



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO**

Autores:

Iglesia Johan C.I. 18.470.094
Morón Nell C.I. 17.776.003
Torres Yessica C.I. 18.661.281

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO**

Tutor:

Prof. Daniel Leonardo Rumbo

Autores:

Iglesia Johan

Morón Nell

Torres Yessica

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS
TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA
EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN
CENTRO**

Tutor:

Prof. Daniel Leonardo Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **Prof. Daniel Leonardo Rumbo**
C.I. 12.750.394

Campus Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1001

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO**

Elaborado y Presentado por:

IGLESIA JOHAN	18470094	ADMINISTRACION COMERCIAL
MORÓN NELL	17776003	ADMINISTRACION COMERCIAL
TORRES YESSICA	18661281	ADMINISTRACION COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor Daniel Leonardo Rumbo C.I: 12.750.394 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

MIEMBRO PRINCIPAL –TUTOR
Daniel Rumbo

COORDINADOR
Manuel Gonzalez

MIEMBRO PRINCIPAL
Gilberto Uzcategui

SUPLENTE

En Valencia a los 10 días del mes de julio de 2015

DEDICATORIA

A mi Madre hermosa (Dora Iglesia) y a mi Extraordinaria Abuela (Verónica González), quienes a lo largo de mi vida me han servido de ejemplo e inspiración en todos mis proyectos, porque sin ellas nada de esto hubiese sido posible.

Esto es por ti mama y por ti abuela. Gracias por su apoyo incondicional, por sus consejos y regaños, por hacerme quien soy hoy, por estar allí incondicionalmente, por brindarme un Amor inigualable, por decirme tú puedes en todo momento.

Son ejemplo diario de constancia, dedicación, bondad, lucha y carisma. Jamás me alcanzara la vida para agradecerles tanto, solo me resta decirles que las Amo y que todos mis éxitos son sus éxitos.

“La vida es cada segundo que respiramos”

Johan Iglesia

DEDICATORIA

Principalmente dedico este trabajo de grado la divinidad Dios padre y madre a mi Espíritu Santo y a mi alma en esta gran unidad quien soy.

A mi madre a mi padre por darme la existencia, su guía, por su amor, por su ejemplo, por entender y respetar mi ritmo de estudio, a mi hermana Marynell, mi amiga, mi sobrina Fabianna por su luz y amor incondicional y mis hermanas menores Michelle y Natalia los amo infinitamente.

A mi familia entera (materna/ paterna) a quien amo incondicionalmente son la base importante de mi vida.

A mi esposo Yair Torres, mi compañero de vida quien fue un apoyo fundamental, importante e incondicional en este viaje profesional, comprendió y entiendo mis procesos universitarios, permitiéndome disfrutarlo y vivirlos al máximo.

A mis amis a quienes amo muchísimo (Yris/Yessenia/Mariali/Nia/Pili/Kate) por siempre estar en mi vida.

A mi gran Equipo del Triunfo (Yessica /Johan /Yeseida) por toda la sabiduría que desplegaron en mí.

A mis amigos que aunque no lo nombre a todos porque son muchísimo sin embargo todos son importantes.

Al Profesor Diego Orozco quien hubiese querido tener como guía en mi trabajo de grado, pues partió antes sin embargo estoy segura que en planos sublime nos guiando y asistiendo a todos los estudiantes porque era un grandioso servidor.

“Crear es Crear”

Nell Morón

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño;

A ti, mi DIOS, al Espíritu Santo y al Sagrado Corazón de Jesús que en todo momento me acompañan, por estar a mi lado en todo momento dándome las fuerzas para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se presentan en el camino de mi vida.

Con mucho amor y cariño a mis padres Marcos y Leonor que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias papá y mamá por creer en mí y brindarme todo su apoyo, por todas esas noches que me esperaron cuando llegaba de la universidad en el transporte, por estar pendiente de mí, les agradezco de todo corazón. Los amo y los quiero con todo mi corazón.

A mi esposo y amor, Luis, por ese amor incondicional, por ser mi infinito y más allá, por motivarme siempre a continuar, por apoyarme en todas mis decisiones y por sacrificar tanto tiempo que pudimos haber pasado juntos, que lo aprovechara y logra ser licenciada. Gracias por tu constante dedicación a ayudarme a concluir esta meta tan importante. Te amo.

A mis hermanos Marly y Marcos gracias por apoyarme.

Al equipo del triunfo que fue pieza importante y clave para culminar esta etapa tan importante en mi vida, gracias.

A mis amigos más cercanos y a todas aquellas personas que estuvieron y formaron parte en este camino, que de una u otra forma me brindaron su apoyo, compartiendo en los momentos buenos y malos.

Esto es dedicado a todos ustedes, gracias.

Yessica M Torres T

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios padre celestial que ilumina cada paso de mi vida, por brindarme la sabiduría y serenidad para cumplir esta meta de vida.

A mi bella prima Valeria Ciarapica, jamás olvidare que fuiste tú quien me brindó la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa Universidad con tus palabras de aliento y motivación, eres parte fundamental de este éxito que hoy se hace realidad. Gracias prima te estaré eternamente agradecido.

A ti novia hermosa (Isley Peña), porque me inspiraste con tu constancia, inteligencia y dedicación, porque tu luz brillo en mi alma y porque sencillamente. Te amo.

A mi tío Carlos González, por ese amor de padre, porque lo admiro, por ser esa figura paterna en mi vida y por darme la bendición de tener un primo hermano (Carlos Guillermo González).

A mi prima Adriana González, por creer siempre en mí.

A mi tía Verónica González (La Nena), por su sonrisa, por ser sinónimo de alegría, sencillez y autenticidad.

A mi tía Mariela González, porque de pequeño me ayudo con mis estudios haciendo dibujos en láminas y porque es una mujer incansable digna de admirar.

A mi hermana, mis sobrinas y mi sobrino, los cuales amo y porque quiero que esto le sirva de inspiración y exploten sus virtudes y talentos.

Y finalmente pero no menos importante a mis compañeras de tesis, Nell Morón y Yessica Torres, por su apoyo, por convertirse en amistades únicas e

inigualables, gracias por enseñarme tanto, gracias por estar junto a mí en este éxito de vida, ambas son seres humanos extraordinarios, llenas de paciencia y sabiduría. Fue un honor compartir este logro con ustedes ya que me hicieron crecer tanto a nivel profesional como personal. Infinitamente gracias.

“El momento es ahora”

Johan Iglesia

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco infinitamente este trabajo de grado la Divinidad Dios padre y madre a mi Espíritu Santo y a mi alma en esta gran unidad quien soy, que me permite avanzar e iluminando mi camino al andar, totalmente bendecida por Dios. Gracias.

A mi madre por darme la existencia, quien en vida me entrego todo su amor, dedicación, inteligencia, guía , sabiduría, apoyo, quien siempre creyó en mí y que ahora desde los planos sublime sigue guiándome y acompañándome en este largo sendero llenos de infinitas posibilidades, a mi Padre por mi otra mitad vida, por su guía, por su amor, por su ejemplo, por entender y respetar mi ritmo de estudio, a mi hermana Marynell, mi amiga, mi compañera, mi confidente, por siempre decirme palabras de aliento como “tranquila herma falta menos“ , a mi sobrina Fabianna por su luz y amor incondicional y mis hermanas menores Michelle y Natalia en gratitud y los amo infinitamente.

A mi Familia entera (Materna/ Paterna) quien son la base importante de mi vida, que me inspiran y aprendo muchísimo cada día de ellos, con su apoyo incondicional y agradezco muchísimo por entender mi ser a plenitud, los amo gracias por tanto.

A mi esposo Yair Torres, mi compañero de vida quien fue un apoyo fundamental, importante e incondicional en este viaje profesional, comprendió y entiendo mis procesos universitarios, permitiéndome disfrutarlo y vivirlos al máximo, confió siempre en mí y su hombro siempre estuvo junto con el mío, siempre me inspiro, me levanto, me guio y sus palabras de aliento fueron la energía que me permitieron seguir en este andar hasta el cumplimiento de la meta.

A mis amis a quienes amo muchísimo (Yris/Yessenia/Mariali/Nia/Pili) por su apoyo constante, palabra inspiradoras y motivadores, por siempre estar y nutrirme de sus grandiosa sabiduría y a Kate por seguir iluminándome en los planos de luz.

A mi gran equipo del triunfo (Yessica /Johan /Yeseida) por toda la sabiduría que desplegaron en mí, por el grandioso apoyo en este proceso, por su amistad, por inspirarme y motivarme cada día al logro de la meta.

A grupo Las Brujís (Meli/ Dora / Vero/ Adri/ Mabel / Mili) y a los peluches (Gabo / Rene / Rubén /Hassan / Lulu / Roberto / Lisbeth / Aricson/ Arianne /Ale / Marie / Francis/ Graciela) a Leynel por vivir experiencias grandiosas en la universidad un gran apoyo de estudio, divertidas anécdotas y vivencias que quedaran en mi memoria y corazón por siempre y que recordare con mucha alegría y una gran sonrisa en la cara.

A mis compañero de trabajo que quiero muchísimo y han sido mis maestros, a la empresa donde laboro Telefónica Venezolana, C.A. por su apoyo incondicional.

A mis amigos que aunque no lo nombre a todos porque son muchísimos sin embargo todos son importantes en mi tren de vida siempre estarán en mi corazón y fueron un gran apoyo.

A mis extraordinarios hermanos de la Escuela Maestro de Paz a quienes amados y agradezco por su compañía, nutriéndome día a día con su estupenda energía, sabiduría y amor.

Nell Morón

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos, los buenos momentos y momentos difíciles por los que pase en este camino universitario que me enseñaron a tener constancia y fe.

A mi madre Leonor y a mi padre Marcos, por haberme apoyado y dado una educación. Gracias por el amor que siempre me han brindado, la comprensión, la paciencia y el apoyo. De corazón muchas gracias.

A Luis, por estar siempre apoyándome y dándome fuerzas para poder culminar en este camino universitario. Te amo.

A mis compañeros de tesis que son el equipo del triunfo, por el trabajo en equipo, compañerismo, amistad y apoyo, los cuales desde hace tres (3) años son complemento en la culminación de mi carrera.

La Universidad de Carabobo, por ser la casa de estudio y a la facultad que me abrieron sus puertas y me permitieron adquirir y llenar mis conocimientos a través de las enseñanzas que me dieron los profesores en cada asignatura.

A profesor Daniel Rumbo tutor del trabajo de grado, que gracias a la guía de sus conocimientos ayudo y oriento para la culminación del mismo.

A Telefónica Venezolana C.A. Región Centro, por ser la empresa que abrió sus puertas para realizar la investigación de grado.

Muchas gracias

Yessica M Torres T



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO**

Autores: Iglesia Johan, Morón Nell y Torres Yessica

Tutor: Daniel Leonardo Rumbo

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos, y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad. Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización. En tal sentido, la investigación tuvo como objetivo: Proponer el diseño del Proceso Administrativo de Compensación y Liquidación de Tarjetas Telpago y Recargas Electrónicas en la Empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro. Metodológicamente se trató de un proyecto factible con diseño de campo, para la muestra se tomaron a ocho (08) empleados en total que laboran en el departamento administración de la empresa Telefónica Venezolana C. A: Región Centro y los cuatro (04) distribuidores por tanto pueden proporcionar información de interés para el estudio. Cabe destacar, que el cuestionario contiene quince (15) preguntas cerradas con opciones: siempre- casi siempre- pocas veces y nunca para dar respuesta a los indicadores reflejados en el cuadro técnico- metodológico en el caso de los empleados. En el caso de los distribuidores se realizó un cuestionario con iguales características, pero con Diez (10) preguntas. Para la técnica de observación se utilizó la libreta de anotaciones. Concluyéndose la existencia de debilidades en los procesos antes mencionados.

Palabras Clave: Proceso Administrativo de compensación y liquidación- tarjetas telpago- recargas electrónicas- empresa telefónica.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO**

Autores: Iglesia Johan, Morón Nell y Torres Yessica

Tutor: Daniel Leonardo Rumbo

Fecha: Junio, 2015

SUMMARY

Within an organization there are many steps that must be followed to achieve excellence, among which is the corporate integration, structure, physical and human resources and all those characteristics that allow the company to develop in society. Companies are structured under organizational parameters where human resources and implementation of activities are combined by the constituent parts is necessary in an organization should establish strategic action plans characterized by the use of appropriate policies for control and decision-making within an organization. In this regard, the research aimed to propose the design of the administrative process clearing and settlement telpago cards and electronic recharge the telephone company Venezolana CA Central Region. Methodologically we tried to design a feasible project with field for the sample were taken at eight (08) employees in total working in the administration department venezuelan Telephone Company C. A: Central Region and the four (04) distributors therefore They can provide information of interest to the study. Remarkably, the questionnaire will contain fifteen (15) Ever-closed questions with options rarely and almost always, never to respond to the indicators reflected in the technical and methodological box in the case of employees. In the case of dealers it questionnaire with the same characteristics, but with ten (10) questions was conducted. The log book was used for observation technique. Concluding the existence of weaknesses in the aforementioned processes.

Keywords: Administrative Process Clearing and Settlement-Cards Electrónicas- Telpago- Refills Telephone Company.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 2- 2014

Yo, Daniel Leonardo Rumbo; titular de la Cédula de Identidad 12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
				AC	CP
Iglesia Gonzales Johan Jose	18.470.094	0414-9410289	iglesiajohan@hotmail.com	AC	CP
Moron Altuve Nell Maryhect	17.776.003	0414-4281668	nellmoron45@gmail.com	AC	CP
Torres Torres Yessica Maria	18.661.281	0424-2198845	ymtorres_16@hotmail.com	AC	CP

Área según **Catálogo de Oferta Investigativa:**

DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL

Línea según **Catálogo de Oferta Investigativa:**

CULTURA Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Interrogante según **Catálogo de Oferta Investigativa:**

¿CUÁNDO ES NECESARIO PRESENTAR PROPUESTAS PARA EL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL?

Firman:

Tutor:

Nombre y Apellido: Daniel Rumbo
 C.I: 12.750.394
 E-mail: danielrumbo_uc@hotmail.com

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 Johan Iglesia
 E-mail:
 iglesiajohan@hotmail.com

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 Nell Moron
 E-mail:
 nellmoron45@gmail.com

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 Yessica Torres
 E-mail:
 ymtorres_16@hotmail.com

En Valencia, a los 30 días del mes de Enero del año 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo

Título del Proyecto: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A: REGION CENTRO.

CAPITULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
El Problema Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	10/11/2014	Planteamiento del problema, Justificación, corrección de citas textuales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	17/11/2014	Presentación de los objetivos de la investigación.	Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	24/11/2014	Corrección en la formulación del problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Período Lectivo: 1S/2015

Tutor: Daniel Rumbo

Título del Proyecto: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A: REGION CENTRO.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	01/12/2014	Corrección en antecedentes de investigación no guardan relación con la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/2015	Corrección en las bases teóricas. Corrección de bases legales y revisar normas para citar artículos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	28/01/2015	Anexar un antecedente más a la investigación.	Tutor:
Est./Invest.				
Est./Invest.				



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo

Título del Proyecto: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A: REGION CENTRO.

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA			
				Marco Metodológico			
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	11/02/2015	Modificación de la población y muestra.	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
	2.-	23/02/2014	Presentación del cuadro de operacionalización de variables	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
	3.	26/02/2015	Revisar la lista de referencia faltan citar varios autores.	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Daniel Rumbo E-mail del Tutor: danielrumbo_uc@hotmail.com

Título del Trabajo: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A: REGION CENTRO.

CAPÍTULO IV	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Análisis e Interpretación de Resultados				
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	07/04/2015	Se realiza consulta de orientación para la elaboración del instrumento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	23/04/2015	Se presenta instrumento con las preguntas, se indica complementar con otras preguntas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	06/05/2015	Se presentan los resultados de las encuestas con las gráficas y análisis, indica que las gráficas llevan un título.	Tutor:
				Est./Invest.
Est./Invest.				



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2015

TRABAJO DE GRADO

Tutor: Daniel Rumbo

E-mail del Tutor: danielrumbo_uc@hotmail.com

Título del Trabajo: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A: REGION CENTRO.

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta				
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	12/05/2015	Se solicita orientación al tutor para desarrollar la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	21/05/2015	Se presenta la propuesta. Los objetivos específicos están desarrollados de manera desorganizada.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	27/05/2015	Se presentan las correcciones anteriores, estas están realizadas de forma correcta.	Tutor:
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	ix
Resumen	xiv
Formato de Postulación Tutorial	xvi
Control de etapas del trabajo de grado	xvii
Índice de cuadros	xxiv
Índice de gráficos	xvi
Introducción	28
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	30
Formulación del problema	36
Objetivos de la investigación	36
Objetivo general	36
Objetivo específico	36
Justificación e importancia de la investigación	37
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	40
Bases teóricas	48
Definición de términos básicos	69

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación	71
Diseño de la investigación	71
Unidades de estudios	73
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
Procesamiento de datos	78

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los resultados	80
--------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

Descripción de la propuesta	113
Conclusiones	133
Recomendaciones	134
Referencias bibliográficas	135
Anexos	138

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRÓNICAS	81
2	CONTROLES ADMINISTRATIVOS EFICIENTES	82
3	PROCESOS PARA CONSIGNAR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS	83
4	REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	84
5	ERRORES ADMINISTRATIVOS DE DATOS	85
6	VALIDACIÓN DEL CRUCE DE INFORMACIÓN	86
7	SEGUIMIENTO A LAS COMPENSACIONES	88
8	VOLUMEN DIARIO DE TRANSACCIONES	89
9	DESCONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	90
10	DESCONTENTO DE LA GERENCIA Y CLIENTES	91
11	ELABORACIÓN DE HOJAS DE LIQUIDACIÓN	92
12	CONSUMO DE REGISTRO DEL DISTRIBUIDOR	93
13	DESCONCILIACIONES	94
14	DESCONCILIACIONES Y LÍMITES DE CRÉDITO	95
15	RECAUDACIÓN DE VENTAS	96
16	LABORES DE REGISTRO	97

17	REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	98
18	LÍMITES DE CRÉDITO DEL DISTRIBUIDOR	99
19	LÍMITE DE REPOSICIÓN DE TARJETAS TELPAGO	100
20	PROBLEMAS CON DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	101
21	ADECUADA COMUNICACIÓN	102
22	DISCREPANCIA ENTRE LOS DATOS QUE SE MANEJAN	103
23	DESACUERDO ANTE INFORMACIÓN DEL DISTRIBUIDOR	104
24	PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	105
25	SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro N°		Pág.
1	DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRÓNICAS	81
2	CONTROLES ADMINISTRATIVOS EFICIENTES	82
3	PROCESOS PARA CONSIGNAR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS	83
4	REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	84
5	ERRORES ADMINISTRATIVOS DE DATOS	85
6	VALIDACIÓN DEL CRUCE DE INFORMACIÓN	87
7	SEGUIMIENTO A LAS COMPENSACIONES	88
8	VOLUMEN DIARIO DE TRANSACCIONES	89
9	DESCONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	90
10	DESCONTENTO DE LA GERENCIA Y CLIENTES	91
11	ELABORACIÓN DE HOJAS DE LIQUIDACIÓN	92
12	CONSUMO DE REGISTRO DEL DISTRIBUIDOR	93
13	DESCONCILIACIONES	94
14	DESCONCILIACIONES Y LÍMITES DE CRÉDITO	95
15	RECAUDACIÓN DE VENTAS	96
16	LABORES DE REGISTRO	97
17	REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	98

18	LÍMITES DE CRÉDITO DEL DISTRIBUIDOR	99
19	LÍMITE DE REPOSICIÓN DE TARJETAS TELPAGO	101
20	PROBLEMAS CON DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	102
21	ADECUADA COMUNICACIÓN	103
22	DISCREPANCIA ENTRE LOS DATOS QUE SE MANEJAN	104
23	DESACUERDO ANTE INFORMACIÓN DEL DISTRIBUIDOR	105
24	PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	106
25	SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR	107

INTRODUCCIÓN

La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijado, para ello debe presentarse un conjunto de métodos en los que todos trabajando en conjunto es lo que se llama proceso. Por otro lado la administración implica llevar un proceso específico para cada actividad a realizar, como la planeación, la organización, la integración, dirección y el control parece difícil, entender cada uno de esos términos, dentro de una organización.

En tal sentido, la experiencia a nivel gerencial muestra que los planes fracasan por falta de aplicación, lo que expresado de otra manera significa escasez o nulo control de gestión en la administración. La planificación dentro de la gestión, se ha transformado en un aspecto vital, en orientar los esfuerzos disciplinados y optimizar el logro de los objetivos de la organización.

Dentro de estas perspectivas, la gestión administrativa plantea nuevas formas y esquemas de aplicación a la teoría administrativa. Las instituciones deben estar orientadas a formar planes estratégicos motivados en acoplar la totalidad de los procedimientos que optimicen las actividades dentro de las respectivas organizaciones, este concepto se define y se establece como un parámetro a desarrollar en pro del logro de metas específicas, dando paso hacia el avance de la implementación de una gestión óptima y eficiente.

Al respecto, la administración comprende diversos elementos para su ejecución; es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados. Dentro de todo

proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

En este orden de ideas, la investigación tiene como objetivo, proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro. Para el desarrollo de la presente investigación se estructuró en cinco capítulos: un primer Capítulo correspondiente al planteamiento del problema, punto de partida y eje central de la misma; luego se formularon los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos que contribuyan a la búsqueda de respuestas de la situación descrita, objeto de investigación y más adelante se realiza la justificación correspondiente.

En un segundo capítulo se plantea el marco teórico conformado por los antecedentes del problema, las bases teóricas de la investigación y definición de términos básicos. En el tercer capítulo se señala la metodología utilizada en torno al tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información y aspectos administrativos, y cuadro técnico-metodológico.

El Capítulo IV menciona lo relativo al análisis e interpretación de resultados, con sus respectivos cuadros y gráficos porcentuales. En el capítulo V se presenta la propuesta con su respectiva presentación, objetivos y estrategias a desarrollar, finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada. Así como la lista de referencias y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el contexto mundial, las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada día más competitivas, lo que ha generado que las personas que trabajan en ellas, busquen procesos para ser eficientes en función del bienestar de las mismas. De Allí que sea necesario, que la organización oriente a su personal a fin de lograr los objetivos y metas trazadas.

En este orden de ideas, este enfoque de gestión orientado a los procesos, ha crecido en popularidad. Hoy se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se han obtenido importantes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que, traducido en resultados medibles y cuantificables, evidencian el valor que este tipo de iniciativas tiene asociado.

Para lograrlo, se concentra en los impulsores clave que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones, y mejorando los niveles de servicio al cliente.

En Venezuela las organizaciones, tanto públicas como privadas, se esfuerzan día a día por salir adelante, a pesar de verse expuestas a una serie de factores adversos, tales como alto costo de la vida y repercusiones del Estado a través de sus políticas, normativas, leyes; lo cual ha afectado la manera como se llevan a cabo los procesos, situación que lleva a replantear la forma de enfrentar estos factores adversos que afectan de forma determinante a las organizaciones.

De lo antes expuesto, es importante señalar que la dinámica proactiva, que constantemente se suscitan en los escenarios empresariales está relacionada a otros factores como el nivel profesional del personal, las estrategias de mercado que han surgido, involucrando normas administrativas que las empresas deben enfrentar para ser competitivas, esto ha conllevado que deben estar atentas a la manera como su gerencia y recurso humano están utilizando los procesos, ya que estos permiten organizar los esfuerzos y utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de los entes vinculados a cada proceso que definen el sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se integren y logren tener relaciones coordinadas que permitan alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y gastos presupuestados. La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización basándose en los procesos, de acuerdo con Gardner (2004):

Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin. La gestión de los procesos de tal forma que les permita alcanzar los objetivos

establecidos y que los resultados estén acorde a las actividades que deben realizar para ello (p.46).

Dentro del contexto organizacional se llevan a cabo diversos procesos, esta gestión enmarca también el mejoramiento continuo que tiene como objetivo mantener los niveles de competitividad de la organización en su entorno interno y externo, el cual a su vez tiene como uno de los factores fundamentales el manejo del conocimiento.

También se ha de tener en cuenta que para lograr el proceso administrativo éste se ha de hacer a través de las personas, ya que cuando se ubican en distintos niveles de la organización generan a través de sus funciones y objetivos el proceso administrativo. Entonces aquellos que se vinculan para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización, en este orden de ideas, Carrasco (2011) expresa:

La gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales (p.28).

En el caso específico de la empresa Telefónica Venezolana C. A empresa mundial cuya casa matriz se encuentra en España, en el año 2005

inició sus actividades en Venezuela donde adquiere a la empresa Telcel y lanza la marca Movistar en el país, proveedora del servicio de telecomunicaciones y ofrece sus servicios a más de 12 millones de usuarios, quienes disfrutan de telefonía móvil, telefonía fija, Internet móvil, TV digital, transmisión de datos y servicios de valor agregado, redes privadas, también brinda soluciones corporativas a grandes empresas y a pequeñas y medianas industrias. Su sede principal está ubicada en Centro Comercial El Parque nivel 6 Of 6 Avenida Francisco De Miranda Urbanización Los Palos Grandes Caracas y la sede de la Región Centro está ubicada en la Avenida Uslar Centro Corporativo la Viña Plaza piso 7 Urbanización la viña Valencia Estado Carabobo. Teniendo como:

Misión: Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente prospera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

Visión: Situarnos como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de nuestro producto, servicio, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Nuestro personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.

No obstante, la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, en los últimos años ha presentado deficiencia en los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas, esto debido a que realizan las labores de controles administrativos de los distribuidores,

consignan transferencias y depósitos de cada cliente final, la cual son anexadas a una hoja de liquidación por vendedor. Adicionalmente, este proceso abarca que se valide factura por factura en la transacción en SAP f-30 (nombre de la transacción) dicha transacción muestra que la factura haya sido depositada en la cuentas bancaria de Telefónica Venezolana S.A.

Posteriormente se genera la factura de esa liquidación y los soportes del distribuidor debería sumar el monto total, una vez visualizada en el sistema se compensa con el número del documento (depósito, transferencia y tique de caja). Es así como los depósitos y transferencia se registran en un formato electrónico en Excel para llevar el control y cargarlos en el sistema con fórmulas especializada para que el sistema lo pueda reconocer. Esta labor se realiza diariamente comprometiendo los niveles de tiempo y financieramente a la empresa realizando una labor que no le corresponde al departamento de administración ya que es una gestión administrativa del distribuidor.

A esto se suma que por cada distribuidor autorizado se cumplan dos transacciones recarga electrónico (virtual) y tarjetas Telpago (físico) ambas se liquidaban por separado, esta labor de compensación y liquidación se toma mediodía de trabajo todos los días, pues se debe hacer seguimiento de las compensaciones de cada deposito porque podría existir error por ambas partes (por el volumen diario de transacciones el margen de error aumenta), además este proceso debe controlarse, ya que compromete el límite de crédito del distribuidor, el mismo se le otorga un cupo disponible de una cantidad de dinero para realizar compras (distribuidor a movistar) a crédito, de no estar compensado los pagos el límite de Crédito quedaría comprometido y el distribuidor no podría realizar compras futuras de tarjetas telpago o recargas.

Cabe destacar, que el distribuidor se maneja con dinero de Telefónica Venezolana C. A, ya que se tramita los pagos de los clientes en las cuentas bancarias de la empresa y no en las cuentas de los distribuidores.

Esta situación ha traído como consecuencia descontrol de los procesos administrativos y de información, pérdida de documentos, falta de celeridad en la atención al público, pérdida económica, descontento en la gerencia e insatisfacción de los clientes y distribuidores. El pronóstico sería que de continuar la situación se desmejore el prestigio de la empresa, afectando su competitividad en el mercado de la telefonía móvil.

De allí que el proceso que se lleve a cabo en dicha organización será factor determinante para el logro de los fines organizacionales; éste debe tomar en consideración elementos internos que ocurren dentro del contexto empresarial, tales como trabajo en equipo, comunicación y control de actividades administrativas.

Es importante agregar, que los procesos administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad económica, sino se tiene un sistema organizado y claro para mejorar el servicio, no podría ser exitosa; por lo que para los diferentes tipos de empresa, se puede utilizar un enfoque administrativo que promueva la efectividad, eficiencia y calidad en las operaciones. Partiendo del problema antes planteado, surge la interrogante o formulación de la investigación.

Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas pudieran contribuir a mejorar las actividades en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas. Caso: Empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro con el objeto de lograr la eficiencia operativa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto al proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.

Indicar los factores externos e internos que están afectando el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.

Diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa. Caso: Empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro con el objeto de lograr la eficiencia operativa.

Justificación de la investigación

La siguiente investigación tiene como objetivo proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro y se justifica ampliamente debido a que busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, así como el logro de cambios sustanciales para el cumplimiento de las actividades o funciones que allí se realizan. Esto debido a que cuando están trabajando sobre metas conjuntas como es llevar a cabo este tipo de procesos administrativos todos y cada uno de los miembros del equipo deben participar en la planificación, ejecución y trabajo unificado, pues la eficacia con la que una organización es administrada se reconoce generalmente como el factor más importante en su éxito a largo plazo, esto debido a que el logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

En función de esta realidad, se deben fijar las metas de dicha organización e implementar procesos para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital, ya que el proceso administrativo contempla una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar de manera tal que todo se cumpla con eficiencia y efectividad.

A esto se suma que con la optimización del proceso de compensación y liquidación de tarjetas de pago y recargas electrónicas se puede lograr mejoras sustanciales en la operatividad de la empresa, mayor control de las actividades, planificación de las acciones, registros administrativos confiables y actualizados, así como eficiencia en el proceso de la información que se maneja con el cliente. En tal sentido, se pudiera favorecer las mejoras en dichos procesos y con los objetivos organizacionales, asegurando la buena marcha de la organización.

Asimismo, el aporte metodológico se deriva de que los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada se constituirán en un antecedente bibliográfico, disponible en la biblioteca de la Universidad de Carabobo y para otros investigadores que a futuro muestren interés en el tema. Esto debido a que el estudio permite resaltar el hecho de que en una organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ellas y compartir sus objetivos para obtener los mejores resultados.

Cabe destacar, que la investigación se inserta en las líneas de investigación relacionadas con la gestión administrativa para el cambio y desarrollo de las organizaciones. Siendo su aporte el manejo eficiente de información que le permita a la empresa objeto de estudio, una correcta toma de decisiones, para asegurar su permanencia a largo plazo. La gestión administrativa es uno de los principales sistemas de información que refleja el fruto de la toma de decisiones de los gerentes, para producir el futuro de las empresas. El uso óptimo de los procesos administrativos permitirá a las empresas mantenerse en el mercado.

A nivel profesional, la investigación representa un aporte significativo a los investigadores, ya que permite concienciar la importancia de todo proceso administrativo dentro de las organizaciones y si éste es bien gerenciado y direccionado, se puede lograr la eficiencia y eficacia de las actividades donde a futuro se desempeñen como profesionales del área de administración comercial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación se presenta el marco teórico de referencia que contiene los antecedentes de investigación y las bases teóricas relacionadas con la temática abordada. Al respecto, Tamayo y Tamayo, M. (2007:145), establece que “el marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos obtenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejadas y convertidas en acción concreta”.

También, Sabino, C. (2007:12), señala que el marco teórico, también llamado marco referencial, consiste en “situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, en lo posible sólidos y confiables, que permiten orientar nuestra búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan”. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida a fin de desarrollar la investigación dirigida a proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A. Región Centro.

Antecedentes de investigación

Los antecedentes de la investigación son los estudios o investigaciones previamente realizados por diversos autores y que guardan relación con el objeto de estudio. Por lo tanto a continuación se presentan una serie de

investigaciones que se encuentran relacionadas con la temática abordada. En este orden de ideas, Ramírez, C. (2011:54) afirma que los antecedentes de la investigación consisten en: “dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar.” Es recomendable utilizar el orden cronológico de realización de las investigaciones, aunque no es el único criterio.”

Jiménez, N. y Vadel, N. (2013) realizaron una Investigación para optar al grado de Licenciada en Educación mención Comercial en la Universidad de Carabobo, titulada “Diseño de un Sistema de Información Automatizado como Elemento de Control y Eficiencia en la Gestión Administrativa de la Escuela Bolivariana Batalla de Bomboná”. Se fundamentó en la teoría general de sistemas propuesta por Von Bertalanffy (1968). La presente investigación fue de tipo descriptiva en la modalidad de proyecto factible con un diseño documental de campo no experimental. Por tener una población reducida se tomó en su totalidad, partiendo de un criterio único, correspondiente a cuatro individuos, la directora del plantel, la coordinadora y dos secretarías.

La técnica de recolección de datos fue una encuesta escrita y el instrumento un cuestionario con trece (13) preguntas de respuestas dicotómicas (si o no). Se tabuló y graficó cada uno de los ítems, para obtener la interpretación de los resultados, donde se evidenció la necesidad de la creación de un sistema que permita el almacenamiento de los datos de los estudiantes de la Escuela Bolivariana “Batalla de Bomboná”. Concluyéndose que la factibilidad del estudio fue positiva, debido a que el personal del Departamento de Control de Estudio y Evaluación de la Escuela Bolivariana “Batalla de Bomboná” están dispuestos a utilizar un sistema que les permita

reducir el tiempo de trabajo de la inscripción de los estudiantes y se recomienda al usuario practicar consecuentemente hasta que obtenga un manejo rápido del producto y haga mejorar el desempeño personal en esa área específica.

El aporte de este antecedente es que destaca la importancia de contar con procesos administrativos que permitan agilizar el flujo de la información y por ende que permita un manejo más óptimo del tiempo destinado a la, búsqueda de información y documentos, todo ello en aras de adecuarse a las tendencias y exigencias que impone continuamente el mercado garantizando así, su competitividad o supervivencia.

Papasakellariou, F. (2012) realizó un trabajo de maestría en finanzas la Universidad de Carabobo titulado “La Gerencia Estratégica como factor clave y dinamizador del proceso Administrativo-Financiero en organizaciones de servicio”. Allí expresó que hoy en día los directivos y fundadores de las organizaciones permanecen atentos a los diversas y transformaciones del mundo de hoy. En el campo de la administración existen numerosos modelos de gestión y formas de crecimiento que tienen consecuencias quizás no esperadas, sin embargo, la filosofía empresarial es integradora de esos modelos y apuestan por sus mejoras, transformaciones y avances.

La gerencia estratégica puede ser comprendida como el proceso objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado ofreciendo un servicio de calidad, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. El objetivo de la investigación consistió en analizar el proceso gerencial de la planificación estratégica para establecer los factores clave que garanticen la optimización de la gestión financiera en una empresa de

servicio. Metodológicamente se desarrolló un estudio descriptivo a través de una empresa dedicada al servicio del control y extinción de plagas, mediante la aplicación de los mejores métodos de fumigación y limpieza proporcionando a los clientes un medio ambiente optimizado protegiendo su salud y calidad de vida. El estudio demostró la relevancia de la planificación así como el de la gerencia estratégica en el marco de las finanzas. El aporte de este antecedente es que a través de su contenido resalta aspectos clave de los procesos administrativos y los mecanismos que deben realizarse para mejorarlos de forma progresiva en beneficio de la organización.

Villanueva, F. (2012). En su tesis de Maestría en Administración Mención Finanzas, Universidad de Carabobo, presentó el estudio titulado: "Estrategias Gerenciales para Optimizar la Gestión Financiera del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, ubicado en Valencia". El Trabajo de Grado tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera de un centro de salud. El estudio expone la relevancia de las estrategias como un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Así mismo, la autora enfatiza respecto a la planificación estratégica, donde plantea que el éxito de la misma consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método o un plan lógico, estableciendo objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Esto, a modo de ver de la autora, permite fijar prioridades, además que concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambio en el entorno externo. El estudio se desarrolló bajo la metodología cuantitativa del tipo de investigación de campo, descriptiva,

tomando en consideración una población de 10 trabajadores que conformaban el departamento de finanzas. Se empleó un instrumento de recolección de datos es decir un cuestionario aplicándose escala de likert, llegándose a la conclusión que el centro de salud desarrolla políticas financieras que garantiza un proceso administrativo optimo y financiero, sin embargo, carece de gestión permitiendo evaluar oportunamente los procesos financiero de manera objetiva.

El aporte de este antecedente es que resalta que los nuevos enfoques de la acción empresarial deben estar integrados y asociados con la evaluación pormenorizada de las estrategias, los objetivos estratégicos, los riesgos, los preceptos corporativos y las perspectivas contempladas en el plan estratégico de la empresa a fin de llevar a cabo un proceso administrativo eficiente y de calidad.

Belfort, A. y Otero, A. (2011) realizaron un Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, titulado “Propuesta de estrategias administrativas para optimizar el manejo y control de la gestión de cobranzas en la U.E. Instituto Educativo Venezuela”, Este trabajo tuvo por objeto elaborar una propuesta de estrategias administrativas para optimizar el manejo y control de la gestión de cobranzas en la U.E. Instituto Educativo Venezuela, relacionada con deficiencias en esta materia. En función de lograr los mejores resultados, se procedió al estudio de manera sistemática, siguiendo la metodología de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo descriptiva, con la utilización de técnicas de recolección de información, en la figura de la encuesta, se instrumentó a través de un cuestionario constituido por veintinueve preguntas.

Dicho instrumento fue aplicado a ocho (08) personas que laboran en la mencionada empresa. Luego, se procedió con su análisis e interpretación de los resultados obtenidos a fin de identificar los factores que inciden en la situación estudiada, se estudiaron las alternativas de solución, procediéndose entonces con la formulación de la propuesta para la utilización de indicadores financieros en dicha organización, de tal forma que contribuyan al logro de mejores resultados en la gestión operativa y, consecuentemente, económica de la organización. Estableciendo de la misión y visión de la propuesta, objetivos específicos, definición de normas y el procedimiento a seguir para el cálculo de indicadores financieros, se formulan las conclusiones y hacen algunas recomendaciones para que se consigan los mejores resultados para la implementación de la propuesta.

El aporte de este trabajo investigativo es que a través de su contenido destaca que en la actualidad tanto el mercado nacional e internacional exige de quienes dirigen las organizaciones el manejo eficiente de información administrativa y de cobranzas que le permiten una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo. De allí que pueda decirse que los procesos administrativos que se utilicen se convertirán en uno de los principales sistemas de información que reflejen el fruto de la toma de decisiones de los gerentes, a través del uso óptimo de los procesos administrativos que permitirá a las organizaciones mantenerse en el mercado, realidad que puede ser aplicable a la empresa Telefónica Venezolana C. A. Región Centro.

Adicionalmente, Piñero, R. (2011), realizó un estudio para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, titulado "Propuesta de Procedimientos contables y Administrativos para optimizar el proceso de crédito y cobranzas de la

empresa Mangiano, C.A. Ubicada en Turmero-Estado Aragua”. El propósito fundamental de la investigación fue elaborar una propuesta de procedimientos contables y administrativos, que permitiesen optimizar el proceso de crédito y cobranzas en materia de recuperar parte de las inversiones realizadas en la elaboración de sus productos, la materialización de las utilidades no realizadas en su momento debido a la morosidad en los pagos de algunos clientes, que trae como consecuencia la tardanza en el pago de la empresa con sus proveedores. Metodológicamente se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo donde se aplicó una entrevista a cinco empleados del departamento de Crédito y Cobranzas. Como resultado de la investigación se propuso una serie de lineamientos y normativas de carácter contable y administrativo con el fin de reorganizar sus políticas de Crédito y Cobranzas que estimulen en el pronto pago de sus clientes y beneficie a la empresa. Este trabajo presenta un aporte importante, ya que permitió identificar sus debilidades y fortalezas con el objetivo de normalizar y optimizar las políticas de crédito y cobranzas.

El aporte de este antecedente destaca la importancia de que los gerentes evalúen de manera permanente su gestión administrativa y base a los resultados obtenidos puedan diseñar las acciones a seguir para favorecer las mejoras a implementarse en beneficio de la operatividad de la empresa, sus empleados y clientes, de allí que se considere pertinente citarlo como antecedente de investigación ya que su contenido puede ser de utilidad para la investigación dirigida a diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro.

En este orden de ideas, Rivero, P. (2011) realizó un estudio para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas, en

la Universidad de Carabobo, titulado “Alternativas Financieras para la administración adecuada en el Departamento de Crédito y Cobranzas de Kraft Foods Venezuela, C.A en un entorno inflacionario, ubicada en la zona Industrial Sur del Estado Carabobo”. Allí expuso que hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de ellos a ofrecer crédito. Las condiciones de créditos pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas del mismo sector industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. A nivel metodológico la investigación se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo, donde se utilizó un cuestionario contentivo de quince preguntas que fue aplicado a una muestra de diez (10) empleados.

Las ventas a crédito que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago de un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo del crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año. Para las empresas, las ventas representan la actividad principal generadora de ingresos, por lo que al otorgar el crédito se corre el riesgo de no recibir su cancelación.

Por tal motivo, se concluye que se debe contar con una adecuada administración de este rubro, que considere el entorno inflacionario y sus efectos en la cuentas por cobrar. La inflación es un fenómeno que afecta a todas las empresas. Para llevar a cabo esta investigación se escogió a “Kraft Foods Venezuela, C.A.” para evaluar como administran el sistema de crédito y cobranza en un entorno inflacionario, para luego proporcionarles alternativas financieras que contribuyen al mejor desempeño de este rubro. La organización al poseer una eficiente administración del sistema de crédito

y cobranzas, disminuye el riesgo de incobrabilidad de sus cuentas, aumentan la liquidez y minimizan los efectos inflacionarios en este rubro.

El aporte de este antecedente, es que su contenido permite expresar que la acelerada transformación y los avances económicos que están aconteciendo en los países del mundo, obligan a las empresas a planear sus sistemas de información y de los procesos administrativos en la gestión de cobranzas más eficaces con el fin de que los productos, bienes y servicios que ofrecen sean competitivos en los mercados actuales que exigen cada vez más calidad.

Bases Teóricas

Las bases teóricas conforman el paradigma de conocimiento bajo el cual se presenta la visión de la investigación. Balestrini (2007:94) explica que las mismas son “las diversas teorías referentes al objeto de estudio, seleccionadas de acuerdo con la visión del investigador sobre el tema”.

Procesos

Los procesos se pueden entender como una serie de etapas secuenciales e interdependientes orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad. Con relación al concepto de Proceso, se han establecido diferentes definiciones para la mejor comprensión del presente trabajo, Evans y Lindsay (2005) expresan que los procesos son:

Un conjunto de actividades, debidamente organizada, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para

resolver una necesidad de un cliente, este puede ser interno o externo a la organización. En todo proceso existe una entrada asociada a un proveedor, un productor encargado de la transformación de dicha entrada en salida o producto, pudiendo ser un bien o un servicio, o sea se agrega valor a las entradas y el cliente recibiría este producto (p.45)

Al estudiar las bases del proceso, se pone de manifiesto la necesidad de hacer el análisis en la Empresa telefónica venezolana C.A Región Centro con un enfoque integral, el nivel de desarrollo del que parte la empresa, de las metas a las que aspira, de la capacidad de sus gerentes para gestionar el proceso integralmente, de la capacidad de cambio de la organización, de su visión de futuro.

Diseño de Procesos

El diseño del proceso según Arenas (2010:7) “especifica el modo en el que se desarrollarán las actividades que la función Operaciones debe desarrollar, guiando la elección y selección de las tecnologías de la Organización y dictando el momento y las cantidades de recursos productivos a adquirir así como la disponibilidad de estos”. Durante la fase de diseño de un bien o servicio se genera información sobre cómo debe ser éste; pero no sobre cómo organizar el proceso de transformación para producirlo, esto es, qué equipos se deben emplear, tipo de personal a asignar, entre otros elementos que se han de considerar para el diseño de procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefonica Venezolana, C.A Región Centro.

Ello significa que el proceso administrativo de compensación y liquidación a diseñar deba considerar todas las posibles formas de

organización, para proceder posteriormente, a seleccionar la mejor estrategia a seguir en la obtención de los outputs deseados. Antes de que se pueda alcanzar una decisión sobre el proceso productivo, ha de conocerse el volumen de producción planificado, esto es, se necesita partir de una estimación de la demanda y de información sobre la capacidad física de las operaciones.

En relación al diseño de procesos en el área de cobranzas, estos permitirán coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro, proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar, controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento, efectuar la investigación crediticia de posibles clientes, informar a la gerencia, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos, realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el gerente administrativo, llevar un control documental y electrónico de los clientes, la confiabilidad de la información contable y la toma de decisiones, razón por la cual el desarrollo de un plan estratégico es clave primordial para el desarrollo de estas funciones. El diseño de procesos en el área de cobranzas, de acuerdo con Torres (2011):

Permitirá alcanzar un adecuado grado de eficiencia y efectividad en la gestión corporativa del departamento a fin de encaminar organizadamente las operaciones del departamento, conforme a sus competencias y necesidades, también permitirá llegar a las metas trazadas por la empresa, al momento que este plan es transmitido hacia todos los niveles de la organización, esta acción generará cambios en todo el personal para lograr el cumplimiento de sus objetivos (p.8).

De la misma manera, ayudará a que cada empleado conozca hacia donde se quiere llegar y que aporte para lograr alcanzar lo planeado por la organización. Adicionalmente, ayuda a conocer más cómo se desarrollan las actividades por medio de los procesos, que permitirán conocer las barreras funcionales, lo cual permite que a través de los indicadores de gestión se puedan identificar acciones a ser modificadas, con la finalidad de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos que se llevan a cabo en la gestión de cobranza, a la vez verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, y ayudar a que se recupere en el tiempo mínimo.

En esta medición los indicadores de gestión, se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. De allí que pueda agregarse que el diseño de procesos en el área de cobranzas es fundamental para la buena marcha de la organización. Al respecto, Goxens (2008:56) señala que la gestión de cobranza es “El conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. Acota el mencionado autor que las operaciones de cobranza incluye la adecuada coordinación de los objetivos, políticas y actividades del otorgamiento del crédito.

Ahora bien, para lograr los fines, según Oliveira (2002:6), “las empresas buscan herramientas o instrumentos capaces de fortalecer su desempeño, en términos de manejo de cobranzas”. Aunque existe una tendencia en que las organizaciones establezcan controles efectivos con respecto al manejo de las cobranzas, de tal forma que los mismos tiendan a la optimización de la gestión administrativa, son muchas las organizaciones

que aún no cuentan con lineamientos en este sentido o, en el mejor de los casos, los tienen pero no los aplican, con lo que los resultados de sus procesos administrativos no permiten la eficacia gerencial requerida.

Factores Condicionantes del Diseño del Proceso

Los principales factores condicionantes del diseño del proceso según Pin (2013) son:

La intensidad de capital: La intensidad de capital hace referencia a la combinación de equipos y medios humanos del proceso productivo. Cada vez que se diseña o rediseña un proceso, el responsable de operaciones ha de seleccionar las tareas que se desarrollarán manualmente y aquellas otras que se llevarán a cabo mecánicamente; las nuevas tecnologías de fabricación amplían el abanico de opciones disponibles. Cuanto mayor sea el conjunto de operaciones mecanizadas o automatizadas frente al de las manuales, mayor será la intensidad de capital necesario. Algunos equipos pueden irse adquiriendo escalonada y gradualmente, permitiendo que sus usuarios puedan comenzar a emplearlos sin necesidad de efectuar importantes desembolsos iniciales y verse sujetos a altos niveles de riesgo; sin embargo, son numerosas las opciones tecnológicas que implican la adquisición de equipos complejos y costosos y que, consiguientemente, exponen a las empresas a riesgos considerables y elevadas inversiones de capital.

La Flexibilidad: De la flexibilidad del subsistema de operaciones dependerá la facilidad con que equipos y operarios puedan manejar una amplia variedad de productos, niveles de outputs, responsabilidades y funciones, a un costo y en un plazo razonable. Las decisiones de los

responsables de operaciones en relación a empleados, instalaciones y equipos determinan el nivel de flexibilidad de los recursos; así, si los planes de producción recogen un corto ciclo de vida para el producto o servicio y que será conveniente contar con una cierta amplitud en la gama, los equipos a utilizar deberán ser de tipo universal y los empleados deberán ser capaces de ejecutar un amplia variedad de operaciones y asumir diferentes y cambiantes responsabilidades.

Hasta muy recientemente, la relación entre intensidad de capital y flexibilidad ha sido inversa, esto es, la repetitividad de la producción tenía que ser alta (y, por tanto, la flexibilidad en recursos era baja) para lograr economías de escala; las nuevas tecnologías son intensivas en capital, pero ofrecen una flexibilidad superior a la de los entornos convencionales, en los cuales la eficiencia es lograda mediante la asignación de equipos dedicados a la fabricación de una estrecha gama de bienes o servicios, por lo que su volumen de ventas ha de ser bastante elevado (situación poco o nada habitual si debe existir flexibilidad en productos).

La flexibilidad afecta significativamente al tipo de operario a emplear, así como a la estabilidad de la plantilla. Los responsables de operaciones han de decidir la conveniencia de disponer de una plantilla flexible, capaz de ejecutar numerosas tareas (bien en su centro de trabajo habitual, bien en otros), teniendo en cuenta que ésta tiene un costo, derivado de las mayores necesidades de formación y adiestramiento de personal.

Participación del cliente en el proceso: La participación del cliente refleja en qué medida y de qué modo éste forma parte del proceso productivo; en los servicios, el contacto con los clientes es una variable decisiva. Este puede analizarse desde, al menos, tres puntos de vista: el

autoservicio, la selección de productos y el tiempo y ubicación. Por lo que respecta al autoservicio, algunos clientes prefieren realizar parte del proceso que normalmente ejecuta el proveedor y lograr así algún ahorro.

El momento y la localización de la prestación de un servicio son factores críticos cuando la presencia del cliente sea indispensable, pudiéndose dar diferentes casos; así, en algunas ocasiones, las entidades pueden concertar con los clientes cuándo y dónde se prestará el servicio con anterioridad a que éste se desarrolle, mientras que en otras es imposible la concertación previa pues no se puede determinar con antelación cuándo un determinado servicio va a ser realizado. Los servicios que implican mayor contacto con el cliente suelen requerir una menor intensidad de capital y una mayor flexibilidad de los recursos que aquellos otros que apenas precisan la participación de sus receptores.

Naturaleza de la demanda: No puede olvidarse que los procesos productivos han de reunir la capacidad necesaria para atender la demanda de los bienes y servicios que se van a ofertar. Algunos procesos se pueden ampliar y contraer con más facilidad que otros y la selección definitiva estará afectada por la demanda estimada. Los precios de los bienes y servicios se fijan en los planes corporativos; si éstos son elevados los consumidores tenderán a adquirir menores cantidades y viceversa. La fijación de los precios tiene en cuenta factores como los costos de publicidad.

La planificación y evaluación financiera: La empresa ha de distribuir eficientemente su presupuesto entre oportunidades de inversión alternativas. Una parte importante de estas oportunidades proviene de las decisiones que se adopten sobre el proceso productivo; los responsables de operaciones están buscando continuamente formas diferentes y nuevas de trabajo que,

además de mejorar la productividad, se ajusten a la estrategia de operaciones y generen ingresos suficientes para hacer frente a la inversión que suponen. La valoración de estas oportunidades, que ha de considerar tanto los beneficios tangibles como los intangibles.

Estos factores deben tomarse en consideración para los procesos compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas, donde se puede lograr mejoras sustanciales en la operatividad de la empresa, mayor control de las actividades, planificación de las acciones, registros administrativos confiables y actualizados, así como eficiencia en el proceso de la información que se maneja con el cliente. En tal sentido, se pudiera favorecer las mejoras en dichos procesos y con los objetivos organizacionales, asegurando la buena marcha de la empresa Telefónica Venezolana, C.A.

Enfoque de Proceso

El enfoque de proceso en el estudio de las organizaciones aporta ventajas significativas pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite ver cómo se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso. De acuerdo con Arenas (2010:8) “Entre las principales desventajas que presenta el enfoque de proceso están: Es más complejo que los enfoques anteriores, no garantiza la integración por especialidad y se hace menos explícita la autoridad”.

Con el enfoque de proceso se incluyen, en el análisis de los que está ocurriendo con los procesos de compensación y liquidación, de los distribuidores autorizados, además las relaciones ínter funcionales se encaminan totalmente en función del cliente o sea se logra hacer del proceso un verdadero proceso y del sistema un verdadero sistema en función de la empresa y del cliente final. Por todo lo antes expuesto se pone de manifiesto la importancia de la utilización del enfoque de proceso, además de los enfoques tradicionales en la etapa de diagnóstico. Siendo evidente que con el enfoque de proceso dentro del marco del proceso de perfeccionamiento organizacional constituye una vía de acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en el desempeño organizacional.

Es necesario que en la etapa de diagnóstico se utilice, además, de los enfoques funcional y jerárquico, el enfoque de proceso, debido a que si en esta etapa no se emplea eficientemente el enfoque de proceso, se tendrá como resultado poca capacidad de diagnóstico, lo cual hace que se pierda capacidad de cambio ante el entorno. Además el análisis al nivel de los procesos permite, fundamentalmente, determinar posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos y por tanto mejorar las relaciones entre las áreas funcionales, persuadiendo a las mismas a la consecución de las metas organizacionales.

Procesos Administrativos

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. De acuerdo con Stoner y Wankel (1990:67) “La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente”. En su concepción

más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Adicionalmente, el proceso administrativo se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2000:145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la organización”.

Características del Proceso Administrativo

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas. Para Stoner y Wankel (1990:67) posee las siguientes características:

Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad.

Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Etapas del Proceso Administrativo

Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de

programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

La eficacia del proceso administrativo puede valorarse por el grado hasta que la organización alcanza los objetivos. Una organización será más eficaz en cuanto más cerca se encuentre de la consecución de sus objetivos. Eficiencia se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. En el plano de la teoría de la organización, Volpentesta (2000:167) describe la estructura organizacional eficaz "si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la organización", y eficiente "si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o con el menor número de imprevistos".

Importancia del Proceso Administrativo

Con respecto a la importancia, Stoner y Wankel (1990:67) mencionan las siguientes:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Proceso de Cobranza

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre las posibilidades para ir creando la cartera de clientes. Es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. Es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y

actividades específicas de cada subproceso, promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Para especialistas como Wittlinger, Carranza y Mori (2008), la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si se aseguraran que los procesos previos a la cobranza, se encaminaran correctamente.

Cuentas por cobrar

Los diversos métodos de captación y desembolso mediante los cuales una empresa puede mejorar su eficiencia en la administración de fondos constituyen dos lados de la misma moneda. Ejercen un impacto conjunto sobre la eficiencia global en el manejo de efectivo. La idea es cobrar las cuentas tan pronto sea posible, pero pagar las cuentas por pagar lo más

tarde que se pueda, siempre que sea compatible con mantener la posición de crédito de la empresa con los proveedores.

Considerando la aceleración de toda la cobranza, lo cual significa simplemente reducir el retraso entre el tiempo en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se reciben los cheques y se vuelven fondos utilizables para la empresa. Se han diseñado diversos métodos para acelerar este proceso que incluyen una o todas las siguientes actividades:

1. Acelerar el momento del envío por correspondencia de los pagos de los clientes a la empresa,
 2. Reducir el tiempo durante el cual los pagos que ha recibido la corporación permanecen como fondos no cobrados,
 3. Acelerar el movimiento de los fondos a los bancos que efectúan los pagos.
- La administración de las cuentas por cobrar

Políticas de crédito y cobranza: Según Van Horne (1997:5) “Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización son los principales elementos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una corporación.” Por supuesto que las condiciones económicas están en gran parte más allá del control del administrador financiero.

Sin embargo, como sucede con otros activos circulantes, el administrador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar en relación con el intercambio entre la rentabilidad y el riesgo. Se debe enfatizar que las políticas de crédito y cobranza de una compañía no son independientes de las otras empresas. Si los mercados de producto y de capital son razonablemente competitivos, las prácticas de crédito y cobranza se verán

influidas por lo que están haciendo las otras empresas.

Políticas de inversión y financiamiento del capital de trabajo

Políticas alternativas de inversión en activos circulantes

Esencialmente, estas políticas difieren en que deben mantenerse diferentes cantidades de activos circulantes para dar apoyo a cualquier nivel determinado de ventas. La política relajada: supone cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios, cuando las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal a los clientes y un correspondiente nivel de cuentas por cobrar alto. El ciclo de conversión del efectivo se hace más largo.

Esta política aplica para escenarios donde se maneja incertidumbre, y por lo tanto se mantienen niveles altos de inventario de seguridad, de efectivo para cubrir eventualidades y de cuentas por cobrar para estimular las ventas. Genera menor rentabilidad y menor riesgo de perder ventas, ya que, se cuenta con altos niveles de inventario de seguridad.

Política restringida: el mantenimiento de efectivo, valores, inventarios y cuentas por cobrar alcanza un nivel mínimo. El ciclo de conversión de efectivo tiende a acortarse, por lo restringido de los términos del crédito y los niveles mínimos de inventario de seguridad. Esta política se puede aplicar en escenarios de certeza, donde no hay incertidumbre. Genera mayor rentabilidad e implica mayor riesgo de perder mercado por no contar con inventarios de seguridad.

Política moderada: se sitúa entre los dos extremos. Una política moderada da origen a un ciclo de conversión del efectivo que se sitúa en

algún punto entre los dos extremos. De la misma forma, se manejan políticas de crédito de un punto medio entre la restrictiva y la relajada, así como los niveles de efectivo y de inventarios de seguridad.

Acciones del Proceso de Cobranzas

Dentro de la gestión de cobranza, deben realizarse varias acciones, que permitirán tener conocimiento preciso sobre los clientes y en particular sobre el proceso de cobranza, tal como lo sostiene Rial (2004):

1. Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? En este caso se pueden considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, entre otros.
2. Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
3. Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? Qué tipo de cliente se tiene?
4. Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
5. Obtención de compromisos de pago: ¿Se realiza una buena negociación? La empresa debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en

una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Se logra que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?

6. Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

7. Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

8. Seguimiento del caso: ¿Se conoce la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

9. Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué se puede recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

10. Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que la empresa defina claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el

cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley. El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: cobradores o asesores de crédito. De igual manera, el cliente debe sentir que se tiene atención constante, y la empresa muestra dinamismo, agilidad y resolución para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo aquellos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Modulo DSD (modulo dsd- direct store delivery)

SAP Direct Store Delivery es una aplicación móvil diseñada para soportar procesos empresariales de ventas, marketing y logística, por ejemplo, visitas de clientes, pedidos, actividades de ventas y entregas para permitir a los usuarios del dispositivo móvil vender y distribuir mercancías directamente al punto de venta.

Los roles de usuario de dispositivo móvil se pueden definir de manera flexible para permitir a estos usuarios proporcionar servicios para preventas, ventas de mercancías así como una combinación de estos roles. Las actividades de usuario de dispositivo móvil comunes en las rutas incluyen, la planificación de visitas, venta, entrega, determinación de precio offline, recaudaciones de pago, encuestas en vivo y una variedad de auditorías para determinación de precios, promociones y distribución. SAP Direct Store Delivery proporciona a los usuarios de dispositivo móvil datos actuales, por ejemplo, en sus itinerarios diarios, visitas a clientes, actividades, determinación de precios, gastos para llevar a cabo sus actividades.

La interfase de usuario (IU) de la aplicación móvil ofrece una rica experiencia de usuario con pantallas que incluyen procesos estandarizados, procedimientos y mejores prácticas. La IU está estructurada de manera que los usuarios del dispositivo móvil puedan navegar de manera intuitiva. SAP Direct Store Delivery ofrece ampliaciones nuevas importantes así como mejoras funcionales a las funciones SAP MDSD incluidas en SAP ERP. Puesto que las actividades de los usuarios de dispositivo móvil se ejecutan en el punto de venta con clientes, SAP Direct Store Delivery proporciona una aplicación móvil flexible, rápida y fiable que es la clave para soportar el proceso empresarial de DSD en curso.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Dentro del marco regulatorio es importante mencionar aquellos instrumentos que se relacionan directamente con la gestión administrativa y de cobranzas en las organizaciones, es así como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) resalta la modernización del Estado venezolano en todo lo que tenga que ver con la gestión eficiente y transparente.

Artículo 117 Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el

resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Este artículo sirve de sustento para proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro, lo que permitirá garantizar la calidad de servicio que debe prestar la organización.

Código de Comercio (1955) Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955.

Artículo 1° El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Tal como puede evidenciarse el objeto del Código de Comercio es el de suministrar las normas que regulan la producción, el transporte, el depósito, la distribución y la comercialización de los bienes y servicios. Por tanto, la vida cotidiana se desenvuelve dentro de un marco de relaciones jurídicas cuyo eje es el Código de Comercio, lo cual es aplicable a la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2001) Gaceta Oficial N° 37.555

En el Título I se desarrollan los derechos, deberes y garantías de todas las personas a disponer de bienes y servicios de calidad, comprendiendo la prestación de servicios, comercialización y suministro de información. Se contempla, además, la participación de los usuarios y consumidores en la

formulación, aplicación, seguimiento y control de las políticas referidas a la calidad de bienes y servicios que se producen en el país y aquellos que se importen hacia él. Por lo cual este servicio de calidad debe garantizarse durante el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro,

Definición de términos básicos

Indicador de gestión: es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Recargas electrónicas: alternativas virtuales para reponer el saldo de una cuenta de un número celular a través desde Internet, desde un banco o desde puntos de ventas de la empresa.

Tarjetas prepagadas: Pequeñas tarjetas con un código que le permite agregarle saldo a la cuenta de un número celular.

Telpago: significa una conjugación del nombre Telcel y pago de prepago este surge de la anterior razón social que era Telcel C.A

Compensación y liquidación: registrar en el sistema las operaciones que se realizan diariamente, las operaciones se compensaran con los montos financieros y físicos, esta compensación significa que cada uno de los

movimientos y registros deberá contener los soportes necesarios y correctos para liquidar las operaciones.

Valores: encierran el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional así como las conductas y actitudes consideradas correctas o indispensables en la organización.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas abstracta, que proveen al marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Misión: la definición del negocio, el posicionamiento meta por segmento de mercado, el rol estratégico de los canales, las ventajas competitivas sustentables requeridas en factores clave para el éxito, las directrices de desarrollo del negocio y las opciones de crecimiento vía proyectos o adquisiciones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, donde se expone la manera como se realizara el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Al respecto, Tamayo y Tamayo, (2007:91), expresan que: “la metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades o de análisis o de investigación, técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. Estos aspectos sirvieron para el desarrollo de la investigación dirigida a proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C. A: Región Centro.

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental, de acuerdo con Flames (2003:269) la investigación no experimental, también llamada *ex post facto* es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”. Es decir, para este caso específico no se realizaron experimentos ni se manipularán variables por tratarse de un proyecto factible.

Tipo y nivel de investigación

Cuando se inicia el capítulo de la metodología lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinó los pasos a seguir

del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recolectados. Así, el punto de los tipos de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo. Es así como la investigación asumió la modalidad de proyecto factible. El cual de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011:32), consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. Adicionalmente, su tipo será de campo:

Sabino (2007:89) define la investigación de campo como aquella que “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos. En tal sentido, los datos fueron obtenidos de forma directa, es decir, en hechos de la realidad ya que para llevar a cabo dicho trabajo de investigación, se realizará un estudio sistemático del problema como se presenta en la empresa telefónica venezolana C.A Región Centro, con el propósito de describirlo, donde se explicaron causas y efectos, así como para entender su naturaleza y factores constituyentes.

Con respecto al nivel de investigación fue descriptivo, en este nivel se exige al investigador un profundo y sólido conocimiento acerca de la situación, de tal manera que esté en condiciones de relacionar asertivamente las variables o conceptos, así como el explicar por qué ocurre el fenómeno. En este contexto expresa Ramírez (2011:72) “Son aquellos estudios cuyos objetivos están concentrados en la comprobación de hipótesis de relación

causal entre variables, va mucho más allá de la búsqueda de una cierta relación o asociación entre factores y circunstancias”.

Unidades de estudio

En la investigación se debe establecer las características de la población, a fin de delimitar y por ende establecer los parámetros muestrales. De allí que se considere que la población, de acuerdo con Balestrini (2007:126), “Es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. Estuvo constituida por características o estados que le permite distinguir los sujetos unos de otros. En este caso de estudio, la población estuvo conformada por los empleados del departamento administración conformado por (1) gerente de administración (1) líder integral de administración (1) especialista administrativo y el departamento distribución – centro conformado por (1) coordinador de ventas (3) supervisores de ventas (1) gerente de ventas. Y externos son (4) distribuidores.

Tabla N^o 1
Distribución de la Población

Cargo	Cantidad
Gerente de administración	1
Líder integral de administración	1
Especialista administrativo	1
Gerente de ventas distribución centro	1
Coordinador de ventas	3
Supervisores de ventas	1
Distribuidores	4
Total	12

Es decir ocho (08) empleados en total que laboran en la empresa Telefónica Venezolana C. A: Región Centro y los (04) distribuidores que por tanto pueden proporcionar información de interés para el estudio.

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Con respecto a la muestra, Balestrini, M. (2007:127) señala que esta se refiere “Al número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo”.

En este caso se trató de una muestra censal, ello porque se seleccionó a todos los sujetos que conforman la población, cuyo criterio de selección se debe a que el personal antes mencionado es el que puede aportar datos para llevar a cabo la investigación. De acuerdo con Flames (2003:310) “El muestreo censal constituye una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial para poblaciones pequeñas y muy específicas”. Esto significa que para la muestra se seleccionaron todos los empleados antes mencionados. Es decir ocho (08) empleados en total que laboran en el departamento administración la empresa Telefónica Venezolana C. A: Región Centro y los (04) distribuidores por tanto pueden proporcionar información de interés para el estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta, a efectos del estudio la encuesta permitió a los empleados que conforman la muestra dar su opinión libremente, constituyendo valioso aporte en la investigación, la misma tendrá lugar mediante un cuestionario escrito; en relación a la encuesta, Flames (2003), la define como:

Una técnica que permite la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio, pretende

obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (p.36).

En este caso específico, la encuesta permitió a los empleados y distribuidores puedan dar su opinión acerca de las preguntas que se realicen de acuerdo al cuadro técnico-metodológico, a fin de preservar la objetividad de la investigación. Para la técnica de la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario definido por Delgado, Colombo y Orfila (2002:284) como “la recopilación que se realiza en forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, etc”. Cabe destacar, que el cuestionario contendrá quince (15) preguntas cerradas con opciones siempre- casi siempre- pocas veces y nunca para dar respuesta a los indicadores reflejados en el cuadro técnico- metodológico en el caso de los empleados. En el caso de los distribuidores se realizó un cuestionario con iguales características, pero con Diez (10) preguntas. Para la técnica de observación se utilizó la libreta de anotaciones. Asimismo, para la observación se utilizó la libreta de anotaciones y la Matriz FODA.

Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Posterior a la elaboración del cuestionario se procedió a la validez del experto quien reviso y evaluó el contenido del mismo. En tal sentido, realizarán las correcciones que consideren pertinentes. Hurtado, I. y Toro, J. (2009) indican que “la validez de contenido, se refiere a que los instrumentos de medición estén construidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p.275).

Confiabilidad

Seguidamente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una muestra con características similares a la de la investigación, a partir de los resultados obtenidos se calculará su confiabilidad. Toda vez que esta se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Hurtado, I. y Toro, J. (ob.cit) al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible” (p.45).

Es necesario acotar, que la confiabilidad y validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Esto quiere decir, que si el instrumento reúne estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas o con varias opciones de respuestas, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, según el siguiente procedimiento:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

Donde: α = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum S^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = varianza total del instrumento.

Confiabilidad Cuestionario Empleados (0.93)

sujetos	preguntas															suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	0	2	1	1	0	0	0	2	1	1	2	0	1	2	15
2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	20
3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	26
4	3	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2	3	1	2	3	29
5	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	34
6	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	50
7	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	55
8	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	40
9	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	35
10	1	2	1	4	4	2	2	2	1	4	4	1	2	4	1	35
VAR	0,670	2,320	0,670	1,600	1,380	2,320	2,320	2,400	0,670	1,340	1,340	0,670	2,320	1,340	0,670	
											Sumatoria de Varianza 153,43					
											Sum Var / Var t 0,16					
Alpha = N/N-1 * 1-(Sum Var de cada item / Sum Var total)																
Alpha 0,93																

Confiabilidad Cuestionario Distribuidores (0.95)

sujetos	preguntas										suma					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	9					
2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	13					
3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	18					
4	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	18					
5	3	3	1	3	2	1	3	3	1	3	23					
6	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	34					
7	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	38					
8	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	26					
9	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	22					
10	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	23					
VAR	2,320	1,600	0,670	2,320	1,380	0,670	2,320	1,340	0,670	2,400						
											Sumatoria de Varianza 77,60					
											Sum Var / Var t 0,15					
Alpha = N/N-1 * 1-(Sum Var de cada item / Sum Var total)																
Alpha 0,95																

Los resultados de la fórmula arrojaron un índice de confiabilidad de 0.93 y 0.95, el cual se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de relación.

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

Técnica de análisis de datos

Una vez recolectados los datos, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información obtenida a través de la encuesta, la cual se ejecutó a través de la tabulación de datos para expresar dicha información en la forma estadística más adecuadas tales como cuadros de frecuencia y porcentaje con sus respectivos gráficos circulares. Acerca del análisis de datos, Arias (2006) expresa:

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En los referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. (p.11).

Cabe destacar, que en el análisis de datos se realizó un análisis estadístico descriptivo, a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias donde se expresó información relativa a los resultados

alcanzados, indicando tanto la frecuencia en número, como la proporción expresadas en términos porcentuales. Adicionalmente, se realizó un análisis cualitativo de los datos reflejados en la libreta de anotaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación del instrumento de investigación, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas estadísticas que reflejan los resultados.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2007) El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

Es por ello que a continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario a ocho (8) empleados y a cuatro (4) distribuidores con la finalidad de diagnosticar la situación que se presenta con respecto al proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro. Así como los datos registrados en la libreta de anotaciones.

CUESTIONARIO EMPLEADOS

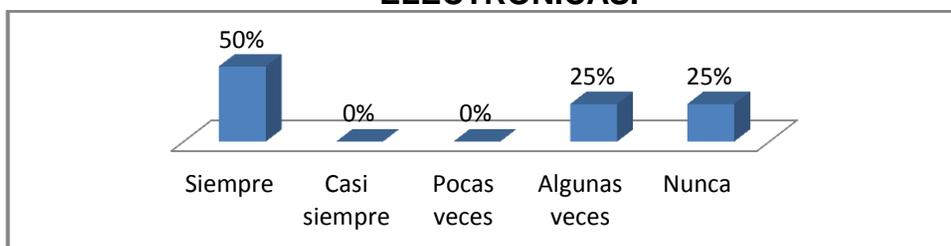
1. Con qué frecuencia observa usted debilidades en los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas.

CUADRO N° 1
DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS
ELECTRÓNICAS

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	2	25%
Nunca	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 1
DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS
ELECTRÓNICAS.



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Tal como puede evidenciarse el gráfico anterior pone en evidencia que el 50% de los empleados opinan que observan debilidades en los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas, pero una tendencia del 25% dijo que algunas veces e igual porcentaje que nunca, situación que refleja una problemática en los procesos de liquidación y compensación y afecta la operatividad de la empresa de telefonía ya que

se generan pérdidas económicas debido a la falta de claridad y transparencia de los procesos.

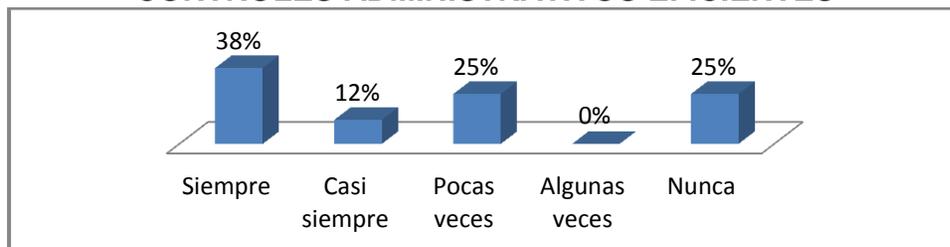
2. Cree usted que los controles administrativos realizados a los distribuidores son eficientes.

**CUADRO N° 2
CONTROLES ADMINISTRATIVOS EFICIENTES**

Ítems	F	%
Siempre	3	38%
Casi siempre	1	12%
Pocas veces	2	25%
Algunas veces	0	0%
Nunca	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 2
CONTROLES ADMINISTRATIVOS EFICIENTES**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con el 38% de los encuestados los controles administrativos realizados a los distribuidores son eficientes, esto apoyado de un 12% quienes señalan que casi siempre es así. Caso contrario el 25% dice que pocas veces e igual porcentaje que nunca, poniendo de manifiesto descontrol de los procesos administrativos y de información, pérdidas de documentación, falta de celeridad en la atención al público, pérdida económica, descontento de la gerencia e insatisfacción de los clientes y

distribuidores. Cabe destacar, que la falta de controles administrativos traería como consecuencias pérdidas financieras a la empresa ya que lo registrado por el distribuidor no se correspondería con el control de datos administrativos que llevan a cabo los empleados.

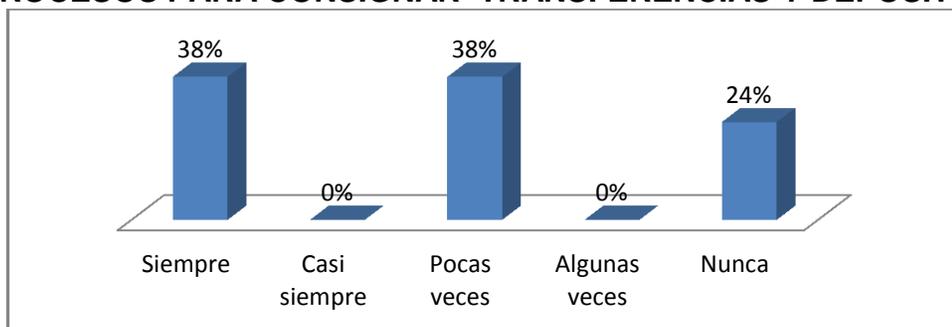
3. Los procesos para consignar transferencias y depósitos de cada cliente final, se cumplen de manera eficiente.

**CUADRO N° 3
PROCESOS PARA CONSIGNAR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS**

Ítems	F	%
Siempre	3	38%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	38%
Algunas veces	0	0%
Nunca	2	24%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 3
PROCESOS PARA CONSIGNAR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Según el 38% de los encuestados opina que los procesos para consignar transferencias y depósitos de cada cliente final, se cumplen de manera eficiente, pero el otro 38% dice que pocas veces esto ocurre y un

24% expresa que nunca. Realidad que pone de manifiesto las debilidades existentes en dichos procesos e incumplimiento de los objetivos organizacionales, capital de trabajo mal invertido, falta de control administrativo y desorden organizacional. Ello significa que no existe confiabilidad en las transferencias y depósitos, ocasionando errores de registro, pérdidas financieras e incongruencia de datos reflejados en el sistema.

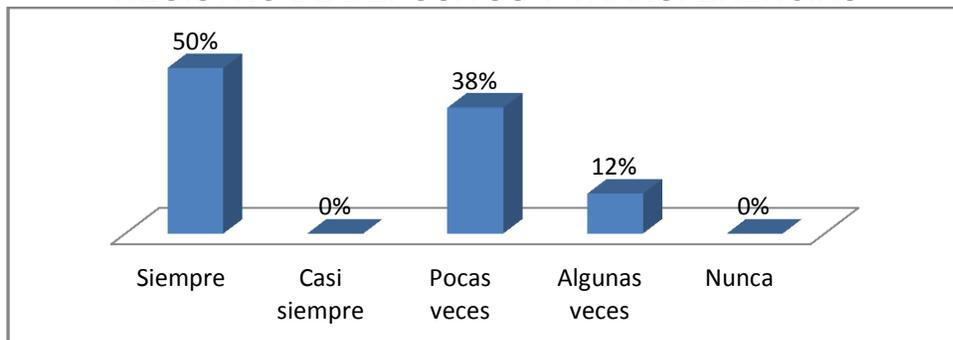
4. Los depósitos y transferencia que se registran en un formato electrónico en Excel pueden considerarse confiables.

**CUADRO N° 4
REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS**

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	38%
Algunas veces	1	12%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 4
REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 50% de los casos los depósitos y transferencia que se registran en un formato electrónico en Excel pueden considerarse confiables, pero un 38% dice que pocas veces y un 12% algunas veces, existiendo una tendencia desfavorable del 50% que apunta hacia la falta de confiabilidad de los datos registrados, afectando la parte operativa y financiera de la organización. Ya que al no existir claridad en los depósitos y transferencias la empresa desconocería cuanto adeuda el distribuidor, existiendo a la vez discrepancias entre los datos que ellos registran y los de la empresa.

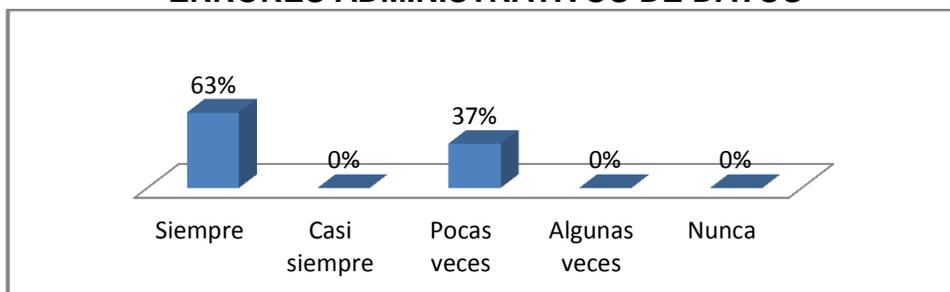
5. Con qué frecuencia se presentan errores administrativos con respecto a los datos registrados.

**CUADRO N° 5
ERRORES ADMINISTRATIVOS DE DATOS**

Ítems	F	%
Siempre	5	63%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	37%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 5
ERRORES ADMINISTRATIVOS DE DATOS**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Es evidente la frecuencia con que se presentan errores administrativos con respecto a los datos registrados, lo cual ocurre en un 63% de los casos, solo un 37% manifestó que pocas veces esto ocurre, esto a pesar de lo que dice Torres (2011) al acotar que los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad económica de estas, si no se tiene un sistema muy organizado, y claro para poder mejorar cada día el servicio hacia los clientes, no podrá ser una empresa exitosa. Estos errores afectan la parte financiera de la empresa en cuanto a la incongruencia de los montos reflejados y al desconocimiento de la realidad administrativa de la empresa, al no contar con registros que reflejen la realidad de los procesos de recarga.

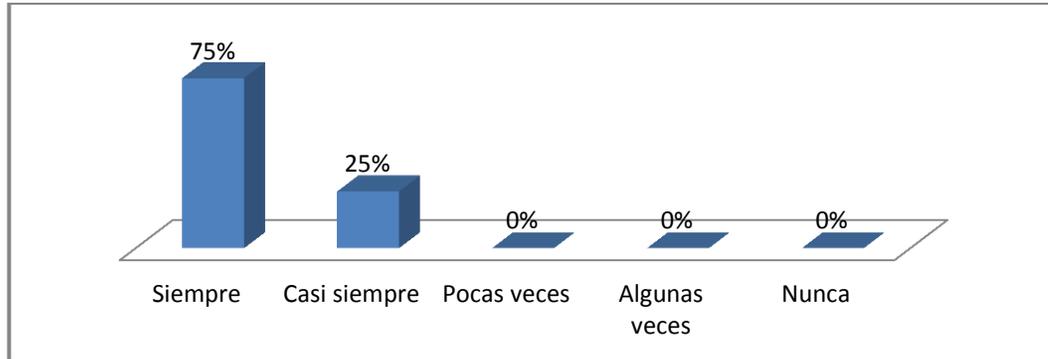
- 6. Validan ustedes el cruce de la información cargada en Excel de depósitos y transferencia vs el físico para llevar el control y cargarlos en el sistema aun cuando este trabajo no les corresponde.**

**CUADRO N° 6
VALIDACIÓN DEL CRUCE DE INFORMACIÓN**

Ítems	F	%
Siempre	6	75%
Casi siempre	2	25%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 6
VALIDACIÓN DEL CRUCE DE INFORMACIÓN



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Es un hecho cierto de que el 75% de los encuestados se esfuerzan por validar el cruce de la información cargada en Excel de depósitos y transferencia vs el físico para llevar el control y cargarlos en el sistema aun cuando este trabajo no les corresponde, situación que es corroborada por el restante 25% de los encuestados. Es así como los depósitos y transferencia se vacían en un cuadro en Excel manual para llevar el control y cargarlos en el sistema Sap con fórmulas especializada para que el sistema lo pueda reconocer. Esta labor se realiza diariamente comprometiendo los niveles de tiempo y financieramente a la empresa realizando una labor que no le correspondía al departamento de administración ya que es una gestión administrativa del distribuidor.

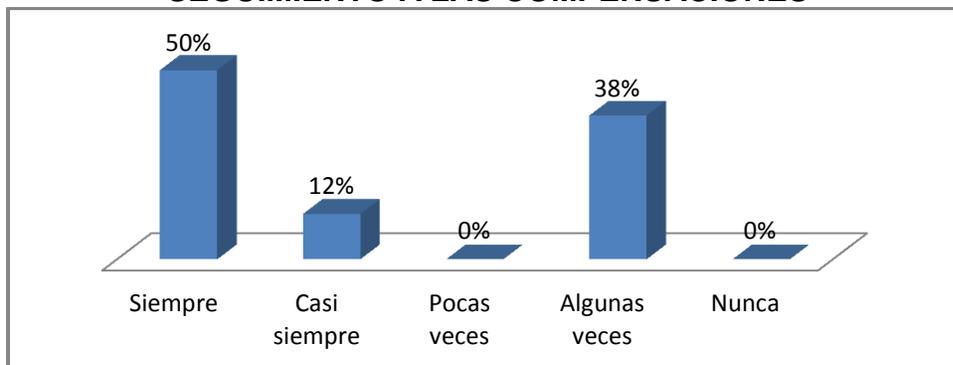
7. Realizan seguimiento de las compensaciones de cada depósito realizado por el distribuidor.

**CUADRO N° 7
SEGUIMIENTO A LAS COMPENSACIONES**

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	1	12%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	38%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 7
SEGUIMIENTO A LAS COMPENSACIONES**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El gráfico precedente muestra que en un 50% de los casos realizan el seguimiento de las compensaciones de cada depósito realizado por el distribuidor y un 12% dijo que casi siempre era así. No obstante, un significativo 38% por ciento señala, que algunas veces es que pueden hacerlo ya que por la carga laboral que tienen, se les dificulta llevar a cabo tal seguimiento, lo que a su vez trae como consecuencia que no se puedan

tomar los correctivos que se necesiten en caso de existir errores en las compensaciones.

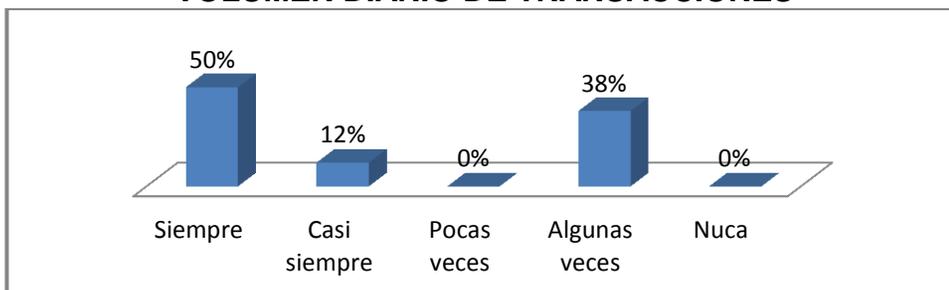
8. El volumen diario de transacciones les ocasiona un considerable margen de error.

**CUADRO N° 8
VOLUMEN DIARIO DE TRANSACCIONES**

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	1	12%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	38%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 8
VOLUMEN DIARIO DE TRANSACCIONES**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Es evidente que en un 50% de los casos el volumen diario de transacciones les ocasiona un considerable margen de error, situación que es corroborada por el 12% quienes dicen que casi siempre es así. Un 38% manifestó que algunas veces esto ocurre, pero es un hecho que la carga laboral producto de la cantidad de transacciones genera márgenes

considerables de errores en cuanto a las liquidaciones efectuadas por los distribuidores, status de liquidación y conciliación de recargas entre otras. Con lo cual se ocasionan múltiples inconvenientes entre empleados y distribuidores debido a la confusión y discrepancia de los datos reflejados en el sistema.

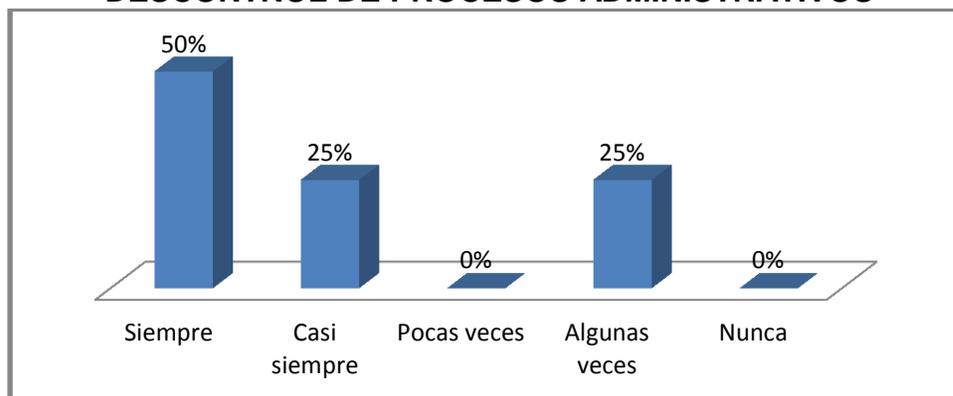
9. Existe descontrol de los procesos administrativos y de información.

**CUADRO N° 9
DESCONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	2	25%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	2	25%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 9
DESCONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Tal como se observa en un 50% de los casos existe descontrol de los procesos administrativos y de información, un 25% expresa que casi siempre

es así. Sólo un 25% manifestó que algunas veces. Realidad que refleja descontrol, desorganización y por ende debilidades en los procesos administrativos inherentes. Trayendo como consecuencia falta de credibilidad en los datos administrativos reflejados en el sistema y desconocimiento de la situación real de la empresa en cuanto a los procesos de compensación y recarga se refiere.

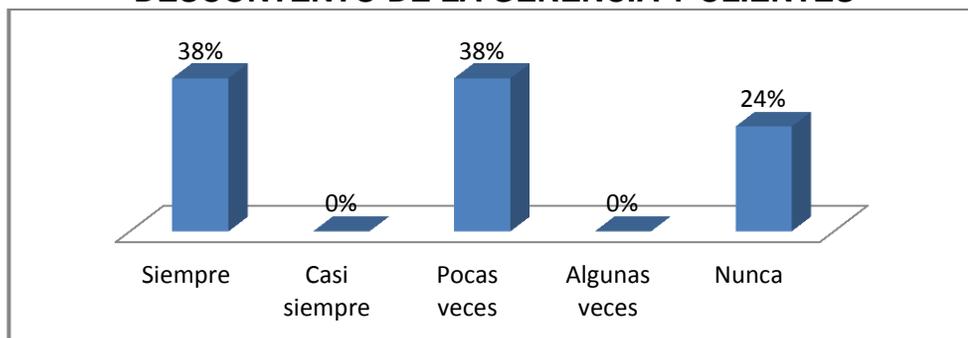
10. A su criterio, existe descontento en la gerencia e insatisfacción de los clientes y distribuidores con respecto a los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas.

**CUADRO N° 10
DESCONTEO DE LA GERENCIA Y CLIENTES**

Ítems	F	%
Siempre	3	38%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	38%
Algunas veces	0	0%
Nunca	2	24%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 10
DESCONTEO DE LA GERENCIA Y CLIENTES**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 38% de los empleados dice que siempre existe descontento en la gerencia e insatisfacción con respecto a los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas, un 38% dice que este descontento ocurre pocas veces y un 26% nunca. Sin embargo, se evidencia un porcentaje significativo que llama la atención acerca del grado de insatisfacción y por ende amerita estrategias para solventar esta problemática.

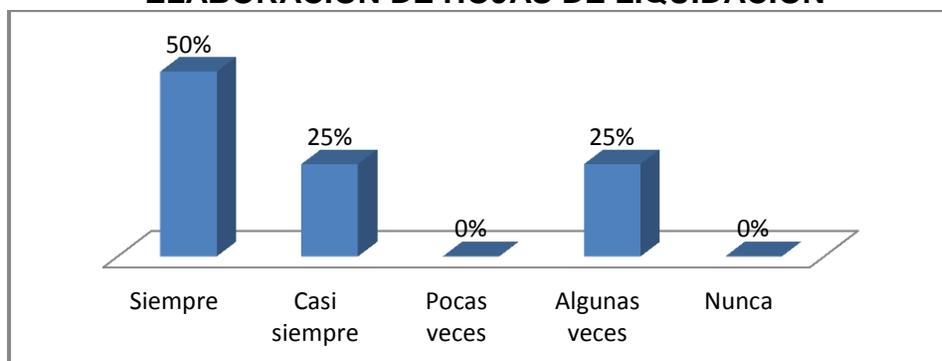
11. Con qué frecuencia el distribuidor se equivoca en la elaboración de la hoja liquidación por vendedor con los soportes anexos de todas las ventas del mismo.

CUADRO N° 11
ELABORACIÓN DE HOJAS DE LIQUIDACIÓN

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	2	25%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	2	25%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 11
ELABORACIÓN DE HOJAS DE LIQUIDACIÓN



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 50% de los casos el distribuidor se equivoca en la elaboración de la hoja liquidación por vendedor con los soportes anexos de todas las ventas del mismo y un 25% señala que casi siempre es así. Sólo un pequeño porcentaje estima que esto ocurre algunas veces. Significando con ello que se produzcan incongruencias en los datos y cifras reflejadas, por ende ocasionando pérdidas financieras a la empresa y causando problemas entre los empleados y distribuidores al no manejar el mismo criterio para elaborar los registros de los cobros realizados.

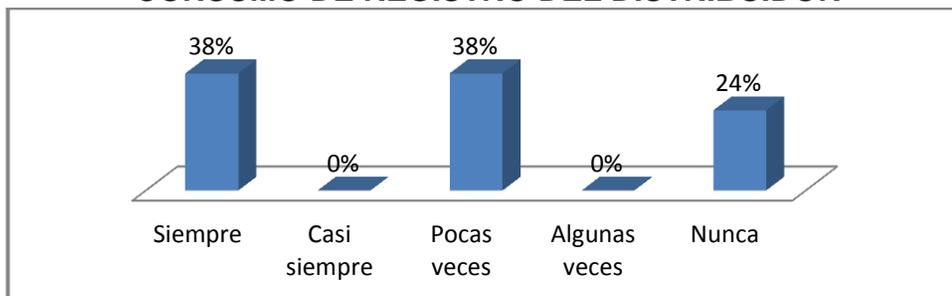
12 A su criterio piensa usted que se consume el registro por distribuidor con respecto a las dos transacciones recarga electrónico (virtual) y tarjetas Telpago (físico) ya que ambas se liquidaban por separado.

**CUADRO N° 12
CONSUMO DE REGISTRO DEL DISTRIBUIDOR**

Ítems	F	%
Siempre	3	38%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	38%
Algunas veces	0	0%
Nunca	2	24%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 12
CONSUMO DE REGISTRO DEL DISTRIBUIDOR**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 38% de los casos se consume el registro por distribuidor con respecto a las dos transacciones que se realizan como lo son la recarga electrónico (virtual) y tarjetas Telpago (físico) ya que ambas se liquidaban por separado. Igual porcentaje indica que pocas veces y un 24% que nunca. Afectando el proceso administrativo ya que el distribuidor no podrá obtener las tarjetas y la recarga electrónica para su comercialización, generando disminución de los ingresos económicos que por este concepto obtiene la empresa.

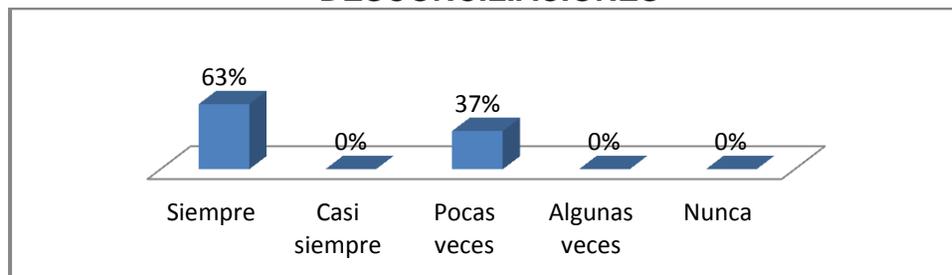
13. Con qué frecuencia se realizan desconciliaciones de las cuentas del sistema, cuentas bancarias y físico detallado de la liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas.

**CUADRO N° 13
DESCONCILIACIONES**

Ítems	F	%
Siempre	5	63%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	37%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 13
DESCONCILIACIONES**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 63% de los casos se realizan desconciliaciones de las cuentas del sistema, cuentas bancarias y físico detallado de la liquidación de tarjetas de pago y recargas electrónicas, pero un 37% dice que pocas veces esto ocurre. Siendo un hecho cierto de que en la mayoría de los casos se cumple este proceso. Esto implica que los datos se registran inadecuadamente o de forma errada lo cual genera realizar la desconciliación para verificar y procesar de forma correcta ocasionado pérdida de tiempo y atraso para saldar las deudas para volver a facturar al distribuidor.

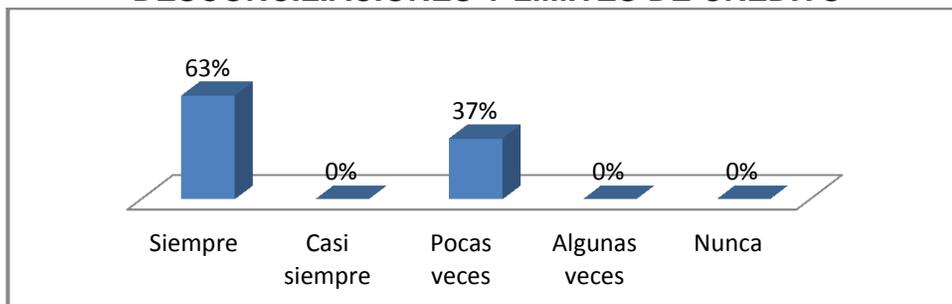
14. Las desconciliación de la información en el sistema, cuentas bancarias y física han comprometido los límites de crédito de los distribuidores.

**CUADRO N° 14
DESCONCILIACIONES Y LÍMITES DE CRÉDITO**

Ítems	F	%
Siempre	5	63%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	37%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 14
DESCONCILIACIONES Y LÍMITES DE CRÉDITO**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Tal como puede observarse la desconciliación de la información en el sistema, cuentas bancarias y físico han comprometido los límites de crédito de los distribuidores en un 63% de los casos, lo cual refleja que pueden haber errores o falta de confiabilidad en la información que se registra por parte de los empleados.

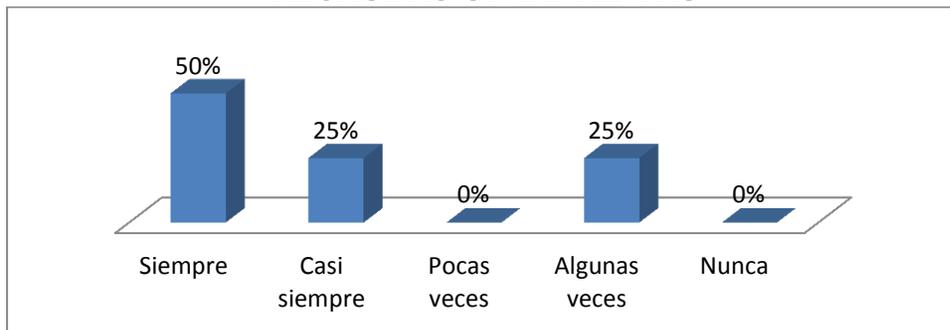
15. Ha perjudicado las finanzas que la recaudación de las ventas de tarjetas telpago y recargas electrónicas sean realizadas directamente por el cliente final a la cuentas bancaria de la telefónica venezolana

**CUADRO N° 15
RECAUDACIÓN DE VENTAS**

Ítems	F	%
Siempre	4	50%
Casi siempre	2	25%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	2	25%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 15
RECAUDACIÓN DE VENTAS**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 50% de los casos ha perjudicado financieramente, disminuyendo la recaudación en las cobranzas de las ventas de tarjetas telpago y recargas electrónicas, siendo realizadas directamente por el cliente final a las cuentas bancarias de la telefónica venezolana, situación que es corroborada por el 25% de los empleados quienes dicen que casi siempre es así ya que los clientes depositan lo recaudado directamente a la cuenta de la empresa.

CUESTIONARIO DISTRIBUIDORES

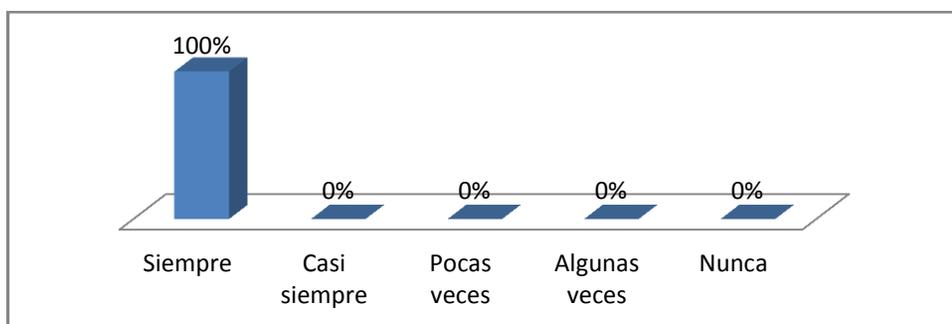
1. **Cumple usted con las labores de registro que le competen como distribuidor.**

**CUADRO N° 16
LABORES DE REGISTRO**

Ítems	F	%
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 16
LABORES DE REGISTRO**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Tal como puede observarse en un 100% de los casos los distribuidores expresan que cumple con las labores de registro que le competen como distribuidor, ya que a diario lleva sus registros de información. Esto puede considerarse un aspecto positivo ya que esta disposición hacia el cumplimiento de sus funciones beneficiaría la puesta en marcha de la propuesta dirigida a mejorar los procesos administrativos.

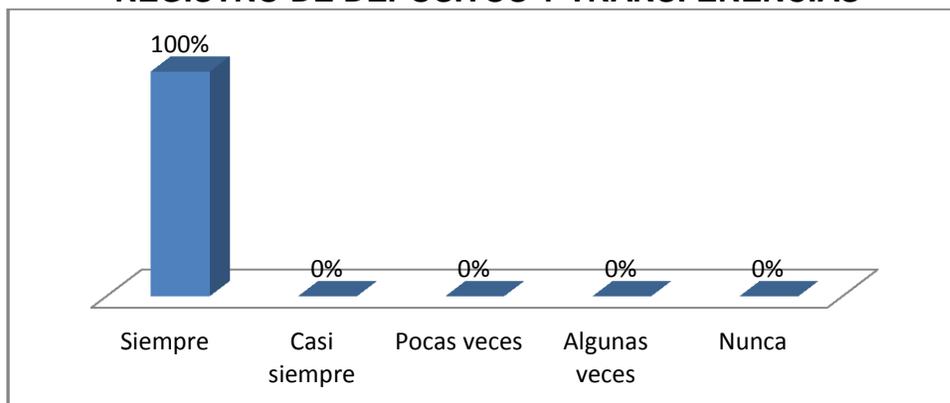
2. Realizan los depósitos y transferencia y lo registran en un formato electrónico en Excel

CUADRO N° 17
REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS

Ítems	F	%
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 17
REGISTRO DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Los distribuidores en un 100% de los casos realizan los depósitos y transferencia y lo registran en un formato electrónico en Excel ello con la finalidad de llevar un control del producto que distribuyen.

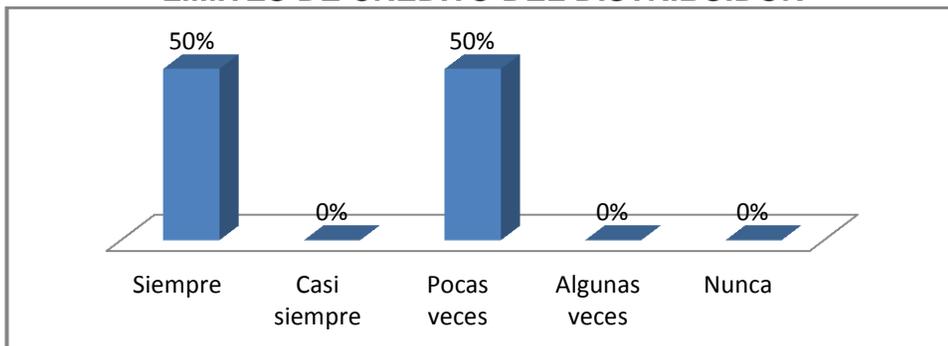
3. Su límite de crédito como distribuidor se ha visto comprometido debido al volumen diario de transacciones.

CUADRO N° 18
LÍMITES DE CRÉDITO DEL DISTRIBUIDOR

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	2	50%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 18
LÍMITES DE CRÉDITO DEL DISTRIBUIDOR



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El gráfico precedente muestra que en un 50% de los casos su límite de crédito como distribuidor se ha visto comprometido debido al volumen diario

de transacciones, pero el otro 50% señala que pocas veces esto ocurre. Cada distribuidor autorizado cumple dos transacciones recarga electrónica (virtual) y tarjetas Telpago (físico) ambas se liquidaban por separado. Es importante recordar que esta labor de compensación y liquidación se toma mediodía de trabajo de los empleados, lo cual ocurre todos los días, pues se debe hacer seguimiento de las compensaciones de cada deposito porque podía existir un error por ambas partes (por el volumen diario de transacciones el margen de error aumenta), además este proceso debe llevarse al día, ya que compromete el límite de crédito del distribuidor, el mismo se le otorga un cupo disponible de un cantidad de dinero para realizar compras (distribuidor a movistar) a crédito, de no estar compensado los pagos el límite de crédito quedaría comprometido y el distribuidor no podría seguir con su compras futuras de tarjetas telpago o recargas.

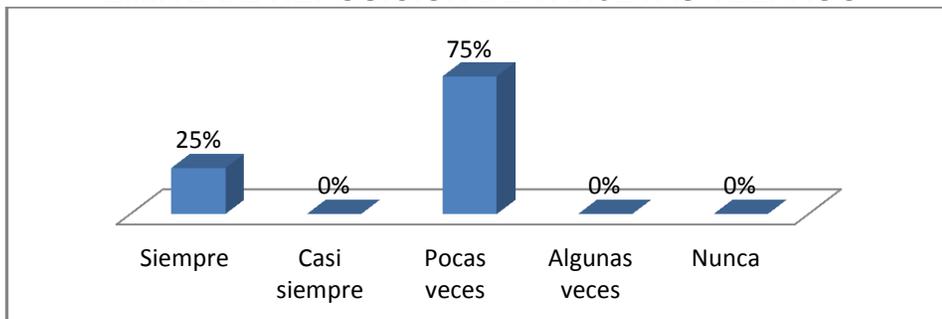
4. **Se siente conforme con el límite de reposición de tarjetas Telpago y recarga electrónica otorgado por movistar para realizar sus compras.**

**CUADRO N° 19
LÍMITE DE REPOSICIÓN DE TARJETAS TELPAGO**

Ítems	F	%
Siempre	1	25%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	75%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 19
LÍMITE DE REPOSICIÓN DE TARJETAS TELPAGO



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 25% de los casos los distribuidores se sienten conformes con el límite de reposición de tarjetas Telpago y recarga electrónica, otorgado por movistar para realizar sus compras. Sin embargo, llama la atención que un significativo porcentaje del 75% señale que pocas veces es así. Pero esta realidad pone de manifiesto la inconformidad de los distribuidores con respecto al límite de reposición de tarjetas. Esto debido a que si el distribuidor aumenta su límite de reposición puede obtener mayores ganancias por el trabajo realizado para la empresa de telefonía.

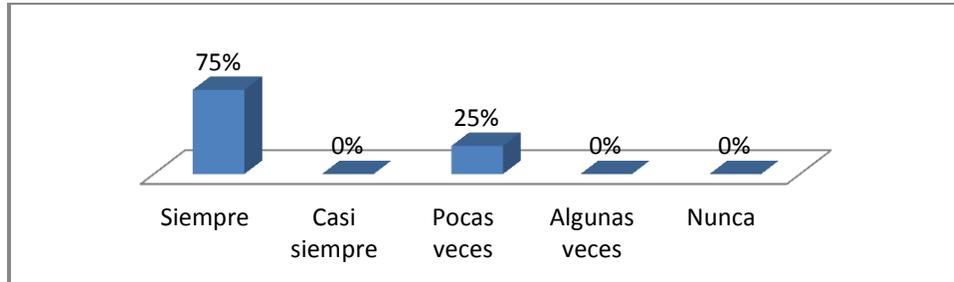
5. Con qué frecuencia presenta problemas con la Empresa al momento de realizar sus depósitos y transferencias.

CUADRO N° 20
PROBLEMAS CON DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS

Ítems	F	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 20
PROBLEMAS CON DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Es evidente que en un 75% de los casos los distribuidores presenten problemas con la empresa al momento de realizar sus depósitos y transferencias, solo un porcentaje minoritario del 25% dijo que no. Esta problemática se debe a discrepancias entre los datos registrados por los distribuidores y los que la empresa maneja, acarreando problemas administrativos a la organización, ya que al no realizar este proceso de forma adecuada existe una discrepancia entre los datos administrativos reflejados por ello y lo que registran los empleados, lo que trae como consecuencia discrepancia y errores administrativos (pérdidas financieras).

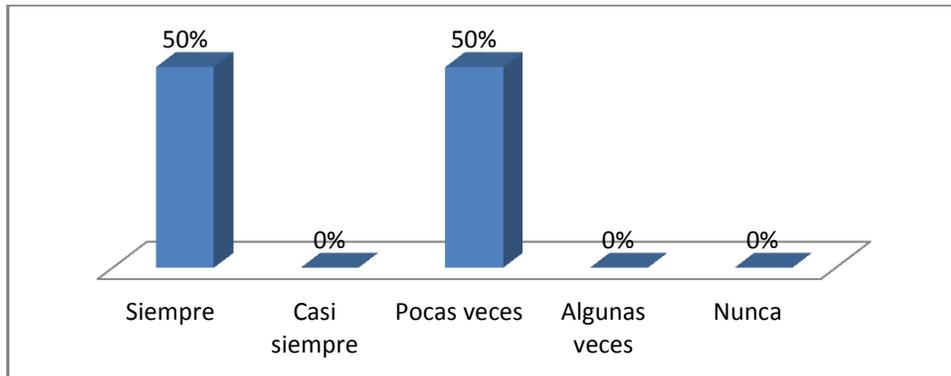
6 Existe buena comunicación entre usted como distribuidor y el Departamento Administrativo de la Empresa Movistar, C.A

CUADRO N° 21
ADECUADA COMUNICACIÓN

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	2	50%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 21
ADECUADA COMUNICACIÓN**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

En un 50% de los casos existe buena comunicación entre el distribuidor y el departamento administrativo de la empresa Telefónica Venezolana, C.A, pero el otro 50% señala que pocas veces es así. Esto debido a los malos entendidos que surgen a nivel administrativo con los datos y cifras que ambos grupos manejan. Significando con ello que al no existir una adecuada comunicación esto genera confusiones en los datos registrados en el sistema e insatisfacción o reclamos por parte de los distribuidores.

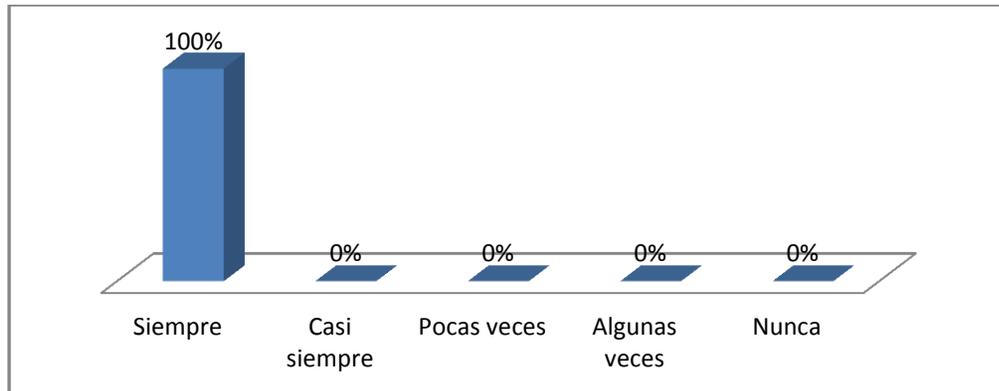
7. Se ha presentado discrepancia entre los datos que usted maneja y los que maneja el Departamento de Administración.

**CUADRO N° 22
DISCREPANCIA ENTRE LOS DATOS QUE SE MANEJAN**

Ítems	F	%
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 22
DISCREPANCIA ENTRE LOS DATOS QUE SE MANEJAN**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Un 100% de los distribuidores señala que siempre se ha presentado discrepancia entre los datos que manejan y los que maneja el departamento de administración, lo que genera malos entendidos y pérdidas financieras y de tiempo a la organización. De continuar esta situación pudiera generarse pérdidas financieras a lo largo del tiempo, descontrol administrativo y descontento en los distribuidores e insatisfacción en los clientes por no poder adquirir las tarjetas telpago o la recarga electrónica.

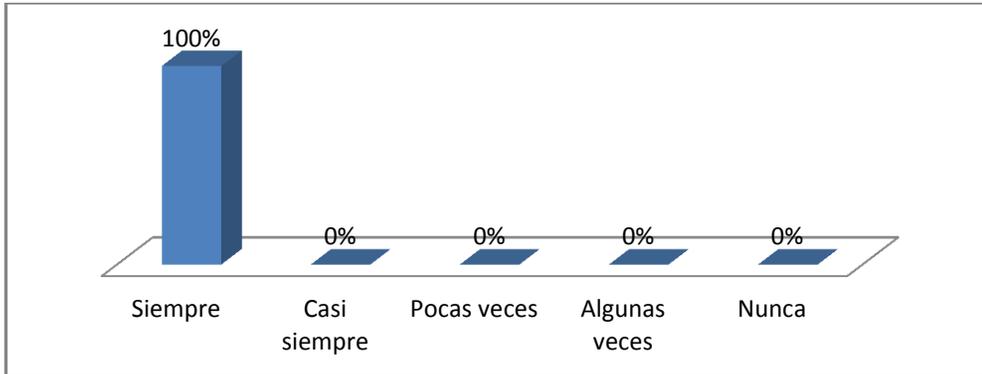
8. La empresa lo ha llamado para informarle su desacuerdo con la información que usted registra como distribuidor.

**CUADRO N° 23
DESACUERDO ANTE INFORMACIÓN DEL DISTRIBUIDOR**

Ítems	F	%
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 23
DESACUERDO ANTE INFORMACIÓN DEL DISTRIBUIDOR**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El gráfico precedente muestra que cuando surge algún problema a nivel de información y registros, la empresa en un 100% de los casos ha llamado al distribuidor para informarle su desacuerdo con la información que registra. Esto se convierte en un punto favorable tanto para la empresa al aclarar los malos entendidos y para el distribuidor a fin de mejorar los procesos de compensación y liquidación.

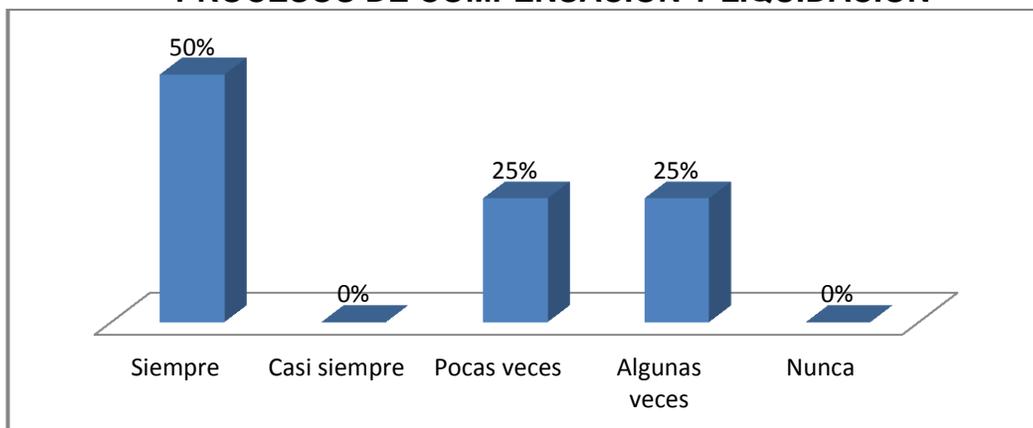
9. Considera usted que los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas la empresa los realiza de manera eficiente.

**CUADRO N° 24
PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Algunas veces	1	25%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

**GRÁFICO N° 24
PROCESOS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN**



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 50% de los distribuidores opina que los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas la empresa los realiza de manera eficiente, pero estas opiniones están divididas ya que un 25% dice que pocas veces y el otro 25% algunas veces, lo cual deja entrever que los distribuidores presentan debilidades con relación al dominio y conocimiento pleno de estos procesos.

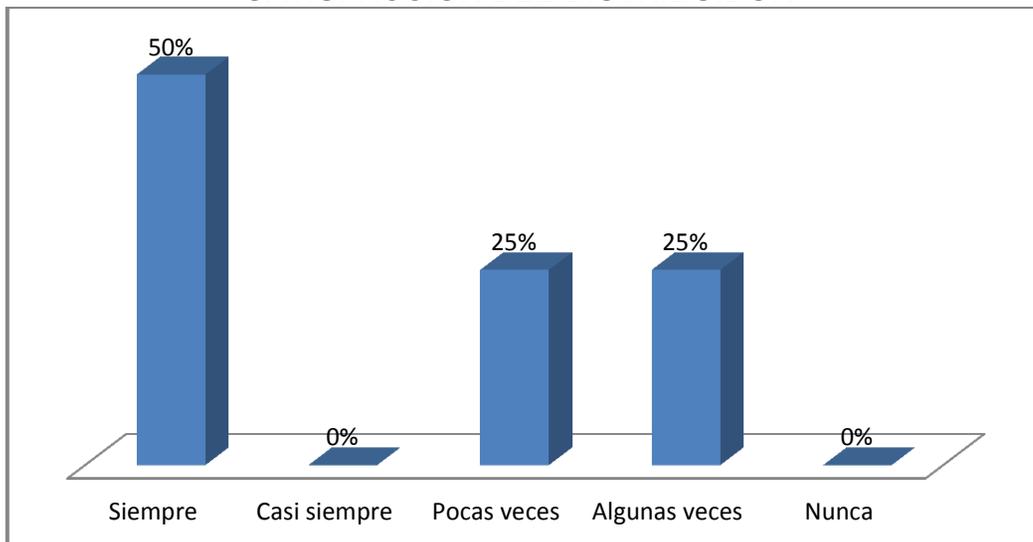
6. Se siente a gusto trabajando como distribuidor de tarjetas telpago y recargas electrónicas

**CUADRO N° 25
SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Algunas veces	1	25%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

GRÁFICO N° 25
SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR



Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados

En un 50% de los casos el distribuidor se siente a gusto con su trabajo de distribuidor de tarjetas telpago y recargas electrónicas ya que es una labor que le permite obtener un sustento y rentabilidad económica y de desarrollo empresarial, además donde según el no presenta mayores dificultades para desempeñar sus actividades.

Situación actual del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro

Este objetivo se cumplió a través del cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración y un cuestionario a los Distribuidores, permitiendo concluir que según la opinión de los empleados existen debilidades en los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas, situación que refleja una

problemática en los procesos antes mencionados y afecta la operatividad de la empresa de telefonía ya que se generan pérdidas económicas debido a la falta de claridad y transparencia de los procesos, descontrol de los procesos administrativos y de información, pérdidas de documentación, falta de celeridad en la atención al público, pérdida económica, descontento de la gerencia e insatisfacción de los clientes y distribuidores, debilidades existentes en dichos procesos e incumplimiento de los objetivos organizacionales, capital de trabajo mal invertido, falta de control administrativo y desorden organizacional.

Así como falta de claridad en los depósitos y transferencias la empresa desconocería cuanto adeuda el distribuidor, existiendo a la vez discrepancias entre los datos que ellos registran y los de la empresa. Es evidente la frecuencia con que se presentan errores administrativos con respecto a los datos registrados, no realizan el seguimiento de las compensaciones, la carga laboral producto de la cantidad de transacciones genera márgenes considerables de errores en cuanto a las liquidaciones efectuadas por los distribuidores, status de liquidación y conciliación de recargas entre otras.

Existiendo descontento en la gerencia e insatisfacción de los clientes y distribuidores con respecto a los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas. A esto se suma los casos en que se consume el registro por distribuidor con respecto a las dos transacciones recarga electrónico (virtual) y tarjetas Telpago (físico) ya que ambas se liquidaban por separado. En un 50% de los casos ha perjudicado las finanzas que la recaudación de las ventas de tarjetas telpago y recargas electrónicas sean realizadas directamente por el cliente final a las cuentas bancarias de Telefónica Venezolana.

Por su parte los distribuidores opinan que expresan que cumple con las labores de registro que le competen como distribuidor ya que a diario lleva sus registros de información. Esto puede considerarse un aspecto positivo ya que esta disposición hacia el cumplimiento de sus funciones beneficiaría la puesta en marcha de la propuesta dirigida a mejorar los procesos administrativos, pero su límite de crédito como distribuidor se ha visto comprometido debido al volumen diario de transacciones. Sin embargo, llama la atención que un significativo porcentaje señale la inconformidad de los distribuidores con respecto al límite de reposición de tarjetas. Además de que presenten problemas con la empresa al momento de realizar sus depósitos y transferencias.

Esta problemática se debe a discrepancias entre los datos registrados por los distribuidores y los que la empresa maneja, acarreando problemas administrativos a la organización ya que al no realizar este proceso de forma adecuada existiría una discrepancia entre los datos administrativos reflejados por ello y lo que registran los empleados, lo que trae como consecuencia discrepancia y errores administrativos (pérdidas financieras).

Existiendo debilidades con relación al dominio y conocimiento pleno de estos procesos. Sin embargo, un porcentaje considerable de ellos se siente a gusto con su trabajo de distribuidor de tarjetas telpago y recargas electrónicas ya que es una labor que le permite obtener rentabilidad económica y desarrollo empresarial, además donde según el no presenta mayores dificultades para desempeñar sus actividades.

Factores externos e internos que están afectando el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.

Este objetivo se cumplió a través de los Registros en la Libreta de Anotaciones y la Matriz FODA en los cuales se puede concluir:

Factores Internos

- Los depósitos y transferencia se vacían en un cuadro en Excel manual para llevar el control y cargarlos en Sap con fórmulas especializada para que el sistema lo pueda reconocer. Esta actividad la realizan diariamente el personal de Telefonica Venezolana C.A causando errores en el procesamiento de los datos lo cual ocasiona pérdida de tiempo y retrabajo en el proceso.
- Labor de compensación y liquidación se toma mediodía de trabajo todos los días: Para llevar a cabo dicha labor se utiliza el cincuenta por ciento de la jornada laboral diaria, utilizando de forma errada las horas/hombre.
- Desorganización administrativa: genera retraso en los procesos, esto incide en re-trabajo de los procesos debido a la mala utilización del mismo.
- Incumplimiento de los objetivos organizacionales: el mal uso de las horas/hombre y la mala implementación de los recursos conlleva a no lograr el logro de los objetivos planteados.

- Capital de trabajo mal invertido: se pierde mucho tiempo en procesos que no generan rentabilidad para la empresa.
- Falta de control presupuestario: esto debido a la mala utilización de los recursos y el no cumplimiento de los objetivos; se ve afectado el presupuesto proyectado por no cumplirse las metas por los desconroles existentes.
- Desorden organizacional: se genera ya que la empresa está asumiendo procesos administrativos que no le corresponden.

Factores externos:

- Compromiso en el límite de crédito del distribuidor: por retrasos en las compensaciones los límites de crédito de los distribuidores se ve comprometido ya que no están sincerados las conciliaciones para volverles a facturar.
- Los distribuidores expresan que realizan adecuadamente sus labores de registros. Se debe que han realizado este proceso desde que son distribuidores y ven el proceso de forma correcta, aunque presentan inconformidad con respecto al límite de reposición de tarjetas y recargas electrónicas que es consecuencia de los problemas que trae la mala elaboración de la data para la compensación y liquidación .
- Problemas administrativos: la gran cantidad de datos registrados por los distribuidores genera una cantidad de diferencias entre sus datos como distribuidor y los datos que maneja la empresa.

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS EXTERNOS	1-Personal dispuesto a ser capacitado 2-Buen nivel académico del personal	1. Labor de compensación y liquidación se toma mediodía de trabajo todos los días 2.Desorganización administrativa 3. Re-trabajo de los procesos debido a la mala utilización del mismo. 4.Incumplimiento de los objetivos organizacionales
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Oportunidades de expansión y crecimiento organizacional	Lograr la capacitación del personal para las mejoras en la liquidación de ventas diarias que permitan el crecimiento sostenido de la empresa (F1-O1)	Optimizar la gestión administrativa del distribuidor para la eficiencia y expansión de la empresa (D2-O1)
AMENAZAS	FA	DA
1. Afectación del presupuesto proyectado	Aprovechar el buen nivel académico del personal para optimizar las cuentas por cobrar en beneficio del presupuesto proyectado (F2-A1)	Lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de talleres de capacitación de los distribuidores y empleados serán dictados por profesionales de tecnologías que laboran en la empresa y se encargarán de adiestrar al personal acerca del uso del módulo DSD (Módulo DSD- Direct Store Delivery) garantizando la estabilidad presupuestaria de la empresa (D4-A1)

CAPÍTULO V

PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRÓNICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C.A REGIÓN CENTRO.

Introducción

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa, según Amador (2005:49) es mucho “mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad”, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el gerente debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los

patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones. Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de quienes la integran, es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización. De allí que sea necesario diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas de pago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.

Justificación de la propuesta

A nivel mundial para las organizaciones hoy en día es cada vez mayor las exigencias de implantar métodos de trabajo eficaces, para los fines de implementar los procesos administrativos que exigen un riguroso estudio para determinar su beneficio y pertinencia en las organizaciones que posean un orden administrativo y esto es debido a la diversidad de operaciones que se deben efectuar dentro de una empresa, lo que conlleva a que dichas operaciones se transformen hasta cierto punto en complicadas y difíciles; tales acontecimientos obligan a las organizaciones a realizar actividades que permitan la agilización de los procedimientos contables para lo cual es necesario evaluar las actividades realizadas en la búsqueda de la eficiencia.

Cabe señalar que las empresas necesitan adaptarse constante y sistemáticamente a las metas colectivas, objetivos individuales y el ambiente que las rodea. De ahí la necesidad de efectuar un análisis basándose en fuentes primarias o secundarias para elaborar estrategias, tomar decisiones de las cuales dependen la adquisición de los recursos necesarios y la tecnología requerida, la estructura organizacional más adecuada y la consiguiente acción empresarial para conseguir los resultados.

De ahí que, el desarrollo de las organizaciones, gira en torno al mejoramiento de las estructuras de los diversos procesos que en ellas se ejecutan, esto, obliga de una u otra forma a que se mejore constantemente cada uno de ellos; no obstante, si una de estas estructuras no cumple a cabalidad su papel, la organización no tendría una base que le ofrezca estabilidad y solidez en las actividades realizadas. Tomando en cuenta que estos aspectos están sujetos a influencias ambientales representadas en coacciones, contingencias, limitaciones y restricciones, oportunidades y amenazas; los resultados alcanzados permitirán a la empresa obtener retroinformación (retroalimentación), de la cual se valdrá para mantener y confirmar sus decisiones estratégicas.

Por estas razones el diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas de pago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, implica plantear acciones que se adapten a los objetivos generales de la empresa, seguida de la propuesta de los cambios y mejoras, los cuales seguidamente deben controlarse y evaluarse para garantizar su aplicación y sostenibilidad esperando finalmente implementar su ejecución mediante el acto administrativo. Implicando con ellos, mejora a la gerencia, a los empleados, a los distribuidores y al cliente final.

Factibilidad de la Propuesta

Técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otras, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente son elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. En tal sentido, la propuesta de diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, se considera técnicamente factible por cuanto se cuenta con recursos tecnológicos competencias y habilidades para su desarrollo o implementación. Asimismo, la gerencia de la organización posee las experiencias necesarias para contribuir con el desarrollo del proyecto.

Operativa: Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. En tal sentido, se cuenta con la infraestructura necesaria para realizar las reuniones o talleres a que haya lugar.

Económica: En el aspecto económico o financiero no se requieren mayores recursos económicos, esto debido a que los talleres de capacitación de los distribuidores y empleados serán dictados por profesionales de Tecnologías que laboran en la empresa y se encargarán de adiestrar al personal acerca del uso del módulo DSD (Módulo DSD- Direct Store Delivery), el cual forma parte de la propuesta.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.

Objetivos específicos de la Propuesta

- Mejorar el proceso de liquidación de ventas
- Optimizar la gestión administrativa del distribuidor
- Mejorar los procesos de cuentas por cobrar
- Capacitar a los distribuidores para la liquidación de ventas telpago, ejecutado a través del módulo DSD (Módulo DSD- Direct Store Delivery)

Diseño de procesos administrativos

- **GESTIÓN DE LIQUIDACIÓN DE VENTAS**

La operación de mejoras en la liquidación de ventas diarias debe contemplar en la ejecución del proceso, los siguientes aspectos:

1. Cálculo y Validación de retención:

Al momento de registrar la vía de pago ZR (Retención) en la liquidación de las ventas por parte del vendedor, el sistema Módulo DSD- Direct Store Delivery (sistema del distribuidor) calculará y validará de forma automática el monto a fin de evitar posibles errores en el registro:

Impuesto al Valor Agregado (IVA) – 75% / Impuesto Municipal -1 %

2. Modificación de cuentas bancarias:

Las cuentas bancarias que se visualizan en el portal correspondiente a Telefónica, serán sustituidas por las cuentas abiertas del distribuidor y puestas a disposición de los puntos de ventas (clientes del distribuidor) para efectuar los depósitos y transferencias por la compra de unidades de recarga electrónica y/o Tarjetas físicas. Adicionalmente, se agregará una nueva cuenta llamada “Efectivo”, la cual puede ser utilizada para diferencias que no excedan a Bs.10, ya que el margen de la misma está entre 0,01 a 10 Bs. El dinero en efectivo relacionado en dicha cuenta debe ser entregado por el vendedor a la persona asignada como responsable por parte del distribuidor.

3. Nueva configuración campo “Nro. Documento”:

Para efecto de control administrativo del distribuidor se debe incorporar el campo “Nro. Documento” a fin de que el vendedor registre la fecha del depósito y la referencia del mismo. El registro se debe realizar considerando lo siguiente: Día Mes Año / últimos 8 dígitos número de referencia del depósito. Si el vendedor no incluye la cantidad de dígitos o el signo “/” solicitado, el sistema no permitirá avanzar con el proceso.



4. Otros Cambios:

Visualización en la factura del centro donde se ejecutó la liquidación:
 Ahora los puntos de ventas (clientes del distribuidor) podrán conocer a través de su factura los datos del distribuidor – centro que efectuó la venta.

FACTURA N° 100000067

Pág. 1 / 1

TELEFONICA VENEZOLANA, C.A.

RIF: J003439940
 Av Francisco de Miranda CC El Parque Nivel 8 OF 8 Urb
 Los Palos Grandes Caracas (Chacao) Miranda Zona Postal 1070

CLIENTE: VISION DIRECTA, C.A.

RIF: J294533990

DIRECCIÓN FISCAL: MARACAY CALLE EL PIÑAL, 3ERA TRANSVERSAL,
 CASA #9, SECTOR EL LIMON, MARACAY MARACAY 2102

TELEFONO: 4124412502

OFICINA: VE10 Maracay
 MUNICIPIO: Girardot
 CONCEPTO: Fac. Pto de vta DSD

FECHA EMISIÓN: 30.08.2014
 HORA EMISIÓN: 01:26:48 p.m.

MONEDA: VEF

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL
-3756 UNIDAD DE RECARGA ELECTRONICA	1,00 URE	89,29	89,29

DOCUMENTO INTERNO: 165000703
 PEDIDO: 640003746
 ENTREGA: 187002777

CENTRO: VD16 CARTOTEL SAN FERNANDO DE APURE

BASE IMPONIBLE (Bs.F) 89,29
 MONTO EXENTO (Bs.F) 0,00
 MONTO NO SUJETO (Bs.F) 0,00
 IVA(12,00%) 10,71
 SUBTOTAL (Bs.F) 100,00
 BENEFICIO 4,46-
 TOTAL (Bs.F) 95,54

"SIN DERECHO A CREDITO FISCAL" De acuerdo al artículo 7 de la providencia SNAT 2009/0091 de fecha 08/09/2009

"Emisido por TELEFONICA VENEZOLANA, C.A., a partir del 01/07/2009, de acuerdo a Providencia SNAT 2009/0091 de fecha 08/09/2009 y declaración jurada de fecha 16/08/2009".

Factura de ventas recargas electrónicas y tarjetas telpago



Nuevo almacén de liquidación: para mayor control se creará un almacén, desde el cual se ejecutarán las liquidaciones por parte de telefónica. Cualquier mercancía que se encuentre reflejada en el mismo, corresponde a diferencias por errores en las liquidaciones procesadas diariamente y debe ser reportada a telefónica para su revisión.

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRIBUIDOR**

A continuación te presentamos los cambios propuestos para controles administrativos por parte del distribuidor:

1. Ingreso de Tarjetas a inventario

Llenar campos resaltados:

The screenshot shows a software interface titled "Recepción de seriales TT". It features a "Datos de Entrada" section with two input fields: "Centro" (containing "VD01") and "Fecha de Pedido de Traslado" (with a date picker icon). Below this is an "Opciones" section with a checkbox labeled "Ped. Traslado con Conformidad".

Al generar el reporte se podrá visualizar la mercancía que está pendiente por ingresar:

Actualizar Conformidades de Recepción de Tarjetas Telpago

Centro	Desc. Centro	Doc.compr.	Pos.	Nº doc.	Cantidad de pedido	Material	Desc. Material	Creado el	St.C.R.TT	Observaciones en Recepción TT
VD...	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046729	2	3051	TARJETAS TELPAGO S...	21.05.2014	<input type="checkbox"/>	
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046730	2	3051	TARJETAS TELPAGO S...	21.05.2014	<input type="checkbox"/>	
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046731	3	3051	TARJETAS TELPAGO S...	21.05.2014	<input type="checkbox"/>	
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046732	6	3051	TARJETAS TELPAGO S...	21.05.2014	<input type="checkbox"/>	
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046733	7	3051	TARJETAS TELPAGO S...	21.05.2014	<input type="checkbox"/>	

Al hacer doble click en el número de pedido podrán visualizar el detalle de los seriales asociados al mismo.

Actualizar Conformidades de Recepción de Tarjetas Telpago

Centro	Desc. Centro	Doc.compr.	Pos.	Nº doc.	Cantidad de pedido	Material
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046729	2	3051
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046730	2	3051
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046731	3	3051
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046732	6	3051
VD01	CARESTE ESTE	4290014320	10	4920046733	7	3051

Lista de Seriales

```

000000256500875397
000000256500875398
000000256500875399
000000256500875400
000000256500875401
000000256500875402
000000256500875403

```

Llenar los campos resaltados:

“Obligatoriamente” debe ser seleccionado el check de la posición correspondiente, ya que de lo contrario el proceso no se ejecutará. El campo “Observaciones en recepción TT (tarjetas Telpago)” debe ser llenado “obligatoriamente” con alguno de los siguientes comentarios a fin de tener mayor control en el proceso:

Faltantes/Tarjetas con defectos: en estos casos el Distribuidor dará ingreso a los seriales y deberá enviar en el momento un correo notificando la

irregularidad y solicitando el bloqueo del mismo a la Gerencia de Operaciones y a la Gerencia de Distribución de la región correspondiente.

Texto: Faltante de lote XXXXXXXXXXXX

Tarjeta con defecto XXXXXXXXXXXX

Recepción conforme: no existen novedades en la recepción de la mercancía.

Texto: Recepción conforme

Una vez que se haya ejecutado el proceso de ingreso las gerencias de operaciones regionales estarán recibiendo un correo con el detalle que será enviado de forma automática por el sistema. Una vez que El distribuidor ingresa la mercancía de tarjetas en inventario debe hacer la solicitud, a través de un correo con el detalle de los lotes a activar, a la gerencia de operaciones regional para gestionar la activación, la cual puede ser realizada de forma parcial o total de acuerdo a su proyección de venta.

Para el control de la operación de este nuevo proceso de liquidación, se desarrollarán diferentes reportes que deben ser revisados y monitoreados de forma diaria por cada una de las Gerencias de Operaciones de las regiones. A continuación se detallan:

2. Mostrar cupos por sucursal

Inclusión de check que permitirá visualizar el detalle del stock en inventario y pedidos de traslados que conforman el “cupo utilizado” en tarjeta telpago. Con esta modificación en el reporte tendremos la opción de visualizar el “consolidado” o “detalle” del cupo.

Visualizar “consolidado” del cupo:

Consultar Cupos por Sucursal

Datos básicos

Centro a

Opciones

Consulta de Tarjeta Telpago
 Consulta de Recarga Elect.

Otras opciones

Mostrar detalle



CONSOLIDADO

Centro	Desc.Centro	Cupo Aut.TT	Cupo Aut.RE	Sub Total	Cupo Ut.TT	Cupo Ut.RE	Sub Total	Cupo Dp.TT	Cupo Dp.RE	Sub Total
VD01	CARESTE ESTE	58.399.686,00	69.778.430,00	128.178.116,00	50.341.879,81	61.872.184,90	112.214.064,71	8.057.806,19	7.906.245,10	15.964.051,29

Paso 1: Se coloca el centro a consultar

Paso 2: Se marca en opciones la consulta a realizar tarjeta telpago y recargar electrónicas.

Paso 3: Se selecciona ejecutar

Consultar Cupos por Sucursal

Datos básicos

Centro a

Opciones

Consulta de Tarjeta Telpago
 Consulta de Recarga Elect.

Otras opciones

Mostrar detalle

En el detalle se podrán visualizar campos como: centro, material, cantidades de tarjeta telpago en stock y en tránsito, pedidos sin salida de mercancía, números de pedidos de traslado, fecha de pedido, monto.

3. Estatus de ventas RE (recargar electrónicas) al PPVV (punto de venta /cliente del distribuidor)

“Reporte Simple”:

Se incluirá un check que permitirá visualizar con más detalle la información. Con esta modificación en el reporte tendremos la opción de visualizar el “Reporte Simple” o “Reporte Detallado”. Dentro de los campos incluidos se encuentra el nuevo estatus del transporte y su definición. Esta identificación es distinta a otros estatus manejados en otras transacciones y nos permitirá conocer de forma más detallada el estatus en el que se encuentra el transporte. A continuación el detalle:

Liquidación cerrada: liquidación finalizada por telefónica exitosamente

Liberar para liquidación: se encuentra apto para la liquidación por parte de telefónica.

Liquidación en tratamiento: liquidación incompleta, se debe revisar la transacción ZVEDSD_STAT_LIQ RE (nombre de la transacción del sistema administrativo) - Reporte de liquidaciones DSD (Direct Store Delivery) para conocer el motivo por el cual el sistema no concluyo el proceso.

4. Antigüedad de Tarjetas Telpago

Con este reporte se podrá conocer la antigüedad que presentan los seriales en stock del Distribuidor, considerando la fecha en la cual le fue entregada la mercancía al Distribuidor vs la fecha del día.

5. Conciliación de Recarga Electrónica

Este reporte mostrará la conciliación de la operación recarga electrónica, detallando la antigüedad de las diferencias según el resultado arrojado en el cruce de la siguiente información:

- Ventas efectuadas a los puntos de ventas según interfaz con prepago.
- Devoluciones realizadas por errores en transferencias de saldos.
- Liquidaciones de las ventas en SAP generadas según soportes consignados por los distribuidores.

Entre los campos que podremos visualizar se encuentran los siguientes:

- Número de transporte
- Estatus del transporte

6. Cobro y compensación cuentas por cobrar.

Con la finalidad de conocer el estatus de la compensación en la cuenta del Punto de Venta y el tipo de cobro según liquidación del Vendedor, se creara reporte en el cual, se detalla un resumen por factura con información de: número de factura, fecha de factura, montos, Distribuidor, organización de ventas, entre otros.

- **ANÁLISIS CUENTAS POR COBRAR**

El análisis para conocer las cuentas por cobrar por parte de los Distribuidores, deberá ser realizado en función de los siguientes reportes:

1. Reporte de conciliación – revisión diaria:

Se debe revisar de forma diaria para conocer cuáles son las diferencias pendientes por pagar.

2. Reporte de liquidación – revisión diaria:

Debe ser revisada de forma diaria y se proceder a ejecutar lo siguiente:

- Liquidar todos los transportes en estatus 20 (Liberado para liquidación).
- Reportar los transportes en estatus 10 (Entrada de datos completa / Entrada completa) al Distribuidor para su cierre.

3. Reporte de Estatus de liquidación Debe ser generado una vez que haya concluido el proceso de liquidación para validar el cierre del mismo. En caso de existir algún error en liquidación debe ser regularizado el mismo día para no afectar el proceso.



4. Reporte de Partidas Deudoras

– Revisión Diaria:

Debe ser revisado de forma diaria para reportar a los distribuidores el estatus actualizados de las cuentas por cobrar. Es importante considerar las siguientes premisas:

- El Distribuidor este reporte lo visualizará a través del Portal, sin embargo es importante resaltar que las únicas deudas que podrá visualizar son las correspondientes a las ventas telpago.
- El monitoreo y reporte a los Distribuidores deber ejecutarse de forma diaria.
- Los abonos bancarios serán registrados en libro a través de un proceso automático que ejecutará la gerencia nacional de administración una vez recibida la aprobación por parte de la gerencia de contabilidad, quien informará cuando hayan finalizado su proceso de carga de extractos.
- No deben ser anulados bajo ningún motivo los documentos detallados anteriormente. Con respecto a las compensaciones se debe considerar lo siguiente:
 - El proceso de compensación automático considerará solo los documentos ZQ (deuda generada) – DQ (documento de compensación) – ZN (notas de crédito) y ZE (pago de deuda).
 - El sistema en el proceso considerará las partidas con mayor antigüedad.
 - Los pagos por caja (ZJ) (tiques de caja) no están considerados dentro del proceso automático de compensación, por lo que las Gerencias de Operaciones de cada región deberá ejecutar el proceso de forma manual considerando solo documento de compensación o deuda generada.

Importante que el mismo sea ejecutado únicamente por el gerente de operaciones o supervisor administrativo.

- Las deudas por retenciones y/o siniestros deben ser compensadas de forma manual, utilizando un documento DA identificando correctamente la partida en caso de existir alguna diferencia.
- De ser necesaria obligatoriamente una compensación manual de deudas por Ventas Telpago (ZQ-DQ-ZE-ZN), debe ser realizada utilizando un documento de compensación.
- Los documentos que se detallan anteriormente no deben ser utilizados para otros conceptos, ya que dentro del proceso de compensación están considerados su mayoría.

El proceso de compensación manual deberá ser ejecutado por el Gerente de Operaciones o Supervisor Administrativo, ya que cualquier error puede impactar la operación. Las compensaciones por otros conceptos deben ser realizadas utilizando únicamente documentos DA.

Plan Liquidación / Pago de Ventas

Día 1:

Liquidación de ventas del día por parte del Vendedor.

Día 1-(Al cierre):

Liberación de transportes por parte del Distribuidor.

Día 2 Hábil -Antes de las 10:00am:

Telefónica liquida todos los transportes en estatus.

Día 3 - Hábil:

Telefónica, debe tener abonado en las cuentas exclusivas asignadas a su Distribuidor el pago total de las ventas realizadas el día uno (1) con un máximo de cinco (5) transferencias bancarias.

Penalizaciones:

Incumplimiento de pagos de ventas

La puntualidad en el cumplimiento de sus pagos es vital para la correcta ejecución del proceso y cualquier incumplimiento generará las siguientes penalizaciones:

Primera fase:

Los dos primeros incumplimientos de pagos que se presenten serán penalizados con el 1%, irreversible, sobre las ventas generadas en una semana, acortando el tiempo considerado para su ejecución, la penalización puede acarrear la reducción del lapso permitido para los pagos de la gestión regular de venta.

Segunda fase (Reincidencia en incumplimiento):

En caso de generarse una nueva incidencia en el cumplimiento del pago, Telefónica se verá obligada a tomar otras acciones administrativas o legales que aseguren la operación.

Estas penalizaciones aplican únicamente bajo responsabilidad comprobada del distribuidor.

Creación / Actualización Puntos de Ventas

Las facturas generadas con datos erróneos por la mala creación de un venta /cliente del distribuidor que este bajo la responsabilidad del distribuidor y/o las ventas no registradas por la no creación oportuna de un punto de venta /cliente del distribuidor, generará penalización de una (01) U.T por cada documento errado o venta generada, así mismo, es responsabilidad del

Distribuidor mantener actualizados los correos de los punto de venta /cliente del distribuidor registrados.

Comisiones:

Telefónica, abonará las comisiones al distribuidor en función a las ventas pagadas, compensadas y abonadas en sus cuentas.

Telefónica, descontará de las comisiones semanales cualquier tipo de deuda que el distribuidor presente con vencimiento.

El distribuidor, deberá realizar los reclamos sobre comisiones hacia Telefónica, enviando correo electrónico a los POOL detallados en el presente documento anexando el cuadro de liquidación que maneja el distribuidor.

Importante:

Las reposiciones de cupo serán realizadas en función de las ventas liquidadas y/o pagadas.

Facturación de Equipos y/o Tarjetas Sim Card de Recarga Electrónica:

El vencimiento se encuentra establecido en 60 días. Estos equipos y/o tarjetas deben ser utilizados única y exclusivamente para la operación de ventas Telpago y de esta manera, deben permanecer en la sede del Distribuidor una vez culminada la jornada laboral.

Siniestros: la liquidación de los siniestros debe ser ejecutada el día del hecho, cumpliendo con el proceso y tendrá como plazo de pago por parte del Distribuidor diez (10) días continuos a partir de la fecha de ocurrencia.

En caso de realizar pagos por las caja de los centro de servicio, El Distribuidor deberá consignar el día tres (3) los soportes correspondiente a las ventas realizadas el día uno (1). Estos casos aplican bajo excepciones acordadas a través del gerente de distribución telpago de la región.

Controles:

- Las ventas y los niveles de inventario son responsabilidad del distribuidor y deben ser generados y conciliados de forma diaria por el mismo.
- Es responsabilidad del Distribuidor pasar diariamente a estatus 20 (Liberado para liquidación) aquellos transportes que se encuentre vacíos.
- El distribuidor debe entrega la mercancía a los vendedores según FIFO (primero en entrar, primero en salir) y/o correlativo de serializado.
- El Distribuidor deberá garantizar el control y conciliación del flujo completo de la gestión de inventario, transito, venta y liquidación.
- El distribuidor será responsable del ingreso de la mercancía de TT a sus inventarios en DSD, una vez recibidas en físico y deberá reportar cualquier diferencia en el sistema al momento de la recepción.
- Las gerencias de operaciones en la región recibirán en paralelo el detalle de los seriales ingresados y procederán a solicitar la activación total, a menos que el distribuidor solicite activaciones parciales, según acuerdos previamente establecidos y según cronograma de activación.

Excepciones:

Cualquier solicitud por situaciones de excepción, debe ser canalizada y aprobada por el gerente de operaciones de la región.

Creación puntos de ventas:

Todos los PPVV a nivel nacional deben tener el RIF generado por el SENIAT, es un requisito indispensable para su inclusión en el sistema DSD. El distribuidor es responsable de la validación a través del Portal del SENIAT (www.seniat.gov.ve) y la creación en sistema, así como también del levantamiento, actualización y mantenimiento de la información que soporta la creación de los punto de venta /cliente del distribuidor. Así mismo, es responsabilidad del distribuidor mantener actualizados los correos de los PPVV registrados.

- **ADiestRAMIENTO A DISTRIBUIDORES PARA LA LIQUIDACIÓN DE VENTAS TELPAGO, EJECUTADO A TRAVÉS DEL MÓDULO DSD (MÓDULO DSD- DIRECT STORE DELIVERY)**

Talleres de capacitación de los distribuidores y empleados serán dictados por profesionales de Tecnologías que laboran en la empresa y se encargarán de adiestrar al personal acerca del uso del módulo DSD (Módulo DSD- Direct Store Delivery), el cual forma parte de la propuesta. Ya que se le dará un eficiente uso al recurso tecnológico que cuenta la empresa el cual está siendo mal utilizado. Donde se les enseñara la forma de operación del módulo para que los distribuidores carguen la data de forma correcta y poder ser procesada por telefónica venezolana para poder gestionar las cobranzas y proceder a venderles nuevamente las tarjetas telpago y las recargas electrónicas a los distribuidores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al diagnosticar la situación que se presenta con respecto al proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, se puede concluir que actualmente existen muchas debilidades como desinformación, falta de claridad en los procesos y discrepancias en los datos registrados que conllevan a considerar una situación problema con el proceso administrativo que allí se maneja.

Al Indicar los factores externos e internos que están afectando el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, estos fueron reflejados en la libreta de anotaciones y permiten indicar que la capacitación, los registros de datos administrativos y las fallas de comunicación son factores fundamentales que están afectando todo el proceso que allí se realiza.

Al diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro, esto se traduce en un beneficio para la empresa, sus empleados y distribuidores quienes contarán con estrategias acordes a la realidad que allí se evidencia a fin de optimizar sus procesos administrativos.

Recomendaciones

Establecer como políticas la capacitación de su personal, directiva y gerentes en técnicas gerenciales administrativas, modelos estratégicos, planificación estratégica, de manera que puedan estar preparados para desarrollar lineamientos que mejoren la gestión administrativa.

Se recomienda la aplicación de las estrategias delineadas en la presente investigación, a través de las cuales se estaría garantizando una mejora sustancial de sus operaciones administrativas, lo cual redundará en el éxito de la organización.

Como es conocido por todos, el cambio de los procedimientos y la antipatía al cambio del personal, en cualquier organización no es fácil, por ellos se recomienda a la empresa solicitar asesoría con empresas especializadas para el desarrollo y establecimiento de una cultura de control interno de los procesos administrativos.

Crear un programa de capacitación y aprendizaje continuo de las nuevas tendencias administrativas al personal. Fomentar una cultura orientada al control administrativo. Establecer sistemas administrativos que permitan contar con información contable actualizada y confiable.

Tanto a al departamento administrativo de la empresa como a los distribuidores manejar herramientas y técnicas administrativas orientadas al mejoramiento continuo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amador, J. (2005) **Historia de la Administración**. Editorial El prisma. España.
- Arenas, W. (2010) **Administración por resultados. Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes**. Grupo de investigación **Desarrollo Humano y Organizacional**. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación**. Guía para su Elaboración. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, M. (2007) **Cómo se elabora el informe de investigación**. BL Consultores. Caracas.
- Belfort, A. y Otero, A. (2011) **Propuesta de estrategias administrativas para optimizar el manejo y control de la gestión de cobranzas en la U.E. Instituto Educativo Venezuela**. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciados en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo.
- Carrasco, L. (2011) **Gestión de los Procesos Administrativos**. México. Primera edición.
- Código de Comercio (1955) Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955**. Caracas, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. Caracas, Venezuela.
- Delgado, Yamilé., Colombo Leyda y Orfila, Osmel (2002) **Conduciendo la investigación**. Editorial Comala.com. Venezuela.
- Flames, Abel. (2003) **Investigación Cuantitativa**. Editorial Lithopolor. Caracas.
- Evans y Lindsay (2005) **Administración y control de la calidad**. Editorial Thompson. México.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2001) Gaceta Oficial N° 37.555**. Caracas, Venezuela.

- Hurtado, Jacqueline y Toro, G. (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** Ediciones Quirón. Caracas.
- Gardner, J. (2004) **Procesos y gestión organizacional.** Madrid, España.
- Goxens, J. (2008) **La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas.** Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Jiménez, N. y Vadel, N. (2013) **Diseño de un Sistema de Información Automatizado como Elemento de Control y Eficiencia en la Gestión Administrativa de la Escuela Bolivariana Batalla de Bomboná.** Investigación para optar al Grado de Licenciadas en Educación en la Universidad de Carabobo.
- Oliveira, J. (2002) **Proceso de cobranzas en las empresas.** Editorial McGraw. Hill. México.
- Papasakellariou, F. (2012) **Gerencia Estratégica como factor clave y dinamizador del proceso Administrativo-Financiero en organizaciones de servicio**". Trabajo de Postgrado en Finanzas la Universidad de Carabobo.
- Pin, F. (2013) **La intensidad de capital. Resista de Economía.** Madrid.
- Piñero, R. (2011), **Propuesta de Procedimientos contables y Administrativos para Optimizar el proceso de Crédito y Cobranzas de la Empresa Mangiano, C.A. Ubicada en Turmero-Estado Aragua.** Estudio para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo
- Ramírez, C. (2011) **Métodos de Investigación.** Editorial Lithopolor. Caracas.
- Rial, Astrid (2004). **Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor.** Londres: VRLPublishing, Ltd., 2004. Disponible en: http://smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources
- Rivero, P. (2011) "Alternativas Financieras para la administración adecuada en el Departamento de Crédito y Cobranzas de Kraft Foods Venezuela, C.A en un entorno inflacionario, ubicada en la Zona Industrial Sur del

Estado Carabobo”. **Estudio para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo.**

Sabino, C. (2007) **Investigación Científica.** Caracas, Venezuela.

Stoner J., Wankel C. (1990) **Administration.** Prentice-Hall. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2007) **Investigación Social.** Prentice-Hall. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) **Manual de Trabajos de Grado Doctorales y de Maestría.** Caracas, Venezuela.

Torres, Y. (2011) **El diseño de procesos en el área de cobranzas.** Bogotá Colombia.

Van Horne (1997) **Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización.** Prentice-Hall. México.

Villanueva, F. (2012). **Estrategias Gerenciales para Optimizar la Gestión Financiera del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, ubicado en Valencia**”. Maestría en Administración Mención Finanzas, Universidad de Carabobo

Volpentesta Jorge (2000). **Organizaciones Procedimientos y Estructuras.** Editorial Buyatti. Buenos Aires

Wittlinger, Carranza y Mori (2008). **Taller de capacitación: “La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito integral del Activo”, curso interactivo de capacitación dirigido al área de cobranza del Banco Solidario–Ecuador.**

ANEXOS

Operacionalización de las Variables							
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro.	Diagnosticar la situación que se presenta con respecto al Proceso Administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.	Proceso administrativo	El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.	Debilidades	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Empleados del departamento administración
				Controles	2		
Procesos	3						
Registro	4						
Errores	5						
Depósitos	6						
Seguimiento	7						
Transacciones	8						
Descontrol	9						
Descontento	10						
Equivocaciones	11						
Registro de consumidor	12						
Desconciliación	13						
Crédito	14						
Finanzas	15						
				Registro	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Distribuidores
				Formato electrónico	2		
				Crédito	3		
				Cupos	4		
				Problemas	5		
				Comunicación	6		
				Discrepancia	7		
				Desacuerdo	8		
				Eficiencia	9		
				Satisfacción	10		

	Indicar los factores externos e internos que están afectando el Proceso Administrativo	Factores externos	Se refiere a los factores externos e internos que están afectando el Proceso Administrativo	Descontrol presupuestario Falta de planificación		Técnica: Observación Instrumento: Libreta de Anotaciones	Departamento de Administración
		Factores internos		Debilidad en la gestión gerencial			
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Proponer el diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana, C.A Región Centro.	Diseñar el proceso administrativo de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas en la empresa Telefónica Venezolana C.A Región Centro.	Diseño del proceso administrativo de compensación y liquidación	Se refiere al diseño de la propuesta		N/A	N/A	Este objetivo será cumplido por los investigadores

Fuente: Iglesia, Morón y Torres (2015)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO.**

MODELO DE CUESTIONARIO EMPLEADOS

Estimado Empleado:

A tal efecto se presentan quince (15) preguntas con opciones de respuestas:

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Algunas veces

Nunca

Seleccione una opción por cada pregunta y por su colaboración muchas gracias....



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
EMPLEADOS**

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

MODELO DE CUESTIONARIO

Redacción

Pertinencia con variables e indicadores

Ítem	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
 Y CONTADURÍA PÚBLICA
 CAMPUS BÁRBULA**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO EMPLEADOS

En general, Usted considera que el instrumento realizado en la Investigación titulada: **DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO** posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:

Si ----- No -----

Nombre: ----- C.I.-----

Recomendaciones del experto:

Firma: _____



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y
LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS
EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO.**

MODELO DE CUESTIONARIO DISTRIBUIDORES

Estimado Distribuidor:

A tal efecto se presentan diez (10) preguntas con opciones de respuestas:

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Algunas veces

Nunca

Seleccione una opción por cada pregunta y por su colaboración muchas gracias....

CUESTIONARIO DISTRIBUIDORES

Item	Preguntas	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Algunas veces	Nunca
1	Cumple usted con las labores de registro que le competen como distribuidor					
2	Realizan los depósitos y transferencia y lo registran en un formato electrónico en Excel					
3	Su límite de crédito como distribuidor se ha visto comprometido debido al volumen diario de transacciones					
4	Se siente conforme con el límite de reposición de tarjetas Telpago y recarga electrónica otorgado por movistar para realizar sus compras.					
5	Con qué frecuencia presenta problemas con la Empresa al momento de realizar sus depósitos y transferencias					
6	Existe buena comunicación entre usted como distribuidor y el Departamento Administrativo de la Empresa Movistar, C.A					
7	Se ha presentado discrepancia entre los datos que usted maneja y los que maneja el Departamento de Administración					
8	La empresa lo ha llamado para informarle su desacuerdo con la información que usted registra como distribuidor.					
9	Considera usted que los procesos de compensación y liquidación de tarjetas telpago y recargas electrónicas la empresa los realiza de manera eficiente					
10	Se siente a gusto trabajando como distribuidor de tarjetas telpago y recargas electrónicas					



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
DISTRIBUIDORES**

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

MODELO DE CUESTIONARIO

Redacción

Pertinencia con variables e indicadores

Ítem	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DISTRIBUIDORES

En general, Usted considera que el instrumento realizado en la Investigación titulada: **DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TARJETAS TELPAGO Y RECARGAS ELECTRONICAS EN LA EMPRESA TELEFÓNICA VENEZOLANA C. A: REGIÓN CENTRO** posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:

Si ----- No -----

Nombre: ----- C.I-----

Recomendaciones del experto:

Firma: _____