
| Real Plaza Juliaca                  | S/82,224.09                   | S/2,500.00                    | S/175.00                | S/5,340.00              | S/8,015.00                 |
| Tacna Deustua                       | S/9,790.34                    | S/500.00                      | S/35.00                 | S/610.00                | S/1,145.00                 |
| Total Comisión no recibida Postpago | S/364,102.83                  |                               |                         | Penalidades Observación | S/42,815.00                |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

Anexo 22: Detalle de observaciones Levantadas Postpago 2017

| <b>Tienda</b>       | <b>Observados Levantados<br/>1er Cierre</b> | <b>Observados Levantados<br/>2do Cierre</b> | <b>Observados sin<br/>levantar</b> | <b>Total<br/>Observados</b> | <b>Descargos Total</b> |
|---------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Arequipa Franquicia | 2924                                        | 924                                         | 657                                | 4505                        | 3848                   |
| Franquicia Huancayo | 2648                                        | 622                                         | 264                                | 3534                        | 3270                   |
| Franquicia Juliaca  | 3036                                        | 536                                         | 857                                | 4429                        | 3572                   |
| Franquicia Puno     | 681                                         | 120                                         | 299                                | 1100                        | 801                    |
| Franquicia Tacna    | 877                                         | 193                                         | 165                                | 1235                        | 1070                   |
| Ilo                 | 445                                         | 134                                         | 69                                 | 648                         | 579                    |
| Mollendo            | 48                                          | 10                                          | 25                                 | 83                          | 58                     |
| Moquegua            | 563                                         | 188                                         | 34                                 | 785                         | 751                    |
| Morán               | 826                                         | 182                                         | 251                                | 1259                        | 1008                   |
| Puno Jr. Arequipa   | 750                                         | 133                                         | 165                                | 1048                        | 883                    |
| Real Plaza Cusco    | 1100                                        | 347                                         | 521                                | 1968                        | 1447                   |
| Real Plaza Juliaca  | 3119                                        | 732                                         | 1068                               | 4919                        | 3851                   |
| Tacna Deustua       | 896                                         | 171                                         | 122                                | 1189                        | 1067                   |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

Anexo 23: Porcentaje de expedientes Cobrados dentro del plazo Prepago 2017

| <b>Tienda</b>       | <i>Liquidados 1er<br/>Cierre</i> | <i>Liquidados 2do<br/>Cierre</i> | <b>Total<br/>Liquidados</b> | <b>% Cobrado<br/>dentro del plazo</b> |
|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Arequipa Franquicia | S/137,136.67                     | S/24,210.82                      | S/161,347.49                | 85%                                   |
| Franquicia Huancayo | S/70,271.80                      | S/17,556.88                      | S/87,828.68                 | 80%                                   |
| Franquicia Juliaca  | S/57,778.51                      | S/9,410.06                       | S/67,188.57                 | 86%                                   |
| Franquicia Puno     | S/19,704.10                      | S/3,745.26                       | S/23,449.36                 | 84%                                   |
| Franquicia Tacna    | S/13,001.92                      | S/2,855.20                       | S/15,857.12                 | 82%                                   |
| Ilo                 | S/19,589.24                      | S/3,193.90                       | S/22,783.14                 | 86%                                   |
| Mollendo            | S/18,073.99                      | S/4,228.63                       | S/22,302.62                 | 81%                                   |
| Moquegua            | S/13,422.57                      | S/2,951.79                       | S/16,374.36                 | 82%                                   |
| Morán               | S/101,655.61                     | S/19,370.15                      | S/121,025.76                | 84%                                   |
| Puno Jr. Arequipa   | S/27,085.71                      | S/4,772.42                       | S/31,858.13                 | 85%                                   |
| Real Plaza Cusco    | S/35,001.40                      | S/7,678.88                       | S/42,680.28                 | 82%                                   |
| Real Plaza Juliaca  | S/70,134.93                      | S/11,409.43                      | S/81,544.36                 | 86%                                   |
| Tacna Deustua       | S/13,079.67                      | S/2,316.88                       | S/15,396.55                 | 85%                                   |

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 24: Porcentaje de expedientes Cobrados dentro del plazo Postpago 2017

| <b>Tienda</b>       | <i>Liquidados 1er Cierre</i> | <i>Liquidados 2do Cierre</i> | <b>Total Liquidados</b> | <b>% Cobrado dentro del plazo</b> |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Arequipa Franquicia | S/769,361.40                 | S/378,977.89                 | S/1,148,339.28          | 67%                               |
| Franquicia Huancayo | S/398,102.45                 | S/205,074.97                 | S/603,177.41            | 66%                               |
| Franquicia Juliaca  | S/349,909.02                 | S/149,981.78                 | S/499,890.80            | 70%                               |
| Franquicia Puno     | S/119,561.65                 | S/51,272.14                  | S/170,833.80            | 70%                               |
| Franquicia Tacna    | S/186,576.34                 | S/91,846.14                  | S/278,422.48            | 67%                               |
| Ilo                 | S/150,220.55                 | S/61,310.95                  | S/211,531.49            | 71%                               |
| Mollendo            | S/23,821.66                  | S/12,771.86                  | S/36,593.52             | 65%                               |
| Moquegua            | S/169,736.06                 | S/87,408.99                  | S/257,145.05            | 66%                               |
| Morán               | S/264,023.90                 | S/107,865.36                 | S/371,889.25            | 71%                               |
| Puno Jr. Arequipa   | S/183,240.04                 | S/82,304.54                  | S/265,544.58            | 69%                               |
| Real Plaza Cusco    | S/236,051.93                 | S/101,179.07                 | S/337,231.00            | 70%                               |
| Real Plaza Juliaca  | S/410,666.99                 | S/176,010.94                 | S/586,677.93            | 70%                               |
| Tacna Deustua       | S/176,536.89                 | S/90,910.28                  | S/267,447.17            | 66%                               |

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 25: Expedientes revisados 2017 por Tienda

| Back Office         | Contratos Postpagos | Contratos Prepagos | Descargos    |
|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| Arequipa Franquicia | 13290               | 6491               | 3848         |
| Franquicia Huancayo | 9012                | 3967               | 3270         |
| Franquicia Juliaca  | 6876                | 3670               | 3572         |
| Franquicia Puno     | 2329                | 1271               | 801          |
| Franquicia Tacna    | 3765                | 1033               | 1070         |
| Ilo                 | 2422                | 1498               | 579          |
| Mollendo            | 510                 | 981                | 58           |
| Moquegua            | 2783                | 1115               | 751          |
| Morán               | 4682                | 5617               | 1008         |
| Puno Jr. Arequipa   | 3720                | 1769               | 883          |
| Real Plaza Cusco    | 3453                | 2151               | 1447         |
| Real Plaza Juliaca  | 7763                | 4567               | 3851         |
| Tacna Deustua       | 3442                | 937                | 1067         |
| <b>Total</b>        | <b>64047</b>        | <b>35067</b>       | <b>22205</b> |

Fuente: Departamento de Control y Procesos Comerciales Boutique Celular SRL

## Anexo 26: Lote promedio por Requerimiento

| Tienda                     | Equipos | Simcard | Lote Promedio por<br>Requerimiento |         |
|----------------------------|---------|---------|------------------------------------|---------|
|                            |         |         | Equipos                            | Simcard |
| AREQUIPA FRANQUICIA        | 15651   | 43400   | 193                                | 536     |
| CAMANA                     | 684     | 800     | 8                                  | 10      |
| FRANQUICIA HUANCAYO        | 10033   | 30600   | 124                                | 378     |
| FRANQUICIA HUANCAYO VENTAS | 568     | 550     | 7                                  | 7       |
| FRANQUICIA JULIACA         | 7481    | 25451   | 92                                 | 314     |
| FRANQUICIA PUNO            | 2811    | 10750   | 35                                 | 133     |
| FRANQUICIA TACNA           | 3242    | 14400   | 40                                 | 178     |
| ILO ABTAO                  | 2725    | 11150   | 34                                 | 138     |
| LOGISTICA                  | 6832    | 25000   | 84                                 | 309     |
| LOGISTICA 2                | 2208    | 3450    | 27                                 | 43      |
| MOLLEND                    | 1164    | 5600    | 14                                 | 69      |
| MOQUEGUA                   | 2631    | 13800   | 32                                 | 170     |
| PUNO JR. AREQUIPA          | 4114    | 17700   | 51                                 | 219     |
| REAL PLAZA CUSCO           | 4390    | 12000   | 54                                 | 148     |
| REAL PLAZA JULIACA         | 9625    | 31550   | 119                                | 390     |
| REAL PLAZA JULIACA VENTAS  | 458     | 1100    | 6                                  | 14      |
| TACNA DEUSTUA              | 3729    | 14300   | 46                                 | 177     |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL

## Anexo 27: Compra Anual por Tienda 2017

| TIENDA              | Enero          | Febrero      | Marzo          | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AREQUIPA FRANQUICIA | S/1,651,989.02 | S/748,184.28 | S/1,496,190.34 | S/640,856.93 | S/951,099.78 | S/722,209.73 | S/671,652.56 | S/808,213.92 | S/827,217.06 | S/664,516.73 | S/893,285.29 | S/993,018.97 |
| FRANQUICIA HUANCAYO | S/971,751.28   | S/611,023.63 | S/518,878.44   | S/413,253.15 | S/644,756.32 | S/410,514.39 | S/384,225.38 | S/441,845.28 | S/478,900.24 | S/488,925.62 | S/577,646.95 | S/531,152.99 |
| FRANQUICIA JULIACA  | S/466,084.44   | S/431,623.01 | S/385,387.63   | S/262,305.54 | S/332,822.59 | S/239,599.10 | S/314,042.46 | S/222,323.06 | S/270,418.98 | S/199,612.90 | S/227,201.32 | S/381,146.35 |
| FRANQUICIA PUNO     | S/239,478.70   | S/248,459.21 | S/123,455.64   | S/131,972.59 | S/113,551.33 | S/125,234.76 | S/96,382.90  | S/94,792.78  | S/75,548.08  | S/68,517.25  | S/115,901.76 | S/131,178.99 |
| FRANQUICIA TACNA    | S/234,470.60   | S/182,679.09 | S/204,672.58   | S/165,957.98 | S/224,575.06 | S/168,580.96 | S/118,864.69 | S/126,171.33 | S/129,028.08 | S/128,337.50 | S/171,236.69 | S/226,644.89 |
| ILO ABTAO           | S/259,367.63   | S/168,755.15 | S/170,205.84   | S/125,200.34 | S/134,852.81 | S/150,953.20 | S/107,637.25 | S/98,426.81  | S/117,248.43 | S/107,107.14 | S/173,868.48 | S/154,429.21 |
| MOLLENDU            | S/41,768.80    | S/71,526.65  | S/19,458.70    | S/30,025.67  | S/56,937.69  | S/37,105.46  | S/57,902.71  | S/28,006.53  | S/54,463.28  | S/34,867.50  | S/19,306.01  | S/39,313.03  |
| MOQUEGUA            | S/208,272.89   | S/139,374.92 | S/208,531.96   | S/140,695.15 | S/156,221.33 | S/133,216.39 | S/118,316.49 | S/104,237.00 | S/108,589.58 | S/107,826.60 | S/136,223.81 | S/145,921.26 |
| LOGISTICA           | S/458,058.59   | S/368,465.53 | S/312,052.27   | S/206,625.43 | S/394,489.15 | S/254,280.29 | S/250,961.71 | S/269,721.30 | S/326,239.18 | S/284,035.79 | S/361,870.37 | S/416,493.57 |
| PUNO JR. AREQUIPA   | S/342,179.90   | S/213,977.96 | S/190,280.12   | S/156,218.82 | S/234,696.18 | S/185,181.80 | S/165,497.48 | S/209,785.67 | S/186,218.18 | S/186,430.43 | S/193,357.62 | S/209,180.95 |
| REAL PLAZA CUSCO    | S/409,589.02   | S/295,707.89 | S/343,967.55   | S/153,729.14 | S/301,595.60 | S/247,753.84 | S/256,569.12 | S/218,012.22 | S/405,353.46 | S/210,770.94 | S/217,119.32 | S/327,035.62 |
| REAL PLAZA JULIACA  | S/844,147.69   | S/580,632.75 | S/563,522.15   | S/516,241.72 | S/512,502.90 | S/294,983.66 | S/389,805.11 | S/388,994.67 | S/414,066.30 | S/410,925.26 | S/543,971.98 | S/528,362.51 |
| TACNA DEUSTUA       | S/257,097.70   | S/183,486.19 | S/223,435.31   | S/126,131.16 | S/261,157.04 | S/146,675.35 | S/169,320.82 | S/226,750.90 | S/207,850.75 | S/219,374.35 | S/253,705.12 | S/413,940.43 |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL



## Anexo 28: Valor mercadería Vencida por Tienda 2017

| TIENDA              | Enero       | Febrero     | Marzo        | Abril        | Mayo        | Junio       | Julio       | Agosto       | Septiembre   | Octubre     | Noviembre   | Diciembre    | Total          |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|----------------|
| AREQUIPA FRANQUICIA | S/45,579.77 | S/39,203.73 | S/135,009.99 | S/122,160.04 | S/73,245.28 | S/86,317.77 | S/38,664.50 | S/186,988.88 | S/110,884.80 | S/76,835.36 | S/65,823.58 | S/116,585.04 | S/1,097,298.74 |
| FRANQUICIA HUANCAYO | S/16,105.92 | S/30,373.47 | S/31,339.65  | S/81,091.13  | S/18,899.98 | S/24,418.03 | S/8,887.08  | S/66,191.08  | S/35,994.25  | S/50,280.86 | S/24,393.32 | S/44,568.94  | S/432,543.71   |
| FRANQUICIA JULIACA  | S/5,180.43  | S/12,244.31 | S/16,992.18  | S/35,035.05  | S/11,786.33 | S/12,720.00 | S/10,428.97 | S/29,126.09  | S/14,763.45  | S/13,308.62 | S/14,948.90 | S/35,667.07  | S/212,201.40   |
| FRANQUICIA PUNO     | S/4,478.01  | S/15,842.52 | S/15,181.59  | S/33,600.16  | S/9,408.51  | S/19,284.26 | S/6,955.74  | S/22,918.23  | S/6,527.71   | S/11,339.13 | S/14,831.48 | S/18,050.91  | S/178,418.25   |
| FRANQUICIA TACNA    | S/5,081.88  | S/12,820.92 | S/15,773.89  | S/38,147.94  | S/20,719.49 | S/15,181.75 | S/7,963.82  | S/25,505.70  | S/11,034.09  | S/26,794.85 | S/20,743.80 | S/34,709.31  | S/234,477.44   |
| ILO ABTAO           | S/4,578.59  | S/7,012.52  | S/7,340.09   | S/19,860.53  | S/6,375.05  | S/9,671.23  | S/5,187.90  | S/22,430.51  | S/7,459.33   | S/6,749.77  | S/6,322.50  | S/10,771.77  | S/113,759.79   |
| MOLLEND             | S/957.18    | S/4,293.94  | S/1,664.20   | S/5,654.17   | S/2,754.39  | S/3,635.51  | S/2,300.72  | S/5,240.38   | S/4,850.93   | S/4,044.32  | S/1,434.96  | S/3,868.90   | S/40,699.60    |
| MOQUEGUA            | S/4,187.26  | S/6,396.20  | S/21,336.07  | S/26,308.88  | S/7,835.23  | S/16,218.11 | S/3,676.89  | S/12,269.19  | S/9,125.59   | S/11,896.37 | S/11,664.92 | S/20,255.88  | S/151,170.59   |
| LOGISTICA           | S/7,621.87  | S/16,781.78 | S/15,530.41  | S/39,659.48  | S/20,453.90 | S/21,733.33 | S/6,355.99  | S/31,201.44  | S/23,313.51  | S/31,441.06 | S/19,371.80 | S/38,471.44  | S/271,936.01   |
| PUNO JR. AREQUIPA   | S/5,559.47  | S/8,093.52  | S/10,067.60  | S/23,544.52  | S/11,870.53 | S/12,996.55 | S/3,881.40  | S/34,582.00  | S/10,690.01  | S/19,547.00 | S/10,825.15 | S/12,748.91  | S/164,406.66   |
| REAL PLAZA CUSCO    | S/12,077.51 | S/23,190.66 | S/30,788.90  | S/20,431.56  | S/10,527.18 | S/29,439.13 | S/15,333.32 | S/44,449.76  | S/37,303.42  | S/25,756.59 | S/9,469.67  | S/49,631.83  | S/308,399.53   |
| REAL PLAZA JULIACA  | S/24,974.08 | S/38,634.81 | S/60,652.28  | S/98,746.41  | S/36,863.26 | S/35,502.12 | S/14,330.12 | S/84,035.68  | S/50,909.08  | S/67,705.02 | S/48,146.85 | S/55,828.99  | S/616,328.70   |
| TACNA DEUSTUA       | S/2,723.13  | S/12,638.79 | S/22,429.07  | S/19,009.85  | S/15,576.29 | S/7,399.49  | S/5,338.51  | S/41,313.22  | S/17,743.99  | S/21,438.32 | S/20,615.67 | S/62,249.01  | S/248,475.35   |

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL

Anexo 29: Gráfico porcentaje de ingreso por producto Boutique Celular 2017



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 30: Resultados Encuesta Abr-2018 – Satisfacción Atención Venta



## Introducción

Ante la creciente demanda y lucha por los operadores de telefónica móvil por captar clientes y nuevas líneas celulares, la atención al cliente cumple un rol relevante para poder cumplir las expectativas comerciales.

Boutique Celular SRL, con el afán de conocer los aspectos a mejorar en la atención de venta al cliente en sus tiendas ha decidido realizar un estudio de satisfacción.



## Objetivo

Identificar la satisfacción del cliente respecto a la atención y sus motivos.



## La encuesta

Las preguntas de la encuesta, fueron diseñadas para una rápida aplicación y determinar el grado de importancia de los aspectos de la atención que estudia el área de ventas y postventa.

## Metodología y muestra

Los resultados y datos que se presentan en este informe son el resultado de haber practicado durante el mes de abril.

El estudio de satisfacción se realizará para un mes (Abril), se recomienda que se realice mensualmente, debido a que las condiciones comerciales varían en cada mes. Ante esto se tomó como población el promedio de atenciones de venta de los últimos 12 meses y aplico de acuerdo a cada una de las tiendas.

27775

### TAMAÑO DEL UNIVERSO

Número de personas que componen la población.

5

### MARGEN DE ERROR %

Menor margen de error requiere mayor muestra.

379

### MUESTRA

Personas a encuestar.

50

### HETEROGENEIDAD %

Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor.

95

### NIVEL DE CONFIANZA %

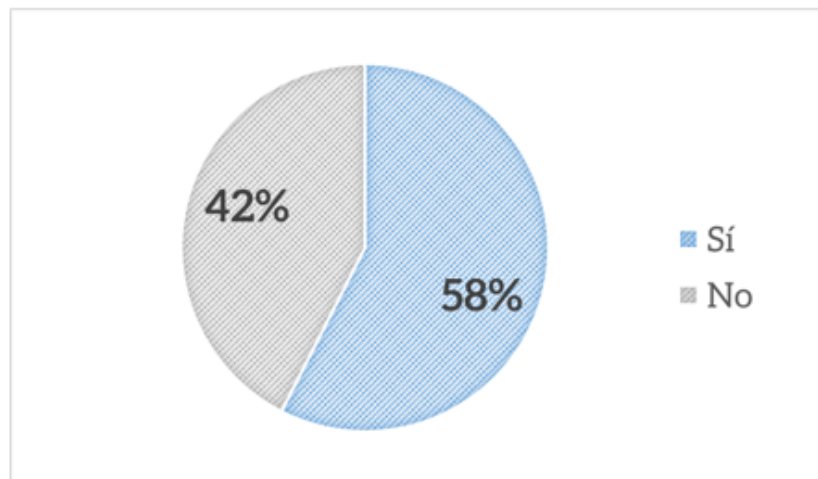
Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%.



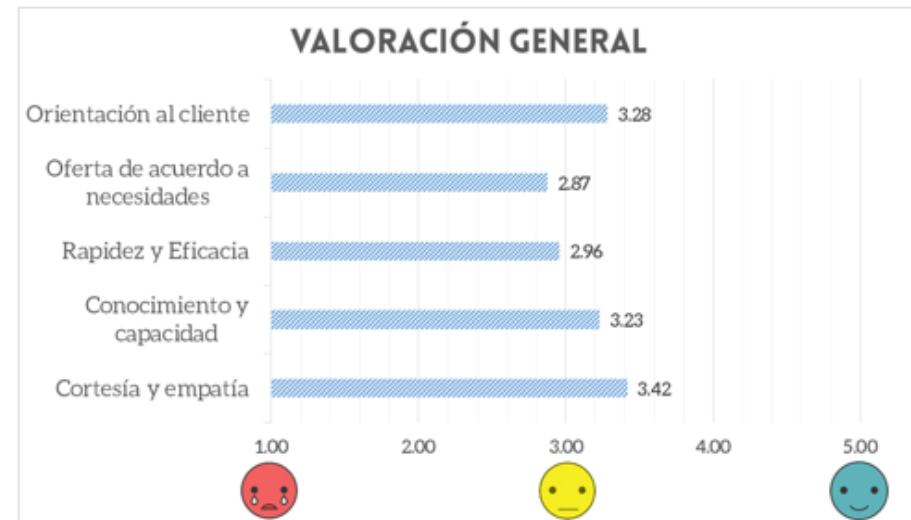
## Resultados



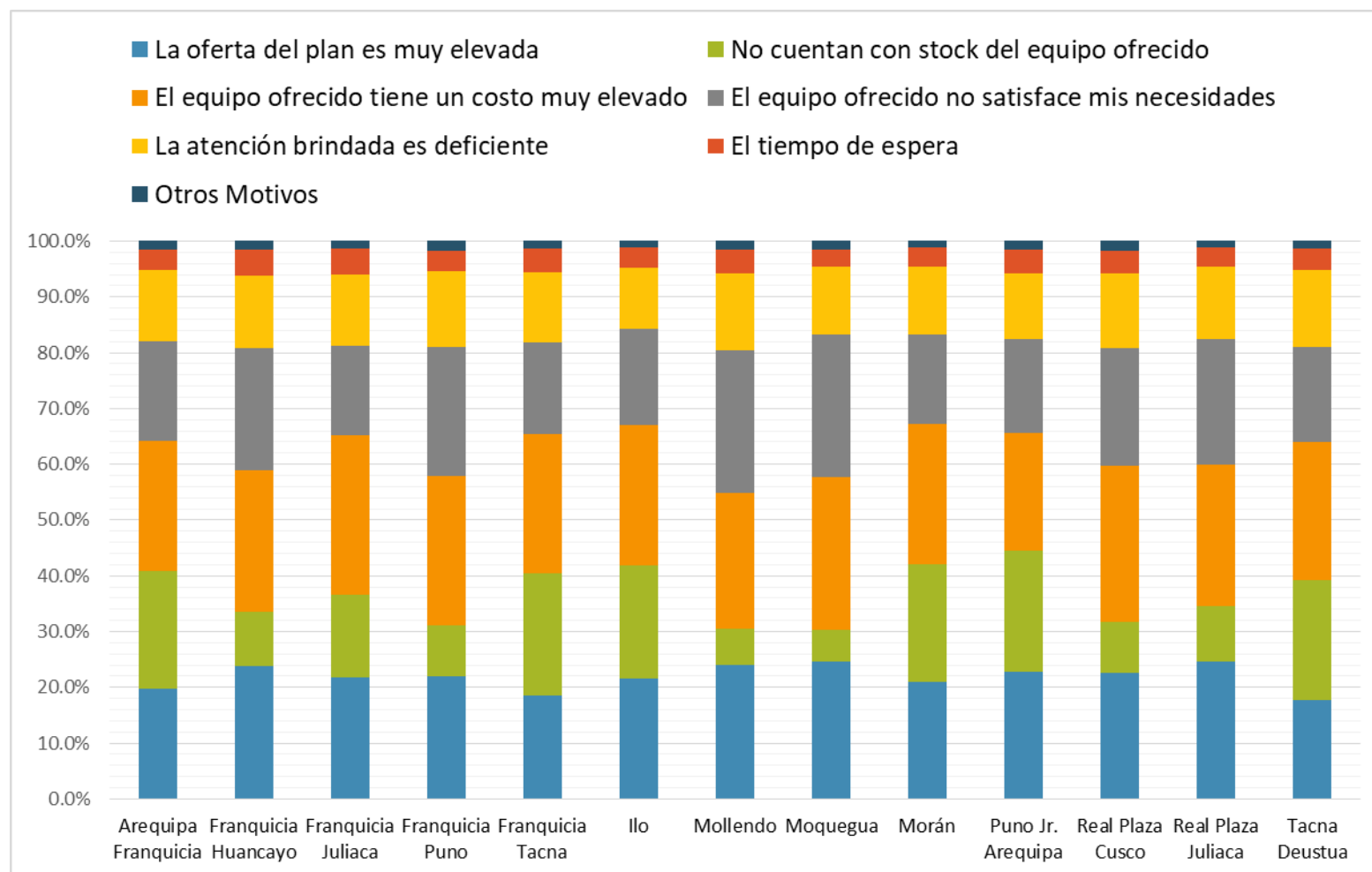
1. ¿Se encuentra satisfecho con la atención de venta o consulta de venta brindada?



2. Valoré los atributos de la atención más importantes en la atención brindada (donde 1 es pobre y 5 es excelente).



### 3. ¿Qué motivo determino la insatisfacción en la atención?



## Anexo N°1 – Formato de encuesta aplicada. (Pertenece al Anexo 30)

**Encuesta de satisfacción de atención venta**  
(Consulta y Venta) - Boutique Celular SRL

 boutique celular  
todo lo conectado.

1.- ¿Se encuentra satisfecho con la atención brindada?

☐ Sí  
☐ No

2.- Valore los atributos más importantes en la atención Recibida (donde 1 es pobre y 5 es excelente)  
(Marcar con "X").

|                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Cortesía y empatía              |   |   |   |   |   |
| Conocimiento y capacidad        |   |   |   |   |   |
| Rapidez y Eficacia              |   |   |   |   |   |
| Oferta de acuerdo a necesidades |   |   |   |   |   |
| Orientación al cliente          |   |   |   |   |   |
| Resolutividad                   |   |   |   |   |   |

3.- Mencione el motivo determinante por el cual quedo Insatisfecho.

| Motivos                                         | Marcar con "X" |
|-------------------------------------------------|----------------|
| La oferta del plan es muy elevada               |                |
| No cuentan con stock del equipo ofrecido        |                |
| El equipo ofrecido tiene un costo muy elevado   |                |
| El equipo ofrecido no satisface mis necesidades |                |
| La atención brindada es deficiente              |                |
| El tiempo de espera                             |                |
| Otros Motivos (Detallar)                        |                |

Gracias por su apoyo y preferencia...

**Encuesta de satisfacción de atención venta**  
(Consulta y Venta) - Boutique Celular SRL

 boutique celular  
todo lo conectado.

1.- ¿Se encuentra satisfecho con la atención brindada?

☐ Sí  
☐ No

2.- Valore los atributos más importantes en la atención Recibida (donde 1 es pobre y 5 es excelente)  
(Marcar con "X").

|                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Cortesía y empatía              |   |   |   |   |   |
| Conocimiento y capacidad        |   |   |   |   |   |
| Rapidez y Eficacia              |   |   |   |   |   |
| Oferta de acuerdo a necesidades |   |   |   |   |   |
| Orientación al cliente          |   |   |   |   |   |
| Resolutividad                   |   |   |   |   |   |

3.- Mencione el motivo determinante por el cual quedo Insatisfecho.

| Motivos                                         | Marcar con "X" |
|-------------------------------------------------|----------------|
| La oferta del plan es muy elevada               |                |
| No cuentan con stock del equipo ofrecido        |                |
| El equipo ofrecido tiene un costo muy elevado   |                |
| El equipo ofrecido no satisface mis necesidades |                |
| La atención brindada es deficiente              |                |
| El tiempo de espera                             |                |
| Otros Motivos (Detallar)                        |                |

Gracias por su apoyo y preferencia...

Fuente: Departamento Comercial Boutique Celular SRL

### **Anexo 31: Términos de los procesos de Boutique Celular y Telefónica.**

**Almacén:** Lugar físico destinado al cuidado, protección, almacenamiento, conservación y control de los bienes destinados para la operación comercial y administrativa de la organización.

**SCAM:** Documento que contiene el detalle de comisiones, cobros y pagos relacionados con el socio comercial.

**Tienda:** Lugar físico de la organización, donde se comercializa productos y se brinda servicios de atención al cliente.

**Transportista:** Empresa contratada para brindar el servicio de distribución y reparto de mercadería comercial, desde el almacén central a los distintos puntos de venta, traslado entre puntos de venta o devoluciones.

**IMEI:** Es un código único de 15 dígitos que identifica al teléfono celular a nivel mundial.

**ICC:** (en inglés International Circuit Card) es un número de identificación internacional de la tarjeta SIM que consta de 19 dígitos.

**SIS Boutique:** Software made in house (“hecho en casa”), que permite la gestión de los procesos de las áreas de Contabilidad, Comercial, Logística y operaciones en tiendas.

**Acta de Incidencia:** Documento en el cual se realiza el registro formal de una incidencia en la entrega, devolución o rechazo de mercadería.

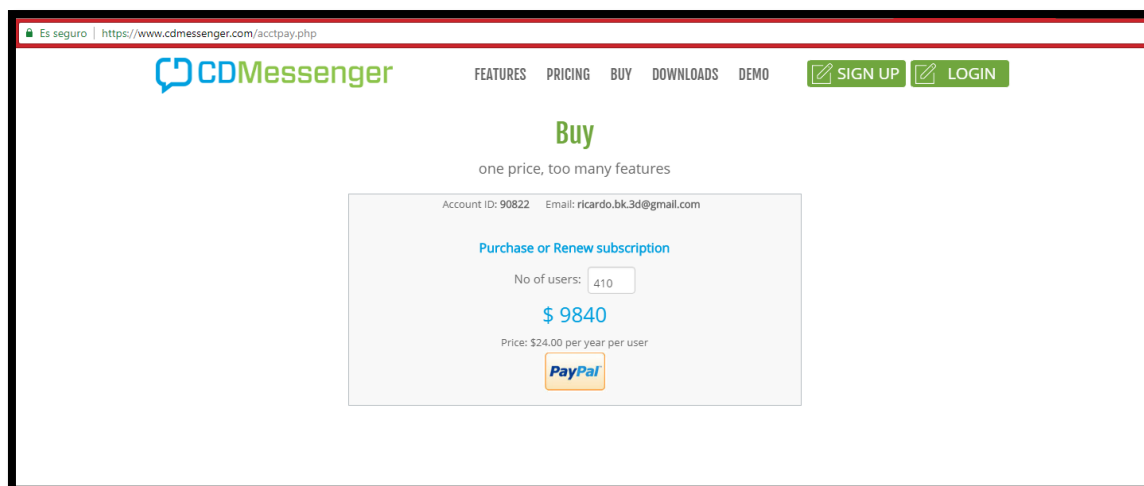
**STC/+Simple:** Sistemas de gestión.

**Parte de Entrada:** Reporte de ingreso de mercadería, activo fijo tangible o intangible.

Fuente: Departamento de Logística Boutique Celular SRL



### Anexo 32: Pantallazo Cotización Vía Web - Chat para empresas “CD Messenger”



Fuente: Web CD Messenger – Página Oficial

Anexo 33: Proyección de compra y venta de dólar en base a valores 29/09/2014 -  
26/07/2018 del BCRP para el 17/09/2018

| FECHA      | MONEDA        | COMPRA | VENTA |
|------------|---------------|--------|-------|
| 29/09/2014 | Dólar de N.A. | 2.89   | 2.89  |
| 31/10/2014 | Dólar de N.A. | 2.92   | 2.92  |
| 30/11/2014 | Dólar de N.A. | 2.92   | 2.92  |
| 31/12/2014 | Dólar de N.A. | 2.98   | 2.99  |
| 30/01/2015 | Dólar de N.A. | 3.06   | 3.06  |
| 27/02/2015 | Dólar de N.A. | 3.09   | 3.10  |
| 31/03/2015 | Dólar de N.A. | 3.09   | 3.10  |
| 30/04/2015 | Dólar de N.A. | 3.12   | 3.13  |
| 29/05/2015 | Dólar de N.A. | 3.16   | 3.16  |
| 30/06/2015 | Dólar de N.A. | 3.17   | 3.18  |
| 31/07/2015 | Dólar de N.A. | 3.19   | 3.19  |
| 31/08/2015 | Dólar de N.A. | 3.23   | 3.24  |
| 30/09/2015 | Dólar de N.A. | 3.22   | 3.22  |
| 30/10/2015 | Dólar de N.A. | 3.28   | 3.29  |
| 30/11/2015 | Dólar de N.A. | 3.37   | 3.38  |
| 31/12/2015 | Dólar de N.A. | 3.41   | 3.41  |
| 29/01/2016 | Dólar de N.A. | 3.47   | 3.47  |
| 29/02/2016 | Dólar de N.A. | 3.52   | 3.53  |
| 31/03/2016 | Dólar de N.A. | 3.32   | 3.33  |
| 29/04/2016 | Dólar de N.A. | 3.27   | 3.27  |
| 31/05/2016 | Dólar de N.A. | 3.37   | 3.37  |
| 30/06/2016 | Dólar de N.A. | 3.29   | 3.29  |
| 27/07/2016 | Dólar de N.A. | 3.35   | 3.36  |
| 31/08/2016 | Dólar de N.A. | 3.39   | 3.40  |
| 30/09/2016 | Dólar de N.A. | 3.40   | 3.40  |
| 31/10/2016 | Dólar de N.A. | 3.36   | 3.37  |
| 30/11/2016 | Dólar de N.A. | 3.41   | 3.41  |
| 30/12/2016 | Dólar de N.A. | 3.35   | 3.36  |
| 31/01/2017 | Dólar de N.A. | 3.28   | 3.29  |
| 28/02/2017 | Dólar de N.A. | 3.26   | 3.26  |
| 31/03/2017 | Dólar de N.A. | 3.25   | 3.25  |
| 28/04/2017 | Dólar de N.A. | 3.24   | 3.25  |
| 31/05/2017 | Dólar de N.A. | 3.27   | 3.27  |
| 28/06/2017 | Dólar de N.A. | 3.25   | 3.26  |
| 31/07/2017 | Dólar de N.A. | 3.24   | 3.24  |
| 31/08/2017 | Dólar de N.A. | 3.24   | 3.24  |
| 29/09/2017 | Dólar de N.A. | 3.26   | 3.27  |
| 31/10/2017 | Dólar de N.A. | 3.25   | 3.25  |
| 30/11/2017 | Dólar de N.A. | 3.23   | 3.24  |
| 29/12/2017 | Dólar de N.A. | 3.24   | 3.25  |
| 31/01/2018 | Dólar de N.A. | 3.21   | 3.22  |
| 28/02/2018 | Dólar de N.A. | 3.26   | 3.26  |
| 28/03/2018 | Dólar de N.A. | 3.22   | 3.23  |
| 30/04/2018 | Dólar de N.A. | 3.25   | 3.25  |
| 31/05/2018 | Dólar de N.A. | 3.27   | 3.27  |
| 28/06/2018 | Dólar de N.A. | 3.27   | 3.27  |
| 26/07/2018 | Dólar de N.A. | 3.27   | 3.28  |
| 17/09/2018 | Dólar de N.A. | 3.35   | 3.35  |

\*Valor Proyectado

Fuente: Elaboración Propia