



# **Universidad del Azuay**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PROYECTO DE REINGENIERÍA FINANCIERA PARA  
EMPRESA ELÉCTRICA CENTROSUR C. A.**

**Curso de Graduación previo a la obtención  
del título de Ingeniero Comercial**

**Módulo:**

**Gerencia Financiera**

**Instructor:**

**Ing. Fausto Calderón**

**Tutor:**

**Eco. Vladimir Proaño**

**Autor:**

**Juan Vázquez Abad**

**CUENCA - ECUADOR**

**2006**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (PROBLEMÁTICA).</b>	<b>3</b>
<b>2.1 ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (PORTER).....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA EN LA CENTROSUR....</b>	<b>8</b>
<b>4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>10</b>
<b>5. CALIDAD (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS).....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 BENEFICIOS .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA CENTROSUR.....</b>	<b>14</b>
<b>5.3 DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>15</b>
<b>6. BALANCE SCORE CARD (CUADRO DE MANDO).....</b>	<b>18</b>
<b>6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>20</b>
<b>6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....</b>	<b>21</b>
<b>6.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>23</b>
<b>6.4 PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOL.....</b>	<b>24</b>
<b>7. INDICADORES FINANCIEROS .....</b>	<b>26</b>
<b>7.1 RESUMEN DE BALANCES Y ESTADOS DE RESULT.....</b>	<b>26</b>
<b>7.2 INDICADORES ECONÓMICOS Y DE GESTIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>7.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>28</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>32</b>

## **RESUMEN**

En este trabajo, se plantea un esquema de reingeniería financiera aplicada a la CENTROSUR donde se parte de un análisis de la problemática administrativa financiera actual y se empiezan a redefinir los procesos y procedimientos basados en la planeación estratégica, para luego implementar herramientas como el Balance Score Card y los sistemas de calidad de ISO 9001.

Al final se realiza el cálculo y análisis de los indicadores financieros más representativos para la Empresa, con estos resultados se realizan las conclusiones y recomendaciones donde se determina la importancia de una reingeniería financiera para esta Empresa.

## **ABSTRACT**

This work, sets up an scheme of financial re engineering applied to the CENTROSUR that start from an analysis of now problematic financial administrative and they start with the redefinition of process and procedures and based in the strategic planning, after will be involved the tools as the Balance Score Card and the Quality Systems of ISO 9001.

Al the end there is an estimate and analysis of the financial pointers more representatives for the Enterprise, with those results are elaborated the conclusions and recommendations where is determined the importance of a financial re engineering for this Enterprise.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial, cuyo propósito es permanecer crecer y ser competitivas, están obligadas a contar con sistemas administrativos eficaces, orientados a las demandas continuamente cambiantes del mercado.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. se encuentra tomando decisiones estratégicas que permitan mejorar el sistema administrativo - financiero y el desempeño de la organización a través de la reingeniería financiera.

Dentro de este nuevo encuadre pasan a tomar especial preponderancia conceptos y herramientas tales como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, estrategias de comportamiento motivacional, análisis paretiano, estudio del comportamiento de los diferentes ingresos y egresos, y la utilización de las nuevas tecnologías tendientes a mejorar las capacidades de respuestas financieras (Internet e Intranet, nuevos sistemas de computación, mayor capacidad de procesamiento de datos).

Sin lugar a dudas, los avances tecnológicos han cambiado no sólo el entorno en lo atinente a la producción, el marketing y las finanzas, sino también las posibilidades de las distintas áreas de la empresa para generar valor agregado y ventajas competitivas.

Bajo estas nuevas perspectivas, con un enfoque sistémico, orientado a los procesos, y un fuerte componente de análisis estadístico, las finanzas buscan a través de la reingeniería cambios radicales tanto en el enfoque como en la manera de tratar y dirigir las finanzas de la empresa. En este proceso se cuestionan las bases mismas del sistema vigente, construyéndose nuevos sistemas y metodologías que permitan mayores eficiencias y eficacias tanto en el plano administrativo, como en la información y toma de decisiones, y por sobre todo, nuevas formas de engendrar ganancias financieras.

La reingeniería financiera es un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera, como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización. Cómo no hay actividad que carezca de efectos sobre dicho flujo, las finanzas y su

reingeniería deben ser participes de todas y cada una de las modificaciones que se efectúen en la organización.

La CENTROSUR al momento está en la búsqueda de herramientas que le permitan mejorar sus niveles de rentabilidad que debido principalmente a aspectos externos como el pliego tarifario y la Ley de Régimen del Sector Eléctrico se encuentran seriamente afectados como se mostrará en este documento.

Con este trabajo se busca mejorar algunos aspectos de tipo administrativo y financiero, para lo que se utilizarán algunas herramientas como el Balance Score Card y el análisis de los indicadores financieros, por otro lado se mostrará las generalidades de las herramientas que al momento se están desarrollando como la implantación del Sistema de Calidad ISO-9001.2000 y el Sistema de Procesos y Procedimientos.

Para que se pueda implantar la reingeniería financiera será necesario primero concientizar a los estratos administrativo de la alta gerencia acerca de la necesidad del cambio, y por lo tanto de la inminente necesidad de la reingeniería. Una vez aprobada y apoyada dicha necesidad de cambio por parte de los directivos, corresponde movilizar a la fuerza de trabajo, mostrándole la necesidad imperiosa de generar acciones positivas en pro de un rediseño organizacional y financiero.

En este sentido en la CENTROSUR ya se cuenta con el compromiso de los Directivos y se están emprendiendo en la capacitación de sus colaboradores, con la finalidad principal de alinear a todos con una misma visión empresarial y así romper algunos paradigmas como el hecho de invertir en nuevos modelos de negocios que aprovechen todas las ventajas competitivas que se generan de ser únicos distribuidores de energía en una gran área de concesión donde cuenta con más de 240.000 clientes a los que atiende utilizando tecnología de punta.

Como se podrá entender este trabajo al no poder ser muy extenso tratará de abarcar los puntos más significativos de la reingeniería propuesta para la CENTROSUR y en general será un resumen de una propuesta global que podrá ser desarrollada con más detalle en cada una de sus partes a futuro.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (PROBLÉMÁTICA)**

Todo el proceso de búsqueda de soluciones a los grandes problemas la Empresa Eléctrica nace de tiempo atrás donde se ya plantearon esquemas nuevos como la calidad total y la planeación estratégica, dichos procesos están en marcha con el conocimiento y aceptación por parte de los Directivos de la CENTROSUR que fue un primer paso que se dio, no necesariamente con el objetivo de plantear una reingeniería financiera sino más bien el de entrar en un mejoramiento continuo y definir una misión y visión clara para la institución.

La CENTROSUR está considerada dentro del Mercado Eléctrico Mayorista como una de las mejores empresas eléctricas distribuidoras de energía del País, no solo por su avanzada tecnología sino también por la alta capacidad de su personal técnico y administrativo. Sin embargo existen grandes problemas externos que amenazan a las distribuidoras de energía y que han llevado a una crisis general del mercado eléctrico.

A continuación se presenta un análisis FODA de la situación actual de la CENTROSUR y luego se muestra el resumen de las fuerzas competitivas del sector según Michael Porter.

### **2.1 ANÁLISIS FODA**

#### **Fortalezas**

- ? Personal competente y ético
- ? Buena infraestructura física, tecnológica y de equipamiento
- ? Sistema de gestión empresarial sólido y coherente
- ? Buenas relaciones laborales
- ? Adaptabilidad a los cambios e innovaciones
- ? Actitud emprendedora
- ? Contar con un sistema de comunicaciones que integra a todas las oficinas en el área de concesión
- ? Contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño

## **Oportunidades**

- ? Aprovechar los recursos del Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal (FERUM)
- ? Accesibilidad a nuevas tecnologías
- ? Accesibilidad a centros de educación media y superior; presencial y a distancia
- ? Apoyo de las entidades seccionales y otros organismos regionales
- ? Accesibilidad a fuentes alternativas de energía
- ? Interconexión de los sistemas eléctricos de Colombia, Ecuador, Perú
- ? Colaboración económica y participativa de los consumidores potenciales
- ? Alta demanda de servicios en telecomunicaciones con calidad
- ? Oferta de productos y servicios calificados
- ? Accesibilidad al mercado de capitales.

## **Debilidades**

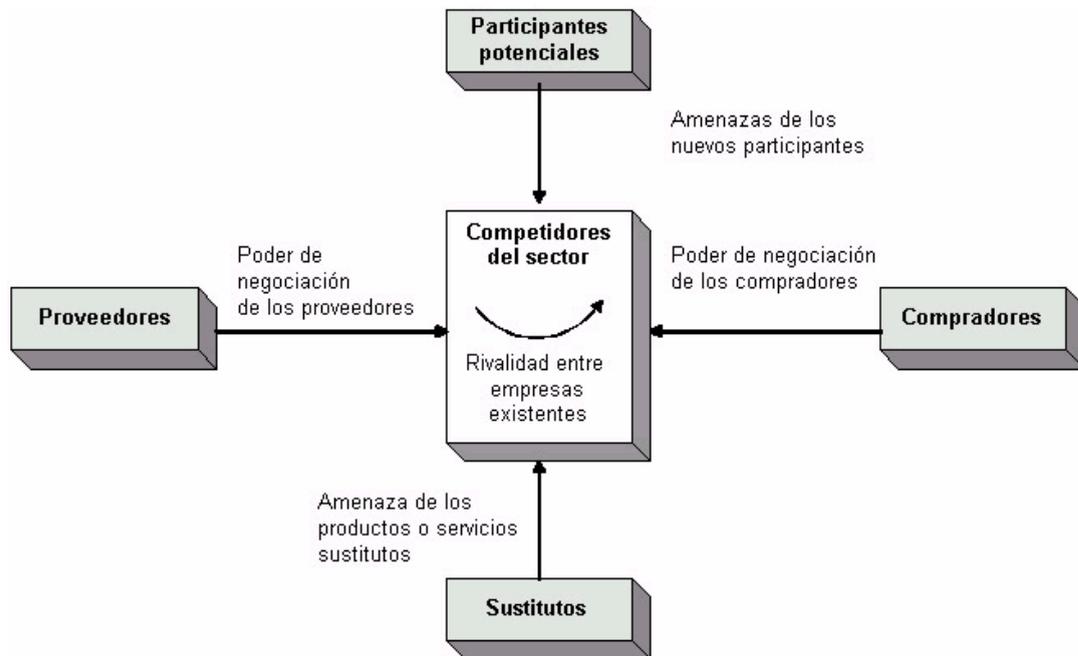
- ? Deficiencia en la coordinación entre áreas
- ? Estructura salarial no diferenciada por el desempeño
- ? Inconformidad con el nivel salarial
- ? Inconformidad con la actual Estructura Salarial
- ? Falta sistematizar e institucionalizar los planes de trabajo
- ? Falta información oportuna y sistematizada para toma de decisiones
- ? Falta un plan de mejoramiento de clima organizacional
- ? Falta concluir la implementación del sistema de calidad
- ? No buscar oportunidades de negocio

## **Amenazas**

- ? Injerencias políticas partidistas
- ? Pérdida de grandes clientes, debido a Leyes vigentes
- ? Situación socio-económica inestable del país
- ? Posibilidad de un proceso inadecuado para la concesión de la administración
- ? Manipulación política a la estructura tarifaria y sector eléctrico
- ? Tratamiento discriminatorio a la empresa por parte del organismo regulador

- ? Falta de coherencia entre las disposiciones y políticas dictadas por el Fondo de Solidaridad con los objetivos empresariales
- ? Inseguridad jurídica
- ? Falta de políticas de Estado para el desarrollo del sector eléctrico
- ? Falta de oferta de generación eficiente de energía
- ? Superposición de responsabilidades en el manejo del alumbrado público
- ? Subsidios a terceros
- ? Proceso migratorio en la región

## 2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (M. Porter)



### La amenaza de entrada de nuevas empresas

Todas las empresas eléctricas del País tienen asignada un área de concesión, en el caso de la CENTROSUR se atiende a 247.628 clientes en un área de concesión que abarca las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, con una cobertura de 28.962 km<sup>2</sup>. Por lo tanto se puede decir que es muy difícil que un nuevo competidor pueda empezar a operar en esta industria.

Por otro lado para poder ingresar a competir en este sector, si es que las leyes lo permitieran, las necesidades de capital, el conocimiento del negocio, la experiencia, las necesidades tecnológicas, entre otros aspectos son enormes, lo que representa una

gran barrera de entrada y obviamente, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo.

### **La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Al tratarse de un servicio básico como la electricidad, es muy difícil que se pueda reemplazar este producto, sin embargo los avances tecnológicos presentan ya algunas alternativas como la energía eólica, por lo que la CENTROSUR tendrá que emprender en la investigación de los nuevos métodos de generación de energía.

### **El poder negociador de los compradores**

En este sentido la CENTROSUR se esta viendo afectada, ya que los grandes consumidores sobre la base de las regulaciones del Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC), están exigiendo mejores precios por kilovatio hora debido a que tienen un interés especial en ahorrar, porque la electricidad representa una parte importante de sus costos totales.

Las regulaciones del CONELEC y la Ley de Régimen del Sector Eléctrico permiten que estos grandes consumidores puedan comprar la energía directamente al mercado eléctrico mayorista, así se encuentren dentro del área de concesión de la CENTROSUR, lo que obliga a que se tomen medidas urgentes que permitan minimizar el impacto de esta situación.

Por otro lado estos grandes consumidores pueden instalar sus propias plantas generadoras de energía lo que para estos significa una gran inversión a largo plazo, pero de implementarse estas generadoras se puede afectar a los ingresos de la CENTROSUR.

### **El poder negociador de los proveedores**

En el negocio de la Distribución y Comercialización de energía eléctrica se depende básicamente de un proveedor, que son las empresas generadoras de energía cuyo producto se puede comercializar de dos maneras:

- ? Por intermedio del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), que es el que va a regular el costo de la misma a nivel nacional según las regulaciones vigentes.
- ? Por contratos debidamente aprobados con las empresas distribuidoras, en donde la cantidad de energía negociada no puede ser mayor al 90% de la que necesite una distribuidora.

En este escenario, lamentablemente los costos de la energía dependen de una serie de leyes y regulaciones donde los proveedores tienen un poder negociador significativo.

En la actualidad esta situación a llevado a muchas empresas distribuidoras al borde de la quiebra, debido principalmente a que mientras por un lado los proveedores de energía fijan los costos de la misma, por otro lado el precio de venta al público es fijado por los gobiernos de turno, que también son los que dirigen los organismos de control como el CONELEC, generando de esta manera situaciones en las que las distribuidoras tienen que comprar energía a precios más altos de los que estos pueden venderla.

La CENTROSUR se a podido mantener gracias a sus políticas internas de reducción de gastos y a los ingresos no operativos, sin embargo es urgente según mi criterio buscar alternativas de negocio que le permitan mejorar sus ingresos y contrarrestar las pérdidas por las políticas tarifarias.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Como se expreso anteriormente la CENTROSUR, ejerce un control casi total sobre el mercado asignado en su área de concesión y al momento no existe competencia de otras empresas similares, a excepción de los grandes consumidores que están comprando la energía directamente en el mercado eléctrico mayorista que no son muchos, sin embargo considero que hay que tener mucho cuidado principalmente con las reformas de las leyes y con el crecimiento del sector industrial que podría generar que se pierdan nuevos grandes clientes.

### **3. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA EN LA CENTROSUR**

Dentro de la materia que hemos estudiado en este módulo de Gerencia Financiera es importante indicar que se han tocado muchos temas de interés que no necesariamente hablan de los resultados financieros de una Institución, sino que principalmente se enfocan en la alineación con la visión y los objetivos que debe existir dentro cualquier empresa; esto nace del involucramiento de todos y cada uno de los colaboradores de la misma.

Para enfocar este trabajo a la CENTROSUR a continuación se detallan algunos de los principales objetivos que se deben tomar en cuenta para la implantación de una reingeniería financiera:

#### **✍ Mejorar la calidad y velocidad de información.**

Aprovechando los sistemas informáticos es necesario mejorar la calidad y sobre todo la velocidad de la información en todos los campos pero principalmente en la información contable, lo que permitirá trabajar con los resultados de los balances oportunamente lo que resulta esencial y fundamental para tomar decisiones acertadas.

#### **✍ Disponer de un Control de Procesos.**

Resulta crucial en primer lugar saber si los procesos están bajo control o no, eliminar los procesos innecesarios que no generen valor agregado y medir el cumplimiento de estos procesos basándose en indicadores de gestión, es decir evitar cometer errores debidos a una incorrecta interpretación de las variaciones.

#### **✍ Reducción de los inventarios de materiales.**

Generar todos aquellos cambios que sean útiles para eliminar los inventarios innecesarios. Apoyar los cambios destinados a la mejora de la calidad de las compras, la mejor relación con proveedores, cambio rápido de herramientas, entre otros. Reducir los costes relacionados con la financiación, mantenimiento, seguro, manipulación y costos del espacio vinculado a los excesos de inventarios.

✍ **Reducción sistemática de pérdidas de energía.**

Implantar todos aquellos cambios y medidas que sean pertinentes a los efectos de detectar, prevenir y eliminar sistemáticamente los niveles de pérdidas técnicas y no técnicas de energía, lo que permitirá optimizar la distribución y comercialización de la misma.

✍ **Mejorar la recuperación de cartera vencida.**

Se podrá emprender en un proceso que permita mejorar significativamente la recaudación y la recuperación de los valores de los clientes morosos por medio de procesos legales y técnicos.

✍ **Reducción de activos fijos improductivos.**

Permite generar nuevos recursos ya sea vendiendo o alquilando activos fijos improductivos.

✍ **Invertir en nuevos modelos de negocio.**

Incrementar los volúmenes de ingresos, conjuntamente con la rentabilidad.

✍ **Gestionar los activos intelectuales e inmateriales.**

Trabajar con el Talento Humano, es decir la valuación y control del Capital Intelectual. Aquí también se deberá manejar las actividades internas o externas de capacitación del personal.

✍ **Implantación del Cuadro de Mando Integral.**

Mejoramiento del monitoreo operativo y financiero, conjuntamente con una mejor planificación estratégica, con alto contenido participativo.

✍ **Implementar la Ingeniería Financiera**

Lograr el máximo de beneficios con los recursos existentes, reduciendo la posible generación de pérdidas.

#### **4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Al momento en la CENTROSUR se ha definido sobre la base de la Planeación Estratégica toda su filosofía corporativa, lo que permitirá dentro de este proceso de reingeniería financiera alinear todos los esfuerzos con la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, etc., que ya están definidas y se resumen a continuación:

##### **MISIÓN**

Nuestra Razón de Ser es distribuir y comercializar energía eléctrica y prestar servicios complementarios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, cumpliendo con estándares de calidad, en forma económica, ética, eficaz y comprometidos con la preservación del medio ambiente.

##### **VISIÓN**

Consolidarnos como una Empresa dinámica, sólida, competitiva, líder en el Sector de Servicios, buscando y desarrollando nuevas unidades de negocio a través de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología.

##### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

OBJETIVO 1: Mejorar la rentabilidad y el flujo de caja.

OBJETIVO 2: Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.

OBJETIVO 3: Desarrollar nuevas unidades de negocio.

OBJETIVO 4: Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.

##### **POLÍTICAS**

- ✍ Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico, de acuerdo al cual se definirán los planes y presupuestos anuales.
- ✍ Establecer fondos para el desarrollo de proyectos de responsabilidad social.
- ✍ Mantener actualizado el plan de manejo ambiental.
- ✍ Impulsar reformas que propendan al mejoramiento del marco legal del Sector Eléctrico.
- ✍ Priorizar las inversiones en función de la relación beneficio-costos mayor a uno.

- ✍ Comprar la energía en las mejores condiciones técnicas y económicas.
- ✍ Optimizar los costos administrativos y operativos.
- ✍ Incrementar la venta de energía en condiciones de rentabilidad.
- ✍ Impulsar la tercerización de servicios, en los casos en que resulte ventajoso para la CENTROSUR.
- ✍ Optimizar la expansión y explotación de los activos de la CENTROSUR.
- ✍ Orientar la administración mediante un sistema de calidad.
- ✍ Mejorar permanentemente los sistemas de comunicación y coordinación.
- ✍ Brindar a los clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.
- ✍ Fomentar la cultura de la puntualidad y del uso efectivo del tiempo.
- ✍ Buscar permanentemente el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- ✍ Propender a la formación y desarrollo integral del personal.
- ✍ Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la CENTROSUR.

## **ESTRATEGIAS**

- ? Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos.
- ? Definir mecanismos para la captación de capitales.
- ? Desarrollar aplicaciones informáticas gerenciales y de comunicación corporativa.
- ? Identificar, formular y ejecutar proyectos asociados a nuevas tecnologías.
- ? Continuar con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ? Identificar, formular y ejecutar proyectos rentables.
- ? Desarrollar planes y programas estratégicos de capacitación.
- ? Impulsar la investigación de oportunidades de negocio.
- ? Identificar opciones atractivas de compra y venta de energía.
- ? Mejorar continuamente la Gestión Comercial de la CENTROSUR.
- ? Identificar e implantar la tercerización de nuevos servicios y productos.
- ? Desarrollar un plan de fortalecimiento institucional.
- ? Elaborar proyectos para el establecimiento de políticas salariales consensuadas.
- ? Diseñar mecanismos para obtener la compensación de los déficits y los subsidios tarifarios existentes.

- ? Desarrollar alternativas para la prestación y optimización del servicio de alumbrado público.
- ? Mejora permanente del clima organizacional.
- ? Seguir vinculados en la revisión de la normativa del Sector Eléctrico Ecuatoriano.
- ? Identificación y formulación de proyectos de fuentes alternativas de energía.

## **VALORES**

- ? Honestidad
- ? Experiencia Operativa y Capacidad Técnico Administrativa
- ? Responsabilidad
- ? Profesionalismo
- ? Respeto al Medio Ambiente
- ? Servicio
- ? Orientación a Resultados y Eficiencia
- ? Compromiso con la Sociedad
- ? Innovación

## **5. CALIDAD (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS)**

Una decisión estratégica que permita mejorar el sistema administrativo y el desempeño de la organización es a través del Enfoque basado en procesos. Bajo este contexto, la CENTROSUR, ha estructurado un “Manual de Procesos y Procedimientos”, como paso previo a la Implantación de un Sistema de Calidad que permita certificar los servicios bajo los requisitos de la norma ISO 9001 e implementar una reingeniería financiera.

Los objetivos planteados van orientados a:

- ? Identificar e integrar los principales procesos de la empresa que agregan valor, así como aquellos procesos de gestión y de soporte.
- ? Detallar los procesos que permitan identificar actividades relevantes para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.
- ? Controlar eficazmente los documentos generados en los procesos a través de una estructura cero papel.

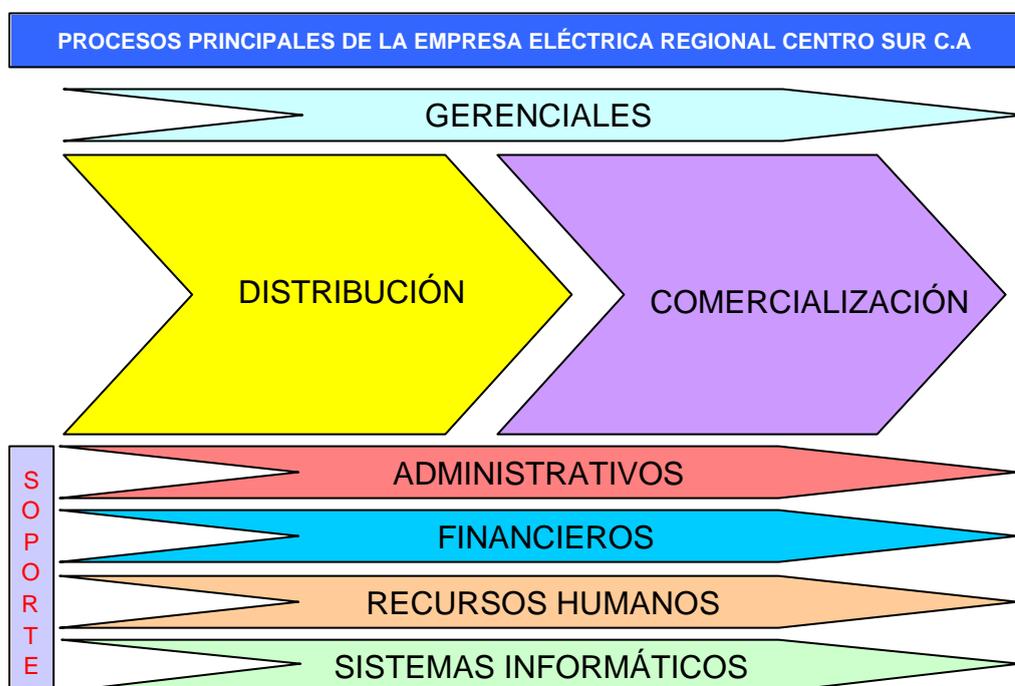
### **5.1 BENEFICIOS.-**

- ? Participación e involucramiento activo del personal.
- ? Generación de documentos con valor agregado, sobre la base del conocimiento y la experiencia del personal.
- ? Utilización de sistemas que automatizan el control de la documentación y que está disponible a los funcionarios de la empresa.
- ? Contar con un manual efectivo de funciones y responsabilidades que permita evitar la duplicidad de esfuerzos en las funciones de la empresa.
- ? Contar con una herramienta de gestión para efectos de una potencial certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, con base en ISO 9001.
- ? Compromiso de cada miembro de la organización para la consecución con éxito del proceso documental.

Al momento se están desarrollando los procesos a nivel de cada unidad de trabajo sin embargo como parte de este trabajo a continuación se resume los principales procesos y subprocesos.

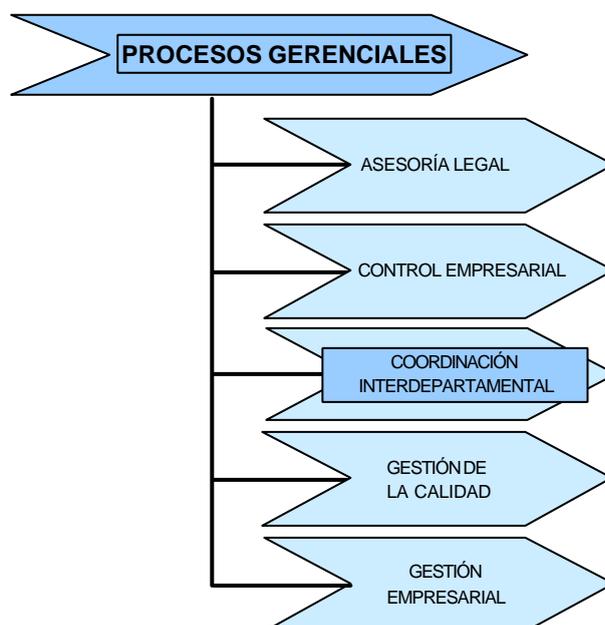
## 5.2 PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA CENTROSUR.-

CENTROSUR, a través del trabajo en equipo multidisciplinario, ha identificado los procesos principales de la organización (MACROPROCESOS), los mismos que se interrelacionan y se gestionan como un Sistema.

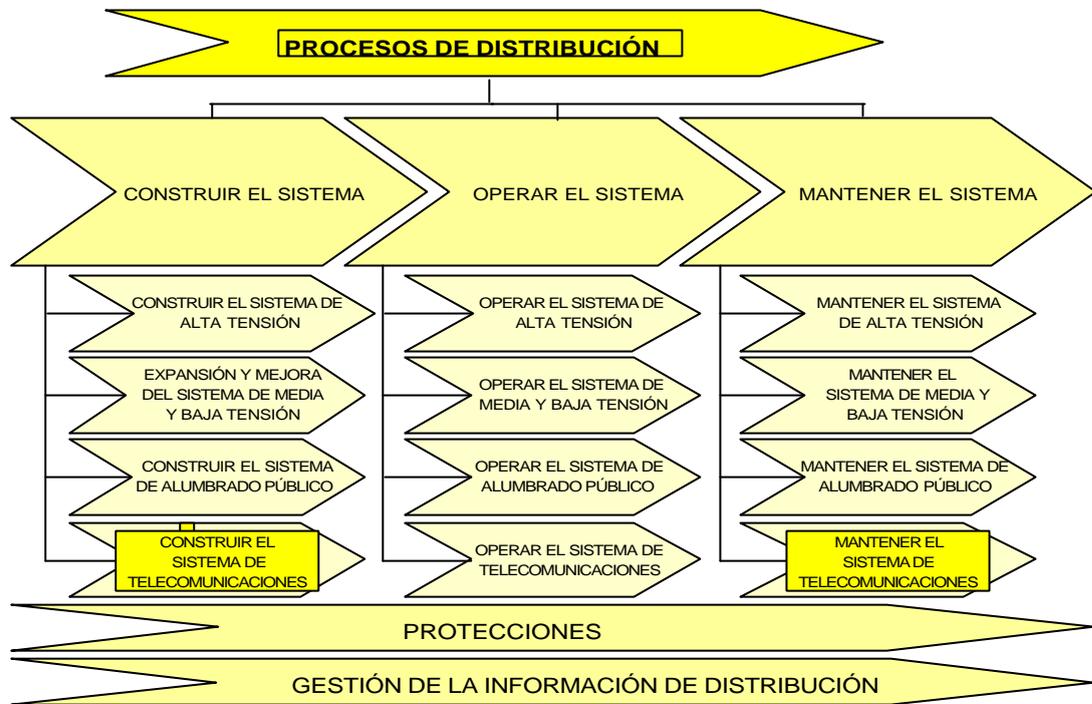


## 5.3 DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PROCESOS

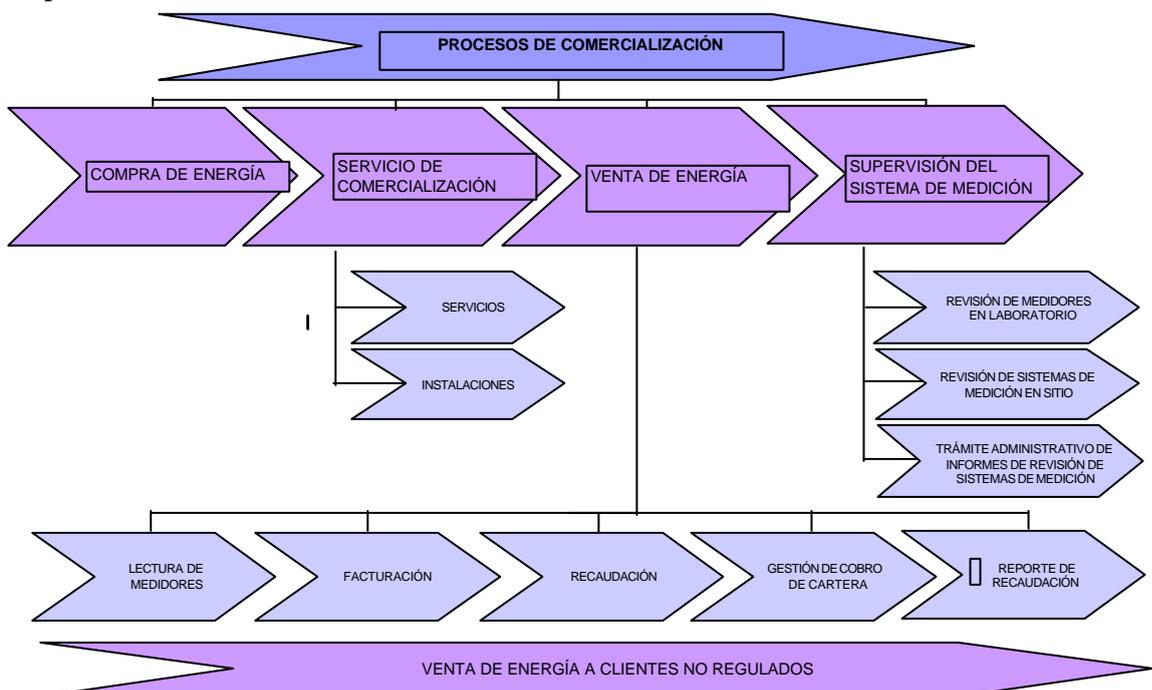
**PROCESOS GERENCIALES:** Conformado por varios subprocesos que realizan labores de soporte a las diferentes actividades de la Empresa como son: Asesoría Legal, Control Empresarial, Coordinación Interdepartamental, Gestión de la Calidad, Gestión Empresarial.



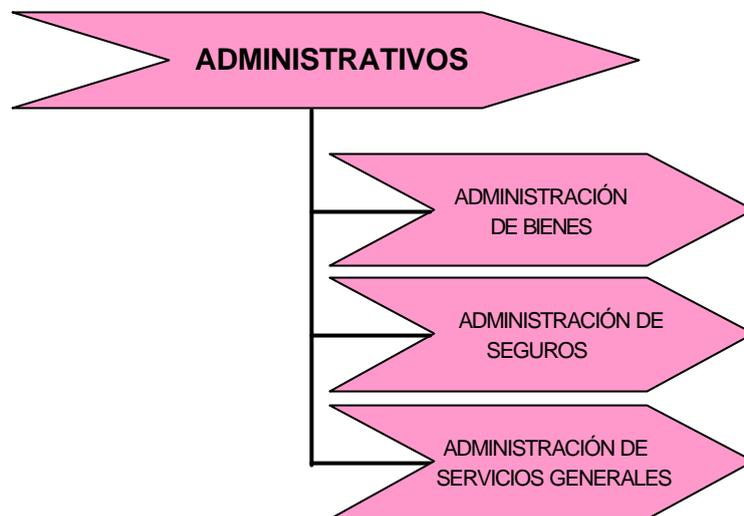
**PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN:** Conformado por los subprocesos de Construir, Operar y Mantener el Sistema que permiten proporcionar y gestionar la infraestructura física para la entrega de energía eléctrica a los clientes. Estos subprocesos tienen como procesos de soporte a los subprocesos de Protecciones y de Gestión de la Información de Distribución (SIGADE).



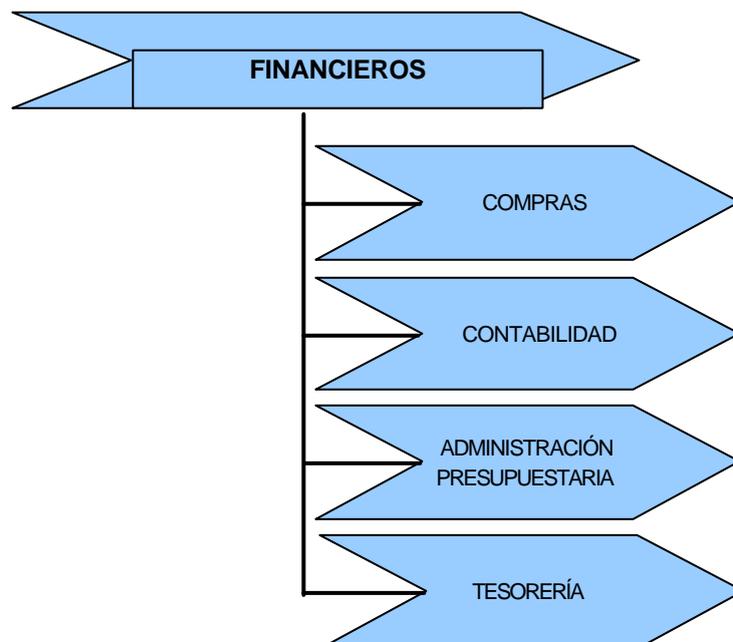
**PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN:** En el que se interrelacionan todas las actividades que involucra la compra, comercialización, venta de energía y supervisión del sistema de medición.



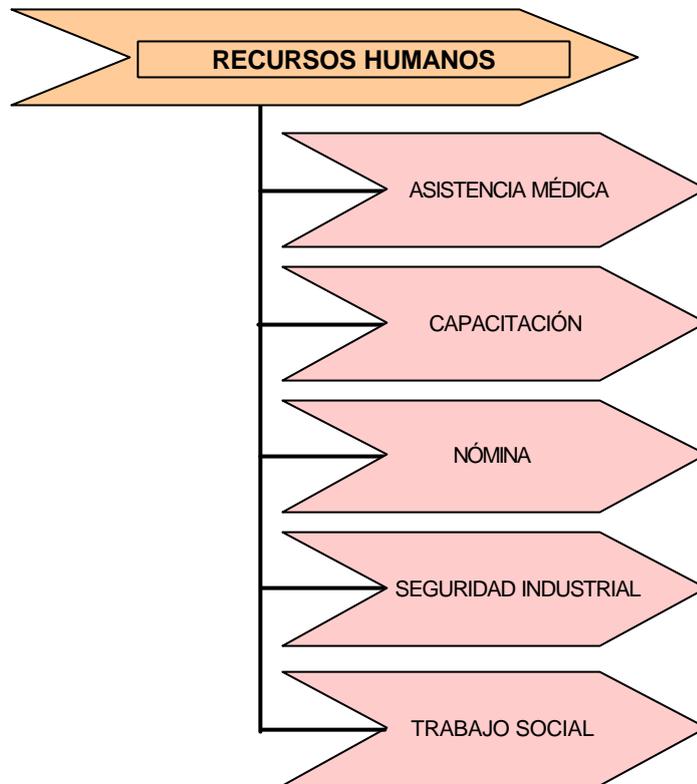
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS:** Formado por un conjunto de actividades relacionadas con la Administración de Bienes, Administración de Seguros y Administración de Servicios Generales.



**PROCESOS FINANCIEROS:** Formado por un conjunto de actividades relacionadas con la administración adecuada de recursos económicos de la empresa que incluye: Compras, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.



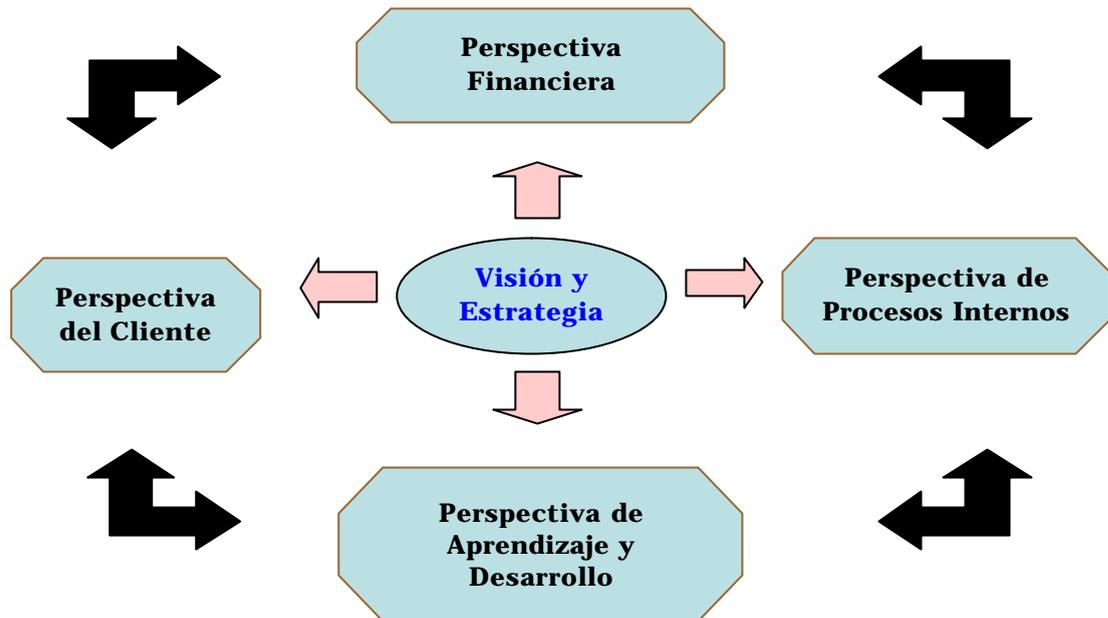
**PROCESOS RECURSOS HUMANOS:** Involucra todas las actividades orientadas al desarrollo de competencias y satisfacción del Recurso Humano.



**PROCESOS DE SISTEMAS INFORMÁTICOS:** Involucra todas las actividades que permiten la gestión de los recursos informáticos, para mejorar y optimizar los recursos de la empresa.



## 6. BALANCE SCORE CARD



Una vez que se han definido la misión, visión y estrategias, hay que alinear a toda la organización en pro de conseguir los objetivos trazados, ya que una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida.

El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

- 1.- Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.
- 2.- Alinear a toda la organización hacia la estrategia
- 3.- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- 4.- Hacer de la estrategia un proceso continuo.

5.- Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

- a) **Perspectiva Financiera.-** Respondiendo a las Expectativas del Accionista, esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.
- b) **Perspectiva del Cliente.-** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.
- c) **Perspectiva Interna.-** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
- d) **Perspectiva Desarrollo Humano y Tecnológico.-** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Sobre la base de estos conceptos se ha realizado un análisis de los principales aspectos que conformarían un BSC para la CENTROSUR, cabe recalcar que cada uno de estos aspectos deberá ser desagregado hasta el nivel que sea necesario para mantener un control global sobre el funcionamiento de la empresa. Aquí también se presentarán los indicadores que nos permitirán medir el desempeño de acuerdo a las metas propuestas conjuntamente con un diagnóstico basado en colores, en donde:

- ? **Color Rojo:** Situación preocupante, aspecto que requiere atención a corto plazo.
- ? **Color Amarillo:** Precaución, aspecto que puede mejorar.
- ? **Color Verde:** Normal, se están cumpliendo los objetivos

A continuación se muestra un cuadro con el resumen de cada perspectiva de acuerdo a la situación actual de la CENTROSUR.

## 6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos	Indicadores	Estado
Mejorar la Rentabilidad	ROA - Rendimiento Sobre la Inversión	
Disminuir las Pérdidas de Energía	Energía Comprada / Energía Facturada	
Propender a una Eficiencia en la Recaudación	Valor Recaudado/Valor Facturado	
Reducir el Tiempo de las interrupciones del Sistema	Horas de interrupción del sistema	

? **Mejorar la Rentabilidad:** Como se dijo anteriormente existen serios problemas con la rentabilidad de la empresa, principalmente por causa del problema de tarifas que no esta en control de la CENTROSUR.

Este objetivo se puede medir aplicando el índice de rendimiento sobre los activos, sobre la inversión de los accionistas y sobre las ventas.

Es necesario apuntalar los ingresos no operativos y buscar nuevos ingresos por medio de la implantación de nuevos modelos de negocio como por ejemplo la distribución de otros productos aprovechando las ventajas competitivas con las que cuenta la Institución.

? **Disminuir las Pérdidas de Energía:** En este sentido la empresa mejora los promedios internacionales de pérdidas, lo que le ha permitido minimizar el impacto de las políticas tarifarias.

Para medir este objetivo se compararán los resultados de las pérdidas técnicas y no técnicas, con las metas propuestas que están al momento por debajo del promedio nacional.

Se debe mantener este proceso de optimización progresiva en la disminución de pérdidas.

? **Propender a una Eficiencia en la Recaudación:** Los resultados de la recaudación en la CENTROSUR son aceptables, sin embargo se pueden implantar políticas para mejorarla.

El índice que se utilizará para medir la eficiencia en la recaudación se obtendrá de la comparación entre la energía comprada con la facturada y el resultado de esta comparación deberá compararse con la meta propuesta para el período.

Se deberá encontrar el mejor mecanismo para la recuperación de la cartera vencida y por otro lado la optimización en la recaudación haciendo campañas publicitarias dirigidas a premiar los pagos dentro de los plazos establecidos.

- ? **Reducir el Tiempo de las Interrupciones del Sistema:** Todo corte de energía significa pérdidas para la empresa, de ahí la importancia de minimizar este tiempo al máximo.

Para medir este objetivo se puede utilizar un índice que mida las horas de interrupción en un período determinado y lo compare con una meta que deberá ser cada vez más exigente y de acuerdo con las regulaciones del CONELEC.

Se sugiere que la empresa prepare planes de contingencia más eficientes para minimizar los tiempos de interrupción.

## 6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos	Indicadores	Estado
Mejorar la Atención en el Área de Recaudación	Encuesta de Atención al Cliente en Recaudación	Ambar
Mejorar la Atención de los Reclamos de Clientes	Encuesta de Atención de Reclamos	Rojo
Mejorar la Calidad Técnica de la Energía	Encuesta Sobre Calidad Técnica de la Energía	Verde
Mejorar la Atención de Solicitudes de Nuevos Servicios.	Encuesta de Satisfacción en la Atención de Solicitudes	Ambar

- ? **Mejorar la Atención en el Área de Recaudación:** Al momento, de las encuestas realizadas a los clientes externos, existe una satisfacción moderada sobre la atención de recaudación. La CENTROSUR se encuentra implementando nuevos puntos de recaudación en los principales centros poblados del área de concesión.

Para medir el cumplimiento de este objetivo se deberán implementar encuestas mensuales sobre la atención en recaudación, donde se obtenga además información sobre trato y cortesía del personal, tiempo de atención, ubicación del local, etc.

Se puede implantar un control más adecuado contratando una empresa especializada en el manejo de encuestas, lo que podrá hacer más confiables los resultados del análisis del cliente externo.

- ? **Mejorar la Atención de los Reclamos de Clientes:** Aquí existen serios problemas debido principalmente a la demora en la atención de los reclamos, sean estos comerciales o por interrupciones de servicio (técnicos).

Para poder medir la satisfacción del cliente en este sentido, la empresa cuenta con un área de recepción de reclamos, en donde se maneja un centro de llamadas que recibe las quejas externas por deficiencias en el servicio y otra área donde se reciben los reclamos comerciales directamente al cliente; para conocer la satisfacción del cliente se devolverán las llamadas a los números telefónicos registrados y se le consultarán datos como el trato y cortesía del personal que lo atendió, tiempo de atención, la explicación brindada, facilidad para realizar el reclamo, etc.

Se debería mejorar la atención de reclamos por deficiencias del servicio incrementando el personal encargado de este servicio y por otro lado se deberá mejorar los tiempos de atención de los reclamos comerciales con una mejor coordinación con los contratistas que se encargan de solucionar estos problemas.

- ? **Mejorar la Calidad Técnica de la Energía:** En este campo la Institución gracias a la tecnología con la que cuenta mantiene muy buenos niveles de calidad de la energía.

Para medir la satisfacción del cliente con respecto a este tema se han realizado encuestas, cuyos resultados son muy aceptables con respecto a aspectos como los niveles de tensión, variaciones de voltaje, cortes de energía, etc.

Se puede implantar un control más adecuado contratando una empresa especializada en el manejo de encuestas, lo que podrá hacer más confiables los resultados del análisis del cliente externo.

- ? **Mejorar la Atención de Solicitudes de Nuevos Servicios:** Al momento, de las encuestas realizadas a los clientes externos, existe una satisfacción moderada sobre la atención de solicitudes de nuevos servicios, al momento la empresa esta tercerizando este servicio.

Para medir el cumplimiento de este objetivo se deberán implementar encuestas mensuales sobre la atención de las solicitudes de nuevos servicios, donde se obtenga además información sobre trato y cortesía del personal, tiempo de atención, la explicación brindada, etc.

Se puede implantar un control más adecuado contratando una empresa especializada en el manejo de encuestas, lo que podrá hacer más confiables los resultados del análisis del cliente externo.

### 6.3 PERSPECTIVA INTERNA

Objetivos	Indicadores	Estado
Optimizar los Procesos de Distribución de Energía	Índices de Productividad del Área de Distribución	
Optimizar los Procesos de Comercialización de Energía	Índices de Productividad del Área de Comercialización	
Optimizar los Procesos Administrativos Financieros	Índices de Gestión Presupuestaria, Compras, RRHH, otros.	
Satisfacción del Cliente Interno	Encuesta Cliente-Proveedor entre Áreas	

- ? **Optimizar los Procesos de Distribución de Energía:** A pesar de que se cuenta con buenos sistemas de distribución de energía, estos siempre se podrán mejorar, para esto la CENTROSUR ha comprado tecnología de punta que le permite monitorear todo sus sistemas de distribución de energía.

Aquí se pueden utilizar varios indicadores técnicos y de gestión que nos permitirán comparar los niveles de pérdidas técnicas de energía, el cumplimiento del presupuesto de inversiones, la eficiencia de los sistemas de control de interrupciones, entre otros aspectos; con los exigidos por el CONELEC y con los promedios internacionales.

Se deberán establecer indicadores que registren de forma mensual los avances en este aspecto y que puedan mejorar el registro de la información para la toma de decisiones.

- ? **Optimizar los Procesos de Comercialización de Energía:** Este objetivo es primordial para lograr tanto la satisfacción del cliente externo como la de los accionistas, aquí se establecerá las mejores políticas para la comercialización de la energía.

Para medir este Objetivo se pueden utilizar indicadores para medir la calidad de la facturación (errores), la gestión en la recaudación, revisión y corrección de medidores, número de inspecciones e instalaciones de servicio, etc.

Es posible que se necesiten nuevos sistemas que permitan optimizar la facturación y recaudación, y por otro lado se deberá hacer las correcciones que permitan mejorar los tiempos de inspecciones, instalaciones y reparaciones.

- ? **Optimizar los Procesos Administrativos Financieros:** Al momento existen algunos problemas principalmente en las áreas de compras, contabilidad e inventarios, causados por la falta de coordinación entre las distintas áreas y por el incumplimiento de los proveedores.

Para medir el cumplimiento de estos objetivos se pueden utilizar muchos indicadores como por ejemplo el cumplimiento de las previsiones económicas, la atención de las solicitudes de compra, el cumplimiento del control presupuestario, el cumplimiento en el pago de haberes al personal, etc.

- ? **Satisfacción del Cliente Interno:** Es de gran importancia el definir los parámetros que regulen las relaciones entre las áreas de la empresa, para esto se definirá las cadenas de cliente – proveedor donde se mida el grado de satisfacción que percibe el cliente interno en relación con el producto que le entrega su proveedor interno.

Será necesario definir una encuesta con preguntas de aptitud y actitud, que servirán para que cada área cliente pueda evaluar a la proveedora.

#### 6.4 PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

Objetivos	Indicadores	Estado
Optimización del Tiempo Eficaz	% de Tiempo Eficientemente Utilizado (control de asistencia)	Amarelo
Desarrollo del Talento Humano	Plan de Capacitación % de Horas Hombre de Capacitación	Verde
Mejorar el Desempeño Individual	Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño	Amarelo
Calidad - ISO 9001	% de Avance de la Implantación de Proceso y Procedimientos	Verde

- ? **Optimización del Tiempo Eficaz:** El objetivo principal es el de mantener el control disciplinario en lo referente al cumplimiento de las jornadas de trabajo, la entrega a tiempo de información, el cumplimiento de los planes de trabajo y otros

aspectos que pueden medir la productividad de un trabajador en virtud del tiempo eficazmente trabajado.

Para medir la consecución de este objetivo, al momento se cuenta con un sistema de control de asistencia del personal, se deberán establecer las metas a cumplir para el desarrollo de los planes de trabajo, y otros métodos que nos permitan visualizar más claramente los resultados de utilizar adecuadamente el tiempo.

- ? **Desarrollo del Talento Humano:** Objetivo que se viene cumpliendo satisfactoriamente gracias a los programas de capacitación que incluyen capacitación formal, cursos informales, pasantías y capacitación en línea o vía internet.

Se podría evaluar este objetivo sobre la base de un plan general de capacitación cuyos resultados se irán midiendo comparándolos con la aplicación o no del mismo.

- ? **Mejorar el Desempeño Individual:** Al momento existe un sistema que mide el desempeño del personal y esta medición es parte del cálculo del sistema de escalafón, y por otro lado se plantea también un sistema de evaluación del desempeño que se basa en parámetros como el liderazgo, el cumplimiento de metas individuales y colectivas, etc.

El perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño una vez que se tengan definidos los procesos de cada cargo, es vital para poder evaluar el desempeño del personal, es por esto que un sistema de evaluación basado en el un Balance Score Card podrá realizarse una vez que se tengan definidos todos los procesos de calidad de la Institución y que a cada uno de estos procesos puedan ligarse objetivos y metas cuantificables.

- ? **Calidad - ISO 9001:** En este sentido, como se dijo anteriormente se avanza a buen ritmo.

La forma de medir este objetivo viene dada por el porcentaje de cumplimiento de los procesos que se tienen que definir con la finalidad de conseguir la certificación ISO – 9001.

Al momento se están implementando también procesos de capacitación para crear auditores de calidad cuya función principal es la de controlar y evaluar que se estén cumpliendo los procesos definidos.

## 7. INDICADORES FINANCIEROS

### 7.1 RESUMEN DE BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS

A continuación se muestra un resumen de los balances y estado de resultados de los años 2004 y 2005 de la CENTROSUR, esta información nos servirá para realizar el cálculo de los indicadores financieros y su posterior análisis:

#### BALANCES RESUMEN

Balance General	2004	2005	Dif.	Var.
	US\$	US\$	05-04	05-04
<b>ACTIVOS</b>	<b>110.584.958,59</b>	<b>117.493.531,45</b>	<b>6.908.572,86</b>	<b>6,25%</b>
<b>ACT. CORRIENTE</b>	<b>18.477.962,63</b>	<b>17.905.672,52</b>	<b>-572.290,11</b>	<b>-3,10%</b>
Disponible	4.834.527	5.177.399	342.872	7,09%
Exigible : CTAS ABONADOS	6.856.236	5.855.120	-1.001.117	-14,60%
Exigible : OTROS	539.641	91.028	-448.612	-83,13%
Realizable (inventarios)	6.247.559	6.782.125	534.566	8,56%
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>83.351.024</b>	<b>90.979.199</b>	<b>7.628.175</b>	<b>9,15%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>8.755.972</b>	<b>8.608.660</b>	<b>-147.312</b>	<b>-1,68%</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>110.584.958,59</b>	<b>117.493.531,45</b>	<b>6.908.572,86</b>	<b>6,25%</b>
Patrimonio	96.078.023	102.020.728	5.942.705	6,19%
Pasivos Corrientes	11.979.250	10.736.690	-1.242.559	-10,37%
Otros Pasivos	2.527.686	4.736.113	2.208.427	87,37%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>14.506.936,08</b>	<b>15.472.803,73</b>	<b>965.867,65</b>	<b>6,66%</b>

#### ESTADO DE RESULTADOS RESUMEN

VALORES EN	2004	2005	Dif.	Var.
DOLARES	US\$	US\$	05-04	05-04
Venta Energía	48.734.460,28	50.212.063,20	1.477.602,92	3,03%
Otros operacionales	2.490.683,17	2.185.818,50	-304.864,67	-12,24%
Ingresos no operacionales	<b>2.358.436,49</b>	<b>1.726.160,01</b>	<b>-632.276,48</b>	<b>-26,81%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>53.583.579,94</b>	<b>54.124.041,71</b>	<b>540.461,77</b>	<b>1,01%</b>
Compra o Generación	32.249.106,94	34.591.624,68	2.342.517,74	7,26%
Oper. v Mto. Distribuc.	10.985.470,45	12.493.809,18	1.508.338,73	13,73%
Otros No Operacional	1.546.991,22	998.054,25	-548.936,97	-35,48%
<b>EGRESOS</b>	<b>44.781.568,61</b>	<b>48.083.488,11</b>	<b>3.301.919,50</b>	<b>7,37%</b>
<b>RESULTADO (BADIT)</b>	<b>8.802.011,33</b>	<b>6.040.553,60</b>	<b>-2.761.457,73</b>	<b>-31,37%</b>
Depreciación Distribuc.	5.775.618,68	6.238.581,46	462.962,78	8,02%
<b>RESULTADO OPER. (BAIT)</b>	<b>3.026.392,65</b>	<b>-198.027,86</b>	<b>-3.224.420,51</b>	<b>-106,54%</b>
Gastos Financieros	360.387,37	152.964,13	-207.423,24	-57,56%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP(BAT)</b>	<b>2.666.005,28</b>	<b>-350.991,99</b>	<b>-3.016.997,27</b>	<b>-113,17%</b>
Impuestos y participaciones	966.426,91	-	-	-
<b>UTILIDAD DESP DE IMP(BDT)</b>	<b>1.699.578,37</b>	<b>-350.991,99</b>	<b>-2.050.570,36</b>	<b>-120,65%</b>

## 7.2 INDICADORES ECONÓMICOS Y DE GESTIÓN

A continuación se muestra un cuadro con los indicadores que nos servirán para evaluar aspectos como la liquidez, solvencia, nivel de endeudamiento y rentabilidad de la CENTROSUR comparando los resultados de los dos últimos años. Luego del cálculo de estos indicadores se muestra además la rentabilidad de los recursos propios (Parés), y para terminar se realiza un análisis de cada resultado con la finalidad de tener una visión clara de la situación financiera de la empresa

INDICADORES DE LIQUIDEZ			2004	2005	% Incr. Anual
1	<b>Liquidez corriente</b> Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Veces	1,54	1,65	7,18%
2	<b>Liquidez seca</b> Activo Corriente. - Inventarios / Pasivo Corriente	Veces	1,02	1,03	0,60%
3	<b>Liquidez ácida</b> Disponibilidades / Pasivo Corriente	Veces	0,40	0,48	18,45%
4	<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b> Cuentas por Cobrar Clientes *365 / Ingresos por Ventas	Días	51	43	-17,11%
5	<b>Capital de Trabajo</b> Activo Corriente - Pasivo Corriente	Millones US\$	6,50	7,08	8,88%
6	<b>Solvencia</b> Activo / Pasivo	Veces	7,62	7,59	-0,39%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO Y PROPIEDAD					
7	<b>Factor de Endeudamiento</b> FE = Pasivo Total / Activo Total	%	13,12%	13,24%	0,93%
8	<b>Calidad de la deuda</b> CE = Pasivo Corriente / Pasivo Total	%	82,58%	69,58%	-15,74%
9	<b>Propiedad de los Accionistas (recursos propios)</b> PA = Patrimonio / Activo Total	%	86,88%	86,76%	-0,14%
10	<b>Capacidad de Pago de los Accionistas</b> PA = Patrimonio / Pasivo Total	Veces	6,62	6,55	-1,07%
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
11	<b>Rentabilidad sobre Ventas</b> RV = Utilidad Neta (BDT) / Ventas	%	3,49%	-0,70%	-120,06%
12	<b>Rentabilidad sobre Activos (ROA)</b> RA = Utilidad antes de Int. e Imp. (BAIT) / Activo	%	2,74%	-0,17%	-106,20%
13	<b>Rentabilidad del Patrimonio (ROE)</b> RP = Utilidad antes de Imp. (BAT) / Patrimonio Neto	%	2,77%	-0,34%	-112,27%
14	<b>Análisis de Parés (detalle abajo)</b>	%	1,77%	-0,34%	-119,21%

### Rentabilidad de los recursos propios (Parés)

$$\text{Parés} = \frac{\text{MARGEN}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{ROTACIÓN}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{ENDEUDAMIENTO}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{INTERESES}}{\text{BAIT}} \times \frac{\text{IMPUESTOS}}{\text{BDT}}$$

## Rentabilidad de los recursos propios (AÑO 2004)

	MARGEN	ROTACIÓN	ENDEUDAMIENTO	INTERESES	IMPUESTOS
<i>Parés?</i>	$\frac{3026.392,65}{48734.460,28}$	$x \frac{48734.460,28}{110584.958,59}$	$x \frac{110584.958,59}{96078.023,00}$	$x \frac{2666.005,28}{3026.392,65}$	$x \frac{1699.578,37}{2666.005,28}$
<i>Parés?</i>	0,062	$x 0,44$	$x 1,15$	$x 0,88$	$x 0,64$
<i>Parés?</i>	<i>EfectoEconómico</i>		<i>EfectoFinanciero</i>		<i>Fiscal</i>
<i>Parés?</i>	0,027	$x$	1,01	$x$	0,64
<i>Parés?</i>	0,017	$?$			1,77%

## Rentabilidad de los recursos propios (AÑO 2005)

	MARGEN	ROTACIÓN	ENDEUDAMIENTO	INTERESES	IMPUESTOS
<i>Parés?</i>	$\frac{198.027,86}{50212.063,20}$	$x \frac{50212.063,20}{117493.531,45}$	$x \frac{117493.531,45}{102020.728,00}$	$x \frac{350.991,99}{198.027,86}$	$x \frac{350.991,99}{350.991,99}$
<i>Parés?</i>	$0,0039$	$x 0,43$	$x 1,15$	$x 1,77$	$x 1,00$
<i>Parés?</i>	<i>EfectoEconómico</i>		<i>EfectoFinanciero</i>		<i>Fiscal</i>
<i>Parés?</i>	$0,0017$	$x$	2,04	$x$	1,00
<i>Parés?</i>	$0,0034$	$?$			$0,34\%$

## 7.3 ANÁLISIS FINANCIERO

### INDICADORES DE LIQUIDEZ

#### 1) Razón del Circulante (Liquidez Corriente)

$$2004 = 1,54 \quad 2005 = 1,65$$

En el año 2004 la empresa tiene para cubrir el total de sus pasivos circulantes y le queda un 54% de colchón (capital de trabajo) el cual es adecuado. En el año 2005 también puede cancelar el total de sus pasivos circulantes con sus activos circulantes y le queda un colchón de 65%, el cual es mejor en comparación al año 2004.

#### 2) Razón de Liquidez Seca

$$2004 = 1,02 \quad 2005 = 1,03$$

Según el resultado de este indicador, tanto en el año 2004 como en el 2005, la empresa tiene para cancelarle acreedores sus obligaciones. En ambos años la empresa demuestra ser bastante liquida, lo cual le facilita las negociaciones de compra de energía a precios preferenciales.

### **3) Razón de Liquidez Ácida**

$$2004 = 0,40 \quad 2005 = 0,48$$

En ambos años la empresa demuestra que puede pagar un promedio del 44% de su pasivo corriente al prescindir de sus cuentas por cobrar (exigibles), lo que demuestra que su liquidez esta basada en las mismas. Se tendrá que tener cuidado con la recuperación de las cuentas de los abonados, porque como se ve de esto depende en gran parte la liquidez y el capital de trabajo de la empresa.

### **4) Rotación de las Cuentas por Cobrar.**

$$2004 = 51 \quad 2005 = 43$$

En el año 2004 la empresa tarda 51 días para hacer efectivas sus cuentas por cobrar, mientras que en el 2005 se redujo este índice a 43 días, esto se produjo principalmente por que se implantó un sistema de recuperación de cartera y por otro lado se ampliaron los puntos de recaudación en toda el área de concesión. Lo ideal en la rotación de las cuentas por cobrar es que no sea ni baja, ni alta, para que así no genere pérdidas y hacerlas efectivas cuando se necesiten.

### **5) Capital de Trabajo.**

$$2004 = \$6,5 \text{ millones} \quad 2005 = \$7,08 \text{ millones}$$

El capital de trabajo para el año 2004 es ligeramente menor al del 2005, sin embargo prácticamente todo este capital de trabajo depende de las cuentas por cobrar de clientes, lo que puede provocar en ciertas épocas del año una falta de liquidez, sobre todo cuando se requiera realizar erogaciones que no estén programadas, como por ejemplo una compra de energía anticipada, un pago especial, etc.

### **6) Solvencia**

$$2004 = 7,62 \quad 2005 = 7,59$$

Como se puede observar este índice refleja un excelente nivel de solvencia en la CENTROSUR, debido principalmente al activo fijo con el que cuenta para el desarrollo de su negocio, sin embargo esta situación también le puede generar problemas cuando se calculen los datos de depreciaciones. Como podemos observar, por cada dólar que se mantiene en el pasivo, la empresa cuenta con siete dólares y medio aproximadamente en su activo.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO Y PROPIEDAD**

### **7) Factor de Endeudamiento**

$$2004 = 13,12 \quad 2005 = 13,24$$

Este indicador refleja que solo el 13% de nuestros activos esta comprometido con terceros. Mientras más baja sea la razón mayor será el colchón contra las perdidas de los acreedores en caso de liquidación

### **8) Calidad de la deuda**

$$2004 = 82,58 \quad 2005 = 69,58$$

Este indicador refleja que del total de los pasivos o la deuda, en el año 2004 el 82% es deuda a corto plazo, mientras que en el 2005 este porcentaje disminuye hasta un 69% principalmente debido a la disminución del pasivo corriente y el incremento del pasivo a largo plazo.

### **9) Propiedad de los Accionistas (Recursos Propios)**

$$2004 = 86,88 \quad 2005 = 86,76$$

En lo que se refiere a la propiedad de los accionistas, podemos indicar que según los resultados del indicador tanto para el 2004 como para el 2005, del total del activo el 87% aproximadamente es de propiedad de los accionistas, en otras palabras son recursos propios.

### **10) Capacidad de pago de los Accionistas**

$$2004 = 6,62 \quad 2005 = 6,55$$

Como podemos observar por cada dólar que se tiene comprometido con terceros, los accionistas cuentan con un promedio de 6,5 dólares. Esto refleja por un lado la enorme inversión de los accionistas y por otro la solvencia patrimonial de la empresa.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

### **11) Rentabilidad sobre las Ventas**

$$2004 = 3,49\% \quad 2005 = -0,70\%$$

En el año 2004 la empresa demuestra una pequeña rentabilidad, en cambio en el año

2005 no existe rentabilidad debido principalmente al aumento de los gastos de mantenimiento, depreciación y a la disminución de los ingresos no operacionales.

### **12) Rentabilidad sobre los Activos**

**2004 = 2,74% 2005 = -0,17%**

Este indicador muestra el potencial de generación de utilidades de los activos. En el año 2004 la empresa demuestra una pequeña rentabilidad, en cambio en el año 2005 la rentabilidad es negativa por causa de la pérdida del ejercicio.

### **13) Rentabilidad sobre el Patrimonio**

**2004 = 2,77% 2005 = -0,34%**

Este índice refleja el rendimiento del capital de los accionistas, que en el año 2004 llega al 2,77% y en el 2005 es negativo debido a la pérdida en el ejercicio.

### **14) Rentabilidad de los Recursos Propios (Parés)**

**2004 = 1,77% 2005 = -0,34%**

Del análisis de la rentabilidad de los recursos propios (Parés), se concluye que para el año 2004 el efecto financiero se podría manejar con una correcta administración de las cuentas por cobrar, mientras que el efecto fiscal afecta en aproximadamente un 36% sobre las utilidades lo que es un poco alto pero depende de las leyes vigentes en el país. Por otro lado al analizar el efecto económico nos damos cuenta que por los altos montos de activo que se requieren para la comercialización y distribución de energía, se presenta un nivel de rentabilidad muy baja.

Para el año 2005, se observa que por la pérdida del ejercicio no existe un efecto fiscal mientras que el efecto financiero mantiene bajos los niveles de endeudamiento pero el impacto de los intereses ahonda aún más la pérdida del ejercicio. En lo que se refiere al efecto económico para este año, la crisis de rentabilidad se incrementa, haciendo evidente la necesidad de buscar una nueva fuente de ingresos que pueda hacer rentable el negocio para los accionistas.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ? Luego de terminado el análisis FODA y el de las fuerzas competitivas del sector, podemos concluir que es muy importante para la CENTROSUR aprovechar sus fortalezas para mejorar aspectos como la deficiencia en la coordinación entre áreas, la estructura salarial, el flujo de la información, el sistema de calidad, etc. Así también se concluye que las leyes vigentes que regulan el Mercado Eléctrico Mayorista sumadas a la situación política y socio - económica del País y la inseguridad jurídica; están llevando a una crisis de consecuencias graves a todas las distribuidoras de energía.
- ? Es importante que se aplique una reingeniería financiera para poder tener un panorama claro de la situación de la empresa, lo que permite la toma de decisiones acertadas.
- ? En este trabajo también se analizan herramientas que se están implementando como la Planificación Estratégica y el levantamiento de procesos y procedimientos de la empresa. Una vez que se hayan concluido estos trabajos, serán la base para la implantación que de otras herramientas que también se plantean en este documento como el Balance Score Card y los sistemas de calidad ISO-9001.
- ✍ En lo referente a la aplicación del sistema Balance Score Card, se deben generar las condiciones para el mejoramiento continuo de los índices y ratios económico - financieros.
- ? Al momento se encuentra en análisis la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que en la actualidad afecta a las distribuidoras de energía, principalmente en lo que se refiere al régimen tarifario, en caso de que se pueda solucionar el problema tarifario, la CENTROSUR podrá mejorar sus ingresos operativos.
- ? En lo que se refiere al análisis financiero se puede concluir que los preocupantes índices de rentabilidad se deben principalmente a los siguientes aspectos:
  - ✍ Altos costos de la operación y mantenimiento del sistema de distribución.
  - ✍ Se requieren grandes inversiones en activos fijos.

- ✍ Al incrementarse los activos, se incrementa la depreciación de los mismos
  - ✍ Los ingresos no operacionales han disminuido principalmente por la reducción del Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal, lo que afecta también a los ingresos operativos que no son por venta de energía.
- ? Por otro lado en lo referente a los indicadores de liquidez, se mantienen resultados manejables, pero no hay que descuidar aspectos como la recuperación de cartera vencida y el mejoramiento de la rotación de cuentas por cobrar, ya que de esto depende el Capital de Trabajo.
- ? Uno de los principales objetivos de esta propuesta de reingeniería es lograr la rehabilitación financiera de la empresa, por lo que se recomienda que se apliquen ideas emprendedoras como por ejemplo la distribución de otro tipo de productos como internet, electrodomésticos, etc., aprovechando las ventajas competitivas con las que cuenta la CENTROSUR.
- ? Dentro del curso de graduación que se está recibiendo, en el trabajo del Módulo de Emprendimiento, se propuso todo un plan para diversificar el negocio de la CENTROSUR, sobre la base de una alianza estratégica con una empresa productora de electrodomésticos lo que permite según este análisis incrementar sus ingresos en un escenario normal en aproximadamente un millón de dólares anuales. Debido a la extensión de dicho trabajo, no se lo adjunta como anexo, sin embargo se debe tomar como un documento de consulta para completar esta recomendación.
- ? Para las empresas como la CENTROSUR, que por su tamaño y actividades, las hacen de difícil administración, es fundamental tanto la reingeniería financiera como las finanzas estratégicas.
- ? Sin duda que se deberá ampliar este estudio, ya que debido a la limitación del tiempo y del alcance solicitado no se puede realizar un análisis más a fondo, sin embargo, espero que las ideas vertidas en este trabajo, sean de utilidad para la empresa, y puedan aportar en algo a los procesos que están en marcha.