

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

**UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS**

AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PROYECTO DE GRADO**

Diseño de una estrategia comercial tecnológica, para la recuperación de mora por venta del servicio eléctrico, bajo la normativa de la Autoridad de Electricidad en la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER R.L

Postulante: Nelly Yoryina Muñoz Barba  
Tutor: Lic. Claudia L. Banzer Domínguez

Las Piedras - Pando - Bolivia  
2018

## **HOJA DE APROVACION**

Este Proyecto de Grado, ha sido aceptado en su presente forma, por la Universidad Amazónica de Pando, Dirección de Área de Ciencias Económicas y Financieras, y aprobado por el tribunal.

### **FIRMANTES:**

Lic. Jeaqueline Claire Endara  
**Directora interina**

Ing. Klewer Banzer Domínguez.  
**Tribunal**

Dr. Freddy Domínguez Stadler.  
**Tribunal**

Lic. Alexander Cuellar Tirina.  
**Tribunal**

Lic. Marco Antonio Gonzales Mercado.  
**Secretario**

## AGRADECIMIENTO

**A DIOS:** Por haberme regalado lo más grande y maravilloso que puede tener un ser humano el don de la vida, y por permitirme llegar hasta este punto, por darme la inteligencia, sabiduría y entendimiento.

**A mis padres y Hermanos:** por todo el amor, apoyo y aliento constante que siempre me brindaron para alcanzar esta meta en la vida.

**A mi querido esposo:** por el apoyo moral y económicamente, por el amor y comprensión que me brindo en estos años de estudios

**A mi Tutor:** Lic. Claudia L. Banzer Domínguez por la orientación, apoyo y consejos que puso a mi alcance, durante la preparación, ejecución y conclusión de esta investigación, a ella mis sinceros agradecimientos.

**A la universidad UALP:** Que me cobijo durante todos mis años de estudios para poder ser alguien.

**A mis docentes del programa de administración de empresa:** por las enseñanzas, consejos y orientación recibida durante mis años de formación profesional.

**A mis compañeros de estudios y amigos:** por las experiencias, alegrías y tristezas que juntos compartimos y a todos aquellos que desinteresadamente me apoyaron en todo momento.

**¡Gracias a todos ustedes!** que son parte de este logro más importante de mi vida, ya que sin el apoyo que ustedes me brindaron, esto hoy no sería posible.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto es dedicado infinitamente:

**A Dios** por guiar mis pasos en cada instante de mi vida y de mis estudios.

A mis queridos padres:

**Wilson Muñoz Mukay**

**Rosmeri Barba Rossell**

Quienes con amor, perseverancia y sacrificio

Supieron acompañarme, guiarme y ayudarme en la parte moral y económica a lo largo de mi vida y mis estudios Profesionales.

A mis abuelitos:

**Pedro Barba G.**

**Nélida Rossell N.**

Por el afecto de amor y palabras de aliento que me brindaron en mis años de estudios.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>TÍTULO DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN (ABSTRACT)</b> .....	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>Resumen</b> .....	<b>1</b>
<b>2.2</b>	<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>6.1</b>	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>7.1</b>	<b>Identificación y planteamiento del problema</b> .....	<b>5</b>
<b>8</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>9</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>9.1</b>	<b>Justificación de la investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>10</b>	<b>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>10.1</b>	<b>Objetivo general</b> .....	<b>8</b>
<b>10.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>8</b>
<b>11</b>	<b>EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	<b>8</b>
<b>11.1</b>	<b>Organización</b> .....	<b>8</b>
<b>11.2</b>	<b>La Empresa</b> .....	<b>9</b>
<b>11.2.1</b>	<b>Clasificados de las empresas Según el Sector de Actividad:</b> .....	<b>9</b>
<b>11.2.2</b>	<b>Según el tamaño</b> .....	<b>9</b>
<b>11.2.3</b>	<b>Según la propiedad del capital</b> .....	<b>10</b>
<b>11.2.4</b>	<b>Según el ámbito de la actividad</b> .....	<b>11</b>
<b>11.2.5</b>	<b>Según destino de los beneficios</b> .....	<b>12</b>
<b>11.2.6</b>	<b>Según la forma jurídica</b> .....	<b>12</b>
<b>11.2.7</b>	<b>Finalidad de la empresa</b> .....	<b>13</b>
<b>11.3</b>	<b>Cooperativa</b> .....	<b>14</b>

11.3.1	<b>Importancia de la Cooperativa</b> .....	14
11.4	<b>Administración De Personal</b> .....	18
11.4.1	<b>Administración por Objetivos</b> .....	18
11.4.2	<b>Capital Humano</b> .....	19
11.5	<b>Estados financieros</b> .....	19
11.5.1	<b>Importancia de los Estados Financieros</b> .....	20
11.5.2	<b>Clasificación de los estados financieros</b> .....	20
11.5.3	<b>Estados financieros de propósito especial</b> .....	21
11.5.4	<b>Tipos de estados financieros</b> .....	21
11.5.5	<b>Cuentas por cobrar</b> .....	23
11.5.6	<b>Previsión de cuentas incobrables</b> .....	23
11.5.7	<b>Liquidez</b> .....	23
11.6	<b>Sistemas de Comercialización</b> .....	24
11.7	<b>Mora</b> .....	25
11.7.1	<b>Tipos de mora</b> .....	25
11.7.2	<b>Sistema de control y recuperación de mora.</b> .....	26
11.8	<b>Estrategias</b> .....	27
11.8.1	<b>Concepto de estrategias</b> .....	27
11.8.2	<b>Tipos de estrategias</b> .....	27
12	<b>MARCO PRÁCTICO</b> .....	32
12.1	<b>Resultados obtenidos e interpretación</b> .....	32
13	<b>METODOLOGÍA.</b> .....	40
13.1	<b>Metodología de la Investigación</b> .....	40
13.2	<b>Tipo de estudio</b> .....	40
13.2.1	<b>Enfoque mixto</b> .....	41
13.2.2	<b>Método</b> .....	42
13.3	<b>Población y muestra</b> .....	43
13.3.1	<b>Tamaño de la muestra</b> .....	43
13.4	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	43

13.4.1	Encuesta .....	43
13.4.2	Entrevista .....	44
13.4.3	Instrumentos .....	44
<b>14</b>	<b>PROPUESTA CENTRAL.....</b>	<b>46</b>
14.1	Propuesta de estrategia comercial para la recuperación de mora en los pagos de servicio eléctrico. ....	46
14.2	Definición de la estrategia propuesta.....	47
14.3	Estrategias, metas y plan de acción a implementar en la cooperativa eléctrica Riberalta.....	48
14.3.1	Creación del Departamento de Crédito.....	48
14.3.2	Diseñar manual de control interno financiero y contable .....	48
14.3.3	Crear políticas de recuperación de cartera morosa. ....	49
14.3.4	Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de mora por consumo de energía eléctrica.....	49
14.3.5	Plan de acción de recuperación de carteras de socios y usuarios morosos .....	50
14.3.6	Políticas de recuperación de carteras morosas .....	53
<b>15</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>55</b>
15.1	Presupuesto .....	55
<b>16</b>	<b>CRONOGRAMA. ....</b>	<b>56</b>
16.1	Cronograma de Actividades.....	56
<b>17</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
17.1	Conclusiones .....	57
17.2	Recomendaciones .....	58
<b>18</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>

# **1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Diseño de una estrategia comercial tecnológica, para la recuperación de mora por venta del servicio eléctrico, bajo la normativa de la Autoridad de Electricidad en la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER R.L.

## **2 RESUMEN (ABSTRACT)**

### **2.1 Resumen**

El presente trabajo se enfoca en el estudio y análisis de diversos tipos de estrategias de comercialización y recuperación de carteras de mora y procesos que contribuyen a la recuperación del efectivo o liquidez por parte de los socios y usuarios a si a la “Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER R. L.)”. Para conocer cual estructura organizacional emerge de esta cultura y así conocer si es adecuada para el crecimiento y mejoramiento de la Empresa.

Es importante identificar el entorno laboral de la empresa, y a partir de las características, comportamientos y costumbres detectadas en ella, se podrá plantear las propuestas mostradas en este trabajo de grado.

El fin a buscar con este trabajo, es el de entregar herramientas para que la empresa recupere de nuevo esa mora que se tiene estancada no permitiendo el desarrollo de la “Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER R.L.)”

Actualmente La “Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER R. L.)”se encuentra en crecimiento, y existe responsabilidad importante de esto en sus directivas, las cuales deberían estar capacitados en todos los procesos, productos o servicios que maneja la empresa además de tener un mejor manejo del factor humano de la misma, dirigiendo sus actuaciones a mantener o estimular resultados favorables tanto para los socios como para los empleados que en ella laboran.

Por medio del diagnóstico, se encontró que la empresa no cuenta con procesos organizacionales definidos, recurso humano competente y comprometido con la empresa.

## **2.2 Abstract**

This paper focuses on the study and analysis of various types of marketing strategies and recovery of arrears portfolios and processes that contribute to the recovery of cash or liquidity by partners and users to the "Riberalta Electrica Cooperative (CER RL) ". To know what organizational structure emerges from this culture and thus know if it is adequate for the growth and improvement of the Company.

It is important to identify the work environment of the company, and based on the characteristics, behaviors and customs detected in it, the proposals shown in this work can be considered.

The aim to seek with this work is to provide tools for the company to recover again that default that has stalled not allowing the development of the "Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER R.L.)"

Currently, the "Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER RL)" is growing, and there is an important responsibility for this in its directives, which should be trained in all processes, products or services that the company manages, in addition to having a better management of the human factor thereof, directing its actions to maintain or stimulate favorable results for both partners and employees who work there.

Through the diagnosis, it was found that the company does not have defined organizational processes, a competent human resource committed to the company.

### **3 ANTECEDENTES**

La CER R.L. Es una de las entidades dedicadas al rubro de la electricidad más importante del Beni en el sistema cooperativo, desde sus inicios hasta nuestros días, ha tenido un constante crecimiento, merced a la ubicación estratégica de nuestra casa matriz en la ciudad de Riberalta, polo del desarrollo en el norte amazónico de Bolivia.

A las 19:30 P.M del día 21 de agosto de 1965, reza la primera acta de la cooperativa de energía, donde se configura el paso del comité Pro – Luz, que desde marzo de 1941 había intentado repetidas veces llegar a conformar la empresa de luz Eléctrica de la ciudad en reemplazo de la “Empresa Zeiller y Cía.”.

Esto ocurrió, después de 24 años de oscuridad, donde la población solucionaba sus problemas de energía individualmente.

Con un aporte de 25\$ por socios, la cooperativa partió con 600 instalaciones, 60 cuerdas de tendido eléctrico 4 motores y 2 transformadores de 125 KVA para la línea y 1 transformador de 300 KVA para la planta.

Actualmente la CER R.L, cuenta con más de 24.000 socios, un patrimonio que supera los 50 Millones de Bolivianos y su red cubre más del 95% de la población de Riberalta y cuatro municipios de Pando, teniendo al momento una demanda creciente de un mercado ávido de energía.

Tal como viene sucediendo desde anteriores años la CER R.L. Continúa con la provisión del servicio de energía eléctrica a municipios del Departamento Pando circunvecinos a la ciudad de Riberalta.

La autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad AE, emitió la resolución 532/2017 en la que aprueba la propuesta del Programa de inversión presentado por la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L, para el periodo 2017 – 2020 el cual alcanzara 15.015,189 Bolivianos.

El 04 de octubre de 2017 mediante Resolución AE N° 533/2017 la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad, como ente regulador, aprobó para la

Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L, los resultados de la proyección de consumidores y venta de energía para el periodo 2017-2020.

La referida Resolución de la AE también aprobó los costos de suministro, estructuras Tarifaria y Formula de Indexación para su aplicación desde el mes de octubre del 2017 en las facturas de los consumidores.

Luego de cumplir con todos los protocolos exigidos por la A.E la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L, obtuvo en el 2017 el Título Habilitante para la Generación, Transmisión y Distribución de energía eléctrica para la ciudad de Riberalta y su área de influencia como son los municipios de Gonzalo Moreno y San Lorenzo, Villa Nueva y Santos Mercados de la provincia Federico Román en el Departamento de Pando.

Es notoria la mora al interior de la cooperativa eléctrica Riberalta R.L, existiendo socios y usuarios cuya cifra en mora significa perdidas y perjuicio para la institución que viene trabajando para el alumbrado de la ciudad, comunidades del área rural y comunidades de otros municipios, contribuyendo con el desarrollo de la región norte amazónica de Bolivia, el inconveniente es que algunos de estos socios que se encuentran en mora son propietarios de empresas y se pretende un acercamiento más minucioso y en conjunto plantear algunas alternativas o solución viable para mejorar y solucionar tema de los socios y usuarios en mora donde ambas partes estén de acuerdo con las soluciones o alternativas planteadas y el beneficio sea mutuo para ambos, con el fin de reducir la morosidad, basada exclusivamente en normas vigentes (estatutos y reglamentos de la Cooperativa y de la autoridad de electricidad) y para que cualquier medida administrativa tenga el éxito que busca, se debe tomar muy en cuenta el problema de controlar el crecimiento de la morosidad , ya que también la cooperativa es fiscalizada y controlada por la autoridad y control social de electricidad.

#### **4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA**

Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER RL)

## **5 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO**

La Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L está ubicada en la ciudad de Riberalta-Beni-Bolivia, sobre la avenida Beni Memore, esquina Sucre S/N, Con el N° de Teléfono 852 - 2344, y la subestación El palmar en la avenida Beni Mamoré lado este, en la ciudad de Riberalta, Capital de la Provincia Vaca Diez Departamento del Beni.

## **6 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

### **6.1 TÍTULO DEL PROYECTO**

Para efecto de la investigación se diseñará una estrategia Comercial Tecnológica, para la recuperación de moras por la venta de energía eléctrica, bajo la normativa de la Autoridad de Electricidad en la Cooperativa Eléctrica Riberalta C.E.R. R.L en el periodo 2018.

## **7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **7.1 Identificación y planteamiento del problema**

La Cooperativa Eléctrica CER R.L., es una institución de distribución de energía eléctrica en la ciudad de Riberalta Beni, dentro de la cual ha venido surgiendo una serie de problemas en el pago de facturas por consumos de suministro eléctrico por partes de socios y usuarios de la ciudad de Riberalta, comunidades del área rural y comunidades del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno del Departamento de Pando, dentro de los problemas de la institución tenemos.

- Falta de cultura de pago por socios y usuarios.
- Retraso en los pagos de facturas por consumo de electricidad parte de algunos socios y/o usuarios de la C.E.R. R.L
- Perdidas económicas dentro de la institución, por cuentas por cobrar pendientes.

Estos son algunos de los problemas que hay dentro de la institución, en la cual mediante una estrategia se dará una solución o mejoría a los problemas que hay dentro de la cooperativa y reducir la morosidad que no permite la liquidez y el desarrollo de la institución.

Porque uno de sus mayores problemas que tiene la cooperativa es la morosidad de los socios y/o usuarios quienes no cumplen con sus obligaciones de cancelar sus facturas de

consumo de la energía en las fechas establecidas. Sabiendo que es la principal fuente de ingreso que tiene la cooperativa y con la cual se auto sustenta para seguir haciendo préstamo de su servicio que es de primera necesidad para toda la población.

## **8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera se pueden contribuir a recuperar la mora en el pago por el servicio de energía eléctrica que presta la Cooperativa Eléctrica Riberalta? C.E.R. R.L.

## **9 JUSTIFICACIÓN**

### **9.1 Justificación de la investigación**

El diseño de una estrategia comercial para la recuperación de mora en la “Cooperativa Eléctrica Riberalta RL” es de suma importancia, pues su aplicación está relacionada en la toma de decisiones, para lo cual es necesario una clara comprensión de los objetivos que se pretende 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 información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable. Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar el documento y datos de archivos del área financiera que sirvan de base para desarrollar una estrategia, que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la C.E.R RL.

La cooperativa Eléctrica Riberalta R.L. por sus características de institución dedicada a proveer servicio público, más propiamente a la generación y distribución de energía eléctrica.

Considerando los efectos y recuperaciones negativas que ocasionan 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 instrumento legal y eficiente que permitan 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.

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 una estrategia comercial para la recuperación de mora, que sin duda aporta a 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 selección de cobranza de la cooperativa Eléctrica Riberalta R.L, con el apoyo de datos que corresponde a los años 2015 – 2018, 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.

## **10 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **10.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia comercial, para la recuperación de mora en los pagos por el servicio eléctrico prestado a la ciudadanía de la ciudad de Riberalta y comunidades del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno del Departamento de Pando, durante los periodos comprendidos en los años 2015-2018, bajo la normativa de la autoridad de electricidad en la Cooperativa Eléctrica Riberalta C.E.R. R. L.

### **10.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la mora existente en los pagos por el servicio eléctrico en la Cooperativa Eléctrica Riberalta C.E.R. R.L.
- Determinar procedimientos de recuperación de moras en base a normativa de la A.E.
- Diseñar estrategias comerciales para recuperar la mora por servicio eléctrico de la Cooperativa Eléctrica Riberalta C.E.R R.L.

## **11 EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **11.1 Organización**

Según Chiavenato (2011) Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

## **11.2 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, que es producir bienes y prestar servicios. Para la satisfacción de necesidades humanas y que puede buscar o no lucro.

La empresa es "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" (Romero 2014).

### **11.2.1 Clasificados de las empresas Según el Sector de Actividad:**

#### **11.2.1.1 Empresas del sector primario**

También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. " (Romero 2014).

#### **11.2.1.2 Empresas del sector secundario o industrial**

Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc. " (Romero 2014).

#### **11.2.1.3 Empresas del sector terciario o de servicios**

Para Zuani (2013) Se, incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. Zuani (2013)

### **11.2.2 Según el tamaño**

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas reclasifican según su tamaño en:

#### **11.2.2.1 Grandes empresas**

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Zuani (2013)

#### **11.2.2.2 Medianas empresas**

En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Zuani (2013)

#### **11.2.2.3 Pequeñas empresas**

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. Zuani (2013)

#### **11.2.2.4 Microempresas**

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. (Zuani 2013)

#### **11.2.3 Según la propiedad del capital**

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido reclasifican en:

### **11.2.3.1 Empresa privada**

La propiedad del capital está en manos privadas, su objetivo es producir bienes (productos) o prestar servicios con el fin de obtener lucro para remunerar el capital invertido en los particulares. Zuani (2013)

### **11.2.3.2 Empresa publica**

Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal. Zuani (2013)

### **11.2.3.3 Empresa mixta**

Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares. (Zuani 2013)

## **11.2.4 Según el ámbito de la actividad**

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. Zuani (2013)

En este sentido las empresas se clasifican en:

### **11.2.4.1 Empresas locales**

Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio. Zuani (2013)

### **11.2.4.2 Empresas Provinciales**

Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país. Zuani (2013)

### **11.2.4.3 Empresas Regionales**

Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones. Zuani (2013)

### **11.2.4.4 Empresas Nacionales**

Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación. Zuani (2013)

#### **11.2.4.5 Empresas Multinacionales**

Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. (Zuani 2013)

#### **11.2.5 Según destino de los beneficios**

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos: Zuani (2013)

##### **11.2.5.1 Empresas con fines de lucro.**

Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc...

##### **11.2.5.2 Empresas sin fines de lucro.**

En este caso los excedentes revuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo. Zuani (2013)

#### **11.2.6 Según la forma jurídica**

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

##### **11.2.6.1 Unipersonal**

El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa. Zuani (2013)

##### **11.2.6.2 Sociedad Colectiva**

En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa. Zuani (2013)

##### **11.2.6.3 Cooperativas**

No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez

trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa. Zuani (2013)

#### **11.2.6.4 Comanditarios**

Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado. Zuani (2013)

#### **11.2.6.5 Sociedad de responsabilidad limitada**

Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. Zuani (2013)

#### **11.2.6.6 Sociedad anónima.**

Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. (Zuani 2013)

#### **11.2.7 Finalidad de la empresa**

La finalidad de una empresa según la perspectiva de, dueño, gerente, socio, empleado, comunidad o asesor es:

- ✓ Satisfacer las necesidades de 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 al personal.

Si analizamos bien las propuestas dichas, encontraremos que centrarnos en la mayoría de ellas nos 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. (Fleiman 2010)

### **11.3 Cooperativa**

- ✓ Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo: “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Las cooperativas son empresas de producción o servicios, pero su razón de ser no es la de dar excedentes sino, y ante todo, la de mejorar las condiciones de vida de sus asociados, sirviendo del modo mejor a las necesidades, aspiraciones e intereses de los miembros a los que pertenecen y que las controlan. (Chiavenato 2014)

#### **11.3.1 Importancia de la Cooperativa**

- ✓ La importancia de las cooperativas radica, en que, a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos, y principios establecidos, será indiscutiblemente, una herramienta para el desarrollo económico e intelectual. (Chiavenato 2014)

##### **11.3.1.1 Clasificación de la cooperativa**

Las Cooperativas, según la actividad que desarrollan, se clasifican en los siguientes grupos:

De producción, consumo, ahorro y crédito, y, servicios.

- ✓ Cooperativas de producción: sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.
- ✓ Cooperativas de consumo: son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.
- ✓ Cooperativas de ahorro y crédito: son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos
- ✓ Cooperativas de servicios: son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. (Chiavenato 2014)

#### **11.3.1.2 Características de las cooperativas**

Son sociedades que llevan a cabo actividades empresariales y que agrupan a personas para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas y sociales en común.

- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.

- Que establezca la irrevocabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación del remanente.
  - Que tenga una duración indefinida en el estatuto.
  - Que se promueva la integración con otras organizaciones que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.
- ✓ Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sea voluntario. (Chiavenato 2014)

### 11.3.1.3 Valores Cooperativos

La actividad de las cooperativas está regida y asignada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad Cooperativa describe así: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

- ✓ **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.
- ✓ **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 en el cubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño. (Chiavenato 2014)

#### 11.3.1.4 Estructura Cooperativa

En una cooperativa tenemos socios, directores, administradores y empleados y público en general.

- **Socio:** Es la base de la cooperativa, su estructura básica. Debe estar consciente de su rol y la importancia del mismo. Este atento a todo lo correspondiente al funcionamiento de su cooperativa.
- **Directores:** Representan a los socios y son el sector ejecutivo del mismo. Su función fundamental es realizar las genuinas disposiciones de la Asamblea.
- **Administradores:** Seleccionados por la Junta de Directores. Está a cargo de la acción gerencial de la institución.
- **Empleados:** Personal que rinde sus servicios y permite el funcionamiento de la cooperativa. Son reclutados por el Presidente Ejecutivo.
- **Público en General:** Estos son gran parte de la clientela de la cooperativa. Todos son candidatos potenciales a socios de la misma.

Estos son los roles básicos de una institución cooperativa. El poder que surge de la Asamblea de Socios es delegado en la Junta de Directores. Ellos delegan en el administrador, quien delega en los empleados. Esta relación también conlleva una comunicación y responsabilidad a la inversa.

- ✓ Es obvia la necesidad de las reglas básicas de relaciones interpersonales. Además, debe mantenerse una comunicación abierta con todos los miembros de la cooperativa y la clientela. (Chiavenato 2014)

## **11.4 Administración De Personal**

Chiavenato (2011) define: “la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- ✚ Alcance de los objetivos.
- ✚ Por medio de personas.
- ✚ Mediante técnicas.
- ✚ En una organización” (p. 80).

La administración del capital humano contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

### **11.4.1 Administración por Objetivos**

Según Koontz y Weihrich “definen la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (p. 356).

El establecimiento de metas para cada área de la organización, necesita una participación activa de los jefes de cada departamento en el apoyo intensivo al Personal, con la coordinación e integración de esfuerzos se puede alcanzar resultados esperados en un determinado tiempo. Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

#### **11.4.2 Capital Humano**

Chiavenato (1998) considera que “el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (pág. 31-32)

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

#### **11.5 Estados financieros**

Los estados financieros son un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual. Los tres estados financieros básicos son el balance, que muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en una fecha establecida; estado de resultados, que muestra cómo se obtiene el ingreso neto de la empresa en un período determinado, y el estado de flujo de efectivo que muestra las entradas y salidas de efectivo producidas durante el período. El análisis de este estado financiero nos permitió comprobar el estado de morosidad de la CER. R.L. (Langarica 2011)

### **11.5.1 Importancia de los Estados Financieros**

Los estados financieros son importantes porque son documentos serios y con validez oficial (siempre y cuando se hagan con alguien con la debida autorización) que permitan tener una idea muy organizada sobre las finanzas. Ayudan no solo a ver el pasado, si no a aprender de este para mejorar al año siguiente.

Permiten ver de manera clara y eficaz en que se ahorró y en que se gastó. (Langarica 2011)

### **11.5.2 Clasificación de los estados financieros**

Teniendo en cuenta los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se clasifican en estados financieros de propósito general y estados financieros de propósito especial. (Langarica 2011)

#### **11.5.2.1 Estados financieros de propósito general**

Son aquellos que se preparan al cierre de un periodo y están constituidos por los estados financieros consolidados, los estados financieros intermedios y los estados financieros anuales. (Langarica 2011)

#### **11.5.2.2 Estados financieros consolidados**

Son los estados financieros básicos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio neto y los flujos de efectivo de una matriz y sus subsidiarias como si fuesen los de una sola empresa. La matriz es aquella empresa que ejerce el control sobre otras empresas, que tienen la calidad de subsidiarias. (Langarica 2011)

#### **11.5.2.3 Estados financieros intermedios:**

Comprenden los estados financieros básicos y notas explicativas completas o seleccionadas, que se preparan durante el transcurso de un periodo menor a un año, debiendo observar las políticas contables aplicables en la elaboración de los estados financieros al cierre del periodo. (Langarica 2011)

#### **11.5.2.4 Estados financieros anuales:**

La empresa debe preparar estados financieros de propósito general al 31 de diciembre de cada año. Cuando, en circunstancias especiales, la fecha del balance general de la empresa cambia y los demás estados financieros anuales se presentan por un periodo menor de un año, la empresa debe revelar, además del periodo cubierto por los estados financieros, la razón por la que el periodo es distinto al de un año y la aclaración de que los importes comparativos respecto al estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo y a las notas relacionadas, no son comparables. (Langarica 2011)

#### **11.5.3 Estados financieros de propósito especial**

Son aquellos que se preparan con el objeto de cumplir requerimientos específicos. Se consideran dentro de esta clase, a los estados financieros extraordinarios y los de liquidación. (Langarica 2011)

##### **11.5.3.1 Estados financieros extraordinarios**

Son los que se preparan a una determinada fecha y sirven para realizar ciertas actividades, como los que deben elaborarse con ocasión de la decisión de transformación, fusión o escisión, la venta de la empresa y otros que se determinen. Se consideran como estados financieros extraordinarios aquellos que se preparan y presentan con ocasión de la realización de una oferta pública de valores. (Langarica 2011)

##### **11.5.3.2 Estados financieros de liquidación**

Son los que deben preparar y presentar una empresa cuya disolución se ha acordado, con la finalidad de informar sobre el grado de avances del proceso de recuperación de valor de sus activos y de cancelación de sus pasivos. (Langarica 2011)

#### **11.5.4 Tipos de estados financieros**

##### **11.5.4.1 Balance General**

Es un documento que presenta la situación económica y financiera de la empresa. Presenta la situación económica por que muestra el importe de sus recursos (activo)

y de sus obligaciones (pasivo y patrimonio). También presenta la situación financiera que permita determinar su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento y su capital de trabajo, entre otros conceptos financieros. El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y patrimonios. (Langarica 2011)

#### **11.5.4.2 Estado de resultados**

Es un estado financiero que muestra los ingresos de una organización, así como sus gastos, durante un determinado periodo. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, perdidas remanente y excedente) de una entidad.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del sector paraestatal en un periodo determinado. (Langarica 2011)

#### **11.5.4.3 Estado flujo de efectivo**

Es aquel que muestra el efecto de los cambios de efectivo en periodo determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Es el estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

Este estado es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final. (Langarica 2011)

#### **11.5.4.4 Estado de cambio en el patrimonio.**

Muestra las variaciones ocurridas en las distintas cuentas patrimoniales (capital, acciones reservas y resultados acumulados) durante un periodo determinado. (Langarica 2011)

### **11.5.5 Cuentas por cobrar**

Son los derechos obtenidos por la entidad ante terceros por la transferencia de bienes o la prestación de servicios al crédito sin el respaldo de documentos.

Las cuentas por cobrar son inseguras su recuperación por lo que se hace necesario considerar la posibilidad de pérdidas por la incobrabilidad de las cuentas. En el caso de la CER R.L, la suma de estos montos asciende a una cantidad considerable, y es que resta liquidez, inversión, avances y desarrollo de la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L. (Langarica 2011)

### **11.5.6 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 existentes por las deudas a cobrar a clientes, ya sean respaldados o no con documentos. (Langarica 2011).

### **11.5.7 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 es una cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata, sin disminuir su valor. Por definición, el dinero es el activo con mayor liquidez, al igual que los depósitos en bancos. También se emplea con frecuencia el término “activos líquidos”, para referirse al dinero y a los activos que pasan a dinero en efectivo rápidamente. Pero para otros elementos que no son dinero, la liquidez presenta dos dimensiones. La primera se remite al tiempo necesario para convertir el activo en dinero; la segunda es el grado de seguridad relacionado con el precio o la razón de conversión.

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, pueden ser: Vendido rápidamente, Con una mínima pérdida de valor, en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores. (Langarica 2011)

#### **11.5.7.1 Liquidez en una empresa**

En la empresa, la liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis.

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escasos. El análisis financiero proporciona formulas sencillas para medir grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con una 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 cometer a lo largo del siguiente año.

Por otro lado, el fondo de maniobra es una medida de la liquidez general de la empresa, que pone en relación todos los activos líquidos de esta (no solamente la tesorería, sino también los créditos concebidos a clientes y las mercaderías) con las deudas que ha de pagar en el próximo año. (Langarica 2011)

#### **11.6 Sistemas de Comercialización**

La comercialización se inicia con la información obtenida de la lectura de los medidores de los socios o usuarios, que están codificado 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 cobranza.

El precio de las tarifas por el servicio de energía eléctrica es regulado y establecidas por la Ley de Electricidad. (Ley de electricidad en Bolivia)

## **11.7 Mora**

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

La mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación. La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. De suerte que, una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.(Manasevich 2014)

### **11.7.1 Tipos de mora**

Existen dos tipos de moras:

La mora Debitoris que está a cargo del deudor y la mora creditoris a cargo del acreedor:

#### **11.7.1.1 La mora debitoris**

Es cuando el deudor incurre en mora, es el retraso de una obligación y que la deuda estuviera vencida. Dicho deudor moroso debe de pagar al acreedor los daños y perjuicios que su retraso le hubieran ocasionado. (Manasevich 2014).

### **11.7.1.2 La mora creditoris.**

Es la mora del acreedor aparece cuando este rechaza injustificadamente la oferta de pago que le hace el deudor, esto tiene como consecuencia elimina 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 pago y de esta manera se libera de la obligación contraída. . (Manasevich 2014)

### **11.7.2 Sistema de control y recuperación de mora.**

Dado que el interés central de estudio, es verificar, aplicar y establecer si la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L 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. RL. En nuestra entrevista con el personal administrativo de la cooperativa del área de comercialización pudimos esclarecer que cuando ellos dicen tener un sistema de control y recuperación de mora se refieren al art. 59 y 60 de la ley N °1604 Ley de Electricidad. Dicho art 59, se refiere al corte 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 trámite o procedimiento previo alguno.

Art 60.- (acción ejecutiva). Las deudas resultantes de la compra y venta de electricidad en bloque, de la utilización de las instalaciones de las empresas de Transmisión y de Distribución, y del suministro a Consumidores Regulados o No Regulados, constituyen obligaciones líquidas y exigibles; en cuyo caso, la factura impaga tendrá la calidad de título hábil y constancia de deuda para iniciar acción ejecutiva después de transcurridos treinta (30) días de su notificación con la factura. Durante este período, los afectados podrán presentar reclamo por error, en cuyo caso y, de no haber acuerdo entre las partes, la divergencia se someterá a resolución de la Superintendencia de Electricidad, sin lugar a recurso posterior alguno. El Titular podrá demandar el pago de intereses por mora que legalmente corresponda. (Ley N° 1604 de electricidad)

## **11.8 Estrategias**

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (Porter 2015)

### Estrategia de Liderazgo en Costos

Esta Estrategia significa concentrarse en ser el que “Produce más Barato” (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos.

### **11.8.1 Concepto de estrategias**

Es el conjunto de habilidades necesarias y significativas para lograr un fin “Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de sus configuraciones de recurso en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés”

La estrategia empresarial es ahora más dramática para encontrar oportunidades dentro del negocio para lograr una mayor riqueza. (Porter 2015)

### **11.8.2 Tipos de estrategias**

#### **11.8.2.1 Estrategia de Liderazgo**

En costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje. (Porter 2015)

### **11.8.2.2 Estrategia de Diferenciación**

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Consiste en crear un valor sobre el producto, dándole una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Esto puede hacerse sobre la calidad, servicio, diseño, etc.; puede tratarse de un producto (o servicio) más caro pero el cliente percibe que es diferente y por lo tanto está dispuesto a pagarlo. (Porter 2015)

### **11.8.2.3 Estrategia de Enfoque**

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. (Porter 2015)

#### 11.8.2.4 Estrategia de Estabilidad

El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento. (Porter 2015)

#### 11.8.2.5 Estrategia de Alianza

La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. (Porter 2015)

#### 11.8.2.6 Elementos claves para el éxito de las estrategias

**FIGURA N° 1**  
**ELEMENTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS**



**Fuente:** Elaboración propia, en base a plan de servucción.

##### **a. Objetivos claros y a largo plazo.**

Los objetivos que se planteen en si deben estar vinculados con las funciones de la empresa; los mismos que estarán encaminados a un mismo horizonte para poder cumplir en un largo plazo. Es decir que los objetivos estén claramente definidos en concordancia a la actividad de la empresa

que se puedan cumplir al pasar del tiempo sin ningún problema. . (Larriba 2012)

**b. Conocimiento del entorno.**

Es importante conocer el entorno donde está la empresa; ya que día a día se van dando diferentes cambios es por ello que al conocer el entorno nos ayudara a implementar estrategias de valor para la empresa. . (Larriba 2012)

**c. Valoración de los recursos.**

Es útil la valoración de los recursos ya que nos ayuda hacer un diagnóstico para tener una visión en lo que tenemos que mejorar como empresa. . (Larriba 2012)

**d. Implantación.**

No solo se elaboran las estrategias, es esencial y primordial implementar y poner en práctica, con la comunicación de toda la empresa. . (Larriba 2012)

### **11.8.2.7 Funciones de las estrategias**

- **Soporte para la toma de decisiones.**

La empresa al estar en problemas es elemental la implementación y elaboración de estrategias que ayuden a salir adelante a la empresa. . (Larriba 2012)

- **Pensar en el futuro.**

Al establecer las diferentes estrategias no solo se piensa en el momento, es de vital importancia pensar en un futuro; ya que el tiempo cambia no siempre va ser las mismas preferencias. . (Larriba 2012)

- **Alcanzar metas.**

La creación de estrategias otorga el cumplimiento de las metas propuestas en la empresa tales como alcanzar posicionamiento en la mente del consumidor, ser productivos, innovadores. (Larriba 2012)

## 12 MARCO PRÁCTICO

### 12.1 Resultados obtenidos e interpretación

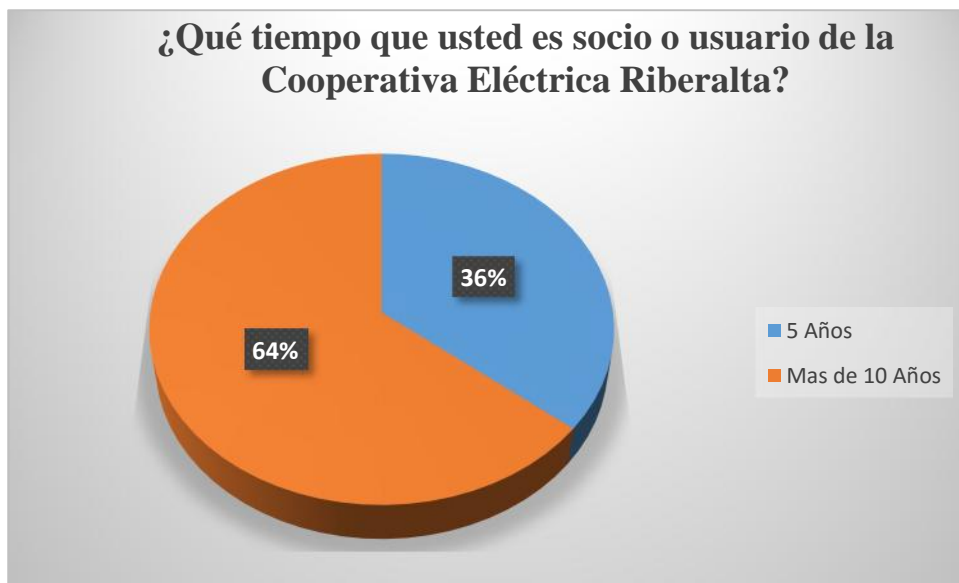
Resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta aplicada a socios y usuarios de la Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER RL), referente al diseño de estrategias comercial para la recuperación de moras.

#### Pregunta N° 1.

¿Qué tiempo que usted es socio o usuario de la Cooperativa Eléctrica Riberalta?

5 Años	<b>29</b>
Más de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
5 Años	29	36%
Más de 10 Años	52	64%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación.

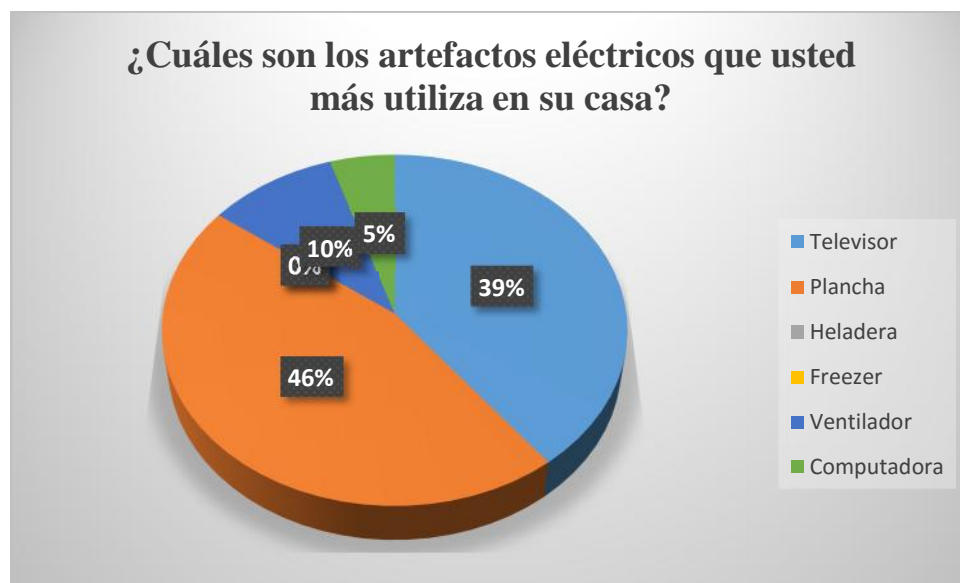
En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 36% de las personas encuestadas, tienen una antigüedad de 5 años, como socios o usuarios de la CER, mientras que el 64% dice tener, una antigüedad mayor a 10 años.

## Pregunta N° 2.

¿Cuáles son los artefactos eléctricos que usted más utiliza en su casa?

5 Años	<b>29</b>
Mas de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Televisor	32	39%
Plancha	37	46%
Heladera	0	0%
Freezer	0	0%
Ventilador	8	10%
Computadora	4	5%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

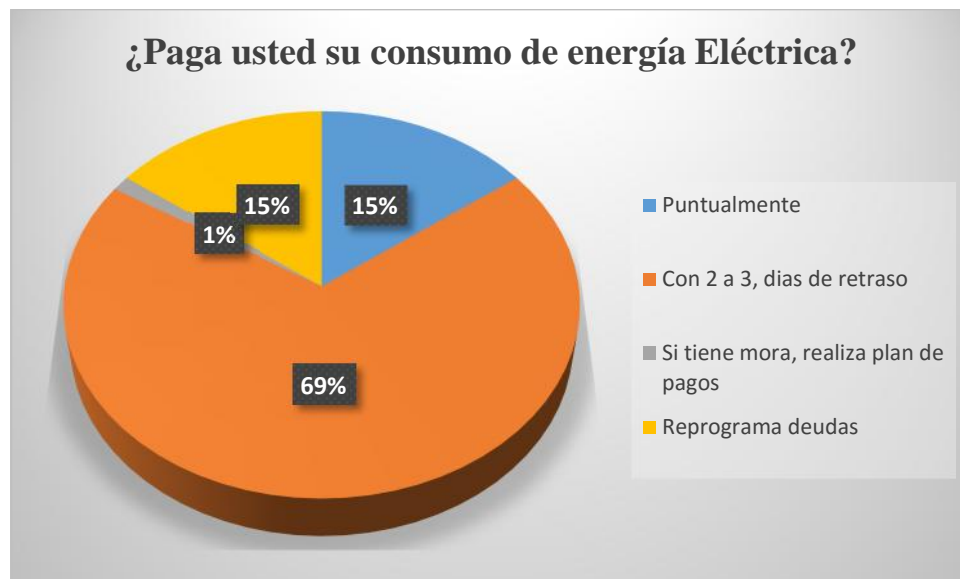
En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 39% de las personas encuestadas, utilizan más televisión, el 46% de los encuestados, utilizan la plancha, el 10% usan ventilador, el 5% tienen y usan las computadoras mientras que los demás no utilizan otros tipos de artefactos eléctrico.

### Pregunta N° 3.

¿Paga usted su consumo de energía Eléctrica?

5 Años	<b>29</b>
Más de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Puntualmente	12	15%
Con 2 o 3 días de retraso	56	69%
Si tiene mora realiza plan de pagos	1	1%
Reprograma deudas	12	15%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 15% de las personas encuestadas, pagan puntualmente sus facturas, el 69% de los encuestados paga con retrasos de hasta 3 días, el 1% tiene mora, y el 15%, reprograma sus deudas para poder cumplir con sus obligaciones.

#### Pregunta N° 4.

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

5 Años	<b>29</b>
Más de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Por no tener trabajo	0	0%
La energía es muy cara	76	94%
Los puntos de cobranzas, es muy lejos de su casa y no tiene como ir	5	6%
Su medidor tiene desperfectos	0	0%
Sus ingresos no le dan para cancelar todas sus facturas a tiempo	0	0%
No la atienden bien cuando va a cancelar sus facturas en la oficina	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación.

En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 94% de las personas encuestadas, incurrir en mora debido al alto costo de la energía eléctrica, y el 6% de los

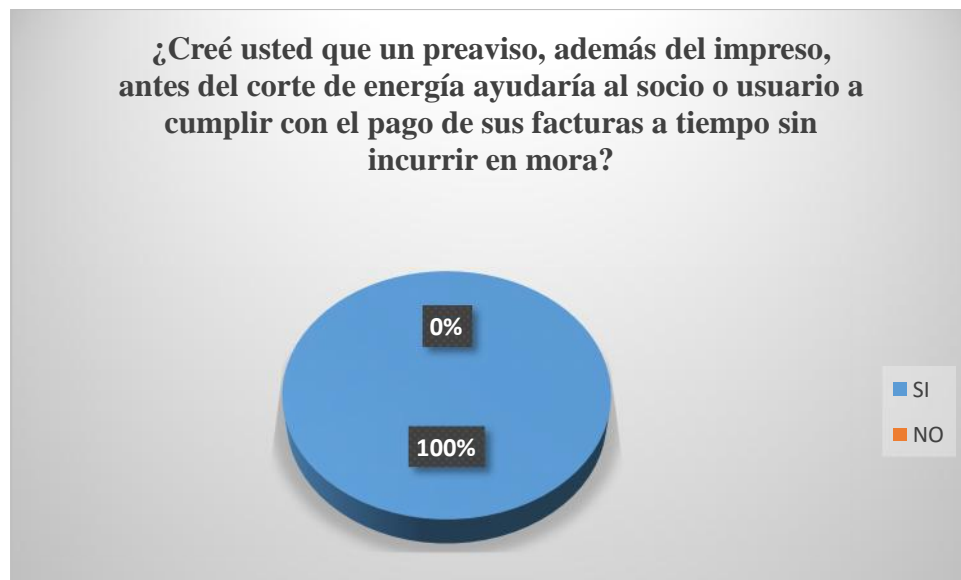
encuestados, debido a que los puntos de cobranzas se encuentran muy lejos de sus viviendas, y el restante responde 0% a las demás preguntas realizadas.

### Pregunta N° 5.

¿Creé usted que un preaviso, además del impreso, antes del corte de energía ayudaría al socio o usuario a cumplir con el pago de sus facturas a tiempo sin incurrir en mora?

5 Años	<b>29</b>
Mas de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Si	81	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

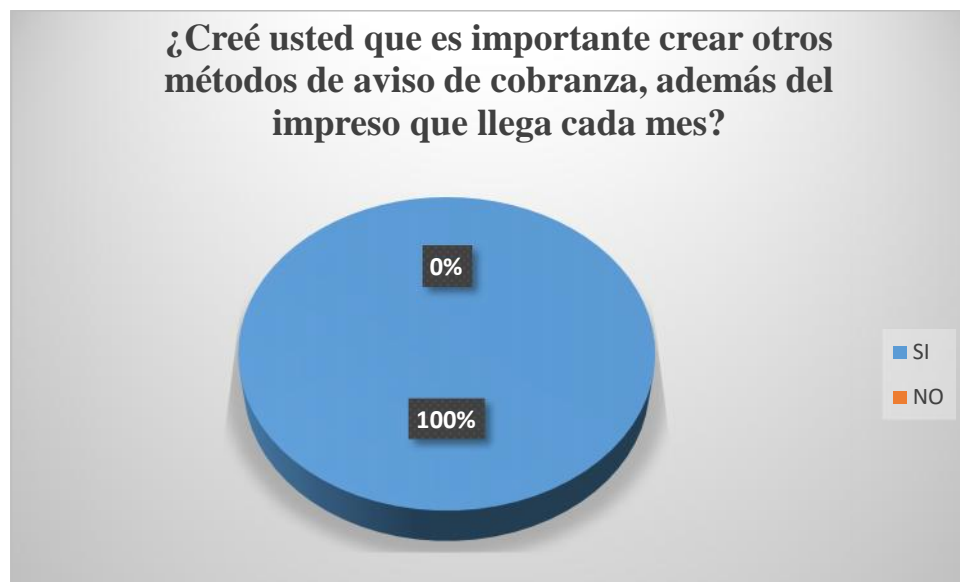
En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 100% de las personas encuestadas, creen que un nuevo preaviso de corte o pago de energía, ayudaría al socio a no incurrir en mora.

### Pregunta N° 6.

¿Creé usted que es importante crear otros métodos de aviso de cobranza, además del impreso que llega cada mes?

5 Años	<b>29</b>
Mas de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Si	81	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 100% de las personas encuestadas, creen que se debe crear otros métodos de cobranzas.

### Pregunta N° 7.

¿Conoce la consecuencia de falta de liquidez en la Cooperativa?

5 Años	<b>29</b>
Mas de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Si	4	5%
No	77	95%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

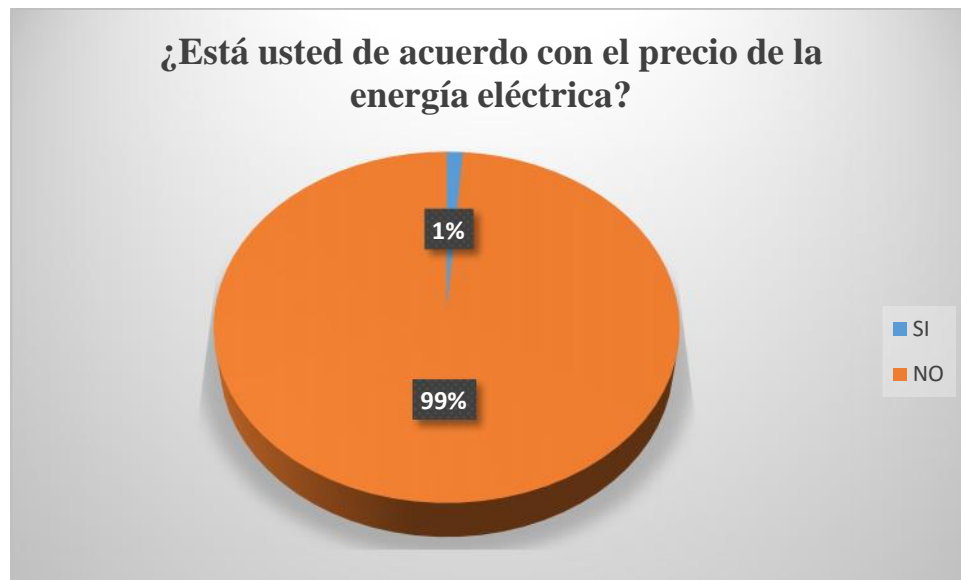
En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 95% de las personas encuestadas, no conocen o saben que consecuencias traería a la cooperativa el no tener liquidez, mientras que el 5% restante dice si saber cuáles serían las consecuencias.

**Pregunta N° 8.**

¿Está usted de acuerdo con el precio de la energía eléctrica?

5 Años	<b>29</b>
Más de 10 Años	<b>52</b>

ALTERATIVA	N° DE ENCUESTA	% DE RESPUESTAS
Si	1	1%
No	80	99%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>



**Interpretación.**

En esta pregunta, se pudo evidenciar que el 99% de las personas encuestadas, no están de acuerdo con el precio que se tiene actualmente por la energía eléctrica, mientras que el 1% restante dice si estar de acuerdo.

## **13 METODOLOGÍA.**

### **13.1 Metodología de la Investigación**

Metodología es una ciencia del conocimiento, subordinada a la Tecnología y cuyo objeto de estudio es el cómo del conocimiento, trata una serie de conceptos y técnicas que hacen expedito el camino del descubrimiento y de la invención. (Carvajal)

La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. (Rosa Jiménez paneque)

La metodología de la investigación, en este sentido, es también la parte de un proyecto de investigación donde se exponen y describen razonadamente los criterios adoptados en la elección de la metodología, sea esta cuantitativa o cualitativa. (Roberto Hernández Fernández)

La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso. (Carlos Fernández Collado)

La metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. En ella, el investigador o los investigadores deciden el conjunto de técnicas y métodos que emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación. (Mario Bunge)

### **13.2 Tipo de estudio de investigación.**

Barba (2001), destaca la gran importancia del uso del estudio de caso como un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de este se puede intentar crear una serie de hipótesis que en otros contextos concretos deben verificarse, lo cual permite establecer un planteamiento maduro teóricamente, al mismo tiempo que adecuado en cuanto a los datos empíricos correspondientes. Por otra parte, destaca que el estudio de caso puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes. Constituye más bien un enfoque que enfatiza la

particularidad de un problema específico, cuyos límites delimitan también su propio universo.

Stake (2005, p.23), sostiene que un buen estudio de casos es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones y es probable que las interpretaciones del investigador reciban mayor consideración que las de las personas estudiadas, sin embargo, el investigador cualitativo de casos intenta preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede

### **13.2.1 Enfoque mixto**

En un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan, etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior. (Mertens 2011)

El enfoque mixto es un proceso, que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de problema o para responder a preguntas de investigación a un planteamiento de problema (Tashakkori y Teddlie 2013).

Podemos definir el enfoque mixto como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida (metainferencias) y

lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Es decir que el método mixto combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. (Roberto Hernández Sampieri)

## **13.2.2 Método**

### **13.2.2.1 Método deductivo**

Se utilizó para identificar el objeto de estudio, que 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 originan la morosidad en la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER. RL.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. ( Julián Pérez Porto 2014)

En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. (Carvajal, 2016).

En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. (Behar, 2008)

### **13.2.2.2 Método de análisis**

Este método se utilizó 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.

### **13.3 Población y muestra**

La población objeto de estudio de la presente investigación estará representada por los socios y usuarios que estén actualmente en mora, la cual estará compuesta por el total de la población está representada por 800 socios y usuarios, personas de ambos sexos y no presentara rango de edad como un excluyente, el único requisito será que la antigüedad en el puesto de trabajo sea de 1 a 10 años o más.

#### **13.3.1 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra está conformado por el 10% que equivalen a 80 personas de una población de 800 socios y usuarios de la Cooperativa Eléctrica Riberalta.

### **13.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **13.4.1 Encuesta**

La encuesta es una técnica que permitirá indagar la opinión que tiene el socio y usuario de la Cooperativa Eléctrica CER R.L.

Se aplicará la encuesta a través de un cuestionario para obtener los criterios sobre el tema e información de interés para lograr un buen trabajo, en la recuperación de las moras en la Cooperativa Eléctrica CER R.L.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2010)

La encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. (Díaz 2011)

### **13.4.2 Entrevista**

La entrevista permitirá la consulta para confirmar, reorientar y ampliar la información primaria obtenida en los cuestionarios. Se utilizará la entrevista al personal administrativo de la C.E.R. R.L.

Se realizará la entrevista directa a funcionarios de la Cooperativa Eléctrica CER R.L, y especialistas en el tema para obtener información que permite adquirir criterios relevantes sobre la temática de interés y lograr un trabajo eficiente para la recuperación de moras de los socios y usuarios de la CER R.L.

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

La entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación, en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. (Sabino 2011)

### **13.4.3 Instrumentos**

#### **13.4.3.1 Guía de entrevista semiestructurada**

Mediante la entrevista aplicada específicamente al responsable de la jefatura de comercialización y al encargado de área de contabilidad, para que puedan brindar información veraz sobre la cantidad de pérdidas económicas en cifras y de esta manera poder conocer cuántos socios y usuarios o que categorías son los más que se encuentran en mora y porque tanto tiempo. Ver anexo 1

#### **13.4.3.2 Cuestionario Semiestructurado**

Mediante el cuestionario que se aplicado a los socios y usuarios de la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER R.L, tiene el objetivo de despejar dudas del presente

trabajo y tener información relevante a cerca de las pérdidas económicas y el perjuicio que se arrastra la institución por algunos socios y usuarios que incumplen con sus obligaciones de pagar sus facturas a su debido tiempo. Ver anexo 2

### 13.4.3.3 Instrumentos de apoyo

Figura 1

N <sup>o</sup>	<b>Material de escritorio</b>
<b>1</b>	Bolígrafo
<b>2</b>	Cuadernos
<b>3</b>	Lápiz
<b>4</b>	Borrador
<b>5</b>	Tajador
<b>6</b>	Computadora
<b>7</b>	Memoria USB
<b>Material de campo</b>	
<b>1</b>	Cámara digital fotográfica
<b>2</b>	Material de guía Didáctica
<b>3</b>	Recursos Humanos

**Fuente:** Elaboración Propia

## **14 PROPUESTA CENTRAL.**

### **14.1 Propuesta de estrategia comercial para la recuperación de mora en los pagos de servicio eléctrico.**

Considerando que las estrategias comerciales para la recuperación de mora por diversos servicios y/o productos son constantes y deben diseñarse con mucha precisión para que se obtenga lo esperado, es por eso que en la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

La esencia de éste plan está en diseñar una estrategia comercial, tecnológica que ayude a recuperar la mora que se tiene en cuanto a deudas por pago de energía eléctrica, para eso se analiza primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y cómo el personal establecerá los contactos con el cliente para que finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure la satisfacción del usuario, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

El aporte de éste trabajo es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las organizaciones. Considerando que la gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto, radica en que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción, es decir, es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, el punto clave es entender la secuencia de los hechos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido por la Cooperativa Eléctrica Riberalta (CER RL).

## 14.2 Definición de la estrategia propuesta.

Cada estrategia propuesta indica una dirección diferente para las actividades propias de la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L, en la siguiente tabla se describe con mayor detalle las estrategias seleccionadas.

**CUADRO N° 2**  
**DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

N°	ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN
1	Crear un departamento de crédito	Definir dentro de la estructura organizacional el departamento de crédito para aplicar correctamente las políticas institucionales y de crédito.
2	Diseñar manual de control interno financiero y contable para el área de comercialización	Definir las normas y procedimiento que permitan llevar un control de todas las operaciones financieras y contables de manera coherente, ordenada y transparente.
3	Crear políticas de recuperación de la cartera morosa	Definir de forma clara las políticas que permitan la recuperación de la cartera morosa actual
4	Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de capital cuando estén en moras por más de 2 o 3 facturas	Definir claramente las normas que regirán el proceso de otorgación de crédito y los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento

**Fuente:** elaboración propia

### 14.3 Estrategias, metas y plan de acción a implementar en la cooperativa eléctrica Riberalta.

A continuación, desglosaremos cada una de las estrategias que componen el área matriz, las metas y actividades que proponemos formen el plan de recuperación de la cartera morosa en la cooperativa Eléctrica Riberalta R.L.

#### 14.3.1 Creación del Departamento de Crédito

**CUADRO N° 3  
CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

<b>META</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Reorganizar el organigrama de la cooperativa para crear departamento de crédito el que deberá ser revisado y aprobado por los directivos de la Cooperativa Eléctrica Riberalta R.L	Brindar solidez a la cooperativa con la implementación de un sistema organizado dinámico y descentralizado que lo haga competitivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la estructura actual de la Cooperativa.</li> <li>2. Definir nueva estructura organizacional.</li> <li>3. Elaborar el organigrama de la cooperativa.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 14.3.2 Diseñar manual de control interno financiero y contable

**CUADRO N° 4  
DISEÑAR MANUAL DE CONTROL INTERNO FINANCIERO Y CONTABLE**

<b>META</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Garantizar que la empresa funcione de manera ordenada, coherente y transparente en cuanto a la parte financiera y contable.	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por el control interno y contable de la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones con los directivos y personal para recopilar información para la elaboración del manual.</li> <li>2. Validar manual de control interno.</li> <li>3. Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del manual.</li> <li>4. Adiestramiento, capacitación y asesoría a directivos y personal del área contable para la correcta aplicación de normas.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

### 14.3.3 Crear políticas de recuperación de cartera morosa.

**CUADRO N° 4  
CREAR POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA**

<b>META</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Elaborar políticas claras de recuperación de carteras para la disminución del índice de morosidad.	Cumplir con todas la políticas de control y recuperación de la cartera actual.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar llamadas telefónicas a los clientes en moras.</li><li>2. Realizar visitas de seguimientos del crédito.</li><li>3. Enviar cartas de cobro vía correo y WhatsApp.</li><li>4. Enviar cartas de cobro judicial a quienes lo ameriten.</li></ol>

**Fuente:** Elaboración propia

### 14.3.4 Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de mora por consumo de energía eléctrica.

**CUADRO N° 5  
CONTRATOS JURÍDICOS**

<b>META</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Tener contratos que faciliten la recuperación de la cartera vencida por consumo de energía eléctrica.	Cumplir con las normas y políticas jurídicas de recuperación de cartera.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reuniones con los directivos de la cooperativa para coordinar la elaboración de los contratos.</li><li>2. Contratar personal calificado en el tema para la elaboración de los contratos de pago.</li><li>3. Capacitación del personal de cobranza para un cobro adecuado</li></ol>

**Fuente:** elaboración propia

### 14.3.5 Plan de acción de recuperación de carteras de socios y usuarios morosos

**CUADRO N° 6  
PLAN DE ACCIÓN**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES EJECUTORES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>
Crear políticas de recuperación las carteras morosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas telefónicas a los clientes en moras.</li> <li>• Realizar visitas de seguimientos del crédito.</li> <li>• Enviar cartas de cobro vía correo y WhatsApp.</li> <li>• Enviar cartas de cobro judicial a quienes lo ameriten.</li> </ul>	Responsable del área de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiones de cobros más aceptables.</li> <li>• Bajar porcentaje de morosidad.</li> <li>• Lograr mantener una liquidez saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos Humanos</li> <li>✓ Teléfonos</li> <li>✓ vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar expedientes.</li> <li>✓ Informes de control y seguimiento.</li> <li>✓ Juicios legales.</li> <li>✓ Cartas de cobros.</li> <li>✓ Pagos efectuados.</li> <li>✓ Visitas.</li> </ul>
Diseñar manual de control interno financiero y contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con los directivos y personal para recopilar información para la elaboración del manual.</li> </ul>	Gerente general y personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar las deudas de la que tienen los socios y contar con un estricto sistema contable, para mejor control de</li> </ul>	Entrevistas. Reuniones. Informes.	Entrevistas Reuniones informes

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar manual de control interno.</li> <li>• Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del manual.</li> <li>• Adiestramiento, capacitación y asesoría a directivos y personal del área contable para la correcta aplicación de normas.</li> </ul>		la empresa.		
Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de mora por consumo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con los directivos de la cooperativa para coordinar la elaboración de los contratos.</li> <li>• Contratar personal calificado en el tema para la elaboración de los contratos de</li> </ul>	Gerente general y personal administrativo calificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con instrumentos legales para recuperación de capital.</li> <li>• Disminuir costos de recuperación de las carteras morosas.</li> </ul>	Recursos Humanos	Contratos de cobranzas elaboradas

	<p>pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal de cobranza para un cobro adecuado.</li> </ul>				
<p>Crear el departamento de crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la estructura actual de la Cooperativa.</li> <li>• Definir nueva estructura organizacional.</li> <li>• Elaborar el organigrama de la cooperativa.</li> </ul>	<p>Directivos de la cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización solida con el personal y funciones bien delimitadas.</li> <li>• Socio y usuarios con mejor control.</li> <li>• Supervisión en tiempo y forma.</li> <li>• Intervención oportuna de la cartera de crédito.</li> <li>• Mora controlada.</li> </ul>	<p>Entrevistas. Informes de capacitación. Borrador de la propuesta.</p>	<p>Entrevistas Informes Capacitaciones.</p>

**Fuente:** elaboración propia

### **14.3.5 Políticas de recuperación de carteras morosas**

#### **14.3.5.1 Cobros de pagos**

Los cobros deben realizarse mediante llamadas telefónicas o avisos escritos de 15 a 30 días antes de sus vencimientos con el propósito de anticipar los pagos oportunamente.

#### **14.3.5.2 Pagos no en efectivo**

Cuando los pagos no son efectivos en sus fechas de vencimientos, el encargado de cobranza deberá enviar una carta al socio o usuario señalando la afectación que esto puede tener y otorgándole un plazo prudencial de 3 días para que regularice su deuda. Además de la comunicación escrita, el encargo del área de cobranza deberá comunicarse vía telefónica con el socio o usuario y efectuar una visita para averiguar los motivos por los cuales no ha podido cancelar sus facturas a su debido tiempo. Estas gestiones deberán efectuarse cuando los socios tengan más de dos facturas impagas.

#### **14.3.5.3 Afectación temporal**

Si se observa que es una situación de afectación temporal de flujo y se puede identificar una fuente de pago viable a corto plazo, se gestiona por solicitud del socio una prórroga ante la misma instancia correspondiente. Las prórrogas no deben de exceder el periodo de un mes y no se podrá ser prorrogado más de tres veces.

#### **14.3.5.4 Omisión a comunicaciones verbales**

Si el socio hace caso omiso a las comunicaciones verbales y escritas, y tiene más de 2 facturas vencidas, se procederá con el cobro extrajudicial el cual consiste en el envío de una carta firmada por el abogado con el objetivo de presionar que se ponga al día. Como políticas de incentivos, se concede la exoneración del 5% de recargo por no pagar en tiempo.

#### **14.3.5.5 No atienden cobro extra judicial**

Cuando el socio no atienda al cobro extra judicial y el ejecutivo ha agotado todas las posibilidades de un arreglo de pago vía prórroga o plan de pago, ya sea porque

el socio no pueda pagar definitivamente o porque no tiene intenciones de pago y tiene facturas vencidas que están en moras, el caso deberá ser trasladado a cobro judicial con un abogado especializado en el tema.

#### **14.3.5.6 Departamento de comercialización**

El jefe del departamento de comercialización asignara y llevara el control y seguimiento de los casos una vez que pasaran a manos de los abogados. Sin embargo, los ejecutivos deberán continuar dando seguimiento al abogado de dichos casos.

#### **14.3.5.7 Gestiones de cobro**

Todas las gestiones de cobro ya sean verbales o escritas deberán quedar documentadas en el expediente del socio o usuario. Así mismo los informes del abogado una vez que el caso haya sido trasladado a cobro judicial, deberán ser archivados en el expediente del socio o usuario para facilitar el seguimiento del mismo y monitorear las gestiones del abogado.

## 15 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

### 15.1 Presupuesto

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de Diseñar una estrategia comercial, para la recuperación de mora en los pagos por el servicio eléctrico prestado a la ciudadanía de la ciudad de Riberalta y comunidades del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno del Departamento de Pando, durante los periodos comprendidos en los años 2015-2018, en el periodo 2018, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto de grado, el cual demandará gastos a la persona que elaborará dicha propuesta.

**CUADRO N° 7**  
**PRESUPUESTO GENERAL**  
(Expresados en bolivianos)

ACTIVIDAD	UNID.	CANT	P/U	TOTAL
Levantamiento de información	Global	1	200,00	200,00
Fotocopia de los Instrumentos	Global	1	50,00	50,00
Alquiler de computadora para tabulación de la información.	Global	2	90,00	90,00
Impresión de Informes Parciales	Global	1	115,00	115,00
Elaboración del perfil e instrumentos	Global	1	150,00	150,00
Servicios de Internet	Global	1	80,00	80,00
Transporte	Global	1	100,00	100,00
Conclusión de la elaboración del perfil de proyecto y presentación final	Global	1	180,00	180,00
<b>TOTAL</b>				<b>965,00</b>

Fuente: elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 965,00 (Novecientos sesenta y cinco 00/100)

**CRONOGRAMA.**

**15.2 Cronograma de Actividades**

**CUADRO N 8  
CRONOGRAMA**

N°	Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de la información	■											
2	Análisis de la información		■										
3	Evaluación de resultados			■									
4	Elaboración del método y técnica que se usará en la investigación				■								
5	Elaboración del plan de trabajo					■							
6	Conclusión del proyecto					■	■						
7	Presentación de primera revisión						■						
8	Etapa de corrección del proyecto							■					
9	Presentación de las correcciones								■				
10	Presentación final del proyecto y defensa									■	■	■	

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.3 Conclusiones**

Se concluye que con el diseño de una estrategia comercial que coadyuve a la recuperación de la cartera morosa que tiene la Cooperativa eléctrica Riberalta, por parte de socios y usuarios de la misma empresa, se lograría de gran manera el retorno del efectivo por parte de los usuarios como concepto de pago del servicio eléctrico, mismo que contribuirían al desarrollo de la empresa, ya que también se podría contar con menos usuarios en estado de mora, por falta de pago de sus facturas vencidas, con la implementación del presente proyecto se puede viabilizar y el estado de cada uno de ellos, permitiendo así que tanto como el socio, como la empresa obtengan ventaja.

Al realizarse un diagnóstico y al haber analizado el estado de la empresa referente a la mora por parte de los socios y usuarios, se pudo determinar la cantidad de socios que se encuentran en esta situación y a su vez permite el análisis de diferentes estrategias de como poder contribuir a la empresa y al socio poder salir de esta situación.

También se concluye que con este análisis y el diseño de estrategias de comercialización se pudo determinar diferentes procedimientos y elegir el mejor o más adecuado según la normativa vigente, mismo que permitirán la recuperación de la mora y por ende el pago por el servicio por parte de los socios y usuarios.

Se concluye que, al culminar el proceso de elaboración del proyecto, se pudo proponer y diseñar estrategias comerciales para la recuperación de mora por servicio eléctrico que ofrece la empresa a socios y usuarios.

#### **15.4 Recomendaciones**

Se recomienda la aplicación del presente proyecto para así implementar estrategias comerciales de recuperación de mora permitiendo que esto logre recuperar la mora que se tiene por parte de los socios en cuanto a pago e servicio de energía eléctrica.

Para optimizar la recuperación de cartera de mora se desarrolló una investigación de procesos y se proyectaron la implementación de una propuesta.

Situar en las instalaciones de la Cooperativa Eléctrica Riberalta, ubicado en la Av. Beni Mamoré y Av. Sucre, el departamento comercial, con la contratación de una persona que cumpla el perfil diseñado para el cargo, con características intrínsecas que prevalezcan en el reclutamiento, quien deberá reportarse ante el Jefe de Cobranzas, y Gerente General de la empresa.

Implementar los Procedimiento, Políticas elaboradas y rediseñadas en las que se puntualiza la gestión de cobro que va a desarrollar la persona reclutada para el departamento que será unificado como Cobranzas en la Cooperativa Eléctrica Riberalta,

Se recomienda se elabore plan de trabajo para el departamento de Cobranzas, así como un cronograma de trabajo estableciendo prioridades en el cobro de cartera que puede ser realizado por uno de los recaudadores de la matriz, hasta que pueda ser reclutado el propio cobrador de la Cooperativa Eléctrica Riberalta, y prescindir de la colaboración de la matriz como ha sido a través de los años de actividad de la empresa.

## 16 BIBLIOGRAFÍA

Block, B. y Geoffrey H. A., (2005). *Administración Financiera*. México DF.: McGraw Hill.

Córdoba, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

Eun Cheol, S. (2007). *Administración Financiera Internacional*. México: McGraw Hill.

Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson.

Guajardo, G. y Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw Hill.

Larriba, A. (2012). *Auditoría de Cuentas Anuales*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

## **Anexo N°1**

### **Cuestionario N°1**

OBJETIVO: obtener información primaria de los socios y usuarios sobre las causas de la mora hacia la Cooperativa Eléctrica CER RL, con la finalidad de determinar los principales factores que inciden en este hecho.

**1. ¿Qué tiempo que usted es socio o usuario de la Cooperativa Eléctrica Riberalta C.E.R Ltda.?**

**Ltda.**

- Año...)
- Más de.....Años)

**2. ¿Cuáles son los aparatos eléctricos que usted más utiliza en su casa?**

- Televisor.
- Plancha.
- Heladera.
- Freezer.
- Ventilador.
- Computadora.

**3. ¿Paga usted su consumo de energía Eléctrica?**

- Puntualmente.
- Con 2 a 3 días de retraso.
- Si tiene mora realiza plan de pagos.
- Reprograma deuda.

**4. Mencione algunas de las causas por la que usted entraría o está en mora**

- Por no tener trabajo.
- La energía es muy cara.
- Los puntos de cobranzas 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.

**5. ¿Cree usted que un preaviso además del impreso, antes del corte de energía ayudaría al socio o usuario a cumplir con sus facturas a tiempo sin entrar en mora?**      SI                      NO

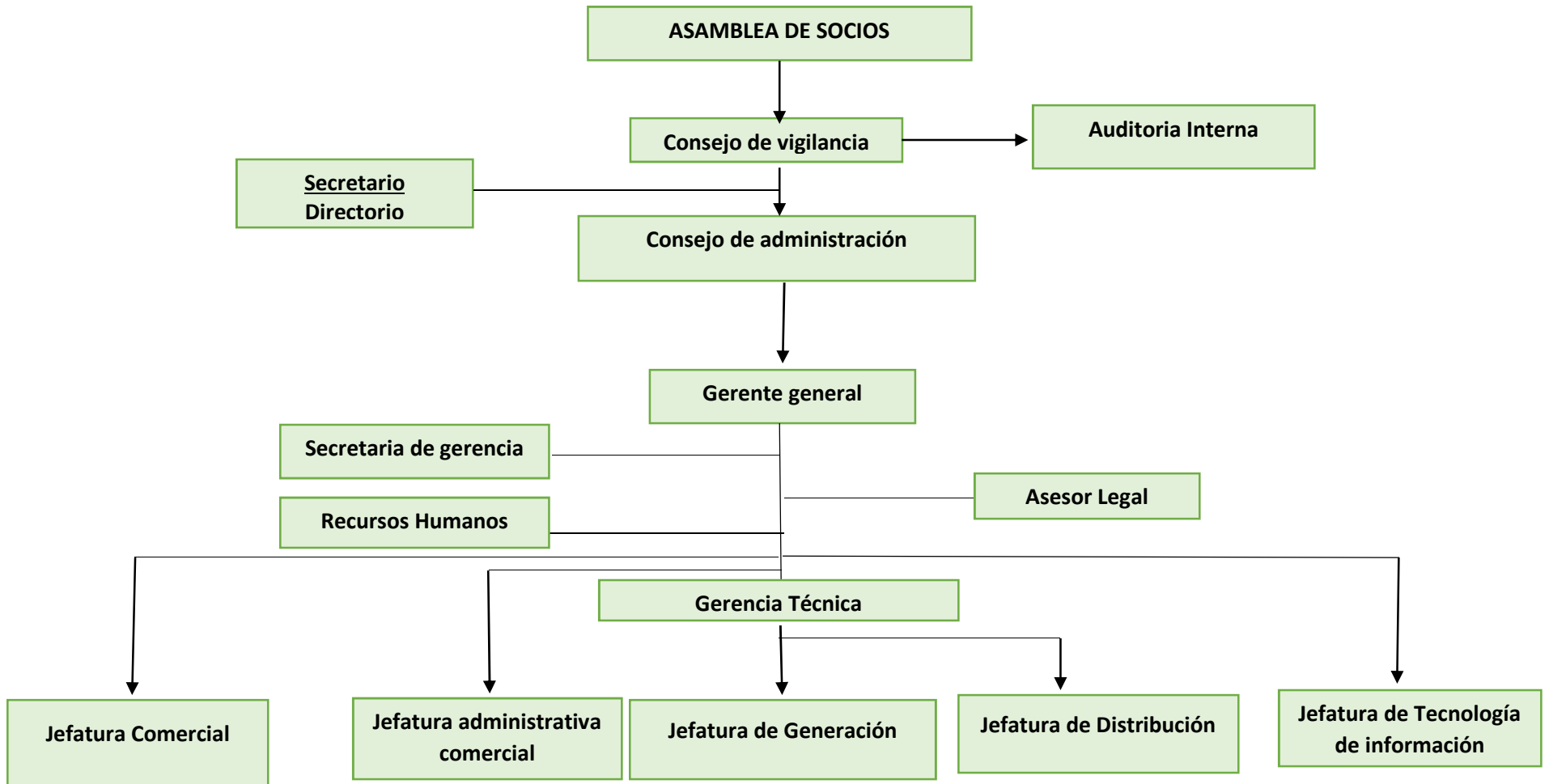
**6. ¿cree usted que es importante crear otros métodos de aviso de cobranza, además del impreso que llega cada mes?** SI                      NO

**7. ¿Conoce las consecuencias de la falta de liquidez de la cooperativa?**  
SI                      NO

**8. ¿está usted de acuerdo con el precio de la tarifa de la luz eléctrica?**  
SI                      NO

Anexo 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA CER RL



### ANEXO 3



Recopilando información de los socios y usuarios de la cooperativa eléctrica Riberalta CER R.L

### ANEXO 4



Encuestando a una socia, con más de 10 años de antigüedad de la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER RL.

**ANEXO 5**



**Recopilando información de un socio moroso de la Cooperativa Eléctrica Riberalta CER RL.**

**ANEXO 6**

