

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTRATÉGIA PARA EL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE MORAS POR LA
VENTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA
(C.E.R LTDA.)**

**TRABAJO DIRIGIDO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: Fran Reinaldo Galarza Medina
SUPERVISOR: Lic. Ingrid Pereira Pinto
TUTOR: Lic. Víctor Hugo Oliver Domínguez

Las Piedras julio de 2014

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico:

- A Dios por darme la vida y guiar mis pasos.
- A mis padres: Roberto Galarza Haenzel (+) y Lourdes Medina Vaca, gestores de mi existencia.
- A mi esposa María del Carmen Cardona y en Especial a mi hijo Robertito por todo el amor, apoyo y aliento constante que me brindaron para alcanzar esta noble y útil profesión.
- A mis hermanos por haberme servido de inspiración y guía hasta lograr esta meta en la vida.
- A todos aquellos que de alguna manera me alentaron e impulsaron para continuar en la lucha y no quedarme en el camino.
- A la Carrera de Administración de Empresas, por todos los años que me acogió en su seno y por la profesión que me permitió obtener.

AGRADECIMIENTO

- A Dios por el regalo más grande que puede tener un ser humano, el maravilloso don de la vida.
- A mis Padres y hermanos, y en especial a mi esposa e hijo, por todo el amor, apoyo y aliento constante que siempre me brindaron para alcanzar esta meta en la vida.
- A mi tutor Lic. Víctor Hugo Oliver Domínguez, por la orientación, apoyo y consejos que pusieron a mi alcance, durante la preparación, ejecución y conclusión de esta investigación, mis sinceros agradecimientos.
- Al Lic. Rodolfo Antelo por el apoyo brindado para la realización de mi trabajo, sin cuyo aporte incondicional no hubiera sido posible la realización de mi investigación.
- A mis docentes del Programa de Administración de Empresas, por las enseñanzas, consejos y orientaciones recibidas durante mis años de formación profesional.
- A mis compañeros de estudio y amigos por las experiencias, alegrías y tristezas que juntos compartimos y a todos aquellos que desinteresadamente me apoyaron en todo momento, para no desmayar en el camino.

BIOGRAFÍA

- El autor del presente estudio, nació el 30 de marzo del año 1981, en la Ciudad de Riberalta Beni.
- Cursó sus estudios primarios en la Unidad Educativa Litoral y Secundario en el Colegio Eduardo Abaroa de Riberalta.
- Inicio estudios superiores, en la Carrera de Administración de Empresas, dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras, de la Universidad Amazónica de Pando, en la Unidad Académica las Piedras iniciando el año 2009, concluyendo en la gestión 2013.

RESUMEN

En la región amazónica de Bolivia, una de las zonas biogeográficas más importantes del país y del continente Americano; la generación de energía eléctrica es básicamente a través de cooperativas (Riberalta y Guayaramerin), que cuentan con generadores a base de combustible fósil (Diesel), en el caso de Riberalta que cuenta con la planta de Biomasa, que funciona a base de cascara de almendra.

El trabajo dirigido, **Estrategia para el control y recuperación de moras por la venta de energía eléctrica en el departamento de Comercialización de la Cooperativa Eléctrica Riberalta (C.E.R Ltda.)**, fue realizado en la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., de la Ciudad de Riberalta.

Se planteó como principal objetivo: Elaborar una Estrategia que permita reducir la mora de gestiones pasadas (Gestión 2010 – 2013), por la venta de energía eléctrica en el departamento de Comercialización de la Cooperativa Eléctrica Riberalta (C.E.R Ltda.; reduciendo sus efectos negativos en la liquidez, planificación y proyecciones de la institución.

Como resultado de la investigación: se evidencio la inexistencia de una instancia específica encargada de la recuperación, que se encargue definir políticas y alternativas de recuperación de la mora y sus efectos negativos en la liquides, planificación y proyecciones de la institución, en base a esta realidad se ve la necesidad de:

Conformar el comité de Mora y recuperación de la CER.

Esta será responsable de establecer y delinear las políticas y estrategias a seguir para reducir la mora y sus repercusiones en la gestión administrativa de la institución, de lo que se concluye:

La implementación de la estrategia diseñada en la CER, en concordancia con los resultados hallados, estrategia que con su implementación efectiva logrará reducir los, índices de morosidad a la vez de minimizar sus efectos negativos.

Es necesario poner en práctica la estrategia elaborada, y su posterior evaluación y medición de resultados, para su permanente mejora y perfeccionamiento.

SUMMARY

In the Amazon region he/she gives Bolivia, one gives the areas domestic more important biogeográficas and give the American continent; the generation gives electric power it is basically through cooperative (Riberalta and Guayaramerin) that count with generators with the help of fossil fuel (Diesel), in the case Riberalta that has the plant gives he/she gives Biomass that works with the help of it cracked he/she gives almond.

The directed work. Strategy for the control and recovery gives Moorish for the sale he/she gives electric power in the department he/she gives Commercialization he/she gives the Electric Cooperative Riberalta (C.E.R Ltda.), carried out in the Electric Cooperative Riberalta Ltda., give the City he/she gives Riberalta.

You outlines as main objective: To elaborate a Strategy that allows to reduce the marijuana gives last administrations (Administration 2010 - 2013), for the sale he/she gives electric power in the department he/she gives Commercialization he/she gives the Electric Cooperative Riberalta (C.E.R Ltda.; reducing their negative goods in you liquidate it, planning and projections give the institution.

As a result of the investigation: you evidences the nonexistence he/she gives a taken charge specific instance he/she gives the recovery that takes charge to define political and alternatives give recovery he/she gives the marijuana and their negative goods in you liquidate it, planning and projections give the institution, based on this reality you leave the necessity he/she gives:

To conform the committee gives Moorish and recovery gives the CER.

This will be responsible for to settle down and to delineate the politicians and strategies to continue to reduce the marijuana and their repercussions in the administrative administration gives the institution, give what you concludes:

The implementation gives the strategy designed in the CER, in agreement with the found results, strategy that will be able to reduce those with its effective implementation; indexes give delinquency at the same time he/she gives to minimize their negative goods.

It is necessary to put into practice the elaborated strategy, and their later evaluation

INDICE

| | |
|--------------------|-----|
| Hoja de Aprobación | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Biografía | iv |
| Resumen | v |
| Summary | vi |

| | |
|-----------|--------|
| Contenido | Página |
|-----------|--------|

CAPITULO I

| | |
|---|----------|
| 1. INTRODUCCION..... | 1 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.1.1. Situación Problema..... | 5 |
| 1.1.2. Formulación del Problema..... | 5 |
| 1.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS..... | 6 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 6 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION..... | 6 |
| 1.3.1. JUSTIFICACION ACADEMICA..... | 8 |
| 1.3.2. Entidad Beneficiaria..... | 8 |
| 1.3.3. Referencia Geográfica..... | 8 |
| 1.4. METODOLOGIA..... | 8 |
| 1.4.1. Métodos..... | 8 |

| | |
|--------------------------|----|
| 1.4.2. Técnicas..... | 10 |
| 1.4.3. Instrumentos..... | 10 |

CAPITULO II

| | |
|---|----|
| 2. MARCO TEORICO..... | 12 |
| 2.1. LA EMPRESA..... | 12 |
| 2.2. FINALIDAD DE UNA EMPRESA..... | 13 |
| 2.3. COOPERATIVA..... | 14 |
| 2.4. VALORES COOPERATIVOS..... | 14 |
| 2.5. ESTRUCTURA COOPERATIVA..... | 15 |
| 2.6. LA PLANIFICACIÓN..... | 16 |
| 2.7. EL CONTROL..... | 17 |
| 2.7.1. Estándares de control..... | 17 |
| 2.8. OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL CONTROL..... | 17 |
| 2.9. EL PROCESO DEL CONTROL..... | 18 |
| 2.9.1. Sistemas de Control..... | 18 |
| 2.9.2. Parámetros de los Sistemas..... | 18 |
| 2.10. LA ESTADÍSTICA COMO DISPOSITIVO DE CONTROL..... | 19 |
| 2.11. LA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA..... | 19 |
| 2.12. LOS ESTADOS FINANCIEROS..... | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 2.12.1. Importancia de los Estados Financieros..... | 19 |
| 2.13. EL ESTADO DE RESULTADO..... | 20 |
| 2.13.1. El Balance General..... | 20 |
| 2.13.2. Cuentas por Cobrar..... | 20 |
| 2.13.3. Previsión de Cuentas Incobrables..... | 20 |
| 2.14. LIQUIDEZ..... | 21 |
| 2.15. LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA..... | 21 |
| 2.16. SISTEMA DE COMERCIALIZACION..... | 22 |
| 2.17. MORA..... | 22 |
| 2.17.1. Morosidad..... | 22 |
| 2.17.2. Tipos de mora..... | 23 |
| 2.18. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD..... | 24 |
| 2.19. ESTRATEGIAS..... | 24 |
| 2.20. EL SECTOR ELECTRICO EN BOLIVIA..... | 25 |
| 2.20.1. Antecedentes..... | 26 |
| 2.20.2. El Sistema Interconectado Nacional..... | 26 |
| 2.21. SUMINISTRO Y DEMANDA DE ELECTRICIDAD..... | 27 |
| 2.21.1. Capacidad instalada..... | 27 |
| 2.21.2. Demanda..... | 28 |

| | |
|--|----|
| 2.21.3. Proyección de Demanda y Suministro..... | 28 |
| 2.22. ACCESO A LA ELECTRICIDAD..... | 29 |
| 2.22.1. Frecuencia y Duración de las Interrupciones..... | 29 |
| 2.22.2. Pérdidas en Distribución y en Transmisión..... | 29 |
| 2.23. RESPONSABILIDADES EN EL SECTOR ELÉCTRICO..... | 29 |
| 2.23.1. Política y Regulación..... | 29 |
| 2.23.2. Generación..... | 30 |
| 2.23.3. Transmisión..... | 30 |
| 2.23.4. Distribución..... | 31 |
| 2.23.5. Operadores del Sistema Aislado..... | 32 |
| 2.24. TARIFAS, RECUPERACIÓN DE COSTOS Y SUBSIDIOS..... | 32 |
| 2.24.1. Tarifas..... | 32 |
| 2.24.2. Subsidios..... | 33 |

CAPITULO III

| | |
|---|----|
| 3. DESARROLLO..... | 34 |
| 3.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL..... | 34 |
| 3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CER LTDA..... | 36 |
| 3.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION..... | 40 |
| 3.4. CUESTIONARIO N° I..... | 41 |
| 3.5. CUESTIONARIO N° 2..... | 51 |

CAPITULO IV

| | |
|--|-----------|
| 4. PROPUESTAS ELABORADAS | 58 |
| 4.1. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD POR EL PAGO DEL SERVICIO | 58 |
| 4.2. SISTEMA DE CONTROL..... | 58 |
| 4.3. APLICACIÓN DEL CONTROL Y RECUPERACION DE MOROSIDA..... | 58 |
| 4.4. ETAPAS DEL CONTROL DE MOROSIDAD..... | 58 |
| 4.5. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD..... | 59 |
| 4.5.1 MEDIOS DE CONTROL..... | 59 |
| 4.5.2. OBTENCION Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 61 |
| 4.5.3. INTERPRETACION Y VALORACION DE LOS RESULTADOS..... | 62 |
| 4.5.4. ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS | 62 |
| 4.5.5. SEGUIMIENTO A LOS NUEVOS PLANES | 63 |
| 4.5.6. REGISTRO Y ANALISIS DE LOS NUEVOS RESULTADOS..... | 64 |

CAPITULO V

| | |
|---|-----------|
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 65 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 65 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 66 |

CAPITULO VI

6. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....67

ANEXOS

INDICE DE CUADRO

| | |
|--|-----------|
| CUADRO N° 1 cooperativa y sociedad mercantil clásica..... | 15 |
| CUADRO N° 2 Resumen General de Consumidores CER (Diciembre de 2013).... | 34 |
| CUADRO N° 3 Resumen General Personas con Mora y Monto en Bs..... | 35 |
| CUADRO N° 4 control y recuperación..... | 41 |
| CUADRO N° 5 control de morosidad en la CER LTDA | 43 |
| CUADRO N° 6 mora de los consumidores..... | 45 |
| CUADRO N° 7 injerencia en la recuperación de mora..... | 47 |
| CUADRO N° 8 adecuado control de mora..... | 49 |
| CUADRO N° 9 preaviso de corte..... | 51 |
| CUADRO N° 10 retraso en el pago..... | 53 |
| CUADRO N° 11 precio de tarifa de luz..... | 55 |
| CUADRO N° 12 participación de asamblea..... | 56 |
| CUADRO N° 13 Medios de control Morosos de 2010-2013..... | 59 |
| CUADRO N° 14 MEDIOS DE CONTROL..... | 60 |

INDICE DE GRAFICO

| | |
|--|-----------|
| GRAFICO N° 1 control de morosidad..... | 42 |
| GRAFICO N° 2 control de morosidad en la CER LTDA..... | 44 |
| GRAFICO N° 3 mora de los consumidores..... | 46 |
| GRÁFICO N° 4 injerencia en la recuperación de mora..... | 48 |
| GRAFICO N° 5 adecuado control de mora..... | 50 |
| GRÁFICO N° 6 preaviso de corte | 52 |
| GRÁFICO N° 7 retraso en el pago..... | 54 |
| GRÁFICO N° 8 precio de tarifa de luz..... | 55 |
| GRAFICO N° 9 participación de asamblea..... | 57 |

1. INTRODUCCION

La generación eléctrica puede ser realizada por distintos tipos de plantas generadoras. En el SIN (Sistema Interconectado Nacional), las plantas generadoras son termoeléctricas e hidroeléctricas. La generación hidroeléctrica utiliza como insumo el agua, por lo que requieren de embalses para su funcionamiento, y la generación termoeléctrica utiliza como insumo el gas natural, por lo que requieren estar conectadas a un gasoducto. Las termoeléctricas tienen costos variables altos y las hidroeléctricas costos fijos altos; por lo tanto, es más eficiente que las plantas hidroeléctricas operen en los bloques valle y resto, dejando que las termoeléctricas generen energía en el bloque punta o de demanda máxima.

La generación también estaba conformada por la Compañía Boliviana de Energía Eléctrica (COBEE), empresa privada que además era transportadora y distribuidora. Para incentivar la desintegración de COBEE se le otorgó una concesión para la actividad de generación durante 40 años a partir de 1990, y la exclusividad para el suministro de energía eléctrica a las empresas distribuidoras que atendieran las ciudades de La Paz, El Alto y Oruro. Adicionalmente, y durante el período de 7 años, la compañía debía recibir una tasa de retorno a su capital de 9% establecido bajo el Código de Electricidad. Luego, por otros 7 años, la compañía podría elegir entre permanecer con la tasa de retorno establecida en el Código de Electricidad o vender su electricidad siguiendo las reglas establecidas en la Ley de Electricidad.

El Sistema Interconectado Nacional (SIN) es un sistema eléctrico conformado por instalaciones de generación, transmisión y distribución, con la función de suministrar energía eléctrica en los departamentos de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Potosí y Chuquisaca.

El Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) está integrado por las empresas de generación, transmisión, distribución y consumidores no regulados; los mismos que son agentes del MEM y efectúan operaciones de compra, venta y transporte de electricidad en el SIN.

En Bolivia existen diferentes tipos de empresas que se dedican al servicio de energía eléctrica todas estas controladas y fiscalizadas por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (A.E.) la cual lleva un riguroso control sobre estas empresas que se dedican a este rubro de servicio de energía eléctrica en los diferentes departamentos de nuestro país en la cual mencionaremos algunas de ellas como la:

- ❖ Cooperativa Rural de Electrificación Ltda. (C.R.E.) en la ciudad de Santa Cruz.
- ❖ Hidroeléctrica Boliviana S.A. (H.B.) en la ciudad de La Paz.
- ❖ Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) en la ciudad de Cochabamba.
- ❖ Gas & Electricidad en la ciudad de Sucre.
- ❖ Servicios eléctricos potosí S.A. (SEPSA) en la ciudad de potosí.
- ❖ ENDE (Trinidad) en la ciudad de Trinidad, Beni.
- ❖ Cooperativa de Electrificación Rural Vinto Ltda. En la ciudad de Oruro.
- ❖ Servicios Eléctricos Tarija Villamontes (SETAR VILLAMONTES) en la ciudad de Tarija.

La A.E., es la encargada de hacer cumplir los contratos de adecuación que consisten en realizar inversiones periódicas para mejorar el servicio eléctrico de todos sus clientes, sobre todo la calidad de los servicios que prestan en todo el país, unas que otras empresas por no cumplir con el contrato de adecuación han sido intervenida por el gobierno o nacionalizadas.

En algunas provincias del departamento del Beni el servicio eléctrico es irregular debido a los bajones o apagones imprevistos de energía que se presentan en algunas ocasiones y esto genera un malestar en los usuarios y socios que se ven afectados por la pérdida de algunos de sus artefactos eléctricos, como también el elevado costo de la tarifa y la ampliación de sus redes de energía.

- **Generación de Energía en el Departamento Beni.**

Las diferentes empresas de energía eléctrica que se encuentran prestando sus servicios en las provincias del Beni son:

- Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. (CER).
- Cooperativa de Luz Eléctrica Rurrenabaque Ltda.
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Guayaramerin Ltda.
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Maniqui Ltda. (San Borja)
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Reyes Ltda.
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Santa Rosa Ltda.
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Yacuma Ltda.
- Cooperativa de Servicios Eléctricos Magdalena Ltda.

- **Generación de Energía en la Provincia Vaca Diez.**

En la provincia Vaca Diez, la generación de energía eléctrica es básicamente a través de cooperativas (Riberalta y Guayaramerin), que cuentan con generadores a base de combustible fósil (Diesel), en el caso de Riberalta que cuenta con la planta de Biomasa, que funciona a base de cascara de almendra.

En el municipio de Riberalta la cooperativa eléctrica C.E.R. Ltda. Presta sus servicios eléctricos a toda la población Riberalteña, comunidades aledañas del municipio y provincias del departamento Pando (Madre de Dios).

Pese a la expansión que ha experimentado la CER en los últimos años, cubriendo casi al 100% de la población Riberalteña, algunas comunidades del municipio y la provincia Madre de Dios de Pando, aun la cooperativa no cuenta con generadores propios, necesarios y suficientes que le permitan generar y cubrir eficientemente las necesidades del Municipio, la obsoleta PLANTA BIOMASA está estancada por falta de un buen mantenimiento y una justa y necesaria inversión, sería de gran ayuda poner en funcionamiento, esta planta ayudaría a que la Cooperativa ahorre mas en pagar menos a la empresa SECCO que es la que le vende la energía a la CER.

Pese a algunas deficiencias que atraviesa la Cooperativa, sigue trabajando en la expansión del tendido eléctrico para que la energía llegue hasta el último rincón del

municipio Riberalteño y comunidades aledañas, las comunidades que han sido beneficiadas con esta ampliación de servicios eléctricos son las siguientes:

- ✓ Puerto Gonzalo Moreno
- ✓ Las piedras
- ✓ Bolívar
- ✓ Buen Futuro
- ✓ Tumichucua
- ✓ Dos palmas
- ✓ Agua dulce
- ✓ Lago victoria
- ✓ Warnes
- ✓ La esperanza
- ✓ San Antonio
- ✓ Siglo XX

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La morosidad en las empresas de servicio es una situación que genera inconvenientes tales como, iliquidez, dificultades en la planificación y proyecciones de la empresa.

Durante sus largos años de funcionamiento, la cooperativa ha venido atravesando una serie de problemas y dificultades en la prestación de sus servicios a la ciudadanía Riberalteña, entre estos tenemos:

- Se aprecia un elevado porcentaje de pérdidas económicas en la C.E.R.
- Existe un gran número de usuarios en mora que no permite incrementar la liquidez.
- Ambientes estrechos.
- Injerencia por parte de algunas autoridades de directorio en el proceso que dificultan el control y recuperación mora.

En el caso de la Cooperativa Eléctrica de Riberalta (CER Ltda.), esta no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera (Estrategia) que aporte a la reducción de la morosidad, por lo que se genera un problema para dicha empresa, por la alta tasa de morosidad observada en los últimos años, que causa inconvenientes y dificultades, en la liquidez, planificación y proyecciones de la institución, por tanto es un aspecto de prioridad que debe ser abordado para la búsqueda de soluciones concretas y viables.

1.1.1. Situación Problema.

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. Desde sus inicios como institución de servicios ha venido enfrentado una serie de inconvenientes en su funcionamiento que han generado ineficiencia en su gestión, como ser: Elevado porcentaje de pérdidas económicas en la institución. Favores políticos o favoritismo por parte de algunos altos funcionarios de la misma Institución que dificultan una eficiente gestión y fiscalización en las instancias respectivas.

Entre estos uno de los mayores problemas, que desde hace más de una década viene atravesando esta institución es la elevada morosidad de los socios y usuarios, en el pago del servicio de energía eléctrica, por la inexistencia de un sistema de control de moras conforme a reglamentos y estatuto institucional, lo que ocasiona dificultades de que los usuarios no regularicen sus facturas de mora a su debido tiempo.

Esta situación ha sido abordada en el presente Trabajo Dirigido, para proponer una estrategia que permita reducir la morosidad en la CER, considerando las gestiones **2010 a 2013**.

1.1.2. Formulación del Problema

La elevada morosidad que se observa en la CER por parte de los socios y usuarios del servicio eléctrico, repercuten directamente en la liquidez, planificación y proyecciones de la institución, situación que puede ser corregida con una eficiente estrategia de control y recuperación de la mora.

Esto lleva a preguntarnos: ¿Cómo reducir la morosidad que se registra en la cartera vencida en el departamento de comercialización de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.?

1.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategia para el control y recuperación de moras por la venta de energía eléctrica en el departamento de comercialización de la Cooperativa Eléctrica Riberalta (C.E.R. Ltda.).

1.2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un Diagnóstico de la situación actual de la CER, a través del estado actual de la mora para determinar la incidencia a partir de la información del área contable y financiera de la institución, gestión **2010-2013**.
- ❖ Proponer la implementación de la estrategia diseñada en la CER.
- ❖ Revisar y analizar las distintas teorías y conceptos relativos al control y recuperación de mora.

1.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION

La presente investigación es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables. Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos del área financiera que sirvan de base para desarrollar una estrategia, que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la CER Ltda.

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., por sus características de institución dedicada a proveer servicio público, más propiamente a la generación y distribución de energía eléctrica, con más de 40 años al servicio de la ciudadanía Riberalteña.

Considerando los efectos y repercusiones negativas que ocasiona la mora, en la liquidez, planificación y proyecciones de la institución, por ende en el cumplimiento de sus objetivos, justifican la necesidad de contar con instrumentos legales y eficientes que permitan controlar y reducir este inconveniente, por lo que es de prioridad institucional el dotar a esta institución de este instrumento que le permita cumplir con sus objetivos a mediano y largo plazo además de mejorar la eficiencia de su gestión administrativa.

La realización del estudio permitió profundizar y aplicar los conocimientos de las teorías y técnicas de la planificación y control, desde un punto de vista administrativo y contable en la solución del problema planteado.

Por la complejidad e importancia del problema estudiado la presente investigación puede aportar con la información básica para la realización de otros estudios en el área económica y financiera de la institución. Los resultados obtenidos de la presente investigación, muestran una propuesta que consiste en un programa de control y recuperación de mora, ella sin duda aporta a la recuperación de la liquidez de la empresa que fue objeto de estudio.

El presente estudio acerca del Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en la sección cobranzas de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., con el apoyo de datos que corresponde a los años **2010 - 2013**, inicio con el análisis de los Estados Financieros. Para determinar los índices de morosidad y finalmente arribar a la propuesta de un Modelo de estrategia.

1.3.1. JUSTIFICACION ACADEMICA

El estudiante futuro profesional, aporta con los conocimientos adquiridos en aulas de la universidad, para dar solución cualitativa de los problemas que se presentan a nivel de las empresas y la sociedad, los cuales están reflejados en el presente trabajo de investigación de manera que sirvan como base esencial para verificar la realidad con la que se desenvuelve la empresa que está siendo objeto de estudio, para luego proponer una serie de recomendaciones, que contribuyan a dar una solución a este problema.

1.3.2. Entidad Beneficiaria

Con la realización del proyecto y la presentación de la propuesta de estrategia, revisada por los directivos de la cooperativa, esta será de gran ayuda e ira en beneficio de la misma institución CER Ltda.

1.3.3. Referencia Geográfica

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., institución cooperativa de servicio sin fines de lucro, cuya oficina central se encuentra ubicada sobre la avenida Beni Mamoré esquina Sucre s/n y la Subestación El Palmar en la avenida Beni Mamoré lado este, en la ciudad de Riberalta, capital de la Provincia Vaca Díez en la primera sección del departamento del Beni.

1.4. METODOLOGIA.

1.4.1. Métodos.

- **Método Histórico Lógico.**

Este método nos permitió identificar y analizar los acontecimientos pasados referentes a los informes fidedignos sobre la evolución de los acontecimientos en forma cronológica en la situación a estudiar. En nuestro estudio realizado permitió conocer paso a paso el proceso que ha seguido, primeramente el abastecimiento de energía eléctrica en

Riberalta y luego el aspecto económico y financiero de la institución que actualmente distribuye el suministro eléctrico.

- **Método Deductivo**

Nos conduce a la deducción del modelo con las variables e indicadores que mejor se ajusten a la realidad, a partir del cual se explica las verdaderas causas que originaron la crisis de la morosidad en la CER Ltda.

- **Método Inductivo**

Basándose en una muestra de socios, permite explicar los factores que inciden en el incremento de la morosidad.

- **Método Comparativo**

Nos ayuda a comprender las similitudes o diferencias existentes entre el comportamiento de los diferentes tipos de cooperativas, cuando se encuentran en el problema de morosidad.

- **Método de Análisis y Síntesis**

Esta metodología permite descomponer en sus partes el objeto a estudiar, con el fin de analizar en forma separada los componentes de objeto que se estudia, para luego posteriormente estudiarlo en su conjunto buscando su unidad.

En nuestro estudio utilizamos este método para analizar toda la información obtenida. Tanto la información bibliográfica, documental y la información primaria recopilada en el estudio de campo. Este trabajo nos permitió estudiar los diversos elementos o factores que intervienen en el objeto de estudio y luego relacionar las variables para sacar las posteriores conclusiones.

1.4.2. Técnicas

a. La Encuesta.- Se aplica para a través de un cuestionario obtener los criterios sobre el tema e información de interés de los considerados en la muestra.

b. La Entrevista.- La entrevista oral y directa a los funcionarios que están trabajando en la Cooperativa y especialistas en el tema, permite obtener criterios relevantes sobre la temática en cuestión.

c. La Observación Global de Campo.- A través de esta técnica se obtienen información in situ, cuando se visita a los beneficiarios socios y usuarios en su respectivo lugar geográfico.

1.4.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para que se lleve a cabo esta investigación y despejar las dudas de este trabajo fueron los siguientes.

- Tableros
- Lapiceros
- Hojas de papel Bond

- **Guía de Entrevista**

Esta guía de entrevista se aplicó específicamente al responsable de la jefatura de comercialización y al encargado del área de contabilidad, quienes nos brindaron información veraz sobre la cantidad de pérdidas económicas en cifras de cada año iniciando desde el **2010-2013** y de esta manera poder conocer cuántos usuarios o que categoría son los que más se encuentran en mora y porque tanto tiempo

- **Cuestionario**

Mediante este instrumento aplicado a los encargados de algunos departamentos o secciones de la cooperativa con el objetivo de despejar las dudas del presente trabajo acerca de las pérdidas económicas, el perjuicio que se arrastra la institución por algunos

socios o usuarios de la cooperativa que incumplen con sus obligaciones de pagar sus facturas a su debido tiempo y que privilegios gozan algunos socios o usuarios que incumplen con esta ley, o porque la CER es muy flexible con estos usuarios que lo único que hacen es perjudicar el desarrollo de la institución.

- **Registro de Observación**

Este instrumento se utilizó mediante la formulación previa de diferentes preguntas abiertas para obtener información sobre los socios y usuarios.

2. MARCO TEORICO

2.1. LA EMPRESA

Se tiene entendido que la empresa es un organismo social integrado por personas, recursos económicos, sistemas, materiales y equipos que tienen una finalidad básica, producir bienes y prestar servicios a la comunidad.

También decimos que una empresa es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, que se dedica a la producción de bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro. (Normativa de Servicios Públicos, 1994)

Las empresas pueden clasificarse según en cuanto a la propiedad en:

- **Empresas públicas** que son de propiedad del estado, su objetivo es prestar servicios públicos a la comunidad.
- **Empresas privadas** son de propiedad particular, su objetivo es producir bienes (productos) o prestar servicios con el fin de obtener lucro para remunerar el capital invertido por los particulares.

En cuanto al tipo de producción en:

- **Primarias o extractivas** (como las empresas agrícolas, de explotación minera, de perforación y extracción de petróleo, etc). Su objetivo es extraer materias primas de la naturaleza.
- **Secundarias o de transformación** (son empresas productoras de bienes, como las industrias en general). Su objetivo es procesar y transformar materias primas en productos acabados.
- **Terciarias o prestadoras de servicios** (como el comercio, los bancos, las financieras, los servicios de comunicaciones, de propaganda, de consultoría legal, las contables, los hospitales, etcétera). Su objetivo es prestar servicios, ya sea para la comunidad (cuando son empresas

estatales) o para un determinado mercado con el fin de obtener ganancias (cuando son particulares o privadas).

En cuanto al tamaño en:

- ❖ *Pequeñas empresas:* que pueden dividirse en mini empresas y micro empresas, cuando tienen pocos empleados e instalaciones pequeñas.
- ❖ *Medianas empresas:* cuando el número de empleados e instalaciones es medio.
- ❖ *Grandes empresas:* cuando tienen muchos empleados e instalaciones grandes. (Idalberto Chiavenato, 2006).

2.2. FINALIDAD DE UNA EMPRESA.

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad
- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados
- Dar imagen personal

Sin embargo, si analizamos cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

Dado que la coherencia producto - mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

2.3. COOPERATIVA

La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta aun que las experiencias cooperativa se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

2.4. VALORES COOPERATIVOS

- ***ayuda mutua***: Es el accionar conjunto para la solución de problemas comunes o la cooperación.
- ***responsabilidad***: capacidad de responder ante los actos, nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- ***responsabilidad social***: compromiso con la comunidad, preocupación por los demás.
- ***democracia***: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión y control de la cooperativa.
- ***igualdad***: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- ***equidad***: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

- **solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. Comunidad de intereses y propósitos.
- **honestidad y transparencia:** honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. Se oponen al encubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño.
- **esfuerzo propio:** motivación, fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas dando lo mejor de cada uno.

2.5. ESTRUCTURA COOPERATIVA

La cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del quehacer económico aunque como modelo de sociedad mercantil presenta algunas particularidades en su estructura.

CUADRO N° 1

A continuación un cuadro que intenta explicar las diferencias entre empresa cooperativa y sociedad mercantil clásica.

| Empresa clásica | Empresa cooperativa |
|--|--|
| Los empresarios buscan obtener beneficios monetarios o influencias | Los cooperativistas buscan solucionar sus necesidades |
| Con la ganancia se beneficia sólo el empresario | Con los excedentes se beneficia la cooperativa y por tanto, sus socios |
| Principal objetivo: aumentar | Principal objetivo: satisfacer las necesidades |

| | |
|---|--|
| beneficios, a costa de lo que sea | que motivaron la cooperativa |
| Los beneficios se distribuyen entre los accionistas | Los beneficios, que no tienen por qué ser monetarios, se distribuyen entre los socios o se reinvierten en la cooperativa, según estatutos. |
| Órgano de gobierno: el accionariado. | Órgano de gobierno: los socios, en asambleas. |
| Los trabajadores no tienen poder. | Los socios o trabajadores tienen voz y voto en las asambleas. |
| El número de socios es limitado | El número de socios es ilimitado, según estatutos |
| Los objetivos son independientes del socio | Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios |

2.6. LA PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos. Es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación, para introducir un nuevo ciclo de planificación.

La retroalimentación que brinda la información económica y financiera de la empresa, donde se aprecia la morosidad por el incumplimiento al pago del servicio eléctrico prestado, es razón suficiente y necesaria para reorientar la planificación de la

comercialización de la energía eléctrica. Cambiar y / o reorientar sus políticas de ventas de energía en cada una de las categorías de los consumidores.

2.7. EL CONTROL

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”. La propuesta del estudio es precisamente un sistema de control y recuperación de la morosidad por el incumplimiento al pago del servicio eléctrico prestado por la CER Ltda.

Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

La tarea del control es verificar que todo se haga conforme con lo que fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

2.7.1. Estándares de control.

Para que haya control deben existir **estándares** prefijados con anterioridad. Estos deben ser precisos y cuantificables para que sean eficaces, ya que todo resultado debe ser valorado para poder compararlo con lo obtenido anteriormente, y con lo que se esperaba obtener.

2.8. OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control tiene dos objetivos:

- *Corrección de fallas o errores.* El control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación, en la organización o en la dirección e indicar las medidas correctivas.
- *Prevención de nuevas fallas o errores.* Al corregir fallas o errores, el control indica los medios para evitarlos en el futuro.

El control es importante en la medida en que asegura que lo que fue planeado, organizado y dirigido realmente alcanzó los objetivos pretendidos por la empresa o institución. Es una garantía de que las cosas fueron ejecutadas de acuerdo con los planes, esquemas y órdenes transmitidas.

2.9. EL PROCESO DEL CONTROL

Hay que distinguir ante todo, los pasos o etapas que debe seguir todo control. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.

2.9.1. Sistemas de Control

Las operaciones de control son técnicas especializadas que tienen mucha relación con las técnicas de planeación en una unidad económica. Mencionamos algunos de los sistemas de control más usuales en una empresa:

- ❖ Controles financieros y contables
- ❖ Controles de ventas
- ❖ Controles de producción
- ❖ Control de calidad

2.9.2. Parámetros de los Sistemas

Todo sistema se caracteriza por tener determinados parámetros. Estos son constantes arbitrarias que se caracterizan, por sus propiedades el valor y la descripción dimensional de un sistema específico. (Normativa de Servicios Públicos, 1994). Los parámetros de los sistemas son los siguientes:

- Entrada o insumo
- Proceso o transformación

- Salida o resultado o producto
- Retroalimentación o retroinformación
- Ambiente

2.10. LA ESTADÍSTICA COMO DISPOSITIVO DE CONTROL

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de una operación, y la presentación clara de esta información, tanto si es de naturaleza histórica, como proyectiva, son importantes para el control.

2.11. LA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Es el conjunto coordinado de actos y trabajos realizados para conservar, aumentar y aplicarlo a bienes económicos. Por tanto, es la ordenación racional del esfuerzo humano para satisfacer sus necesidades. Su objetivo es la producción de un bien con *un máximo de renta y un mínimo de gasto*.

2.12. LOS ESTADOS FINANCIEROS

“Los estados financieros son aquellos informes contables, que en forma resumida nos expresan en términos monetarios cual es la situación financiera de la empresa y cuál ha sido el rendimiento de sus operaciones”. Ellos son los que muestran al interior de la CER Ltda. y de cualquier otra institución o empresa la situación económica y financiera real, donde se aprecia la morosidad causada por el incumplimiento de los socios y usuarios al pago del servicio eléctrico prestado por nuestra institución.

2.12.1. Importancia de los Estados Financieros

La importancia de la contabilidad dentro de una empresa, radica en que busca el conocimiento y ofrece en forma clara y oportuna, la información contenida en los estados financieros. Así los ejecutivos de las empresas pueden tomar las decisiones convenientes, para mejorar la productividad e incrementar las utilidades, que es lo que

en definitiva se busca en el análisis de los estados financieros al final de cada gestión en la CER Ltda.

2.13. EL ESTADO DE RESULTADO

“Es un estado que muestra el resultado económico de las operaciones de una empresa por un periodo de tiempo determinado. Refleja los ingresos, gastos y la utilidad o pérdida neta del periodo”. (Normativa de Servicios Públicos, 1994). El análisis de este estado financiero nos permitió comprobar el estado de morosidad de la CER Ltda.

2.13.1. El Balance General

“Es el estado financiero que da a conocer la riqueza de la unidad económica, es decir, muestra sus bienes y derechos, las obligaciones hacia terceros, y para con los propietarios o socios, a una determinada fecha”. Es un estado que recoge los saldos de las cuentas que representan a los distintos elementos patrimoniales, al terminar un ciclo de operaciones. Este estado nos muestra en sus activos corrientes la liquidez de la empresa al término de cada gestión económica.

2.13.2. Cuentas por Cobrar

Es una cuenta del activo corriente (circulante), que se registra en el debe las cantidades a cargo de los deudores de una empresa, ya sea por ventas a crédito y / o servicios prestados a crédito, en el curso normal de las operaciones, sin garantía documentaria. En el caso de la CER Ltda., la suma de estos montos asciende a una cantidad considerable, y es lo que resta liquidez, inversión, avances y desarrollo a la cooperativa.

2.13.3. Previsión de Cuentas Incobrables

Es una cuenta complementaria del activo, su saldo por la naturaleza de la misma es acreedor y representa el riesgo de incobrabilidad existente por las deudas a cobrar a clientes, ya sean respaldados o no con documentos. (Normativa de Servicios Públicos, 1994)

2.14. LIQUIDEZ

Es la disponibilidad de medios de pago. La constituyen el conjunto de activos financieros fácilmente liquidables en dinero. Comprende todos los valores cuya transformación en moneda corriente no suponga ningún esfuerzo. Contablemente están registradas en las cuentas CAJA Y BANCO, esto de acuerdo a las normas de control interno de las empresas e instituciones.

En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

En general la liquidez de un activo es contrapuesta a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características: (1) puede ser vendido rápidamente, (2) con una mínima pérdida de valor, (3) en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores.

2.15. LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. El análisis financiero proporciona formulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con su cifra de deudas a corto plazo. La *relación de liquidez inmediata*, calculado como tesorería/pasivo circulante es una medida sencilla de poner en relación

el efectivo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año.

Por otra parte, el *fondo de maniobra* es una medida de la liquidez general de la empresa, que pone en relación todos los activos líquidos de ésta (no solamente la tesorería, sino también los créditos concebidos a clientes y las mercancías) con las deudas que ha de pagar en el próximo año.

2.16. SISTEMA DE COMERCIALIZACION

La comercialización se inicia con la información obtenida de la lectura de los medidores de los usuarios o socios, que están codificados y divididos por zonas. La facturación se la realiza mediante un sistema computarizado, en el cual se introduce la información para luego transferirla a la sección de cobranzas.

El precio de las tarifas por el servicio de energía eléctrica es regulado y establecidas por la LEY DE ELECTRICIDAD.

2.17. MORA.

La **mora** es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación.

2.17.1. Morosidad

Dentro del giro comercial ocurre con frecuencia, que ciertos clientes con los que se tiene relaciones, a menudo se retrasan con el pago de sus obligaciones hasta caer en mora. Es decir que su incumplimiento en el pago de sus facturas sobrepasa el tiempo establecido por ley. Las sumas adeudadas por esta clase de clientes, no pueden seguir figurando en la nomina de clientes normales, por ello se las traslada a otra cuenta del activo que les da la característica de *morosos*.

El deudor está en mora:

1. Cuando no ha cumplido la obligación dentro del término estipulado, salvo que la ley o el contrato exijan que el acreedor deba requerir primero al deudor el cumplimiento para constituirlo en mora.
2. Cuando la deuda debió de ser dada o ejecutada dentro de cierto tiempo, por haberse fijado un término o señalado un plazo para ello, y el deudor lo ha dejado pasar sin darla o ejecutarla.
3. En todo caso, es necesario que la causa del retraso en el cumplimiento pueda ser imputada a la acción u omisión voluntaria o negligente del deudor, sin concurrir mora del acreedor, caso fortuito ni fuerza mayor.

2.17.2. Tipos de mora

Existen dos tipos de mora.

La mora *debitoris* que está a cargo del deudor y la mora *creditoris* a cargo del acreedor, lo cual se puede explicar de la siguiente manera.

- 1.- La mora **DEBITORIS**.- Es cuando el deudor incurre en mora, es el retraso de una obligación y que la deuda estuviere vencida. Dicho deudor moroso debe de pagar al acreedor los daños y perjuicios que su retraso le hubieran ocasionado (intereses, accesorios, frutos etc.).
- 2.- La mora **CREDITORIS**.- Es la mora del acreedor aparece cuando éste rechaza injustificadamente la oferta de pago que le hace el deudor, esto tiene como consecuencia eliminar la mora del deudor. Y si este se niega rotundamente a recibir el pago, (acreedor), puede el deudor hacer la entrega de dicha deuda como cumplimiento de la obligación ante un juez de primera instancia, haciendo la consignación de pago, y de esta manera se libera de la obligación contraída.

2.18. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD

Dado que el interés central de nuestro estudio, es verificar, aplicar y establecer si la cooperativa tiene un sistema de control y recuperación de la morosidad de los socios y usuarios por el servicio de la energía eléctrica que existe dentro de la CER Ltda. En nuestras constantes entrevistas con el personal administrativo de la cooperativa pudimos esclarecer que cuando ellos dicen tener un sistema de control, se refieren al art. 59 de la Ley N° 1604 LEY DE ELECTRICIDAD. Dicho artículo se refiere al corte del suministro y dice: “En el caso de los consumidores finales, la falta de pago de dos facturas mensuales dará derecho al titular a proceder al corte del servicio, sin necesidad de tramites o procedimiento previo alguno.”

2.19. ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego *stratos* (*ejercito*) y *agein* (*conducir, guiar*). (Luis María Checa, 2008) Se aplica en distintos contextos como:

- **Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- **Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- **Estrategia militar:** se denomina de esta forma a la dirección las operaciones militares, que parte de un análisis de las condiciones del enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las

potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.

- **Estrategia operativa:** de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.
- **Estrategia evolutiva:** métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.
- **Estrategia directiva:** son aquellas acciones que realizan los grupos de trabajos de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua dentro de la organización.

2.20. EL SECTOR ELECTRICO EN BOLIVIA.

La industria eléctrica en general se compone de tres etapas sucesivas: generación, transmisión y distribución.

- La *generación* es la actividad de producir electricidad. Es posible generar electricidad a partir de varias fuentes primarias de energía, entre ellas: recursos hídricos, gas natural, diesel oíl, carbón mineral, orimulsión, radiación solar, energía eólica, nuclear, geotérmica, mareomotriz y otras.

- La *transmisión* consiste simplemente en el transporte o traslado de la electricidad desde los centros de producción o generadoras hasta los centros de distribución y consumo.

- La *distribución* es la actividad de suministrar electricidad a los consumidores finales que consiste en comercializar al detalle la electricidad adquirida del generador, discriminando las tarifas por categoría de consumidor.

La primera gran diferenciación al interior del sector eléctrico boliviano es la existencia de un Sistema Interconectado Nacional (SIN) y de sistemas eléctricos aislados. El SIN es el sistema eléctrico que comprende las actividades de generación transmisión y distribución en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Chuquisaca y Potosí, mismas que deben estar desintegradas verticalmente, es decir, que una empresa debe estar dedicada a una sola actividad. El Sistema Troncal de Interconexión (STI) corresponde a la transmisión dentro del SIN y consiste en líneas de alta tensión en 230, 115 y 69 kilovoltios (kv) y subestaciones asociadas.

Adicionalmente, los sistemas eléctricos que no estén conectados al SIN son denominados Sistemas Aislados. En estos sistemas las empresas pueden estar integradas verticalmente. (Luis María Checa, 2008)..

2.20.1. Antecedentes.

El sector eléctrico en Bolivia fue privatizado a principios de los 90 y se dividió en generación, transmisión y distribución. El suministro está dominado por la generación térmica (60%), mientras que la hidroeléctrica (40%) tiene menor presencia en la matriz de generación si se compara con otros países sudamericanos (la capacidad hidroeléctrica media de **AL y C** es del 51%). La cobertura de electricidad en áreas rurales se encuentra entre las más bajas de América Latina y mejorar este aspecto es un importante desafío para el futuro que necesita del esfuerzo conjunto de los sectores público y privado. Como en otros países, el sector eléctrico de Bolivia está formado por el Sistema Interconectado Nacional (SIN) y sistemas aislados de la red (conocidos como *Aislado*).

2.20.2. El Sistema Interconectado Nacional

Actualmente, el SIN cuenta con 10 generadores, 3 transmisores y 6 distribuidores. Adicionalmente, forman parte del SIN 4 *Consumidores No Regulados* y empresas distribuidoras en el mercado de reventa de energía. **CRE ELFEO ELFEC No Regulados**

El Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) está integrado por los agentes que efectúan operaciones de compra, venta y transporte de electricidad en el SIN. Este mercado es administrado por el Comité Nacional de Despacho de Carga (CNDC) que planifica la operación integrada del SIN, realiza el despacho de carga en tiempo real a costo mínimo y determina las transacciones. (Barja, G. &Urquiola, 2003)

2.21. SUMINISTRO Y DEMANDA DE ELECTRICIDAD.

2.21.1. Capacidad instalada.

En Bolivia, el Sistema Interconectado Nacional (SIN) conecta a los mayores centros urbanos y representa el 83% de la capacidad instalada. El SIN suministra electricidad a las ciudades más grandes y opera en los Departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Chuquisaca. Su red se extiende más de 1.900 kilómetros y cubre la parte central y sur del país. La población de las zonas norte y oeste del país permanece desconectada desde hace mucho tiempo de la red nacional; sólo son abastecidas por el sistema externo a la red (el *Aislado*) o directamente no tienen ningún tipo de acceso a la electricidad. El sistema aislado está conformado por diversos productores y plantas generadoras independientes que se encuentran en áreas rurales o aisladas. (UDAPE, 2004)

La capacidad total instalada en 2006 era de 1,43 GW, de los cuales el 60% era producción térmica, que principalmente quema gas natural, y el 40% hidroeléctrica. La contribución de otras energías renovables es casi insignificante. La producción total de electricidad en el mismo año llegó a 5,29 TW h. Este número no incluye la electricidad producida en plantas de biomasa de áreas rurales, que están desorganizadas y descentralizadas y son difíciles de cuantificar.

Las actividades de Bolivia en materia de exportación e importación de electricidad son bastante limitadas. Importa desde Brasil cantidades menores a 0,01 TWh por año y se han destinado a suministrar a la ciudad de Puerto Suárez, en el Departamento de Santa Cruz.

2.21.2. Demanda.

La demanda por electricidad en Bolivia tiene una baja elasticidad. Según estimaciones realizadas por el Banco Mundial, la elasticidad precio de la demanda por electricidad en La Paz fue cercana al-0.7 para el año 1993. Esto se debe a la inexistencia de sustitutos para muchos de los usos finales del servicio eléctrico. De acuerdo al Balance Energético Nacional (BEN) de 2006, el consumo de electricidad asciende a 2.840 kilos de barriles de petróleo (Kbep) y representa el 10% del consumo energético final.

La serie histórica para el periodo 1990-2008 presenta una tasa de crecimiento del Índice de cantidad del consumo de electricidad de 204% comparada con una de 133% de incremento en el PIB de electricidad, gas y agua. No obstante, la participación del PIB sectorial sobre la producción total de la economía se mantuvo entre 1.5% y 2%.

La capacidad de generación de electricidad (potencia instalada) entre 1996 y 2008 fue la suficiente para cubrir los requerimientos de demanda (demanda máxima). De acuerdo a estimaciones del CNDC, se espera que entre 2008 y 2013 la demanda presente un crecimiento de 27%, necesiándose de incrementar el parque generador. En este marco, se tiene previsto 3 proyectos que permitirían generar la electricidad necesaria para satisfacer la demanda: Guaracachi ciclo combinado (82 MW), Entre Iros (104 MW) y Misicuni (80MW). Se espera que las primeras unidades comiencen a operar a fines de 2009. (Tomo dos el Sector Eléctrico, 2009)

2.21.3. Proyección de Demanda y Suministro.

Según las proyecciones de demanda preparadas por la *Superintendencia de Electricidad* (SE), la reserva de capacidad de generación será insuficiente en 2009, ya que caerá por debajo del 10% recomendado si no se desarrolla nueva capacidad.

2.22. ACCESO A LA ELECTRICIDAD.

En 2005, el acceso total a la electricidad en Bolivia fue del 67%, uno de los más bajos de América Latina. El acceso urbano fue del 87%, mientras que el acceso rural fue tan sólo del 30%. (UDAPE, 2004)

2.22.1. Frecuencia y Duración de las Interrupciones.

La calidad de servicio medida en interrupciones fue mucho mejor que el promedio de AL y C en 2005. En el período de noviembre de 2004 a octubre de 2005 se produjeron un total de 141 interrupciones de transmisión (sobre 86 en el período anterior), con una duración total de 4.274 minutos. El 57% de las interrupciones fueron producidas por condiciones climáticas, mientras que un 17% se produjeron por operaciones en las instalaciones. En 2005, la duración media de las interrupciones por abonado fue de 5 horas (la más elevada desde 1998, aunque mucho menor a las 14 horas de promedio para AL y C), mientras que la cantidad media de interrupciones por abonado y año fue de 7 (la más elevada desde 1995, pero también por debajo del promedio de 13 para AL y C).

2.22.2. Pérdidas en Distribución y en Transmisión.

Durante los años 90 y hasta 2005, las pérdidas en distribución han estado siempre cerca del 10%, lo cual es menor al 13,6% de promedio para la región.

2.23. RESPONSABILIDADES EN EL SECTOR ELÉCTRICO.

2.23.1. Política y Regulación

El Vice ministerio de Electricidad y Energías Alternativas, dentro del Ministerio de Hidrocarburos y Energía, es el encargado de establecer las políticas y de diseñar la regulación para el sector eléctrico. La *Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad* (AE) es la responsable de aplicar la regulación.

Las compañías que pertenecen al Sistema Interconectado Nacional (SIN) deben estar verticalmente separadas. Sin embargo, las compañías del sistema *Aislado* tienen

permitido realizar más de una de las actividades definidas dentro del sector de la electricidad (es decir, generación, transmisión y distribución).

2.23.2. Generación-

Actualmente la actividad de generación la realizan 10 operadores: Compañía Boliviana de Energía Eléctrica (COBEE), Empresa Eléctrica Corani (CORANI), Empresa Eléctrica Guaracachi (EGSA), Empresa Eléctrica Valle Hermoso (EVH), Sociedad Industrial Energética y Comercial Andina (SYNERGIA), Empresa Hidroeléctrica Boliviana (HB), Empresa Río Eléctrico (RESA), Compañía Eléctrica Central Bulu Bulu (CECBB), Servicios de Desarrollo Bolivia (SDB) y Guabirá.

La capacidad de generación en el SIN a 2008 alcanzó a 1.162 MW, siendo el 42% hidroeléctricas y el 58% termoeléctricas. Las principales empresas generadoras son EGSA (Guaracachi), COBEE, Corani y EVH (Valle Hermoso), las cuales concentran el 68% del total de la capacidad instalada en el SIN.

El 2008 se generó 5372 GWh, 9,6% mayor a la generación del año 2007. De este total, aproximadamente el 56,8% se generó mediante turbinas a combustibles fósiles.

2.23.3. Transmisión

La red de transmisión en el país está compuesta por tres empresas que transportan electricidad: Transportadora de Electricidad (TDE), ISA Bolivia (ISA) y San Cristóbal Transportadora Eléctrica (TESA). Actualmente, la propiedad de las líneas de transmisión por empresa, siendo TDE, la que posee la mayor parte de la red, con un 56% de las líneas en 230 kv y la totalidad de las líneas de menor tensión. (Tomo Dos el Sector Eléctrico, 2009)

La red de transporte eléctrica, en su calidad de monopolio natural, se halla regulada por la A.E. La transmisión opera bajo la modalidad de acceso abierto, es decir que toda persona individual o colectiva que realice actividades de la industria eléctrica puede utilizar las instalaciones de transmisión, siempre que exista capacidad disponible. Sin

embargo, en este mercado existen barreras legales a la entrada de nuevas empresas, dado que de acuerdo a la normativa, las licitaciones de nuevas líneas sólo se producen si la empresa establecida propone un costo muy alto (evaluado por la AE) para la construcción de nuevas líneas y/o ampliación de capacidad de líneas existentes.

2.23.4. Distribución

Existen seis distribuidoras en el SIN y cada una atiende una determinada zona de concesión que le ha sido otorgada mediante licitación. Estas zonas de concesión respetan una división espacial natural, ya que la Ley de Electricidad no establece explícitamente separación propietaria por regiones. Empresa de Electricidad de La Paz (ELECTROPAZ) da cobertura al departamento de La Paz, Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica Cochabamba (ELFEC) se ocupa del departamento de Cochabamba, Cooperativa Rural de Electrificación (CRE) atiende a la ciudad de Santa Cruz y municipios próximos, Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica Oruro (ELFEO) ofrece el servicio de electricidad para el departamento de Oruro, Servicios Eléctricos Potosí (SEPSA) atiende en el departamento de Potosí, y Compañía Eléctrica Sucre (CESSA), cuya concesión es en el departamento de Chuquisaca. Asimismo, es importante mencionar que la mayor parte de la cobertura de estas empresas corresponde al área urbana de los mencionados departamentos.

En algunos casos, especialmente en el altiplano, las cooperativas y organizaciones comunitarias acceden a la red de las empresas de distribución y venden electricidad a pequeñas comunidades rurales. A veces, se trata de empresas organizadas que suministran el servicio a ciudades medianas, pero en la mayoría de los casos son pequeñas organizaciones que proveen a comunidades familiares. Esta situación se enfrenta con un vacío legal ya que los consumidores que se benefician de estos esquemas, que no consumen la energía mínima establecida legalmente, no pueden ser considerados regulados. Además, estos consumidores están ubicados fuera de las áreas de concesión de las compañías de distribución; por lo tanto, no pueden recibir el servicio de éstas. En la práctica, las empresas de distribución están revendiendo electricidad a las

organizaciones mencionadas fuera del marco legal. No existe información precisa sobre la cantidad de organizaciones que operan en áreas rurales. Sin embargo, son aproximadamente tres en La Paz, veinte en Oruro y tres en Potosí. (Tomo Dos el Sector Eléctrico, 2009)

2.23.5. Operadores del Sistema Aislado.

Los departamentos de Beni, Pando y Tarija, y la región oriental de Santa Cruz no están integradas en el SIN. En consecuencia, hay operadores integrados verticalmente que suministran el servicio. Los operadores más importantes son:

- SETAR (*Servicios Eléctricos Tarija, S.A.*): 44 MW, atiende a 56.885 clientes
- ENDE (*Empresa Nacional de Electricidad*): 16,65 MW, atiende a 16,650 clientes
- CRE (*Cooperativa Rural de Electrificación*): 14,53 MW, atiende a 4.940 clientes

2.24. TARIFAS, RECUPERACIÓN DE COSTOS Y SUBSIDIOS.

2.24.1. Tarifas

Las tarifas de electricidad en Bolivia están muy por debajo de las tarifas medias de América Latina. La tarifa residencial media en 2006 fue de 0,0614 US\$ por kw h (comparado con los 0,115 US\$ por kw h de promedio ponderado en AL y C, mientras que la tarifa media para la industria fue de 0,044 US\$ por kwh (comparado con los 0,107 US\$ por kwh de promedio ponderado en AL y C).

Los precios de electricidad que las compañías de distribución cobran a sus clientes regulados incluyen los costos de energía (incluidos los costos de generación y transmisión) y todos los costos de distribución, incluyendo un retorno de la inversión específico. (UDAPE, 2004). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, algunas compañías de distribución revenden electricidad a organizaciones comunales o empresas

rurales. El precio y condiciones de esas transacciones no están regulados, lo cual genera un importante vacío legal en el sector.

2.24.2. Subsidios

En marzo de 2006, el gobierno boliviano aprobó la *Tarifa Dignidad* a través del Decreto Supremo n° 28653. Esta tarifa otorga un descuento del 25% en las facturas de electricidad a aquellos consumidores cuyo consumo mensual sea menor a 70 kwh en las áreas urbanas y a 30 kwh en las rurales. Este subsidio, que será financiado durante cuatro años por las compañías eléctricas que operan en Bolivia, beneficiará a aproximadamente 480.000 hogares.

3. DESARROLLO

3.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

Efectuado el análisis de los registros de cobranzas de la sección respectiva de la CER, se pudo evidenciar que la morosidad en el periodo de investigación **2010-2013** es elevado y este se ha mantenido en los años analizados. Según información se verifica que en muchos casos se dificulta la reducción de la mora por cuestiones familiares, de amistad, de grupos y por intereses políticos, situación esta que hasta la fecha ha impedido realizar una eficiente labor tendiente a reducir este inconveniente y sus efectos negativos en la gestión institucional.

Revisados los registros de cobranzas de las gestiones **2010** a **2013**, en la sección cobranzas de la CER, se evidencia que esta presenta el siguiente cuadro general resumen de consumidores, personas con mora y monto total de la mora a Diciembre 2013:

CUADRO N° 2

Resumen General de Consumidores CER (Diciembre de 2013)

| CATEGORÍA | CANT. SOCIOS | CANT. USUARIOS | TOTALES |
|----------------|---------------|----------------|---------------|
| DOMICILIAR | 16.018 | 568 | 16.586 |
| GENERAL | 2.187 | 120 | 2.307 |
| INDUSTRIAL | 75 | 2 | 77 |
| ALUM. PUBLICO | 1 | 1 | 2 |
| TOTALES | 18.281 | 691 | 18.972 |

Fuente Dpto. de Tecnología y Sistema CER.

CUADRO N° 3

Resumen General Personas con Mora y Monto en Bs.

| CATEGORIA | MONTO FACT. | MONTO BS. |
|----------------|---------------|------------------|
| SOCIOS | 9.998 | 1.634.626 |
| USUARIOS | 278 | 75.084 |
| EVENTUALES | 194 | 92.066 |
| TOTALES | 10.470 | 1.801.776 |

Fuente Dpto. de Tecnología y sistema CER.

De forma similar la investigación realizada en la institución pudo evidenciar la inexistencia de un comité de Mora, que sea la instancia responsable de buscar y diseñar políticas y alternativas tendientes a recuperar y reducir la elevada mora en la CER Ltda., situación que hace de prioridad el elaborar y proponer una estrategia tendiente a encontrar alternativas de solución a esta situación.

Al mismo tiempo es bueno hacer notar, que lamentablemente no se tuvo el acceso requerido a toda la información necesaria y de interés para la investigación, que hubiera permitido verificar el comportamiento de la mora en el tiempo analizado, (incremento o reducción), sin embargo con la que fue proporcionada se trabajó y se realizó el análisis respectivo a fin de poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación, la alternativa propuesta está en base a ello y la literatura consultada.

- **¿Por qué la morosidad?**

Existe la opinión común que la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de un bien o servicio, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si se aseguraran que los procesos

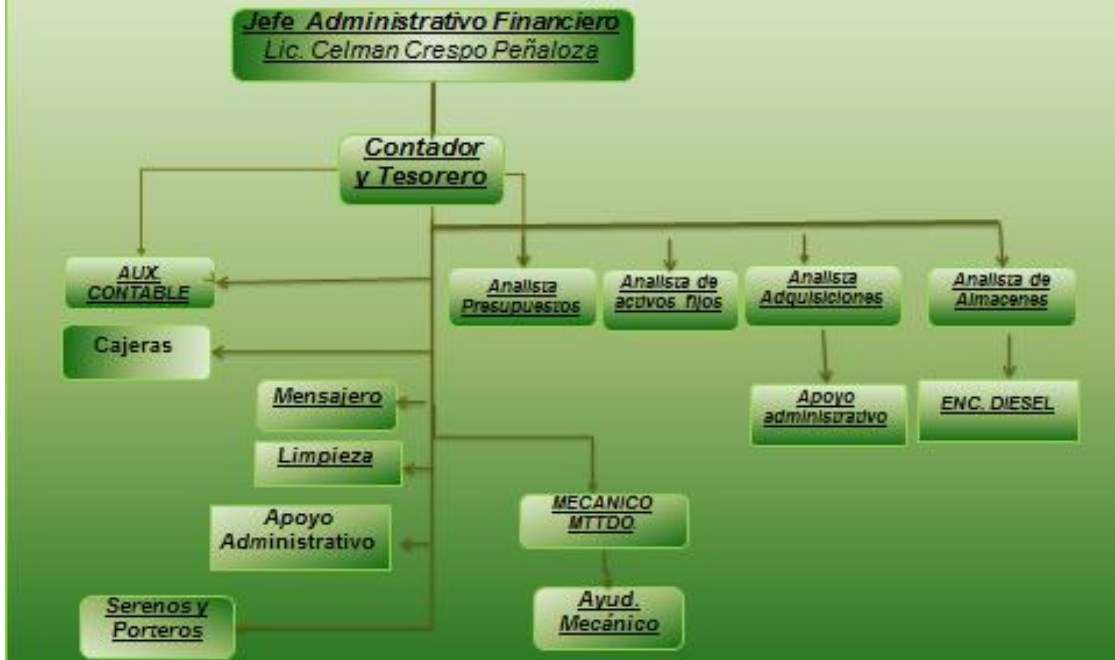
previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente, lo que claramente esta bajo el control de la institución.

3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CER LTDA

De acuerdo al estatuto orgánico de la CER LTDA. Su estructura organizacional está compuesta de la siguiente manera:



JEFATURA. ADMINISTRATIVA/FINANCIERA



Organigrama:

JEFATURA DE GENERACION



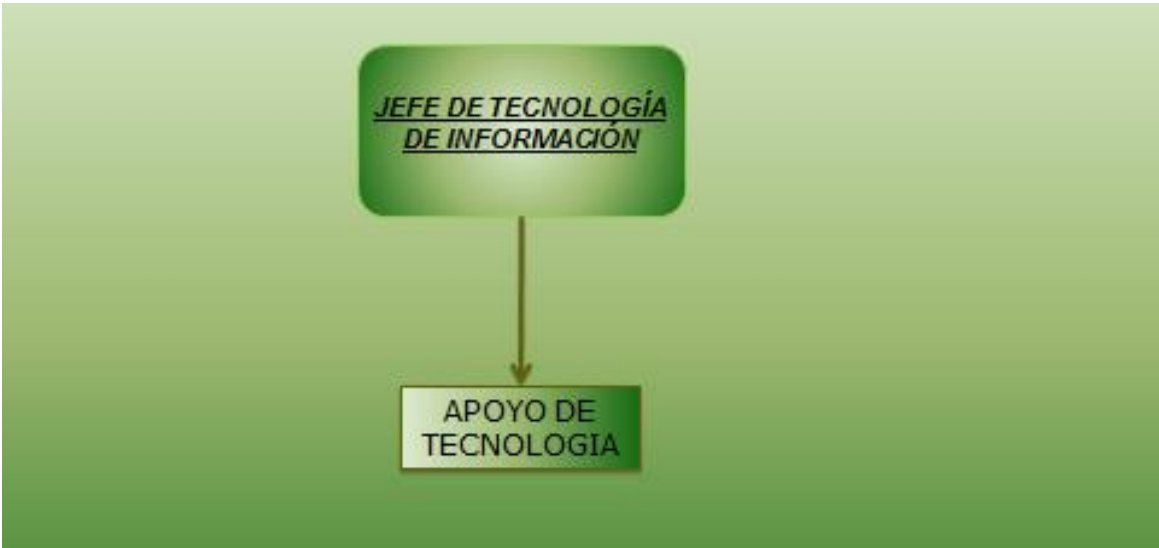
Organigrama: JEFATURA DE DISTRIBUCION



Organigrama:

JEFATURA DE COMERCIALIZACION





Fuente. CER LTDA.

3.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Después de haber realizado el trabajo de campo para obtener la información primaria de nuestra investigación, consistente en el llenado de los cuestionarios y la consulta hecha a través de las entrevistas.

Para tal efecto se confeccionó un cuestionario dirigido a todos los encargados de los departamentos y secciones. De acuerdo a la necesidad y por los requerimientos de mayor información, se elaboró otro cuestionario dirigido a socios y usuarios del servicio eléctrico. Estos cuestionarios se estructuraron con preguntas cerradas y de juicio analítico, de fácil comprensión y respuestas.

Basándose en la documentación obtenida de la institución objeto de estudio, se pudo establecer el número de funcionarios con los cuales se pudo trabajar para obtener la información necesaria para nuestro trabajo. Gracias a ella y a la colaboración de los distintos jefes de secciones y departamento se pudo establecer de manera muy aproximada la morosidad y el promedio de los socios y usuarios que se encuentran en mora.

Como es de suponer, las reservas para dar toda la información requerida, no nos permitió tener los datos con la exactitud que deseábamos. No obstante lo obtenido nos permite demostrar que sí hay un elevado número de socios y usuarios que se encuentran en mora en cada una de las categorías establecidas por la institución distribuidora de energía eléctrica en Riberalta CER Ltda.

Con el propósito de esquematizar los resultados obtenidos en los diferentes cuestionarios, exponemos a continuación una relación de cuadros con un resumen de los indicadores que relacionan las variables estudiadas.

3.4. CUESTIONARIO N° I

- Aspectos de control interno

Sea lo más honesto y sincero en responder las siguientes preguntas y estará ayudando a la empresa donde trabaja a salir adelante, agradezco por su tiempo y amabilidad

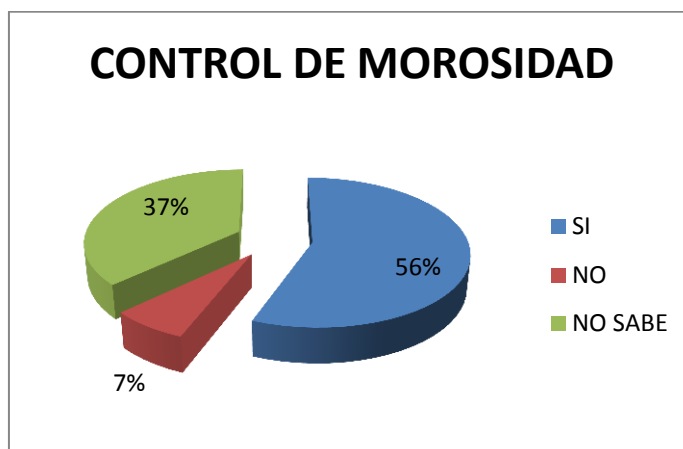
CUADRO N° 4

¿Cuenta la cooperativa con un sistema de control y recuperación de mora por el pago del servicio eléctrico prestado a los socios o usuarios?

| N° | PUESTOS | SI | NO | NO SABE |
|------------------------|--------------------------|------------|-----------|------------|
| 1 | GERENCIA | * | | |
| 2 | COMERCIALIZACION | * | | |
| 3 | JEFATURA ADM. FINANCIERA | * | | |
| 4 | ODECO | * | | |
| 5 | SISTEMAS | * | | |
| 6 | PERDIDA | | | * |
| 7 | CORTE | | | * |
| 8 | LABORATORIO | * | | |
| 9 | DISTRIBUCION | | * | |
| 10 | CONTROL DE CALIDAD | * | | |
| 11 | ALMACENES | | | * |
| 12 | CAJA | * | | |
| 13 | RRHH | | | * |
| 14 | ACTIVOS FIJOS | | | * |
| TOTAL RESPUESTA | | 8 | 1 | 5 |
| PORCENTAJE | | 56% | 7% | 37% |

GRAFICO N° 1

¿Cuenta la cooperativa con un sistema de control y recuperación de mora por el pago del servicio eléctrico prestado a los socios o usuarios?



El cuadro numero 4 nos muestra las respuestas a la pregunta planteada en el cuestionario, sobre si la CER cuenta con un sistema de control y recuperación de mora por el pago del servicio prestado a los socios o usuarios.

En el grafico circular apreciamos estos resultados en cantidad y porcentajes. De un total de 14 funcionarios que trabajan en los distintos departamentos o secciones de la cooperativa, 8 de ellas respondieron que sí cuenta con un sistema de control. Estas respuestas en porcentaje hacen un 56% y corresponden como lo demuestra el cuadro a los funcionarios de la cooperativa eléctrica. Y el 7% que equivale a una sola persona respondió que no cuenta la cooperativa con un sistema de control de moras y el 37% que equivale a 5 personas respondieron que no sabían. Nos quedó claro que cuando dicen tener un sistema de control y recuperación de moras se refieren a la información obtenida por la computadora de quienes deben dos o más facturas acumuladas para luego proceder al corte del servicio, en cumplimiento al artículo 59 de la LEY DE ELECTRICIDAD pero que en la realidad no se sabe si de verdad se les llega cortar a estos consumidores morosos, también nos pudimos percatar que mucho tiene que ver la

parte operativa para que estos morosos sigan gozando del suministro aun con facturas impagas.

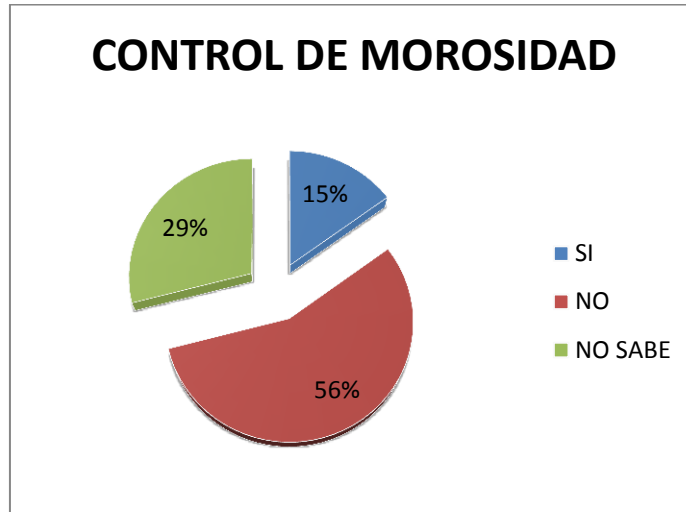
CUADRO N° 5

¿Se aplica el control de morosidad en la CER LTDA.?

| N° | PUESTOS | SI | NO | NO SABE |
|----|--------------------------|------------|------------|------------|
| 1 | GERENCIA | * | | |
| 2 | COMERCIALIZACION | | * | |
| 3 | JEFATURA ADM. FINANCIERA | | * | |
| 4 | ODECO | | * | |
| 5 | SISTEMAS | | * | |
| 6 | PERDIDA | | | * |
| 7 | CORTE | | | * |
| 8 | LABORATORIO | | * | |
| 9 | DISTRIBUCION | | * | |
| 10 | CONTROL DE CALIDAD | | | * |
| 11 | ALMACENES | | * | |
| 12 | CAJA | * | | |
| 13 | RRHH | | * | |
| 14 | ACTIVOS FIJOS | | | * |
| | TOTAL RESPUESTA | 2 | 8 | 4 |
| | PORCENTAJE | 15% | 56% | 29% |

GRAFICO N° 2

¿Se aplica el control de morosidad en la CER LTDA.?



El cuadro numero 5 nos muestra la respuesta a la pregunta planteada en el cuestionario sobre si se aplica el control de morosidad en la CER.

Como vemos en el grafico circular podemos apreciar los resultados en cantidad y porcentajes. De un total de 14 funcionarios de la cooperativa la cual el 15% que en cantidad representa a dos personas fueron las que dijeron que sí se aplica el control de moras a los consumidores, mientras que un 56% que equivalen a 8 personas dijeron que no se lo aplica y un 29% equivalente a 4 personas nos dijeron que no sabían si se lo aplicaba o no.

Existe una falta coordinación tanto de la parte ejecutiva con la operativa y un seguimiento para que esto se lo aplique con seriedad y se lleve un apropiado control para combatir y disminuir la morosidad al interior de la cooperativa.

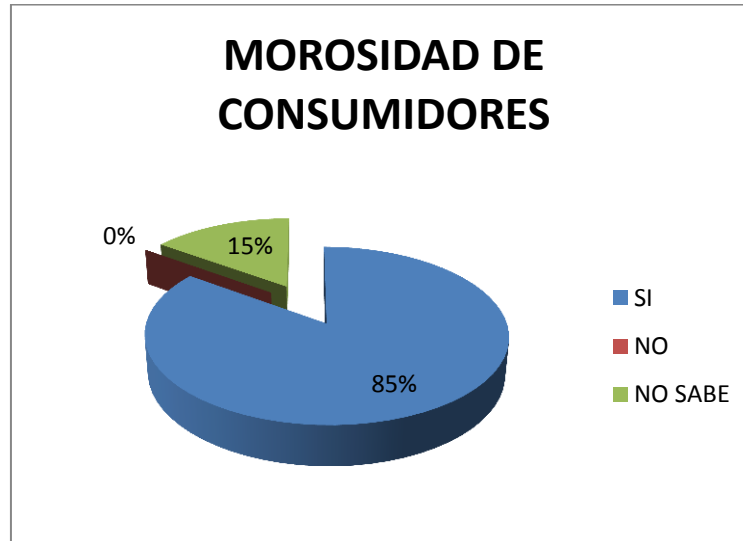
CUADRO N° 6

¿Existe mora de los consumidores por el pago del servicio eléctrico?

| N° | PUESTOS | SI | NO | NO SABE NO RESP. |
|----|--------------------------|------------|----|---------------------|
| 1 | GERENCIA | * | | |
| 2 | COMERCIALIZACION | * | | |
| 3 | JEFATURA ADM. FINANCIERA | * | | |
| 4 | ODECO | * | | |
| 5 | SISTEMAS | * | | |
| 6 | PERDIDA | * | | |
| 7 | CORTE | * | | |
| 8 | LABORATORIO | * | | |
| 9 | DISTRIBUCION | * | | |
| 10 | CONTROL DE CALIDAD | | | * |
| 11 | ALMACENES | | | * |
| 12 | CAJA | * | | |
| 13 | RRHH | * | | |
| 14 | ACTIVOS FIJOS | * | | |
| | TOTAL RESPUESTA | 12 | | 2 |
| | PORCENTAJE | 85% | | 15% |

GRAFICO N° 3

¿Existe mora de los consumidores por el pago del servicio eléctrico?



El cuadro número 6 nos da la respuesta a la pregunta planteada en el cuestionario, sobre si existe mora en la cooperativa por parte de los consumidores.

Como se puede observar en las respuestas que se realizó a 14 personas funcionarios de la misma cooperativa en la cual 12 de ellas equivalente a 85% respondieron que sí existe mora, y 2 de ellas equivalente a 15% no sabían puesto que algunos funcionarios en la empresa son nuevos.

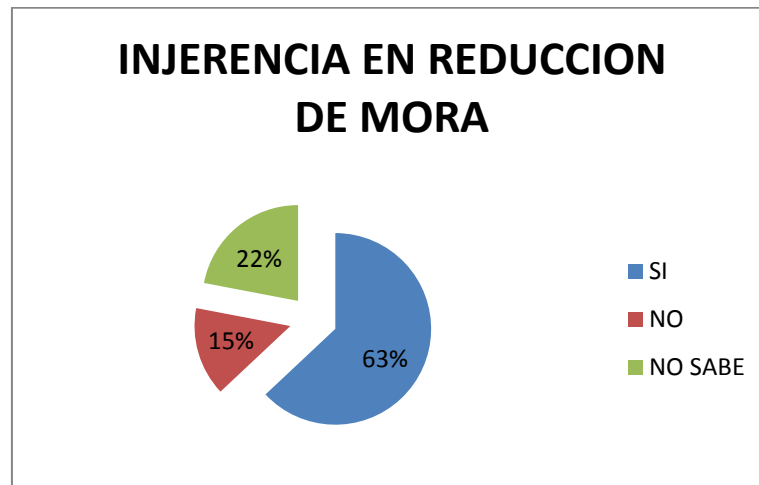
CUADRO N° 7

¿Cree Ud. Que existe injerencia al interior de la cooperativa para que la mora no disminuya?

| N° | PUESTOS | SI | NO | NO SABE NO RESP. |
|-----------|--------------------------|------------|------------|-----------------------------|
| 1 | GERENCIA | | * | |
| 2 | COMERCIALIZACION | * | | |
| 3 | JEFATURA ADM. FINANCIERA | * | | |
| 4 | ODECO | * | | |
| 5 | SISTEMAS | | | * |
| 6 | PERDIDA | * | | |
| 7 | CORTE | * | | |
| 8 | LABORATORIO | * | | |
| 9 | DISTRIBUCION | * | | |
| 10 | CONTROL DE CALIDAD | | | * |
| 11 | ALMACENES | | | * |
| 12 | CAJA | * | | |
| 13 | RRHH | * | | |
| 14 | ACTIVOS FIJOS | | * | |
| | TOTAL RESPUESTA | 9 | 2 | 3 |
| | PORCENTAJE | 63% | 15% | 22% |

GRÁFICO N° 4

¿Cree Ud. Que existe injerencia al interior de la cooperativa para que la mora no disminuya?



Como podemos apreciar las respuestas del cuestionario, nos da un lamentable resultado en cuanto a la pregunta planteada que si existe injerencia de algunos funcionarios de la misma cooperativa que no dejan que la mora pueda disminuir, 9 de ellos respondieron que sí existe injerencia al interior de la cooperativa para que la mora no pueda disminuir, y que en porcentaje es equivalente a un 63% y dos de ellas respondieron que no existe la injerencia por parte de algunos funcionarios equivalente a un 15% mientras que tres de ellas equivalente a un 22% respondieron que no sabían si había o hay injerencia por parte algunos funcionarios de la misma que no dejan que la mora pueda reducir en la cooperativa

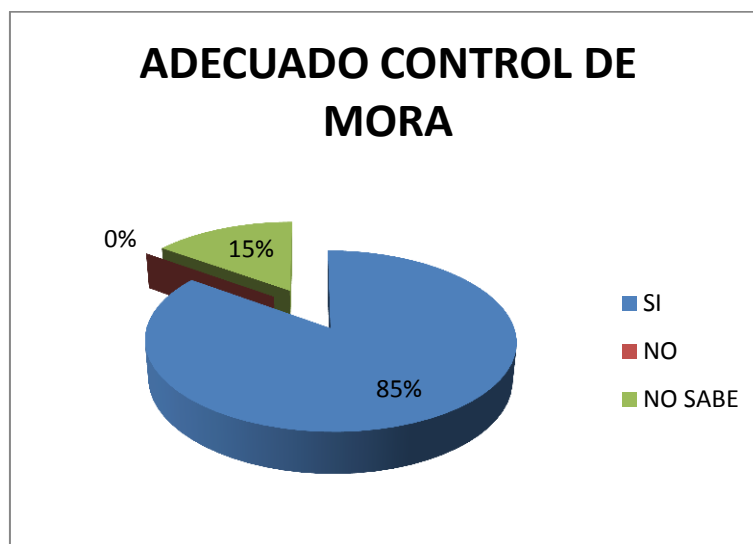
Cuadro N° 8

¿Cree Ud. Que sería de gran beneficio para la CER que se lleve a cabo un adecuado y efectivo control y recuperación de las moras?

| N° | PUESTOS | SI | NO | NO SABE NO RESP. |
|-----------|--------------------------|------------|-----------|-----------------------------|
| 1 | GERENCIA | * | | |
| 2 | COMERCIALIZACION | * | | |
| 3 | JEFATURA ADM. FINANCIERA | * | | |
| 4 | ODECO | * | | |
| 5 | SISTEMAS | * | | |
| 6 | PERDIDA | * | | |
| 7 | CORTE | * | | |
| 8 | LABORATORIO | * | | |
| 9 | DISTRIBUCION | * | | |
| 10 | CONTROL DE CALIDAD | * | | |
| 11 | ALMACENES | | | * |
| 12 | CAJA | * | | |
| 13 | RRHH | * | | |
| 14 | ACTIVOS FIJOS | | | * |
| | TOTAL RESPUESTA | 12 | | 2 |
| | PORCENTAJE | 85% | 0% | 15% |

GRAFICO N° 5

¿Cree Ud. Que sería de gran beneficio para la CER que se lleve a cabo un adecuado y efectivo control y recuperación de las moras?



El cuadro N° 8 nos muestra las respuestas a la pregunta planteada en el cuestionario, sobre que si usted cree que sería de gran beneficio para la institución que se lleve a cabo un adecuado y efectivo control y recuperación de las moras.

En el gráfico circular apreciamos estos resultados en cantidad y porcentajes. De un total de 14 funcionarios que trabajan en los distintos departamentos o secciones de la cooperativa, 12 de ellas respondieron que sí sería de gran beneficio para la institución. Estas respuestas en porcentaje hacen un 85% y corresponden como lo demuestra el cuadro a los funcionarios de la cooperativa eléctrica. Y el 15% que equivale a 2 personas que respondieron que no sería de gran beneficio. Con esto nos quedó claro que la mayoría de los funcionarios es optimista dicen que sería de gran ayuda para la cooperativa este adecuado y efectivo sistema de control y recuperación de las moras.

3.5. CUESTIONARIO N° 2

A los usuarios y socios de la cooperativa eléctrica

Sea lo más honesto y sincero en responder las siguientes preguntas

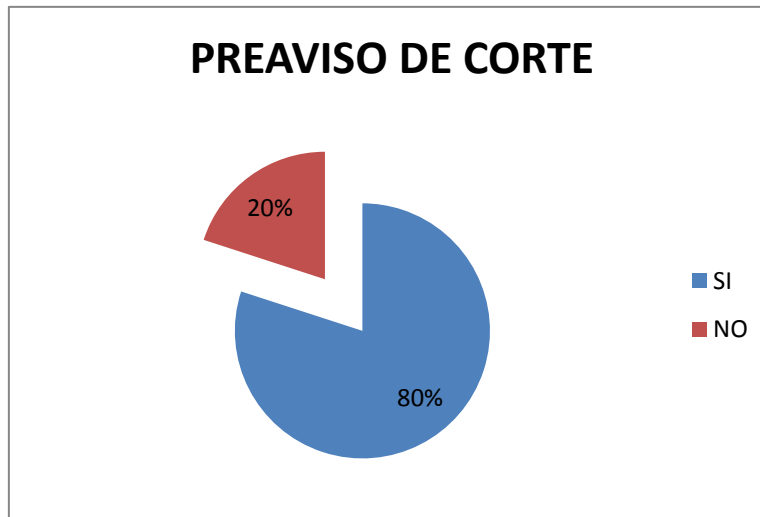
CUADRO N° 9

¿Cree usted que un preaviso de corte de energía ayudaría a pagar a tiempo su factura sin entrar en mora?

| N° DE CONSUMIDORES | SI | NO |
|---------------------------|------------|------------|
| 1 | * | |
| 2 | * | |
| 3 | * | |
| 4 | | * |
| 5 | * | |
| 6 | * | |
| 7 | * | |
| 8 | | * |
| 9 | * | |
| 10 | * | |
| TOTAL | 8 | 2 |
| PORCENTAJE | 80% | 20% |

GRÁFICO N° 6

¿Cree usted que un preaviso de corte de energía ayudaría a pagar a tiempo su factura sin entrar en mora?



Como podemos observar las siguientes preguntas y respuestas que se realizó a un total de 10 consumidores que se apersonan por la caja de la CER a cancelar sus facturas se les realizó las preguntas por medio del cuestionario la cual consiste en la siguiente, cree usted que un preaviso antes del corte de energía ayudaría al consumidor a cancelar su factura a tiempo sin que pueda entrar en mora, en la cual 8 personas respondieron que si ayudaría en cancelar su factura, haciendo en porcentaje un 80% , y dos de ellas respondieron que no ayudaría haciendo un 20%. Como podemos apreciar la mayoría de ellos están de acuerdo con un preaviso en los medios de comunicación.

Cuadro N° 10

¿Sabía usted que el retraso en el pago por consumo de energía eléctrica causa problemas de liquidez e inversión en la cooperativa?

| N° DE CONSUMIDORES | SI | NO |
|---------------------------|------------|------------|
| 1 | * | |
| 2 | * | |
| 3 | * | |
| 4 | | * |
| 5 | | * |
| 6 | * | |
| 7 | * | |
| 8 | | * |
| 9 | | * |
| 10 | * | |
| TOTAL | 6 | 4 |
| PORCENTAJE | 60% | 40% |

GRÁFICO N° 7

¿Sabía usted que el retraso en el pago por consumo de energía eléctrica causa problemas de liquidez e inversión en la cooperativa?



Mediante esta pregunta realizada a 10 de los consumidores se pudo evidenciar que algunos de los consumidores no se encuentran bien informados sobre los estados financieros de su cooperativa, en la cual la pregunta que se les realizó fue la siguiente sabe usted que el retraso en el pago por consumo de energía eléctrica causa problemas de liquidez e inversión en la empresa. En la que 6 de ellos nos respondieron que sí sabían que causan problemas de liquidez e inversión al no cancelar sus facturas a tiempo, haciendo un total del 60% y 4 de ellos respondieron que no causan problema de liquidez e inversión en la empresa haciendo en porcentaje un total de 40%. Algunos de ellos justificaron que no cancelan a tiempo por problemas económicos en su trabajo o que su consumo es muy elevado.

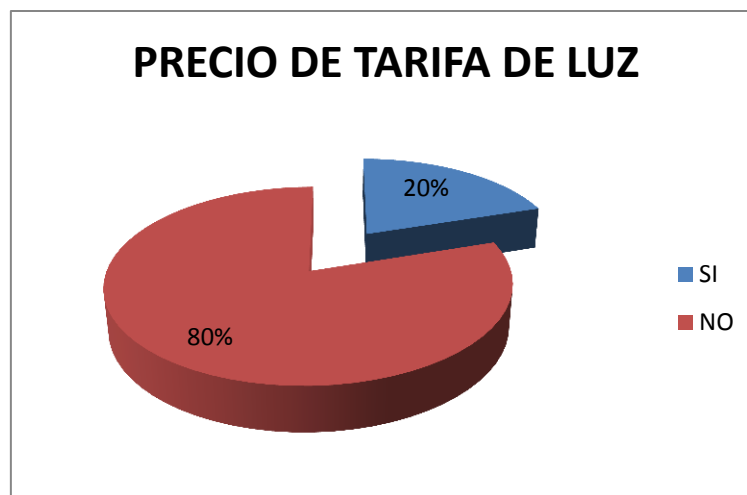
CUADRO N° 11

¿Está usted de acuerdo con el precio de la tarifa de su luz?

| N° DE CONSUMIDORES | SI | NO |
|--------------------|------------|------------|
| 1 | | * |
| 2 | | * |
| 3 | | * |
| 4 | | * |
| 5 | | * |
| 6 | | * |
| 7 | * | |
| 8 | | * |
| 9 | | * |
| 10 | * | |
| TOTAL | 2 | 8 |
| PORCENTAJE | 20% | 80% |

Gráfico N° 8

¿Está usted de acuerdo con el precio de la tarifa de su luz?



Se puede observar claramente ante la pregunta planteada de que si el consumidor está de acuerdo con el precio de la tarifa de la luz, en el que 2 respondieron que sí están de acuerdo haciendo un total de 20%, y 8 de ellos respondieron que no están de acuerdo con el precio de la tarifa de su luz llegando a ser un 80% en desacuerdo. Algunos de ellos sí son consciente de que la energía se genera con motores a diesel, y que la cooperativa no cuenta con motores propios y que la energía la revenden a los socios o usuarios.

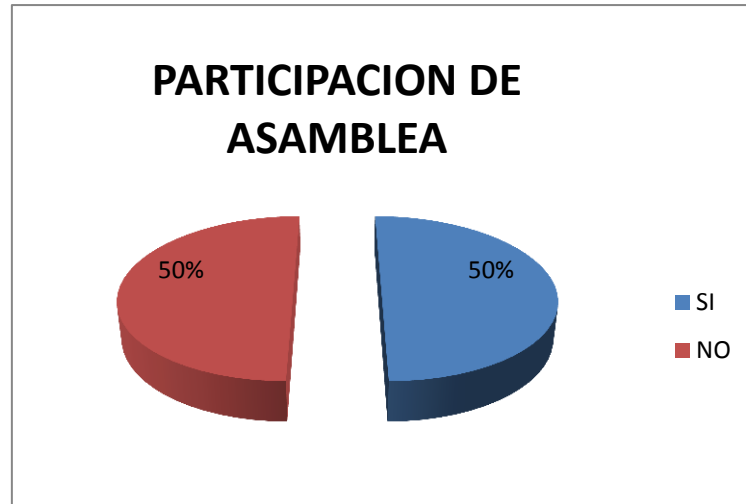
CUADRO N° 12

¿Participa usted de las asambleas convocadas por la cooperativa para saber el estado de la CER Ltda.?

| N° DE CONSUMIDORES | SI | NO |
|---------------------------|------------|------------|
| 1 | * | |
| 2 | * | |
| 3 | * | |
| 4 | | * |
| | | |
| 5 | | * |
| 6 | * | |
| 7 | | * |
| 8 | | * |
| 9 | * | |
| 10 | | * |
| TOTAL | 5 | 5 |
| PORCENTAJE | 50% | 50% |

GRAFICO N° 9

¿Participa usted de las asambleas convocadas por la cooperativa para saber el estado de la CER Ltda.?



El cuadro N° 12 nos muestra las respuestas a la pregunta hecha a los socios y usuarios de la cooperativa, sobre si participan en las asambleas convocada por la cooperativa en la que 5 de ellos respondieron que sí participan de las asambleas haciendo en porcentaje un 50%, y el resto que también fueron 5 personas que respondieron que no participan de las asambleas, haciendo un 50% de los que no asisten. Los justificativo es que no tienen tiempo que se les olvido o que se encuentran cansados para asistir a una asamblea.

4. PROPUESTAS ELABORADAS

4.1. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD POR EL PAGO DEL SERVICIO

4.2. SISTEMA DE CONTROL

Es un conjunto de actividades y operaciones planificadas, con el fin de proporcionar retroinformación, para comparar resultados reales obtenidos, con los estándares previamente establecidos. Su finalidad es determinar si hay desviaciones y medir su importancia. Tomar medidas correctivas que garanticen mejorar los resultados esperados.

4.3. APLICACIÓN DEL CONTROL Y RECUPERACION DE MOROSIDAD

El control de morosidad estará a cargo de una unidad especializada y dedicada exclusivamente a este trabajo, dependiente del departamento de comercialización. Se aplicara en la modalidad de ventas al cliente por categoría. Para ello se establecerán estándares diferenciados de acuerdo a la característica de cada una de ellas.

Las funciones administrativas la ejercerán los ejecutivos del área, basándose en la información proporcionada por la unidad de control. Como ser el establecimiento de los medios de control y la utilización de los resultados obtenidos.

Las operaciones de control serán ejecutadas por los técnicos del área administrativa y financiera y supervisadas por la unidad de control.

4.4. ETAPAS DEL CONTROL DE MOROSIDAD

- Medios de control utilizados
- Obtención y difusión de la información
- Análisis y valoración de resultados
- Adopción de medidas correctivas
- Seguimiento a los nuevos planes

- Registro y análisis de los nuevos resultados

4.5. SISTEMA DE CONTROL DE MOROSIDAD

4.5.1 MEDIOS DE CONTROL

A).- Estándares de control

❖ **Kwh/ mes lecturado:**

Por usuario, por categoría y totalizado

❖ **Monto en Bs. Facturados:**

Por usuario, por categoría y totalizado

❖ **Cantidad de morosos:**

Por usuarios, por categoría y totalizados

❖ **Monto en Bs. Adeudado:**

Por usuario, por categoría y totalizado

CUADRO N° 13

Medios de control

Morosos de 2010-2013

| GESTION 2010 | | | | |
|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| DETALLES | COMERCIAL | DOMICILIAR | INDUSTRIAL | TOTAL |
| CANT. FACTURAS | 51 | 269 | 1 | 321 |
| CANT. ECONOMICAS | 22446,62 | 34171,92 | 1771,38 | 58389,92 |
| GESTION 2011 | | | | |

| DETALLES | COMERCIAL | DOMICILIAR | INDUSTRIAL | TOTAL |
|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| CANT. FACTURAS | 176 | 679 | 7 | 862 |
| CANT. ECONOMICAS | 409312,84 | 99511,52 | 23498,42 | 532322,78 |
| GESTION 2012 | | | | |
| DETALLES | COMERCIAL | DOMICILIAR | INDUSTRIAL | TOTAL |
| CANT. FACTURAS | 311 | 2777 | 18 | 3106 |
| CANT. ECONOMICAS | 145548,34 | 360638,07 | 78057,58 | 584243,99 |
| GESTION 2013 | | | | |
| DETALLES | COMERCIAL | DOMICILIAR | INDUSTRIAL | TOTAL |
| CANT. FACTURAS | 478 | 4106 | 25 | 4609 |
| CANT. ECONOMICAS | 343675,55 | 488807,95 | 276565,71 | 1109049,21 |

CUADRO N° 14

MEDIOS DE CONTROL

RESUMEN DE PERSONAS CON MORA

| TIPO | CANT DE MOROSOS | CANTIDAD DE FACTURAS EN MORA |
|-------------|------------------------|-------------------------------------|
| SOCIO | XXXXX | XXXXX |
| USUARIO | XXXXX | XXXXX |

XXXXXX

XXXXXX

B).- Lectura de medidores

- Se verificara la correcta lectura de los medidores en todas las categorías de usuarios.
- Se hará un seguimiento histórico personalizado por kwh/mes de cada usuario para determinar su consumo.

C).- Formas de pago

- Firmar compromisos de pago donde especifique la fecha, el plazo y el monto que tiene que cancelar.
- Viabilizar planes de pago en la central de la institución.

D).- Tiempo para el pago de la factura mensual

- Se fijara una fecha fija de facturación, a partir de la cual se podrá cancelar el servicio.
- Se fijara una fecha límite fija a partir de la cual se inicia el corte del servicio.

4.5.2. OBTENCION Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

A).- Cruce de información

- Kwh / mes leídos en medidores con kwh/mes cobrado por usuario y por categoría.
- Facturas emitidas con facturas cobradas, por usuario y categoría.
- Aumento o disminución en los kwh/mes consumido por usuario y por categoría.

B).- Difusión de la información

- ❖ Envío mensualmente a cada cliente su pro-forma con el lectorador de medidores.

- ❖ Aviso por los diferentes medios de comunicación masiva las fechas de facturación y las de corte del servicio.

C).- Registro de la información

- La información deberá registrarse en forma separada e independiente.
- La información se resumirá para su interpretación y análisis.

4.5.3. INTERPRETACION Y VALORACION DE LOS RESULTADOS

Mensualmente a una fecha determinada la unidad de control emitirá su informe y sus recomendaciones a los ejecutivos del área. Esto previo estudio y consideración del informe, comunicaran en forma escrita las nuevas medidas adoptadas e instruirán su cumplimiento.

4.5.4. ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

Esta es una función del control que depende del nivel ejecutivo, basándose en la información emanada de la unidad de control que cumple sus funciones de control y recuperación de MORA entre ellas tenemos las siguientes:

A).- Categorización de usuarios

Realizar una nueva categorización de usuarios sobre la base de parámetros y estándares preestablecidos.

B).- Preaviso

Se deberá hacer conocer mediante los medio de difusión masiva la fecha de inicio de corte del servicio, con 72 horas de anticipación.

C).- Corte del Servicio

En caso de incumplimiento del usuario con el pago de sus obligaciones, la empresa cortara su energía en la acometida (arriba en el poste).

D).- Reprogramación de pagos

La reprogramación del pago se deberá hacer, dependiendo de la categoría y el monto adeudado en cuotas recargadas a la factura mensual. En caso de incumplimiento se aplicara el corte hasta el pago total de lo adeudado.

E).- Programa de concientización al usuario

Se elaborará y se difundirá por un lapso de 15 días un programa de socialización y concientización al usuario. Este programa tendrá una base informativa y educativa. Se difundirá por todos los medios de comunicación masiva, con mensajes variados en un ciclo trimestral.

En último caso de no poder controlar las injerencias o intromisiones de algunos altos funcionarios de la cooperativa se tiene como alternativa enmarcarnos más en los ESTATUTOS de la misma cooperativa que ella define claro todas las funciones de cada jefe de departamento como también de cada directorio tanto de concejo de vigilancia como el concejo de administración, y en cuanto a los morosos nos enmarcaremos y aplicaremos más los REGLAMENTOS y la LEY DE ELECTRICIDAD puesto que se dice que la ley no se discute solo se acata y así acceder al corte de los consumidores que deben dos o más facturas de luz sin necesidad de tramite o procedimiento previo alguno como lo dice la ley de electricidad.

4.5.5. SEGUIMIENTO A LOS NUEVOS PLANES

Esta es tarea de la unidad de control y recuperación de mora. Se deberá seguir en forma minuciosa la evolución y desarrollo de los hechos, para verificar la correcta ejecución de las medidas correctivas.

4.5.6. REGISTRO Y ANALISIS DE LOS NUEVOS RESULTADOS

La unidad de control y recuperación de mora deberá llevar en forma minuciosa y detallada un registro del proceso del control, en todas sus etapas. Y de todos los resultados parciales y de gestión, para ver el comportamiento histórico de los índices de morosidad y liquidez de la empresa.

El análisis de la situación actual de la CER, respecto a la mora evidenciada, con la finalidad de reducir este problema, evitando los inconvenientes que origina en la gestión administrativa institucional, en base a los objetivos planteados en el presente trabajo dirigido.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

El análisis de la situación de la CER, respecto a la morosidad, las alternativas que brinda la literatura consultada, permiten las conclusiones siguientes:

- Se cumplió los objetivos trazados en la investigación. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la CER, a través del análisis del estado actual de morosidad y los distintos fundamentos teóricos en relación a la mora y los servicios eléctricos. Los resultados confirman lo mencionado, por la bibliografía de referencia respecto a los efectos negativos de una alta morosidad sobre la liquidez, planificación y proyecciones de la institución.
- El principal problema de la institución es la falta de un Modelo de Estrategia dentro del Departamento de Comercialización, causa que ha ido generando la acumulación de facturas por cobrar, como lo manifiestan directivos y empleados de la institución, quienes manifiestan no contar con esta herramienta de gestión financiera.
- Se ha diseñado una estrategia, que considera las características y necesidades de la institución los principales lineamientos referidos por la literatura sobre el tema, con la finalidad de reducir los altos índices de morosidad en la CER.
- La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento de comercialización de la institución.
- Se debe implementar una unidad o sección de control y recuperación de mora, con el personal necesario y acorde a las exigencias.

5.2. RECOMENDACIONES.

Las conclusiones realizadas nos llevan a las recomendaciones siguientes:

- Se recomienda poner en práctica la estrategia elaborada, y su posterior evaluación y medición de resultados, para su permanente mejora y perfeccionamiento.
- Se recomienda contar con el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la institución y reducir el índice de la misma.
- Se recomienda realizar un adiestramiento al personal relacionado directamente en atención al cliente para que el socio o usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.
- Se recomienda investigar con mayor profundidad otras variables que influyen en la morosidad, como injerencia de grupos de poder, familiares, políticos etc.
- Se recomienda investigar la repercusión que tendrá en la estructura administrativa de la CER, la implementación de este comité.

6. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. BARJA, G. & URQUIOLA, M. Capitalization and Privatization in Bolivia. An approximation to an Evaluation. 2003
2. CHECA, Luis María. Líneas de Transporte de Energía, (3era Edición, Alfa omega Marcombo Colombia). 2008.
3. Estímulos para Recuperación de Deudores Morosos, en Empresas de Energía. Posada e. L. A. Medellín 2004.
4. FINK G., Donald. y BEATY, Wayne. Manual De Ingeniería Eléctrica. 13ava Edición, Mc.Graw Hill, 2005.
5. Informe Sectorial Bolivia: Sector Eléctrico. Enero de 2011.
6. Memorias seminario recaudo efectivo de la cartera, Bogotá octubre de 2007
7. Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. Buenos Aires, Argentina Noviembre 2008.
8. Normatividad de servicios públicos, ley 142 de 1994.
9. OLADE & BID. Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas, Volumen 1, () 2009.
10. SOLEDAD OTO, Bertha. “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” Topón Riobamba – Ecuador 2011. Tesis de Grado. Facultad de Administración de Empresas Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
11. UDAPE, 2004 *Sector Eléctrico, 2000-2004*. Página modificada por última vez el 24/9/2013.
12. ZÁRATE TABORGA, Gustavo SANABRIA ROCHA, Mónica Tomo II el sector eléctrico (UDAPE, octubre 2009).
13. [http:// www.electrica.com.ar](http://www.electrica.com.ar).
14. <http://www.portafolio.com.co>
15. www.monografias/morosidad en Trujillo.com.pe.

ANEXOS

Anexo N° 1

Cuestionario N°1

Aspectos de control interno

¿Cuenta la empresa con un sistema de control y recuperación de mora por el pago del servicio prestado a los socios o usuarios?

SI

NO

¿En qué porcentaje usted cree que se aplica el control y recuperación de mora?

En un:

20%

40%

50%

70%

90%

¿Cree usted que existe injerencia al interior de la cooperativa para que la mora no disminuya?

SI

NO

¿Porque cree usted que existe mora en la cooperativa?

- Por la injerencia de altos funcionarios de la CER.
- Porque la energía es muy cara en nuestro medio
- Por una mala lectura de los técnicos
- Porque los técnicos no cortan cuando se les da la orden de cortar
- Existe demasiada flexibilidad por parte del jefe del dpto. de comercialización

¿Qué medidas se toma para disminuir la morosidad?

- ❖ Corte en el medidor
- ❖ Corte arriba del poste

- ❖ Planes de pago
- ❖ Reprogramación

¿Qué categoría son los más morosos en la cooperativa?

- Comercial
- Domiciliar
- Industrial

¿Quiénes son los más morosos en la cooperativa?

Los socios

Los usuarios

¿De quién depende la decisión de dar prórroga a los deudores morosos?

- Del gerente
- Del presidente de la institución
- Del comité de vigilancia
- Del jefe del dpto. de comercialización
- Del dpto. administrativo financiero
- De los técnicos

¿Cree usted que sería beneficioso para la institución un sistema de control y recuperación de mora?

SI

NO

Anexo N° 2

CUESTIONARIO N° 2

A los usuarios y socios de la cooperativa eléctrica

¿Qué tiempo que usted es socio o usuario de la CER Ltda.?

..... Año

Mas de.....Años

Marque los aparatos que más utiliza en su casa.

- Televisión
- Radio
- Plancha
- Heladera
- Freezer
- Lavadora
- Ventilador
- Computadora

Paga usted su consumo de energía eléctrica.

- ❖ Puntualmente
- ❖ Con algo de retraso
- ❖ Realiza plan de pagos
- ❖ Reprograma deuda

¿Mencione algunas de las causas por los que usted entraría o está en mora?

- Por no tener trabajo
- La energía es muy cara

- Los puntos de cobranza es muy lejos de su casa y no tiene como ir
- Su medidor tiene desperfectos
- Sus ingresos no le dan para cancelar todas sus facturas a tiempo
- No lo atienden bien cuando va a cancelar sus facturas en la oficina

¿Por qué cree usted que la cooperativa aún no cuenta con motores propios?

- ❖ Por malas gestiones pasadas
- ❖ Por la alta mora de los socios y usuarios
- ❖ Porque la cooperativa no cuenta con los recursos económicos suficiente para la compra de estos

¿Cree usted que un preaviso antes del corte de energía ayudaría al socio o usuario a cumplir con su factura a tiempo sin entrar en mora?

SI

NO

¿Sabe usted que el retraso en el pago por consumo de energía eléctrica causa problemas de liquidez e inversión a la empresa?

SI

NO

¿Está usted de acuerdo con el precio de la tarifa de su luz?

SI

NO

¿Participa usted de las asambleas convocadas por la cooperativa para saber el estado de la CER. Ltda.?

SI

NO

Anexo N° 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CER LTDA



Organigrama:

JEFATURA DE GENERACION



Organigrama:

JEFATURA DE DISTRIBUCION



Organigrama:

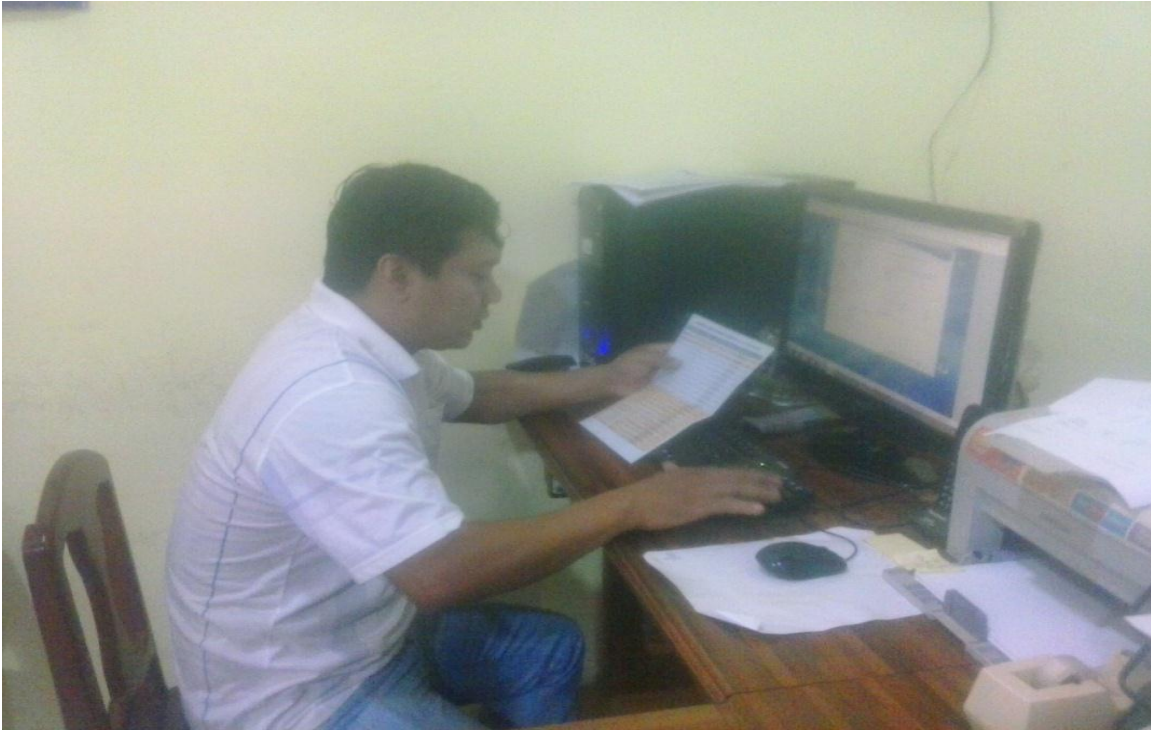
JEFATURA DE COMERCIALIZACION



JEFE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

APOYO DE TECNOLOGIA

Anexo N° 4



Introduciendo datos de la cantidad de consumo del Kwatt de los socios y usuarios.



Llevando el control del consumo de energía eléctrica mes por mes a los consumidores.

Anexo N° 5



Tomando datos de los medidores que por algún motivo se encuentran fuera de norma.



Selección por categoría de consumidores que se encuentran en mora.

Anexo N° 6



Controlando que los medidores estén dentro del margen de calibración y salgan de la cooperativa en buen estado listo para su instalación.