

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
MATURÍN EDO MONAGAS**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
APLICADOS EN LA SECCIÓN DE COBRANZAS DE LA  
COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR EN LA  
SUCURSAL DEL MUNICIPIO MATURÍN  
DURANTE EL AÑO 2005**

Asesor Académico:  
Prof. Guillermo Carreño

Presentado por:  
Br. Sarzalejo, María Carolina  
C.I: 16.808.378

Proyecto de Trabajo de Grado, Modalidad Informe de Pasantía,  
Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado  
en Contaduría Pública

Maturín, Octubre de 2006

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
MATURÍN EDO. MONAGAS**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS  
EN LA SECCIÓN DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA  
MOVISTAR EN LA SUCURSAL DEL MUNICIPIO MATURÍN  
DURANTE EL AÑO 2005**

**Elaborado por:**

**Bachiller:**

**María Carolina Sarzalejo Gimón**

**Lcdo. Guillermo José Carreño**

---

**ASESOR ACADÉMICO**

**Lcdo. Pedro Urbina**

---

**JURADO PRINCIPAL**

**Lcda. Fanny Rangel**

---

**JURADO PRINCIPAL**

**Maturín, Octubre de 2006**

## **RESOLUCIÓN**

DE ACUERDO CON EL ARTÍCULO 44 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE “LOS TRABAJOS DE GRADO SON PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD Y SÓLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES EN EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIÉN LO PARTICIPARÁ AL CONSEJO UNIVERSITARIO”.

## DEDICATORIA

Le agradezco a Dios Todopoderoso, por haberme hecho llegar hasta este momento, sin él no estaría viviendo y disfrutando este logro.

A mi **Padre José Luis Sarzalejo** por siempre recordarme lo importante que sería para mi gozar de este triunfo, por siempre brindarme su apoyo incondicional y darme su bendición desde el cielo.

A mi **Madre María Teresa Gimón**, por brindarme su apoyo y servirme de ejemplo para seguir adelante, recordándome siempre la importancia de la humildad y la constancia al momento de llevara a cabo mis metas y en este caso uno de mis sueños.

A mis **Hermanas Eliana y Katy**, por ser una fuente de inspiración y prestarme su apoyo incondicional en todo momento.

A mi **Tía Abigail**, por se una segunda Madre y apoyarme en todas mis decisiones.

A mi **Prima Milagros del Valle** y a mi **Querida Abuela María** por guiarme y darme su bendición desde el cielo en el transcurrir de esta carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Este logro se lo debo en gran parte a mis grandes amigas y compañeras de estudios, por ser un pilar en los momentos difíciles y brindarme su apoyo, tiempo y amistad, estos fueron necesarios para lograr esta meta.

**Isamarys, Olimar Tovar, Neomary Marín, Crislanda Terán.**

Mi agradecimiento se extiende para un amigo que compartió conmigo infinidad de momentos, brindándome su apoyo, amor y amistad incondicional. Estuvo en ocasiones buenas y malas, al igual que su familia, Gracias: **Atef Jaouhari y Familia.**

A los profesores con los que tuve el honor de compartir y gozar de las enseñanzas que pudieron brindarme.

A mi asesor académico Guillermo Carreño por brindarme su apoyo y guiarme en esta etapa final de mi carrera.

## CONTENIDO

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>FASE I</b> .....	<b>5</b>
<b>CONTEXTO GENERAL</b> .....	<b>5</b>
1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA SUCURSAL MOVISTAR MATURÍN.....	6
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	9
1.5 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.5.1 Reseña Histórica de Movistar.....	9
1.5.2 Grupo Telefónica.....	12
1.5.3 Visión de la Compañía Telefónica MOVISTAR C.A.....	14
1.5.4 Misión de la Compañía Telefónica MOVISTAR C.A.....	14
1.5.5 Sucursal Movistar en Maturín.....	14
1.6 BASES TEORICAS.....	15
1.6.1 Cuentas por Cobrar.....	15
1.6.2 Origen de las Cuentas por Cobrar.....	16
1.6.3 Ventajas de Registrar en Cuentas por Cobrar.....	17
1.6.4 La Matriz FODA.....	18
1.6.5 Líneas de Vida.....	19
1.6.6 Enrrute.....	19
1.6.7 H1.....	20
1.6.8 IP.....	20
1.6.9 MI.....	20
<b>FASE II</b> .....	<b>21</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	<b>21</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COBRO EN MOVISTAR MATURÍN.....	21
2.1.1 Normas Generales.....	21
2.1.2 Normas Específicas para la cobranza de telefonía fija y celular.....	22
2.1.3 Proceso para la Cobranza de Telefonía Fija y Celular.....	23
2.1.4 Gestión de Cobranza para la Telefonía Celular y Fija.....	24
2.1.5 Normas Específicas de la Cobranza de las Cuentas Corporativas.....	25
2.1.6 Procedimientos para la Cobranza de Cuentas Corporativas.....	26
2.2 SERVICIO TELEFONICO T_LINK (T-Motion) T_NET.....	27
2.2.1 Procedimiento para el Cobro de Cuentas Individuales.....	27

2.2.2 Normas Específicas para el Cobro de Cuentas Corporativas TDATA .....	29
2.2.3 Procedimientos para el Cobro de Cuentas Corporativas TDATA .....	30
2.2.4 Gestión de Cobranza por Procesos de Enrrute .....	31
2.3 PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS ACTUALMENTE EN LA PRÁCTICA EN LA SUCURSAL MOVISTAR MATURÍN.....	31
2.3.1 Gestión de Cobranza para la Telefonía Celular y Fija .....	31
2.3.2 Proceso para la Cobranza de Telefonía Fija y Celular .....	32
2.3.3 Procedimientos para la Cobranza de Cuentas Corporativas .....	34
2.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA A LA SUCURSAL MOVISTAR MATURIN ESTADO MONAGAS .....	35
2.4.1 Fortalezas de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas .....	36
2.4.2 Oportunidades de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas .....	37
2.4.3 Debilidades de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas .....	38
2.4.4 Amenazas de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas .....	39
<b>FASE III.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
3.1 CONCLUSIONES .....	41
3.2 RECOMENDACIONES.....	42
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
MATURÍN EDO. MONAGAS**



**RESUMEN**

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS  
EN LA SECCIÓN DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA  
MOVISTAR EN LA SUCURSAL DEL MUNICIPIO MATURÍN  
DURANTE EL AÑO 2005**

Autora:  
Br. María Carolina Sarzalejo G.

Asesor Académico:  
Lcdo. Guillermo Carreño

A continuación se presenta un resumen del trabajo de investigación realizado, con la intención de proporcionar una idea clara acerca del contenido de la misma. La empresa telefónica Movistar es una organización que ofrece una diversidad de productos y servicios de la más alta calidad, en materia de telefonía. Es una operadora líder con una captación de clientes, que alcanza, alrededor de sesenta y cinco por ciento (65%) del mercado a nivel nacional.. En cuanto al aspecto organizativo, aspecto al cual se enfocó el análisis de este informe, está conformado por varios departamentos que dependen del Departamento de Administración, el cual ejecuta la mayoría de las actividades, entre ellas la cobranza, aspecto vital en cualquier empresa. El objetivo general de la investigación desarrollada fue, analizar los procedimientos administrativos aplicados en la Sección de Cobranzas de la Compañía Telefónica MOVISTAR en la sucursal del Municipio Maturín durante el año 2005, en cuanto a la metodología utilizada la investigación se enmarcó en el estudio de campo, con apoyo documental. La empresa Telefónica Movistar es una organización que goza de una solidez.





## INTRODUCCIÓN

Los servicios telefónicos en Venezuela han tenido una evolución vertiginosa en los últimos veinte (20) años, se han alcanzado desarrollos significativos, no solo en el manejo de la tecnología, sino en la manera de ver el “negocio”. Las características que signaron a los servicios en los años setentas y ochentas, como deterioro u desidia administrativa, hace tiempo que se han superado.

Venezuela al igual que el resto de los países de América Latina presentaba, hasta los años 80, una economía sobre regulada caracterizada por el proteccionismo, la fijación de precios, servicios públicos operados por el Estado, producción de bienes considerados estratégicos por empresas públicas, y abundancia de requisitos administrativos para la instalación de empresas.

El reenfoque del modelo de desarrollo económico hacia nuevas políticas, compatibles con las tendencias de liberalización de los mercados y la búsqueda de vías de inserción en el mercado internacional, llevó al desmontaje de controles y regulaciones de carácter restrictivo, para abrirle paso a un esquema menos intervencionista, donde el Estado se orientara a la creación de condiciones favorables para el funcionamiento de los sistemas de precios, la competencia y los mercados laborales, de bienes y empieza a retirarse de aquellas actividades que no se corresponden con su nuevo rol.

La reforma del sector telecomunicaciones iniciada en Venezuela a partir de 1990, avanzó en lo relativo a la privatización de la empresa estatal prestadora de los servicios de telefonía básica y la apertura a la competencia de el resto de los servicios de telecomunicaciones; en ese marco entra en competencia el sector de telefonía móvil el cual representa una alternativa de comunicación en la nación.

Al respecto de la evolución y crecimiento del sector el reporte de BURKENROAD REPORT LATINOAMERICA-IESA, reporte de CANTV (2003) señala:

**La competencia en el sector de telecomunicaciones venezolano, se inició en 1991, la misma fecha de privatización de CANTV. Desde ese año, la economía venezolana ha tenido crecimiento en algunos períodos, sin superar el dos por ciento interanual, con grandes fluctuaciones e incluso presentando contracciones. Mientras esto ha ocurrido, el sector de telecomunicaciones ha crecido, en promedio, a una tasa del 10 por ciento interanual.(p.1)**

En ese año de 1991 se inician las actividades de las operadoras de telefonía móvil, básicamente cubiertas por dos empresas, TELCEL, que posteriormente se transforma en MOVISTAR y MOVILNET. La evolución y el éxito de estas empresas ha sido sostenido, logrando captar a gran cantidad de usuarios en el país.

La operadora líder desde el comienzo ha sido MOVISTAR antigua TELCEL, con una captación de clientes más alta, alrededor del sesenta y cinco por ciento (65%) del mercado a nivel nacional.

Es una empresa que ha evolucionado desde el punto de vista operativo y administrativo, implementando estrategias de negocio que permiten a los inversionistas participar de forma exitosa en la actividad, por demás lucrativa.

La empresa, cuenta con presencia en todo el país, en el estado Monagas se encuentra en la ciudad capital Maturín, específicamente en la Calle Azcúe diagonal a la “Plaza el Siete”, en pleno centro. La infraestructura concentra los sistemas técnicos y administrativos.

En cuanto al sistema administrativo, aspecto al cual se dirigirá el análisis de este informe, está conformado varios departamentos que dependen del Departamento de Administración, el cual ejecuta la mayoría de las actividades, entre ellas la cobranza, aspecto vital en cualquier empresa.

En virtud de contribuir con la empresa y tener una mejor comprensión del entorno organizacional y procedimental, es el objetivo de este informe es realizar un análisis descriptivo de los procedimientos administrativos aplicados en la sección de cobranzas en la compañía telefónica MOVISTAR Agencia del Municipio Maturín en el período Enero-Diciembre del 2005, con la finalidad de proponer mejoras, para optimizar el proceso, según el siguiente esquema:

Fase I, el cual contiene: los aspectos generales de la empresa a saber: reseña histórica, visión, misión, objetivos de la empresa, su estructura organizacional y las funciones inherentes a los cargos correspondientes.

Fase II: desarrollo del marco conceptual asociado al proceso de cobro, aplicación de la matriz FODA, descripción de las actividades de cobranza,

análisis de los saldos (Enero-Diciembre del 2005) de las cuentas de algunos de los clientes corporativos más importantes.

Fase III: Conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **FASE I**

### **CONTEXTO GENERAL**

La historia de la empresa se remonta a 1991, cuando nace TELCEL, una empresa llena de éxitos que desde su creación fue motor de crecimiento de la telefonía celular en Venezuela.

Tras el acuerdo de adquisición de las operadoras de BellSouth en Latinoamérica en el 2004, hoy forma parte del Grupo Telefónica Móviles, la compañía que gestiona las actividades de telefonía celular del Grupo Telefónica en todo el mundo.

En Venezuela MOVISTAR brinda una gama de servicios, tanto para clientes personales como corporativos: telefonía celular, telefonía fija inalámbrica, larga distancia nacional e internacional, conexión a Internet, servicio de Redes Privadas, T-Motion y el portal Mipunto.com

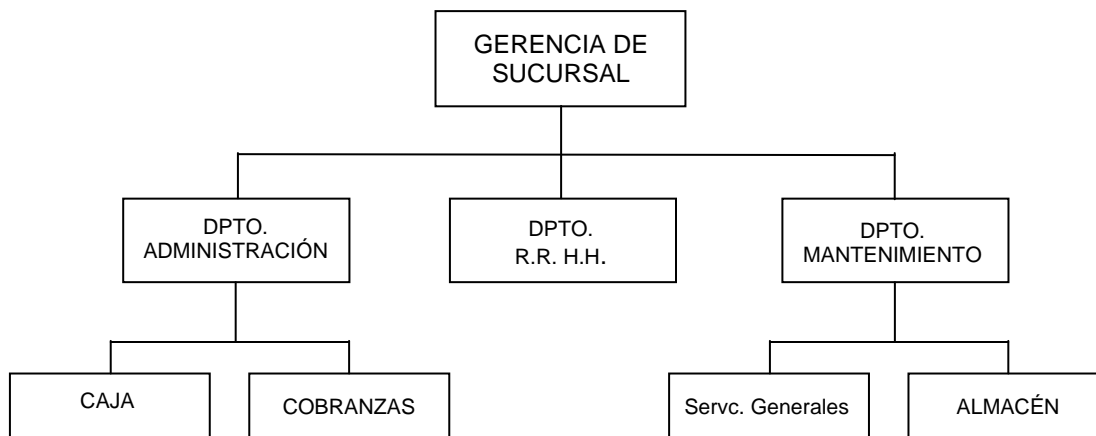
Cuenta con una red completamente digital de más de 3.500 kilómetros, compuesta por sistemas de microondas, fibra óptica, el cable Panamericano, del cual es socio, y una estación terrenal de acceso satelital, con lo cual se brinda cobertura al noventa por ciento (90%) del territorio poblado del país.

MOVISTAR tiene una plantilla administrativa sustentada en sistemas informáticos automatizados centralizados, que permiten la gestión y tramitación de información en tiempo real. Los procedimientos tienen su base en manuales, revisados periódicamente.

La conformación organizacional de las diferentes sedes en todo el país es la misma, en el caso de la sucursal Maturín presenta la siguiente estructura:

- Departamento de Administración.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Almacén y revisión.
- Caja.
- Departamento de Mantenimiento.
- Sección de Cobranzas.

### 1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA SUCURSAL MOVISTAR MATURÍN



Fuente: La autora.

La sección de Cobranzas, reporta al Departamento de Administración, en él se realizan los procesos y actividades de:

- Actualización de cuentas por cobrar
- Cobro
- Relación de cuentas morosas
- Atención al público
- Conciliación bancaria.

Los procesos contables en la organización están sustentados por el sistema informático automatizado y la acumulación de la información se realiza en Caracas, en donde se llevan los libros contables de la empresa.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los Procedimientos Administrativos aplicados en la Sección de Cobranzas de la Compañía Telefónica MOVISTAR en la Sucursal del Municipio Maturín durante el Período Enero-Diciembre del 2006

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las normas y procedimientos administrativos de la Sección de Cobranzas aplicados por la compañía telefónica MOVISTAR.



- Describir los procedimientos administrativos ejecutados en la Sección de Cobranzas de la compañía telefónica MOVISTAR.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MOVISTAR, a través de la aplicación de la matriz FODA.

## **1.4 DESARROLLO DEL ESTUDIO**

## **1.5 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A continuación se detallan los aspectos generales de la Compañía Telefónica MOVISTAR C.A

### **1.5.1 Reseña Histórica de Movistar**

Fundada en 1991, Telcel es una de las empresas de telecomunicaciones más importantes de América Latina. En ese momento fue líder en el mercado venezolano de telefonía celular, estaba entre las primeras del ranking en servicios de Internet y también, para ese momento operaba redes privadas y de telefonía fija, prestando servicio a unas 300 compañías de las más destacadas del país. Fue la primera empresa que, a partir de la apertura de las telecomunicaciones en Venezuela, brindaba telefonía fija inalámbrica, larga distancia nacional e internacional y conexiones de banda ancha.

En un mercado golpeado por turbulencias políticas, económicas, se desató una fiebre celular, en parte empujada por las ineficiencias del gran monopolio privado que ha dominado la telefonía fija en Venezuela durante los últimos nueve años. Hacia mediados del 2000 Telcel posee unos 3 millones de usuarios, en una población de unas 23 millones, lo que equivale a una tasa de penetración de 12,6%, la más altas de las operaciones de BellSouth en tierras latinoamericanas.

**"En 1991 la situación era caótica. La tele densidad (penetración por cada 100 habitantes) era de apenas de 7,5% y el 30% de la planta externa siempre estaba dañada. En aquellos días la industria de telecomunicaciones venezolana era típica de un país, no del tercer mundo, del quinto mundo. Creo que fue oportuno comenzar la apertura de las telecomunicaciones, y comenzar con la licitación de los 800 Mhz de la banda celular", relata Enrique García, presidente Ejecutivo de Telcel, en el 2004 en referencia aparecida en "Historia de Éxito SAP Sector Telecomunicaciones".**

Con Telcel, BellSouth desarrolló la estrategia de aliarse con un socio local, que en Venezuela fue Oswaldo Cisneros. Para el 2000 BellSouth posee el 78,16% de Telcel, y se convierte en su operación más grande en Latinoamérica, pese a que Brasil es un mercado mucho más grande y con una intensa penetración celular.

Cuando a mediados del 2000 Venezuela estaba casi lista para entrar en un ambiente de competencia, Telcel había logrado lo que los mercadotécnicos prefieren denominar una marca de prestigio, a nivel regional BellSouth Internacional, que hasta el momento no había tenido una estrategia de marca definida a nivel regional, decidió que había llegado el momento de tener un nombre único en toda la región, al igual que Telefónica que ha penetrado el mercado Latinoamericano con una marca uniforme.

Fue cuando decidieron basarse en el slogan "alguien en quien confiar", porque la estrategia era impulsar la marca basándose en el valor del cliente y la tecnología de punta, como lo explicó Julio Pérez, director de la gerencia de

marca de BellSouth Internacional. "Queremos regionalizar la marca, queremos lucir igual". En Venezuela BellSouth no quiso renunciar al buen posicionamiento que ha alcanzado Telcel, por lo prefirió utilizar la estrategia de marca compartida, llamándose desde ahora Telcel BellSouth.

Con una Ley Orgánica de Telecomunicaciones, que fomentaba la competencia, Telcel BellSouth se preparó para ingresar en telefonía fija y larga distancia nacional e internacional a partir de noviembre del 2000. Y en esta nueva guerra una de sus estrategias fue ofrecer servicios de prepago para cualquier cliente que no tenga tarjeta de crédito. Comentaba Enrique García. Gerente de Telcel referencia aparecida en "Historia de Éxito SAP Sector Telecomunicaciones".

**"Hoy en día existen 2,3 millones de abonados de telefonía fija. La cifra mínima que manejamos es que vamos a captar en el primer año 200.000 abonados. En los 2 ó 3 años siguientes entre 300.000 y 400.000 abonados. Los abonados actuales de telefonía fija, más los que capte Telcel, elevarán la cifra entre 2,7 millones y 3 millones de usuarios en 3 años. Si a ello le sumamos los pocos más de 3 millones de usuarios que hay en telefonía móvil, estaríamos hablando de 7 millones de líneas. Esto es mucho mejor que los 1,5 millones de líneas que teníamos en 1991",**

Aunque CANTV posee el control de la inmensa telaraña de pares de cobre que recorre a Venezuela, con la apertura los nuevos competidores aprovecharon la evolución de los medios inalámbricos para alcanzar al abonado, porque obviamente romper calles para llevar cables (de cobre o de fibra óptica) hasta cada abonado resulta sumamente costoso.

De allí la radical importancia que tuvieron las subastas de tecnologías como LMDS (Local Multipoint Distribution Systems) y WLL (Wireless Local Loop), que permiten alcanzar al abonado a través de medios inalámbricos y ofrecen anchos de banda acordes a un mundo basado en el transporte de inmensos flujos de información.

Telcel aspiraba penetrar en el servicio de telefonía fija basándose en estas tecnologías inalámbricas, en su red CDMA, microonda, su anillo de fibra óptica, en síntesis en un mix tecnológico, consideran que para el usuario será transparente la tecnología que se use, lo importante serán los servicios a los que ahora tendrá acceso.

### **1.5.2 Grupo Telefónica**

Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones líderes a nivel mundial. Para diciembre de 2005, tenía una base de clientes de más de 153,5 millones de personas en tres continentes (180,9 millones incluyendo los clientes procedentes de O2), en un mercado potencial de alto crecimiento.

Con más de 80 años de experiencia en España, país de origen, es el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa. Es el primer inversor privado de telecomunicaciones en Latinoamérica, y uno de los motores principales de desarrollo económico y de empleo de la región.

Telefónica es una empresa totalmente privada, con casi 1,5 millones de accionistas directos. Sus acciones cotizan en las principales bolsas nacionales y extranjeras. Desde el 2004 adquiere a Telcel junto con todas las operadoras de BellSouth en Latinoamérica y se constituye en Movistar.

Movistar Venezuela forma parte de la mayor comunidad de telefonía móvil de habla hispana y portuguesa. Es la operadora filial de Telefónica Móviles que lidera el mercado venezolano con un paquete de clientes que superó los 6,2 millones en el ejercicio 2005 y posee una posición de vanguardia en el lanzamiento de los productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil de Venezuela.

Cuenta con una red completamente digital de más de 3.500 kilómetros, compuesta por sistemas de microondas, fibra óptica, el cable Panamericano, del cual es socia, y una estación terrena de acceso satelital.

Cuenta con el respaldo, solidez, prestigio y experiencia internacional del Grupo Telefónica, que se destaca por entregar productos y soluciones vanguardistas de alta calidad, para facilitar el día a día de sus usuarios, además de estar comprometidos con el desarrollo económico y social del país, lo que la ubica en una alta posición competitiva

### **1.5.3 Visión de la Compañía Telefónica MOVISTAR C.A**

Convertirse en el mayor y mejor grupo integrado de telecomunicaciones de Venezuela.

### **1.5.4 Misión de la Compañía Telefónica MOVISTAR C.A**

El propósito de la compañía Telefónica MOVISTAR es el de ser reconocidos como un grupo integrado que ofrece soluciones integradas a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones, móviles como fijas, de voz, de datos y de servicios; que está comprometido con sus grupos de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que opera.

El empeño de la Compañía es el de obtener la satisfacción de sus clientes como única vía posible de crecimiento y creación de valor para todos los grupos de interés.

### **1.5.5 Sucursal Movistar en Maturín**

La sucursal Maturín se encuentra ubicada en la Calle Azcúe con Calle 12 y presenta la siguiente estructura:

- Departamento de Administración.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Almacén y Servicios Generales.
- Caja.
- Departamento de Mantenimiento.
- Sección de Cobranzas.

La pasantía se realizó en la sección de Cobranzas, la cual reporta al Departamento de Administración, la misma desempeña las siguientes funciones:

- Actualización de cuentas por cobrar
- Cobro
- Relación de cuentas morosas
- Atención al público
- Conciliación bancaria.

## **1.6 BASES TEORICAS**

### **1.6.1 Cuentas por Cobrar**



Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

### **1.6.2 Origen de las Cuentas por Cobrar**

Según su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como Cuentas por Cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas y a

funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como otras Cuentas por Cobrar.

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo Cuentas por Cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.

### **1.6.3 Ventajas de Registrar en Cuentas por Cobrar**

Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso.

Entre ellos se encuentran:

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.
- El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de fletes y pasajes a grandes embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, etcétera.
- Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.

- De esta necesidad ha nacido la Cuenta por Cobrar, que es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:
- A través de ella se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.
- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.
- En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.
- La Cuenta por Cobrar es necesariamente personal
- El sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

#### **1.6.4 La Matriz FODA**

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

### **1.6 5 Líneas de Vida**

Pautas y/o lineamiento establecidos por la institución para efectuar la recuperación efectiva de cada una de las líneas de negocios.

### **1.6.6 Enrrute**

Proceso realizado de manera automatizada por el Sistema, cuando la cuenta se encuentra en status 30 días, consiste en direccional todas las llamadas que efectúa el cliente con el referido status, al Departamento de

Call Center, a objeto de efectuar la gestión de cobranza personalizada, en este status de desconexión el Cliente puede recibir llamadas pero no efectuar llamadas.

#### **1.6.7 H1**

Desconexión temporal, cliente postpago con un (1) saldo vencido.

#### **1.6.8 IP**

Incumplimiento de pago, clientes que tienen una deuda igual o mayor a cuarenta y cinco (45) días, (dos saldos vencidos), estuvo H1, se remite a Recuperación en Negative File.

#### **1.6.9 MI**

Desconexión definitiva, morosidad irrecuperable, clientes con deuda superior a ciento veinte (120) días.

## **FASE II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COBRO EN MOVISTAR MATURÍN**

El proceso se contempla en el Manual de Procedimientos de Movistar Telefónica y es estándar para todas las sucursales.

##### **2.1.1 Normas Generales**

Se deberá efectuar el cobro por medio de punto de venta, a los clientes que posean saldos en actual y en situación de atraso de 30, 60 y 90 días, a la TDC domiciliada en el sistema de cobranza.

El cliente podrá autorizar el cargo del pago adeudado a otra TDC distinta a la domiciliada, previo envío de fax, de una autorización escrita en la cual incluye N° de TDC, fecha de vencimiento y código de seguridad de la TDC, adicionalmente deberá enviar copia de la TDC (ambas caras) y de la cédula de identidad.

Se podrá procesar puntos de venta de aquellas TDC, cuya respuesta de débito no se haya recibido aún, previa autorización por parte del cliente y advertencia de posible cargo doble a la TDC.

El cliente podrá efectuar pagos a través de transferencias y/o depósitos en las cuentas bancarias asignadas para tal fin, en este caso deberán aplicarse y registrarse a través de la Caja "SAP", en base a especificaciones del cliente, y de existir varios servicios pendientes de pago, indicará a qué corresponde el importe cancelado para su correcta aplicación en los diversos Sistemas Billing y posterior conciliación (Cuentas Bancarias Vs. Registros SAP).

Los Analistas de Cobranzas y Representantes de atención al Cliente, deberán realizar el cierre de operaciones de los puntos de venta diariamente, así como la aplicación diaria de los cobros realizados (Sistema de Cobranzas), no se deberá dejar aplicaciones pendientes.

La Gerencia de Crédito y Cobranza será responsable de garantizar el registro adecuado y oportuno de las operaciones que no poseen interfaces contables (T\_Link/T\_Net y T\_Data) a través de SAP.

### **2.1.2 Normas Específicas para la cobranza de telefonía fija y celular**

Las afectaciones contables son realizadas a través de la interfase "Sistema de Cobranza-SAP":

Todas las gestiones de cobranzas deberán ser registradas en el Sistema de Cobranza a objeto de orientar gestiones futuras, en caso de cartera rotativa.

La Cartera que posee condiciones especiales (cartera de empleados, convenios especiales con clientes para no enrutar, entre otras) gestionada por el Supervisor del área, el cual realzará el proceso desde la gestión hasta el cobro efectivo y aplicación del pago en el Sistema de Cobranza.

Los clientes en condición de (IP), deberán ser asignados a gestión externa.

### **2.1.3 Proceso para la Cobranza de Telefonía Fija y Celular**

En la Gerencia de Crédito y Cobranzas

1. El Supervisor de Cobranza asigna equitativamente la cartera a gestionar tomando en consideración los siguientes aspectos: región, cuentas activas y desconectadas temporalmente, método de pago, ciclo, rango de monto, excluye cobradores externos, entre otros.
2. El Analista de Cobranza, emite los reportes correspondientes a la Cartera que le fue asignada, cuentas morosas, y realiza la gestión de acuerdo al método de pago, por taquilla o domiciliación.
3. El pago por domiciliación, se procesa a través del punto de venta el importe vencido (rechazado por el Banco).
4. Cuando el pago se realiza por tarjeta de crédito, se imprime el comprobante de pago como soporte de la operación.



5. Aplica el pago en el Sistema de Cobranzas.
6. Totaliza los importes efectivamente cobrados los cuales deben ser iguales al total aplicado en el día.
7. En el pago por Taquilla, se realiza la gestión telefónica para recuperar el (los) importe (s) vencido (s).
8. Se registran los detalles de su gestión en el Sistema de Cobranza.
9. Realiza la aplicación del pago en el Sistema de Cobranza en caso de gestión satisfecha o seguimiento a los convenios de pago en caso de gestión infructuosa.
10. El Supervisor de Cobranza realiza la revisión mensual de la efectividad de la gestión del área, a través de reportes (query) emitidos por la Gerencia de Sistemas (de ser necesario) y reportes a través del Sistema de Cobranza.

#### **2.1.4 Gestión de Cobranza para la Telefonía Celular y Fija**

Luego de que la facturación por ciclo ha sido aprobada y actualizada en el Sistema de Cobranzas:

Se solicita en la entidad bancaria efectúe el débito en cuentas domiciliadas a Tarjetas de Crédito o Cuentas Corrientes, vía directa o por correo electrónico con la información descrita..

Una vez que el banco procesa la cinta, envía dos respuestas cuentas aprobadas y cuentas rechazadas, se inicia el proceso de gestión de cobranzas de las cuentas rechazadas.

En la Gerencia de Sistemas se realiza el proceso de envío de mensajes IVR:

1º Mensaje cinco (5) días después de aprobada la Factura (Taquilla).

2º Mensaje una vez que llega la información de los bancos domiciliados.

Después se realiza el proceso de enrute para clientes que no han cancelado su deuda una vez han transcurrido veinticuatro (24) horas del envío de mensajes a través del IVR.

### **2.1.5 Normas Específicas de la Cobranza de las Cuentas Corporativas**

Las afectaciones contables son realizadas a través de la interfase “Sistema de Cobranza, SAP”

El Ejecutivo de Cobranzas efectuará el análisis de las propuestas de pago que impliquen otorgar concesiones especiales y deberá solicitar la aprobación del Supervisor del área, para aceptarlas.

El Gerente y/o Supervisor del área, podrán efectuar gestiones personales (telefónicas y visitas) y considerar la posibilidad de otorgar concesiones especiales a los clientes Corporativos de larga experiencia en la empresa, en función del análisis de su record de pago.

Todas las desconexiones a que haya lugar serán realizadas previo análisis de la Gerencia y con status de desconexión PI, una vez agotados los mecanismos de gestión interna y tomando en consideración la magnitud de monto a recuperar.

Los castigos de cuentas deberán efectuarse previo análisis de la Gerencia y con status de desconexión MI, una vez que se han agotado todos los mecanismos de recuperación interna y externa.

### **2.1.6 Procedimientos para la Cobranza de Cuentas Corporativas**

El Supervisor de Cobranzas:

1. Asigna equitativamente la Cartera a gestionar considerando el sector económico, según la información de atraso en cuentas, que ha suministrado la Gerencia de Planificación de Gestión de Clientes.
2. El Ejecutivo de Cobranza realiza la gestión telefónica de la cartera asignada.

3. Registra en el Sistema de Cobranza comentarios de su gestión a objeto que sea considerada en gestiones posteriores (el Ejecutivo de Cobranza goza de un margen de negociación de acuerdo a su nivel).
4. Procede de acuerdo al caso: cheque, nota de crédito, punto de venta.
5. Aplica el pago en el Sistema de Cobranza.
6. En caso de pago con cheque, solicita el ingreso del cheque a través del cajero del área.
7. En el caso de ser efectiva la Gestión de Cobranza, se realiza análisis de los casos tomando en cuenta el período de atraso, en función del cual la Gerencia podrá tomar la decisión de efectuar la desconexión manual, solicitar la gestión externa y/o posterior castigo de la Cartera (de acuerdo a las líneas de Vida).

## **2.2 SERVICIO TELEFONICO T\_LINK (T-Motion) T\_NET**

### **2.2.1 Procedimiento para el Cobro de Cuentas Individuales**

Recibe de la gerencia de Gestión de Clientes, un archive Excel contentivo de la Cartera a gestionar.

1. El Supervisor de Cobranza, realiza la distribución equitativa de la Cartera, para su gestión a través de los Analistas de Cobranza.
2. Realiza la gestión de cobranza y registra el resultado de la misma en el Sistema T\_LINK (T-Motion) T\_NET, según corresponda.

3. Procesa a través del punto de venta el monto vencido, imprime el comprobante de pago.
4. Aplica el pago en el Sistema de Cobranza.
5. Totaliza los importes efectivamente cobrados.
6. Solicita al Cajero del área, la inclusión de estas operaciones en el SAP.
7. En caso de no ser efectivo el cobro. Realiza análisis de los casos tomando en cuenta el período de atraso, en función del cual la gerencia podrá tomar la decisión de efectuar la desconexión manual para el caso de T\_Motion y solicitar la gestión externa y/o posterior castigo de la Cartera.

#### Normas Específicas para este Cobro

Las afectaciones contables son realizadas por el Sistema SAP, una vez que el cajero realiza la inclusión de la operación (Transacción Zcaja, opción 05 y 239).

Todas las desconexiones correspondientes a Internet deberán ser efectuadas manualmente.

La desconexión correspondiente a T\_Link, se realizará en forma masiva y previo proceso de envío de correo, realizado a través de un proceso automático.

Las asignaciones a cobros externos serán realizadas previo análisis de la Gerencia, la cuenta deberá estar cerrada y agotados los mecanismos de gestión interna y tomando en consideración la magnitud de monto a recuperar.

Los castigos de cuentas deberán efectuarse previo análisis de la Gerencia la cuenta deberá estar cerrada y agotados todos los mecanismos de recuperación interna y externa.

### **2.2.2 Normas Específicas para el Cobro de Cuentas Corporativas TDATA**

Las afectaciones contables son realizadas por el Sistema SAP, una vez que el cajero realiza la inclusión de la operación (transacción Z Caja, opción 5 y 23).

La gestión de cobranza para clientes corporativos se efectuará tomando en consideración la magnitud de la cuenta a recuperar para ello existirá una persona contacto en cada institución, a través de la cual se efectuará la gestión.

El gerente y/o Supervisor del área, podrán efectuar gestiones personales y considerar la posibilidad de otorgar concesiones especiales a

los clientes Corporativos de larga experiencia en la empresa, en función del análisis de su record de pago.

Las asignaciones a cobros externos serán realizadas previo análisis de la Gerencia y con status de desconexión MI, una vez agotados los mecanismos de gestión interna y tomando en consideración la magnitud de monto a recuperar.

Los castigos de cuentas deberán efectuarse previo análisis de la Gerencia y con status de desconexión IP, una vez que se han agotado todos los mecanismos de recuperación interna y externa.

### **2.2.3 Procedimientos para el Cobro de Cuentas Corporativas TDATA**

1. El Supervisor de Cobranza, realiza la distribución equitativa de la Cartera, para su gestión a través de los Ejecutivos de Cobranza.
2. El Ejecutivo de Cobranzas, realiza la gestión de cobranza y registra el resultado de la misma en el Sistema T\_Data.
3. Procede de acuerdo al caso: cheque, nota de crédito, punto de venta.
4. Realiza la aplicación del pago en el Sistema T\_Data.
5. Solicita al Cajero del área, la aplicación del pago en SAP, para lo cual suministra los soportes correspondientes.

6. En caso de efectuar el cobro, realiza análisis de los casos tomando en cuenta el período de atraso, en función del cual la Gerencia podrá tomar la decisión de efectuar la desconexión manual, solicitar la gestión externa y/o posterior castigo de la Cartera.

#### **2.2.4 Gestión de Cobranza por Procesos de Enrrute**

El representante de Atención al Cliente:

1. Recibe llamada direccionada automáticamente por el Sistema (Proceso de enrrote).
2. Realiza la gestión telefónica con el cliente a objeto de recuperar el importe vencido y efectuar la reconexión del servicio (de ser el caso).
3. Procesa a través del punto de venta el importe vencido.
4. Aplica el pago en el Sistema de Cobranza.
5. Realiza la reconexión. En caso contrario coloca en el Sistema de Cobranza el detalle de la gestión.

### **2.3 PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS ACTUALMENTE EN LA PRÁCTICA EN LA SUCURSAL MOVISTAR MATURÍN**

#### **2.3.1 Gestión de Cobranza para la Telefonía Celular y Fija**

La facturación por ciclo ha sido aprobada en el Sistema de Cobranzas:



Se solicita a la entidad bancaria efectúe el débito en cuentas domiciliadas a Tarjetas de Crédito o Cuentas Corrientes, vía telefónica proporcionando la información suficiente relacionada al cobro.

Una vez que el banco procesa la información, envía la información de las cuentas aprobadas y las cuentas rechazadas, así se inicia el proceso de gestión de cobranzas de las cuentas rechazadas.

En la Gerencia de Sistemas se realiza el proceso de envío de mensajes IVR:

1º Mensaje cinco (5) días después de aprobada la Factura (Taquilla).

2º Mensaje una vez que llega la información de los bancos domiciliados.

Después se realiza el proceso de enrute para clientes que no han cancelado su deuda una vez han transcurrido veinticuatro (24) horas del envío de mensajes a través del IVR en ocasiones transcurren hasta setenta y dos (72) horas para la activación del proceso..

### **2.3.2 Proceso para la Cobranza de Telefonía Fija y Celular**

### En la Gerencia de Crédito y Cobranzas

1. El Supervisor de Cobranza asigna equitativamente la cartera a gestionar tomando en consideración los siguientes aspectos: región, cuentas activas y desconectadas temporalmente, método de pago, ciclo, rango de monto, excluye cobradores externos, entre otros.
2. El Analista de Cobranza, emite los reportes correspondientes a la Cartera que le fue asignada, cuentas morosas, y realiza la gestión de acuerdo al método de pago, por taquilla o domiciliación.
3. El pago por domiciliación, se procesa a través del punto de venta el importe vencido (rechazado por el Banco).
4. Cuando el pago se realiza por tarjeta de crédito, se imprime el comprobante de pago como soporte de la operación.
5. Aplica el pago en el Sistema de Cobranzas.
6. Totaliza los importes efectivamente cobrados los cuales deben ser iguales al total aplicado en el día en ocasiones el reporte por este concepto se retrasa y no se puede tener una información fehaciente de las operaciones realizadas, así como del saldo a la fecha.
7. En el pago por Taquilla, se realiza la gestión telefónica para recuperar el (los) importe (s) vencido (s).
8. Se registran los detalles de su gestión en el Sistema de Cobranza.
9. Realiza la aplicación del pago en el Sistema de Cobranza en caso de gestión satisfecha o seguimiento a los convenios de pago en caso de gestión infructuosa.
10. El Supervisor de Cobranza realiza la revisión mensual de la efectividad de la gestión del área, a través de reportes (query) emitidos por la

Gerencia de Sistemas (de ser necesario) y reportes a través del Sistema de Cobranza. Estos reportes en ocasiones no reflejan un monto real debido al atraso en el proceso motivado a la extensión del período por parte del analísta.

### **2.3.3 Procedimientos para la Cobranza de Cuentas Corporativas**

El Supervisor de Cobranzas:

1. Asigna equitativamente la Cartera a gestionar considerando el sector económico, según la información de atraso en cuentas, que ha suministrado la Gerencia de Planificación de Gestión de Clientes.
2. El Ejecutivo de Cobranza realiza la gestión telefónica de la cartera asignada.
3. Registra en el Sistema de Cobranza comentarios de su gestión a objeto que sea considerada en gestiones posteriores (el Ejecutivo de Cobranza goza de un margen de negociación de acuerdo a su nivel).
4. Procede de acuerdo al caso: cheque, nota de crédito, punto de venta.
5. Aplica el pago en el Sistema de Cobranza.
6. En caso de pago con cheque, solicita el ingreso del cheque a través del cajero del área, en el área no queda constancia física de la entrada del cheque y se debe dirigir el analista a Caja a tomar nota de la los datos del mismo..
7. En el caso de ser efectiva la Gestión de Cobranza, se realiza análisis de los casos tomando en cuenta el período de atraso, en función del cual la Gerencia podrá tomar la decisión de efectuar la desconexión manual,

solicitar la gestión externa y/o posterior castigo de la Cartera (de acuerdo a las líneas de Vida).

## 2.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA A LA SUCURSAL MOVISTAR MATORIN ESTADO MONAGAS

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación del capital.</li> <li>- Personal técnico y administrativo capacitado.</li> <li>- Sede propia.</li> <li>- Presencia a nivel nacional.</li> <li>- Sistemas informáticos y de transmisión actualizados.</li> <li>- Constante capacitación del personal y administrativo.</li> <li>- Captación de clientes.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca captación y servicios deficientes de otras operadoras.</li> <li>- Incremento de la población.</li> <li>- Fuente segura de empleo.</li> <li>- Políticas de Desarrollo Nacional.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retraso en el proceso de cobro.</li> <li>- Falta de instrumentos administrativos de control.</li> <li>- Dependencia de asesorías externas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica en el país.</li> <li>- Entrada de nuevas operadoras en el mercado</li> <li>- Devaluación de la moneda nacional.</li> <li>- Control de Cambios por parte de CADIVI.</li> </ul>

#### **2.4.1 Fortalezas de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas**

- **Consolidación de Capital:** Cuenta con una inversión de capital de una de las más prestigiosas y sólidas empresas de telecomunicación a nivel mundial, como lo es el Grupo Telefónica. Esta inversión ha permitido a Movistar desarrollar los negocios e inversiones necesarios para alcanzar un sitio privilegiado en el mercado de telecomunicaciones tanto a nivel móvil como de red fija.
- **Personal Técnico Capacitado:** Tiene una plantilla de profesionales y técnicos altamente capacitados que poseen estudios en instituciones universitarias nacionales y extranjeras, y el apoyo a nivel internacional de la empresa matriz, Telefónica.
- **Sede Propia:** Poseer una sede propia es una ventaja ante otras empresas del ramo que requieren grandes erogaciones por concepto de arriendo de locales. Las instalaciones, si fuese necesario, pueden reestructurarse de acuerdo a las necesidades de expansión.
- **Presencia a Nivel Nacional:** Cuenta con cuarenta (40) centros de servicios distribuidos a lo largo de la geografía venezolana y cada uno de ellos opera en línea e integradamente con la funcionalidad de Ventas y Distribución. En Maturín, se encuentra ubicada cerca de una de las principales avenidas de la ciudad de Maturín, la avenida Bolívar, de fácil acceso, en transporte público o particular.
- **Sistemas informáticos y de Transmisión de última generación:** Posee la solución SAP, esta funcionalidad soporta la facturación de los servicios de interconexión y de redes privadas, y maneja las operaciones de servicio técnico; también controla la operación de

tarjetas prepagas, una operación que tiene un esquema único en materia de distribución en Latinoamérica.

- **Constante Capacitación del Personal Técnico y Administrativo:** El personal técnico mantiene una constante actualización de conocimientos, a través de cursos, tanto a nivel nacional, como internacional. De igual manera el personal administrativo cumple con ciclos de cursos para actualización en materia tributaria, informática, desarrollo organizacional, entre otras.
- **Captación de Clientes:** Debido al prestigio alcanzado, por la constante actualización de equipos móviles de alta tecnología que pueden transmitir multimedia, atractivos planes y tarifas y personal capacitado, tiene la ventaja de alcanzar una alta captación de clientes.

#### **2.4.2 Oportunidades de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas**

- **Poca Captación y Servicios Deficientes de Otras Operadoras:** Las características del servicio de otras operadoras no satisfacen al grueso de la población que requiere de inmediatez, seguridad e innovación, además estas operadoras no tienen la cobertura que tiene Movistar, necesaria en el estado Monagas por las operaciones petroleras que se encuentran en muchos casos alejadas de la ciudad de Maturín.
- **Incremento de la Población:** En los últimos años el estado Monagas ha venido teniendo un crecimiento sostenido de la población, por ser un estado con alta producción petrolera, es asentamiento de muchas

familias venidas de otros estados cuyos ingresos provienen de su trabajo en el sector petrolero.

- **Fuente Segura de Empleo:** Se presenta como una fuente segura de empleo en tanto el volumen de trabajo se incrementa, es consecuencia de la característica anterior (incremento de la población). La empresa cumple con todos los requisitos de la Ley Orgánica del Trabajo, por lo que los empleados tienen la seguridad de estar protegidos, debido a que se les responde de acuerdo a la norma vigente.
- **Políticas de Desarrollo Nacional:** Los planes de desarrollos tienen su consolidación en la ejecución de las políticas de desarrollo implementadas por el Sector Público, lo que le imprime un estímulo a la economía, de manera que la población tiene un mayor acceso a los servicios de telefonía móvil.

#### **2.4.3 Debilidades de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas**

- **Retraso en el Proceso de Cobro:** Los cobros que realiza Movistar, no tienen la efectividad deseada, lo que ocasiona retrasos en la entrada de ingresos, que en caso de una empresa de telecomunicación es muy notable, dadas las características del servicio (24 horas), y en virtud del deterioro de la moneda por la inflación, la inversión que se podía hacer en una fecha determinada, se realiza en otra posterior a mayor precio y en menor cantidad.
- **Instrumentos Administrativos de Control:** Los cobros se efectúan y los registros se realizan en el Departamento de Contabilidad. No existen

formatos específicos para el control de los cobros, es difícil mantener una actualización para la elaboración de informes para la Gerencia.

- **Dependencia de Asesorías Externas:** Para la práctica de algunas actividades y procedimientos se recurre a asesores externos, lo que implica un egreso necesario, en razón de requerirse para el buen funcionamiento de una sección o departamento. Los asesores externos, ofrecen soluciones para un momento dado que a lo largo no satisfacen la necesidad, por la cual fue creada, por lo general realizan el diseño de un sistema o procedimiento el cual debe ser revisado periódicamente para hacerle ajustes en virtud de presentarse otras circunstancias relacionadas a éste.

#### **2.4.4 Amenazas de la compañía telefónica MOVISTAR C.A sucursal Maturín Estado Monagas**

- **Inestabilidad Económica en el País:** La crisis económica afecta en muchos órdenes a la Nación, en virtud de que la inflación reduce el valor del dinero y desvirtúa aquellos esfuerzos de planificación y presupuesto encaminados a una sana gestión administrativa.
- **Entrada de Nuevas Operadoras en el Mercado:** Ha surgido competencia en el área de la telefonía móvil y fija en la ciudad, Digitel y Movilnet que ofrecen servicios de excelente calidad, que aunque son de menor tamaño representan una opción ante la decisión del consumidor.
- **Devaluación de la Moneda Nacional:** La devaluación de la moneda nacional frente al dólar, conlleva a que se encarezcan cada vez más los



insumos y materiales, que en la gran mayoría, para esta área de la tecnología (telecomunicaciones) son importados.

- **Control de Cambios por parte de CADIVI:** El control de cambios implementado por el Gobierno obliga a la adaptación de tiempos de espera que a la larga representan un costo de oportunidad relacionado a los servicios e insumos necesarios, los precios de estos obedecen al precio de las divisas (dólar) con lo que la devaluación representa un costo adicional para la empresa.

## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En la presente fase, una vez analizada la información recopilada, se procedió a establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que a continuación se detallan:

#### **3 1 CONCLUSIONES**

- La empresa Telefónica Movistar cuenta con un personal capacitado para la prestación de los servicios, en cuanto a la cobranza, este proceso presenta algunas veces retardos por falta de instrumentos administrativos de control a pesar de que la organización cuenta con un personal capacitado y los equipos sofisticados para tal fin.
- La empresa Telefónica Movistar es una organización que goza de una solidez y estabilidad, visto que cuenta con sucursales en casi todos los estados venezolanos y la competencia es muy deficiente en los servicios ofrecidos.
- Esta organización se ve afectada en el desarrollo de sus operaciones por el control cambiario vigente en el país lo que origina muchas veces un retardo en la entrega de equipos a los clientes por que los mismos en su mayoría provienen del extranjero.
- La empresa no cuenta con un departamento de asesoría dentro de sus instalaciones por lo que tiene que recurrir a agentes externos para tal fin.

- Se presentan retrasos en el proceso de Cobranza debido a la extensión, no autorizada por el Supervisor de Cobranza, del período de espera que se otorga al cliente.
- El Analista de Cobranza debe perder tiempo requiriendo la información relacionada a los cheques por concepto de cancelación de la deuda por servicio mensual, en la Caja, debido a que debe trasladarse y anotar los datos para su propio control.

### **3.2 RECOMENDACIONES**

- Evaluar la posibilidad de instalar un departamento de asesoría técnica interna que permita minimizar los costos por este concepto y desde luego maximizar la eficiencia en la prestación del servicios.
- Aplicar políticas encaminadas a minimizar el periodo promedio de cobro de la empresa.
- Aplicar instrumentos administrativos y contables que permitan maximizar el control en el proceso de cobro de sus facturas.
- Desarrollar estudios de mercado para conocer el comportamiento de los mismos en lo que respecta a la materia telefónica y de esta forma posicionarse de esos espacios que hasta los momentos no han sido explorados por otras empresas especialistas en el área.
- Desarrollar nuevas promociones que permitan la captación de nuevos clientes reales y potenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Burkenroad Report Latinoamérica-IESA. (2003). CANTV
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFIEIFFER, W. (1998) **Planeación Estratégica Aplicada**. Primera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.
- MICROSOFT CORPORATION. **Enciclopedia ENCARTA 2006**. CD ROM (DVD).
- TELEFÓNICA (Septiembre de 2005). **Manual de Gestión de Cobranzas**. Departamento de Organización y Métodos.
- SAP Andina y del Caribe / Burson- Marsteller Venezuela. **Andina Historia de Exito SAP. Sector Telecomunicaciones**. 60/09/04/Telecomunicaciones © 2004 by SAP AG.
- UMÉREZ DE P. Julieta. **La Reforma del Sector Telecomunicaciones en Venezuela: experiencias del ente regulador Conatel**
- [www.lared.com.ve/archivo/porta49.html](http://www.lared.com.ve/archivo/porta49.html)
- [www.movistar.com](http://www.movistar.com)
- [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Q/Quintanar%20Liliana-Cuentas.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Q/Quintanar%20Liliana-Cuentas.htm).