



Universidad del Azuay

**ANALISIS FINANCIERO DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA VENCIDA Y PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO ANUAL DEL
DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA DE LA
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Ing. Esteban Larrea Vásquez

Director: Ing. Iván Orellana Osorio

Cuenca, Ecuador

2014

Dedicatoria:

A Ruth Cecilia por su amor, entrega y apoyo incondicional, a María José por todo su amor y ternura

A mis papás pilar fundamental de mi vida, a Miguel y Sonia, mis hermanas María Augusta, María Ximena y Sonia por su eterno cariño y apoyo.

Esteban

Agradecimientos:

A la Empresa Eléctrica Regional Centrosur C.A. y en especial al Ing. Eduardo Sempertegui Jefe del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera por su apoyo y colaboración en este trabajo.

A mis compañeros de trabajo que de alguna u otra manera colaboraron en este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I:	6
ANTECEDENTES	6
1.1. La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. breve reseña histórica	6
1.2. Organigrama de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur. C.A.	9
1.3. Organigrama y actividades del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera	11
1.4. Plan Estratégico de la Centrosur	12
1.5. Misión y Visión de la Centrosur	14
1.6. Objetivos y Estrategias	15
1.7. Políticas	17
CAPITULO II:	19
Análisis de Cartera de la Centrosur	19
2.1. Conceptos de Administración de Cartera y Planeación a Corto Plazo	19
2.2. Ratios de revisión de Cartera	24
2.3. Facturación, Recaudación y Cartera vencida de la Centrosur en el año 2013	25
2.4. Índices de Gestión	26
2.5. Concepto de Presupuestación	28
2.6. Análisis del proceso de presupuestación para la contratación de	

la Gestión de Cartera de la Centrosur	31
CAPITULO III:	35
Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur	35
3.1 Concepto y definición de POA	35
3.2 POA de la CENTROSUR	37
3.3 Propuesta del Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur	42
CAPITULO IV:	45
Conclusiones	45
Recomendaciones	47
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS	51

RESUMEN

La Centrosur tiene problemas en el proceso de recuperación de cartera que se encuentra a cargo del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera y la presupuestación para la contratación de un profesional para este proceso, además, problemas con la aplicación del POA del Departamento

A través del método inductivo – deductivo y la recopilación y análisis de información, en este trabajo se ha podido determinar que la Centrosur no tiene desarrollado un proceso adecuado para el proceso de recuperación de cartera; adicionalmente, el Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera ha desarrollado un POA que, se encuentra alineado con las estrategias de la Empresa, y por consiguiente con la misión, visión y objetivos generales, pero, este no es aplicado, y peor aún, no se hace un seguimiento a las actividades planteadas para el año.

Se plantea: Una reingeniería en el proceso de elaboración del presupuesto de gestión de cartera que incluiría la fijación de precios unitarios realistas.

Se propone en este trabajo, soluciones a los inconvenientes a través del involucramiento de los Jefes del Departamento en los procesos planteados en el POA

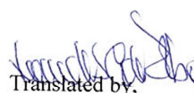
ABSTRACT

The regional electric company *Centrosur* has problems in its portfolio recovery process, which is under the responsibility of the Department of Revenue and Portfolio Management. It also has problems with the budget for hiring a professional for this process as well as difficulties with the implementation of the AOP (Annual Operative Plan) for the Department.

Through the inductive - deductive method and the collection and analysis of information, we have been able to determine that *Centrosur* has not developed a suitable process for portfolio recovery. In addition, the Department of Revenue and Portfolio Management has developed an Annual Operative Plan that is aligned with the company strategies, and therefore with its mission, vision and objectives; but this is not applied and even worse, there is not a follow-up process of the activities planned for the year.

This work proposes a reengineering for the process of portfolio management budgeting, which would include setting realistic unit prices. It also proposes that a solution to problems would be the involvement of the Heads of Department in the processes outlined in the AOP.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La cartera vencida en las empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica ecuatoriana, a través del tiempo, se ha vuelto una preocupación constante e incremental en cada una de ellas, llegando inclusive a que los organismos superiores del sector eléctrico, deban legislar sobre ella, imponiendo obligaciones internas para su adecuada administración, que han motivado su frecuente rendición de cuentas y hasta cambios organizacionales en las empresas.

La reducción de la cartera vencida en las empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica ecuatoriana, ha llegado a convertirse en una tarea quimérica, consumidora de ingentes recursos humanos, materiales y económicos, que tradicionalmente se ha fundamentado en actividades de orden coercitivo, que siendo efectivas, conducen al menoscabo de la relación con los consumidores, al incremento de pérdidas de energía como consecuencia de reconexiones no autorizadas y a perjuicios materiales por la manipulación anti-técnica de las líneas y redes de distribución y sistemas de medición.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., no ha sido extraña a la general preocupación por su nivel de cartera vencida, así como tampoco a las tareas conducentes a su reducción, habiendo obtenido experiencias positivas en el transcurso del tiempo, y que tienen como premisa el efectuar una gestión diferente a la de la suspensión del servicio, debiendo, claro está, llegar a ella en los casos extremos en que todo lo demás no haya proporcionado resultado positivo.

Varios son los métodos que la CENTROSUR, se encuentra explotando para lograr una efectiva administración de la cartera, que a su vez, ha conducido a la reducción de la misma.

Para describirlos sucintamente, partiendo desde el que podría ser el más sencillo ahora, pero que ha sido el fruto de un esfuerzo desplegado desde hace mucho tiempo, se menciona la excelente relación de los trabajadores con los consumidores; tradicionalmente, los funcionarios de las empresas asumen una investidura de ficticia superioridad o poder ante el cliente, situación que perjudica la percepción del consumidor ante la Empresa y en cierta forma, motiva a que los pagos mensuales por las planillas de servicio, no se ejecuten con la oportunidad y periodicidad deseada; de ahí, la importancia del desarrollo del talento humano.

La Centrosur para la recuperación de su cartera vencida en la ciudad de Cuenca viene trabajando con un contratista y un grupo de gestión de recuperación de cartera los cuales son los encargados de realizar la recuperación de la cartera vencida a través de tres gestiones que se realizan dentro del período de trabajo, estas gestiones van desde la notificación de corte que es el primer paso y que consiste en la entrega de un documento en el cual se le informa al cliente que se encuentra atrasado en sus pagos para con la Empresa por el consumo de energía eléctrica y en el cual se le indica que tiene 24 horas para cancelar su deuda caso contrario se procederá a la suspensión del servicio; el siguiente paso luego de la notificación consiste en la suspensión del servicio de energía eléctrica y el paso final el retiro del medidor por falta de pago, todo este proceso se lo realiza en base a una planificación que se realiza mensualmente conjuntamente con la Superintendencia de Gestión de Cartera sobre qué sectores atacar de acuerdo básicamente al número de clientes en mora y al monto de cartera vencida.

Para este trabajo se tiene dividida a la ciudad de Cuenca en nueve sectores que se los conoce como: Urbano1, Urbano 2, Urbano 3 o industrial (todos los clientes con tarifa industrial o industrial artesanal de la ciudad, es decir los grandes consumidores) Urbano 4, y Urbano 5, y los sectores Rural 1, Rural 2, Rural 3 y Rural 4.

Al Grupo de Gestión de Recuperación de la Empresa se le tiene asignados los sectores industrial o urbano 3 y el urbano 2; y al contratista se le tiene asignado el resto de sectores de la Ciudad.

Para realizar el trabajo de recuperación de cartera en cada uno de los sectores se tiene un período de un mes el que comprende desde la notificación a los clientes que se encuentran en mora, actividad que se realiza luego de la emisión (proceso en el cual se carga a cada uno de los clientes el valor por el consumo del mes anterior) hasta la suspensión del servicio y la posterior reconexión de los clientes que cancelaron sus deudas o realizaron un abono de acuerdo a los porcentajes establecidos por la Empresa; el retiro de los medidores de clientes que no cancelaron sus deudas se lo realiza al mes siguiente de la primera etapa de gestión.

A continuación se va a detallar como se realiza el trabajo de recuperación de cartera tanto por parte del contratista como por el grupo de gestión de recuperación de la Empresa.

El primer paso es la generación de listados de clientes en mora del sector de emisión 10 días posteriores a la fecha en la que el Departamento de Lectura y Facturación ha realizado el cálculo de los consumos mensuales de cada uno de los medidores; con estos listados se realiza una notificación a los clientes que se encuentran con deudas pendientes de mínimo dos meses, estos dos meses corresponden al mes inmediatamente

anterior de emisión más el mes actual, a estos clientes se les realiza la notificación física en un período máximo de 5 días laborables.

Terminada la notificación del sector se procede con la suspensión del servicio de energía eléctrica a los clientes que no han realizado su pago luego de la notificación, este proceso se realiza conjuntamente con el proceso de reconexión del servicio de los clientes que luego de la suspensión realizaron el pago de su deuda o al menos un abono o negociación con la Superintendencia de Gestión de Cartera de la Empresa. Se lo realiza en un tiempo de dos semanas, dejando la última para realizar una revisión de los clientes que estando suspendidos el servicio no han realizado el pago o a clientes que no se les ha podido suspender el servicio por diferentes motivos.

Este proceso es repetitivo para cada uno de los sectores de emisión, al mes siguiente, los clientes que estando suspendidos el servicio no han realizado su cancelación y han cumplido un tiempo mínimo de 30 días de no pago, estando ya con una deuda de tres meses se realiza una notificación de retiro de medidor, a estos clientes se les da un plazo adicional de 7 días calendario para que procedan con la cancelación total de su deuda sin autorización de pagos parciales, si pasado este tiempo no se realiza la cancelación, se procede al retiro del equipo de medición por falta de pago; una vez retirado el medidor, el cliente tiene 30 días adicionales para cancelar su deuda y recuperar su medidor previo el pago de una multa establecida en la ley de servicio eléctrico, si pasado este tiempo no se ha cancelado la deuda se procede con la liquidación de garantías del medidor y, de existir un remanente de su deuda se procede a tramitar para la acción legal respectiva. Si bien este es un proceso que se viene realizando durante muchos años, no se ha realizado un análisis financiero de los resultados de este tipo de trabajo, es decir, si el valor que se está cancelando por este trabajo a los contratistas justifica los valores

recaudados, es decir si, el costo beneficio de estos contratos es beneficioso para la Empresa Eléctrica Regional Centrosur.

Adicionalmente en esta actividad todas las ocasiones que se ha firmado estos convenios se ha tenido que firmar contratos ampliatorios, pues, el valor presupuestado a resultado que se termina en menor tiempo del que se tenia pensado, lo que ocasiona problemas en los proceso de recuperación de cartera, por lo que, se debería realizar una revisión de la forma en la que se está realizando esta presupuestación para así evitar la firma de contratos ampliatorios y que el presupuesto sea más real.

CAPITULO I:

ANTECEDENTES

1.1 La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. breve reseña histórica

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR cumplió 63 años de servicio a Cuenca y a la Región. Es una moderna compañía de distribución y comercialización de energía, que en el transcurso de su historia ha asumido los cambios como oportunidades para desarrollarse y evolucionar, siempre en favor de sus clientes y de la región a la que sirve.

El 11 de septiembre de 1950 se inició la vida jurídica de la actual CENTROSUR, en esa fecha se inscribió en el Registro Mercantil de Cuenca, la constitución de la compañía “Empresa Eléctrica Miraflores S. A”, luego de que se hicieron los trámites y se solicitaron las autorizaciones judiciales por parte del Alcalde de Cuenca, Enrique Arízaga Toral. Los accionistas eran el Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento.

El primer gerente adquirió los derechos legales y ciertas obras de la empresa “Luz y Fuerza Eléctrica” que el señor Rafael Ramírez tenía sobre las aguas del río Machángara y sus afluentes, así como una propiedad cercana al sector de Cristo Rey, en donde se ubicó posteriormente la Subestación N° 1.

Desde entonces la Empresa fue creciendo a través de adquisiciones de equipos, así como de la construcción de centrales y redes de distribución. En el año 1951 se realizó la compra de los equipos de la Central Chiquintad o Planta de Luz Miraflores.

El 31 de enero de 1961, el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores

y en septiembre de 1963, ingresó el INECEL como nuevo accionista, procediéndose a sustituir la denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y a reformar los estatutos, destacando el ámbito regional de servicio de la misma.

A partir de esa fecha, se hicieron importantes innovaciones, como la adquisición de los tres primeros grupos Diesel NIGATA / TOSHIBA de la Central de Monay, la construcción de las Subestaciones N° 3, ubicada en Monay y N° 4, en el sector de Visorrey, la construcción de la Presa de El Labrado y de la Central de Saucay I, de 8.000 KW.

Posteriormente, en el año 1979, se cambió la denominación a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.” y se estableció un área de servicio que cubre la mayoría de la superficie de las provincias del Azuay y Cañar. Ese año pasó el INECEL a ser el accionista mayoritario.

En esa época se comenzó a impulsar la integración eléctrica regional y nacional, habiéndose cumplido desde entonces un importante plan de electrificación rural. A partir de 1987 el INECEL entrega a la Empresa la administración del Sistema Eléctrico de Morona Santiago.

Durante esa primera etapa de su vida institucional, la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de Generación y Distribución y se desenvolvió acatando las disposiciones de la Ley Básica de Electrificación. En el año 1996, entra en vigencia el nuevo marco jurídico del sector, al ser aprobada la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que entre otras cosas dispone la segmentación de las Empresas del sector en Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización.

En el año 1999, grandes cambios se produjeron en la organización y el objeto social de la CENTROSUR. Según mandato legal, la Empresa debía escindirse en dos compañías, la formalización se produjo en el mes de agosto, naciendo la Empresa Electro Generadora del Austro S.A., mientras que la CENTROSUR cambió su objeto social a la Distribución y Comercialización, siendo la primera y única Empresa del Sector que hasta la fecha había cumplido completamente con el proceso de escisión.

En los años posteriores la gestión se caracterizó por el apego a las normas modernas de la administración empresarial y la implantación de herramientas de gestión que permitan optimizar los resultados empresariales.

Con el afán de aprovechar su infraestructura comercial y tecnológica a favor de disminuir la brecha digital que perjudica el desarrollo de la Región y el País, en el 2008 la CENTROSUR incorporó al objeto social de la compañía la prestación de servicios de transmisión de datos, Internet y otros de valor agregado, contando para ello con los correspondientes permisos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

A fin de lograr una mejor prestación del servicio a la población y considerando que las actuales áreas de concesión de la CNEL en su Regional Milagro y de la CENTROSUR son colindantes, las dos Distribuidoras firmaron el 16 de febrero de 2012, el Contrato N° 14858, de Asociación para la Administración del Sistema Eléctrico La Troncal, para que la CENTROSUR administre la prestación del servicio de electricidad y realice las acciones que permitan una adecuada operación, mantenimiento y expansión, así como las actividades de comercialización de dicho servicio dentro del área geográfica del cantón La Troncal atendida por la CNEL Regional Milagro. La Administración del

Sistema Eléctrico La Troncal por parte de la CENTROSUR, ha permitido alcanzar considerables mejoras en la prestación del servicio en la zona.

El 9 de abril de 2012 se registró en el Libro de Acciones y Accionistas la cesión y transferencia de las acciones que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES – poseía en la Empresa, a favor del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, reduciéndose a nueve el número de Accionistas de la Compañía.

La visión teórica y económica de la Empresa es brindar servicio eléctrico en las mejores condiciones a todos los pobladores de su área de influencia, al momento cuenta con 367.281 clientes que disponen del servicio, y busca cada vez más abarcar una mayor área poblacional.¹

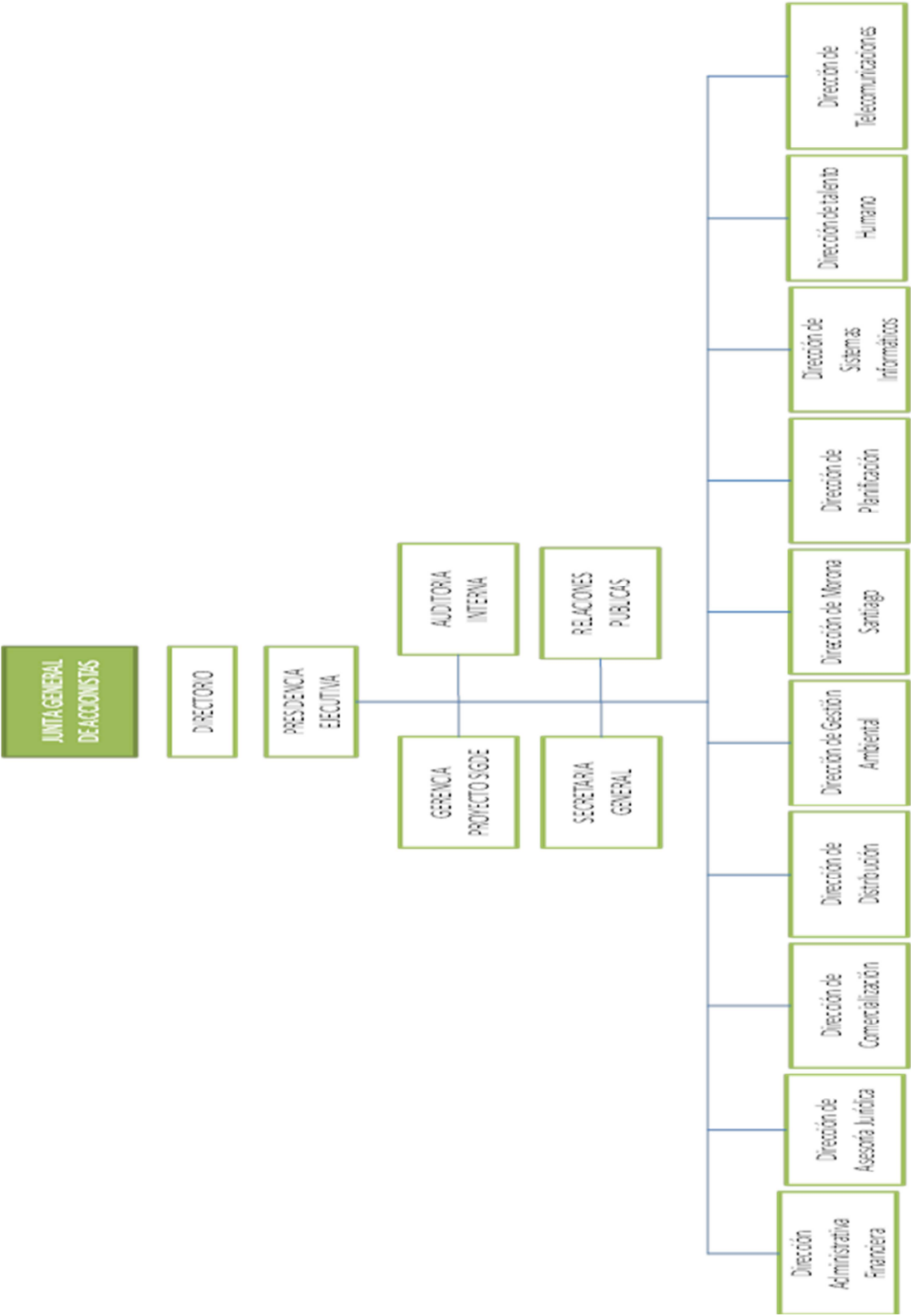
1.2 Organigrama de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur. C.A.

La estructura de la Empresa Eléctrica está conformada de la siguiente manera: Por una Junta General de Accionistas y un Directorio que lo preside el Alcalde de la Ciudad de Cuenca, La Presidencia Ejecutiva, y las Direcciones de Planificación, Administrativa Financiera, Asesoría Legal, Distribución, Medio Ambiente, Talento Humano, Sistemas y Comercialización.²

¹ Página web Centrosur: www.centrosur.com.ec

² Página web Centrosur: www.centrosur.com.ec

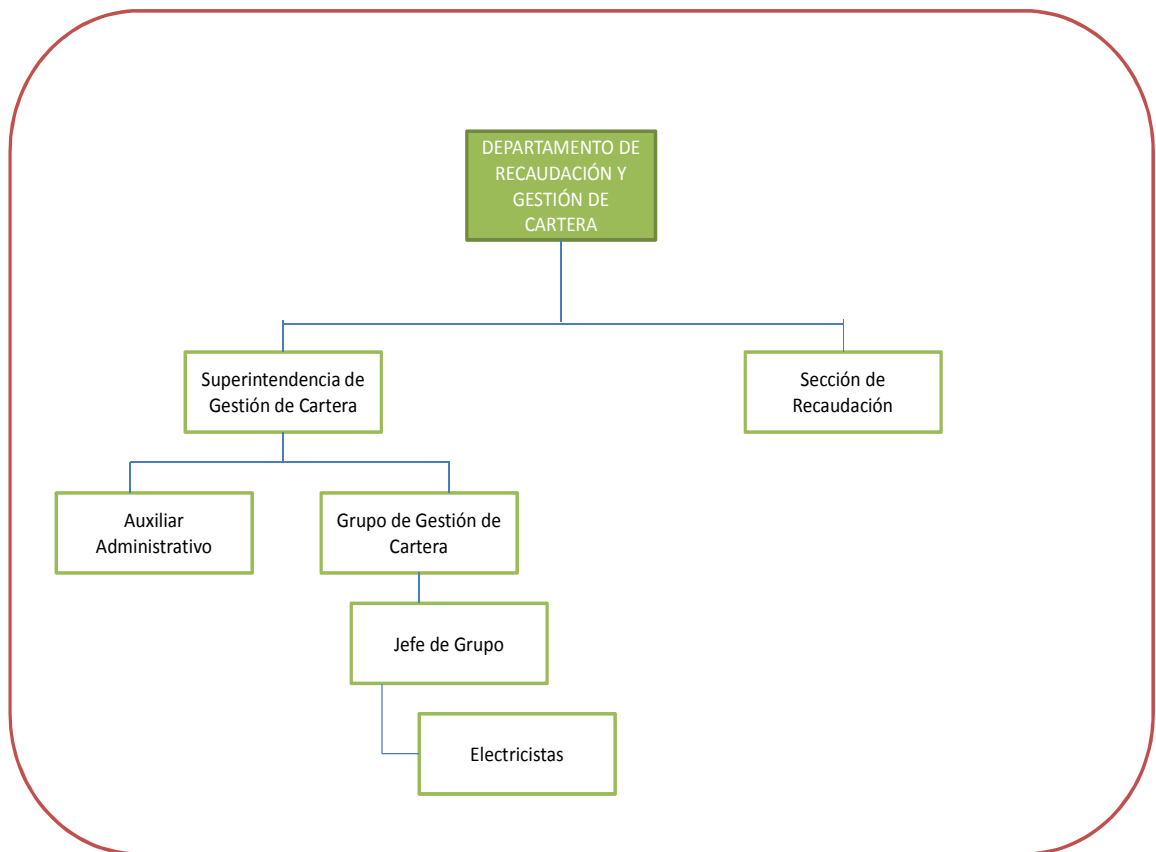
CUADRO N°1



1.3 Organigrama y actividades del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera

La Dirección de Comercialización está constituida por los Departamentos de Control de la Medición, Servicio a Clientes, Mercadeo, Lectura y Facturación y Recaudación y Gestión de Cartera, este departamento cuenta con una sección de Recaudación y una Superintendencia de Gestión de Cartera, a cargo de esta última está la recuperación de cartera vencida³

CUADRO N°2



Dentro de las actividades principales de este departamento tenemos el proceso de recaudación de la facturación mensual de los consumos por energía eléctrica y por

³ Organigrama de la Centrosur

telecomunicaciones de los clientes de la Centrosur y la Gestión de Recuperación de la Cartera vencida del Cantón Cuenca

1.4 Plan Estratégico de la Centrosur

La planeación estratégica es considerada como uno de los descubrimientos más importantes de la Administración de Empresas en los últimos años.

Años atrás la planeación estratégica no era tan necesaria como lo es actualmente, dado que los cambios que se plantea el entorno a las empresas son tan dinámicos, que no tienen tiempo de adaptarse a un nuevo escenario cuando nuevamente se deben implantar modificaciones en la organización.

(http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

La investigación y el desarrollo son el pilar de la planeación estratégica y aseguran el futuro de la organización, orientándola hacia unas metas preestablecidas, o planeadas.

La Planeación Estratégica es un proceso para fijar estrategias generales de acción que permitan alcanzar en el futuro las metas y objetivos que una organización se fija en el presente.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años

El plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

Describe, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan. No suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

La planeación estratégica es importante para

- Definir una visión o sueño común y un sentido de trabajo en equipo,
- Modelar el futuro deseado y preparar a la Empresa para su consecución
- Proporciona oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno
- Controlar el destino de la Empresa
- Mejorar la Calidad de sus procesos y servicios, para optimizar el uso de los recursos, para anticipar problemas y proponer soluciones.

El proceso de Planeación estratégica tiene tres etapas

- ETAPA ANALITICA; Donde se realiza un análisis externo e interno por parte de las partes interesadas
- ETAPA FILOSOFICA: Donde se definen la Visión Misión y Valores de la Empresa
- ETAPA OPERATIVA: Donde se realiza el proceso estratégico los objetivos y metas y las iniciativas estratégicas

⁴La Centrosur tiene definido su plan estratégico para el período 2011 – 2015 que si bien está plasmado en un documento al que todo el personal de la Empresa tiene acceso a través del sistema de correspondencia de la Empresa, se realizan re inducciones periódicas la última se la realizó en el mes de julio de 2013, en esta se refresco este plan al personal antiguo y se puso en conocimiento del personal nuevo.

El Plan Estratégico de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. constituye la principal herramienta directriz de la gestión institucional; en él quedan definidos los principales criterios que permiten revelar el propósito de la institución en términos de

⁴ Plan estratégico de la Centrosur 2011-2015

objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, la dirección y la supervisión, como el desempeño y resultado de la CENTROSUR.

Se realizó un plan estratégico para el corto y mediano plazo, que fue definido y aprobado hasta el año 2010; la actualización del plan estratégico debe ser integral y está definido a mediano plazo 2011- 2015, como el proceso mediante el cual se establece misión, visión, objetivos y estrategias, en base al análisis del entorno, con la participación de todo el personal, basados en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas observadas.

1.5 Misión y Visión de la Centrosur

La Misión es la razón de ser de la CENTROSUR donde se expresa de manera clara lo que hace, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué función desempeña la Empresa?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿De qué manera trata de desempeñar esa función?

Con esta base la Misión de la Centrosur es:

“Suministrar el servicio público de electricidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con equilibrio financiero, sobre la base del crecimiento integral de su personal”

La Visión responde a la pregunta ¿A dónde Queremos ir?; es la expresión explícita del futuro deseado; el ideal que la Empresa quiere conseguir.

Por lo que se ha definido la Visión para este período como:

“Ser una empresa pública regional eficiente, sustentable, socialmente responsable e integrada al sector eléctrico ecuatoriano, que contribuye al buen vivir”

1.6. Objetivos y Estrategias

Perspectiva de la Rentabilidad Social

Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable Enmarca la gestión en el desarrollo sustentable con responsabilidad social, promoviendo el uso eficiente de la energía, para el progreso del sector y del país.

Se definen las siguientes estrategias:

- Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos
- Elaborar e implementar programas de eficiencia energética
- Implementar programas de responsabilidad social
- Identificar, formular y ejecutar proyectos de energías limpias, socialmente rentables
- Gestionar disponibilidad de recursos

Perspectiva de la Sociedad

Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.

Enmarcar la gestión de la empresa con el Plan Nacional de Desarrollo, contribuyendo al crecimiento de la organización, de la región y del país, a través de la entrega del servicio de energía eléctrica enfocado en la satisfacción del cliente y de la sociedad.

Se definen las siguientes estrategias:

- Mejorar la gestión comercial de la Organización
- Mejorar la calidad técnica del servicio eléctrico
- Integrar la gestión de la CENTROSUR con los organismos regionales

Perspectiva de los Procesos

Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.

Fortalecerse como una organización que presta *el servicio eléctrico con calidad*, a través de la mejora continua de los procesos, preservando el ambiente.

Se definen las siguientes estrategias:

- Mejorar los procesos organizacionales
- Integrar los sistemas de gestión
- Ejecutar planes de expansión sostenibles

Perspectiva del aprendizaje y desarrollo

Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica

Desarrollar las competencias del talento humano e implantar una arquitectura empresarial acorde con estándares internacionales.

Se definen las siguientes estrategias:

- Implementar planes y programas estratégicos de comunicación, formación, capacitación y motivación.
- Mejorar el clima laboral.
- Aplicar modelos de sistemas de gestión tecnológica estandarizados.

1.7. Políticas

Las políticas dan dirección u orientación, son un conjunto de directrices que debe seguir la Empresa para conseguir los objetivos y metas propuestas; estas poseen dos características:

- Son guías para la toma de decisiones
- Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes.

Se establecen las siguientes políticas de la CENTROSUR:

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera

El Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera (DRGC) y específicamente de la Superintendencia de Gestión de Cartera está desarrollado a través de una matriz Ovar y se basa en los pilares de la visión de la Centrosur que son:

- RAZON DE SER (Brindar el servicio público de electricidad)
- PARA QUIEN DESEMPEÑA LA FUNCIÓN (Clientes, sociedad)
- DE QUE MANERA (Cumpliendo estándares de calidad y equilibrio financiero)

PARA QUIEN DESEMPEÑA LA FUNCIÓN

Motivar el pago oportuno de los clientes a través de promociones e incentivos.

Notificar información de la facturación, deudas pendientes, acciones de corte por falta de pago y otros, empleando medios electrónicos, como: WEB, correo-e, SMS y otros.

Dar facilidades y comodidades a los clientes, con la expansión y cobertura de locales de recaudación, de tal forma de mejorar el índice de recaudación.

Gestionar la posibilidad de activar nuevas formas y canales de pago.

DE QUE MANERA

Mantener un contrato de gestión de cartera que permita mantener un bajo nivel de cartera vencida. Relacionado

RAZÓN DE SER

Impulsar la ejecución de proyectos de tele medición y tele gestión, que permitan eficiencia en los procesos comerciales de lecturas, cortes y reconexiones en aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

Establecer un aprovechamiento de los recursos tecnológicos para obtener registros en línea de las acciones de corte y reconexión de los grupos operativos.

CAPITULO II:

Análisis de Cartera de la Centrosur

2.1 Conceptos de Administración de Cartera y Planeación a Corto Plazo

La Administración de Cartera se define como el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.

(<http://www.eoi.es/blogs/miguelangelnavarrosierra/2012/02/20/la-planificacion-estrategica-a-corto-plazo/>)

Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se manejan con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

La cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente, como consecuencia del incremento de la facturación existe la cartera vencida, esta es la que hay que controlar. La administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos

Según Scott Besley en su libro FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA en el tema referente a la Administración del Capital de Trabajo señala que en la administración del efectivo se desea: “Acelerar las cobranzas y retardar los desembolsos siempre que esto sea posible”

Es decir que, el negocio de una Empresa es recuperar más rápidamente su dinero de lo que se demora en salir, con esto lo que se busca es tener una mayor liquidez y poder hacer frente a las posibles adversidades que se podrían presentar

Según la página web <http://www.angelfire.com/crazy3/danzu3/PLANEACION.htm>

Planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable, se consideran los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. La planificación se inicia con la identificación de un problema y continúa con el análisis de las diferentes soluciones disponibles. Se debe escoger la que resulte más propicia para el problema e iniciar la puesta en marcha de un plan.

La planeación se realiza casi cada momento, incluso en el día a día; sin embargo también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a muchas personas, como puede ser el caso de la planeación que se lleva a cabo en una gran institución como la Centrosur.

Las características de la planeación, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza sus vacaciones que, el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Su

éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad.⁵

- **Planeación Estratégica:** la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Es a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.
- **Planeación Táctica:** Se relaciona con la toma de decisiones a corto plazo, en general para una **crisis** inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes. Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.
- **Planeación Operativa:** Tiene relación con la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por directorio. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea.

⁵ <http://definicion.de/planificacion/>

- **Planeación Normativa:** se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde el uniforme de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de recesos, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.
- **Planeación Interactiva:** es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en buscar soluciones a problemas en un futuro, así como el camino para alcanzar este futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

Planeación financiera a corto plazo (planes operativos)

Se especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan un periodo de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Sus resultados incluyen varios presupuestos: operativos, de caja y los estados financieros proforma.⁶

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega, e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren.

Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez

⁶ Laurence J Gitman, *Principios de Administración Financiera*

realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa.

Con la información del estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de disposición de fondos para activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del periodo actual se elabora finalmente el balance general proforma.

Según Miguel Ángel Navarro Sierra, la Planificación Estratégica a Corto Plazo es:

“El proceso de planificación de la empresa, es el diseño y cuantificación del futuro deseado por ella, futuro que debe ser alcanzable. No cabe la idea de una empresa que no planifique.”

El proceso se puede desagregar en ciertas actividades:

- a)** Determinar los objetivos que se desean alcanzar.
- b)** Establecer el camino para llegar a ellos.
- c)** Cuantificación de los distintos programas. Así, surgen presupuestos parciales que, adquirirán consistencia integrados en un presupuesto único que garantice la viabilidad y optimice el conjunto.
- d)** Se requiere una organización que haga posible que los programas se lleven a cabo eficaz y eficientemente.

e) Ejecución controlada de los programas. El objetivo de la planificación es la preparación de los resultados de cara a la toma de decisiones coordinadas e integradas para alcanzar unos objetivos y cuya concreción se localiza en los presupuestos.

La planificación financiera está unida y es parte integrante, y fundamental, de la planificación general de la empresa. Es, por tanto, aquella parte del proceso general de planificación en donde se cuantifican los proyectos de la empresa en términos de costos de inversión y necesidades de financiamiento para estas inversiones. Se puede distinguir entre una planificación financiera a corto plazo, y una planificación financiera a largo plazo o estratégica.

La planificación financiera a corto plazo se preocupa por la liquidez, gestión del circulante, política de precios, entre otras. Así, se refiere a funciones concretas, por ejemplo presupuesto de compras, inversiones, ventas, al conjunto de la empresa, como la cuenta de resultados prevista.

2.2 Ratios de revisión de Cartera ⁷

Un Ratio es un indicador de una relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general y estado de pérdidas y ganancias) que permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias se clasifican en:

- **Indicadores de Liquidez:** Analizan la capacidad que tiene la Empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

⁷ www.slideshare.net/ricarey/presentacion-indicadores-financieros

- Indicadores de Solvencia: Miden en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa
- Indicadores de Rentabilidad: Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, convertir las ventas en utilidades.
- Indicadores de endeudamiento o gestión: Determinan la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

La Centrosur para su control de gestión ha creado para las diferentes áreas sus propios índices; dentro de la Superintendencia de Gestión de Cartera maneja los siguientes:

- Índice de gestión de la recaudación de la Dirección de Comercialización
- Índice de recaudación exclusiva del mes facturado
- Resumen de gestión de cartera

2.3 Facturación, Recaudación y Cartera vencida de la Centrosur en el año 2013

En el anexo 4 se presenta un cuadro donde se detalla la Facturación y Recaudación mensual de la Centrosur así como su cartera vencida al final de cada mes, en este cuadro se puede observar que, en el período comprendido entre enero y julio de 2013 la Centrosur inició al 1 de enero con una cartera vencida de \$4.554.521.16 se facturó \$56,564,486.36 y se recaudó \$54,490,225.68 teniendo una cartera vencida al 31 de julio por el valor de \$4,059,643.30 lo que refleja que en 7 meses se logró recuperar \$484.877.86 que, de acuerdo a las metas planteadas en el POA del departamento no se llegarían a cumplir en el año 2013, pues, en el POA se plantea una reducción de la cartera vencida al 40% de la cartera vencida total

2.4 Índices de Gestión

Como se indicó en punto 2.2 de este capítulo, los índices de gestión permiten analizar la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos, se mide el nivel de rotación de los componentes del activo, el grado de recuperación de los créditos y el pago de obligaciones, además se analiza la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de los diversos gastos en relación con las ventas.

Dentro de estos Indicadores o Ratios que nos permiten analizar el estado de la cartera y qué tan sana se la puede considerar, encontramos los siguientes:⁸

- **ROTACION DE CARTERA** Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período determinado de tiempo; generalmente un año, en este caso se debe tomar en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo; su fórmula es:

ROTACION DE CARTERA=	VENTAS (FACTURACIÓN)		
	CUENTAS POR COBRAR		

- **PERIODO MEDIO DE COBRANZA:** Determina el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar que refleja la gestión y la buena marcha de la empresa; si el período de recuperación de las ventas (facturación) es muy largo, podría afectar a la liquidez de la empresa; su fórmula es:

⁸ tablas formulas y conceptos financieros-120615171104-phpapp01

PERIODO MEDIO DE COBRANZA=	CUENTAS POR COBRAR	*	365
	VENTAS (FACTURACIÓN)		

- Índice de gestión de la recaudación de la Dirección de Comercialización: El Objetivo de este índice es determinar la gestión de la recaudación que ha realizado el departamento durante el mes en dólares se mide en porcentaje

CALCULO DEL INDICE: GESTIÓN DE RECAUDACIÓN					
GRCDi =	VALOR DE LA RECAUDACIÓN EN EL CANTÓN CUENCA				x 100
	VALOR DE LA FACTURACIÓN EN EL CANTÓN CUENCA				
GRCDi =	NÚMERO DE PLANILLAS RECAUDADAS EN EL CANTÓN CUENCA				x 100
	NÚMERO DE PLANILLAS FACTURADAS EN EL CANTÓN CUENCA				

- Índice de recaudación exclusiva del mes facturado: Este índice mide la relación entre la facturación mensual con la recaudación mensual del cantón Cuenca exclusivamente.

Rec. Efectiva	=	Rec./Fact. (%)
Fact. Neta		

- Resumen de gestión de cartera: Indica el porcentaje de recuperación de cartera del cantón Cuenca.

Inicio Gestión	%
Recuperación de cartera	%
Sin respuesta a la gestión	%

2.5 Concepto de Presupuestación

El concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, **la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.**

La palabra presupuesto se deriva del vocablo francés *bougette*, que significa “bolsa”, posteriormente se adopta del inglés el termino *budget*, que equivale en español a “presupuesto”.

La palabra presupuesto está conformada por el prefijo *pre*, que significa “antes de”, y del sufijo *supuesto*, que significa “hecho”. Por lo tanto, presupuesto literalmente significaría “antes de hecho”

A continuación se detallan algunos conceptos de presupuesto:

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un periodo determinado” (Cristóbal del Río).

“Un presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control” (Glenn Welsch).

Los presupuestos constituyen una de las principales herramientas de planeación y control, por lo tanto es importante conocer cuál es la implicación de los mismos en la dirección de una empresa y las ventajas o desventajas que se derivan del diseño e implementación de un plan presupuestario; es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas.

Los datos históricos son trascendentales para la elaboración del presupuesto, ya que, por ejemplo, la evolución de las ventas, dada en valores absolutos o porcentuales puede constituir un parámetro que se debe considerar en la proyección de las ventas para periodos futuros.

El presupuesto implica materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria, es el cimiento de los estados financieros proyectados y representa la base para la toma de decisiones, pues permite prever las condiciones económicas de la empresa.

Los presupuestos pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista; el orden de prioridades depende de las necesidades de los usuarios: ⁹

1. Presupuestos según la flexibilidad

1.1. Presupuestos rígidos, estáticos o fijos: Estos presupuestos por lo general se hacen para un nivel único de actividad. Este tipo de presupuesto no permite realizar ajustes de acuerdo con las variaciones que se presenten durante el período. Al utilizarlos se está realizando un control por anticipado, desconociendo el entorno en que se mueve la empresa.

1.2. Presupuestos flexibles o variables: Se elaboran para diferentes niveles de actividad y son fácilmente adaptables a las condiciones económicas que se presenten. Permiten mostrar los ingresos costos y gastos acordes con el volumen de actividad de la Empresa.

2. Presupuestos según el periodo que cubran

⁹ Conceptos generales de presupuesto100802105651-phpapp02

- 2.1. Presupuestos a corto plazo: Son los que abarcan las operaciones de la empresa por un periodo de un año o menos.
- 2.2. Presupuestos a largo plazo: Por lo general cubren periodos entre dos a cinco años. Este tipo de presupuestos se aplican en proyectos de inversión, para actualización de la tecnología, ampliación de la capacidad instalada, expansión de mercados
- 3. Presupuestos Operativos
 - 3.1. Presupuestos de ventas
 - 3.2. Presupuestos de producción
 - 3.3. Presupuestos de materiales
 - 3.4. Presupuestos de mano de obra
 - 3.5. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
 - 3.6. Presupuesto de Gastos
- 4. Presupuestos Financieros
 - 4.1. Presupuestos de caja: Se construyen a partir de los ingresos pronosticados por concepto de ventas al contado, ventas a crédito y otros valores de fácil realización. Consolida las entradas y salidas de fondos monetarios.
 - 4.2. Presupuestos de erogaciones capitalizables: Controla las inversiones capitalizables relacionadas con activos fijos. Este presupuesto debe relacionar las inversiones destinadas a adquisición de planta y equipo, e igualmente es de

gran utilidad al evaluar las diferentes alternativas de inversión y el requerimiento y disponibilidad de fondos monetarios en el tiempo.

5. Presupuestos del Sector Público: Son los que preparan las entidades del Estado para cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo normal de sus actividades. Estos presupuestos deben incluir los salarios de los funcionarios del sector público, la inversión, la amortización de la deuda pública, gastos de funcionamiento y los desembolsos relacionados con obras de beneficio social.
6. Presupuestos del Sector Privado: Son los que utilizan las empresas particulares para el planeamiento de todas las actividades de la empresa.

Para elaborar un presupuesto consistente con los objetivos de la empresa es conveniente seguir las siguientes etapas en la elaboración del plan presupuestal:¹⁰

1. Preiniciación (diagnósticos interno y externo, objetivos, estrategias y políticas)
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

2.6 Análisis del proceso de presupuestación para la contratación de la Gestión de Cartera de la Centrosur

Según la NIC 07 en la parte referente a las Actividades de Explotación señala:¹¹ “El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación es un

¹⁰ Conceptos generales de presupuesto100802105651-phpapp02

¹¹ Norma Internacional de Contabilidad Estado de Flujo de Efectivo NIC 7

indicador clave de la medida en la que estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de explotación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación. La información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de explotación es útil, junto con otra información, para pronosticar los flujos de efectivo futuros de dichas actividades.

Los Flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos relevantes para la determinación de las pérdidas o ganancias. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de explotación son los siguientes:

- a. Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios;
- b. Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos ordinarios;
- c. Pagos a proveedores por el suministro de bienes y la prestación de servicios;
- d. Pagos a empleados y por cuenta de los mismos;
- e. Cobros y pagos de las entidades de seguros por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas;
- f. Pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias, a menos que éstos puedan clasificarse específicamente dentro de las actividades de inversión o financiación;

- g. Cobros y pagos derivados de contratos que se tienen para intermediación o para negociar con ellos.

La presupuestación de la Centrosur para recuperación de cartera

La Centrosur para el proceso de recuperación de cartera realiza un presupuesto anual el cual se aplica para la contratación de un profesional en el área eléctrica o con experiencia en esta que se encargará de la recuperación de cartera, se seleccionará a través del INCOP y su portal de compras públicas en un proceso de subasta inversa.

Para elaborar este presupuesto la Centrosur se basa única y exclusivamente en un cuadro que se ha venido aplicando hace algunos años; en este presupuesto solamente se realiza un incremento porcentual del año anterior, no se pudo obtener una razón para la aplicación de este porcentaje, pues, las personas que lo elaboraron se encuentran fuera de la Empresa y, el personal a cargo no conoce el motivo; este proceso pudo estar correcto en su tiempo, pero, en la actualidad no es aplicable; para hacer esta afirmación me baso en los niveles de cartera vencida que, no han disminuido en el año 2013 peor aún han llegado a los niveles fijados en el POA del Departamento de Gestión de Cartera y en que, al realizarse el proceso de contratación dentro del portal de Compras públicas las políticas de contratación ya no las fija la Centrosur.

De este análisis se puede deducir que, el proceso de presupuestación de los contratos de gestión de cartera están mal realizados, pues, se realizan los presupuestos sin un análisis de costos y de los resultados de los meses anteriores, en el anexo 7 se puede observar que, existe un incremento del 7% del costo unitario en el precio reajustado tanto en el valor pagado por gestión efectiva como en retiro de medidores tanto en el sector urbano como en el rural sin que se haya podido obtener información del porqué de ese

incremento. Los otros datos para la determinación del precio tienen lógica pues, se aplican promedios de la gestión del último año tanto en los sectores urbanos como rurales para determinar este precio.

Existe un párrafo dentro de los pliegos de contratación en la sección IV referente a las Condiciones Específicas en el numeral 4.4 que no tiene lógica y es que, de acuerdo al monto del contrato que se haya establecido en la subasta inversa, se fija un nuevo precio unitario; textualmente en los pliegos de la última contratación se señala:

“La Entidad Contratante requiere la CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA A TRAVÉS DE NOTIFICACIÓN, SUSPENSIÓN Y RECONEXIÓN DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA. El precio de la oferta deberá cubrir todas las actividades y costos necesarios para que el oferente preste los servicios objeto de la contratación en cumplimiento de las especificaciones técnicas y a plena satisfacción de la entidad contratante.

En la siguiente tabla se presentan los costos unitarios referenciales:

TABLA N°1

COSTO UNITARIO REFERENCIAL POR RUBRO		
ACTIVIDAD	URBANO	RURAL
GESTIÓN	1.898	3.335
RETIRO MEDIDOR	2.046	4.077

Los nuevos precios unitarios de los diferentes rubros de la oferta ganadora, se calcularán multiplicando el valor del rubro referencial por la razón entre el precio ofertado total y el precio referencial total, los resultados serán redondeados a 3 decimales.”

Al averiguar por qué se realiza este promedio no se pudo obtener una respuesta concreta.

CAPITULO III:

Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur

3.1 Concepto y definición de POA

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. (<http://definición.de/plan-operativo/#ixzz2Yqt34u71>)

Por lo general un plan operativo tiene una duración de un año, es por esta razón que se le llama plan operativo anual (POA); el POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y las directrices que deben seguir los empleados en su trabajo diario, el POA permite el seguimiento de las acciones para verificar su eficiencia y, en caso de que no se vayan a cumplir los objetivos tomar las medidas correctivas necesarias para llegar a las metas trazadas.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que tiene cada entidad

Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada entidad, cada uno de los componentes de la institución, incluso, dentro de cada departamento es posible hallar una predicción de lo que se espera de él.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

El POA presenta los pasos a seguir para cumplir lo estipulado en el plan estratégico; además menciona el aporte que cada una de las áreas de la Empresa deben cumplir para llegar a las metas del plan estratégico

De igual manera en el POA se plantean todas las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para cumplir con los objetivos y para el funcionamiento normal de la empresa y que puedan afectar en el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Un plan operativo es un documento donde se especifican por escrito cuáles serán los pasos a seguir por la Empresa y las acciones que deberán desempeñar cada uno de los involucrados en los procesos para alcanzar la meta planteada al final de cada etapa, este documento tiene varios pasos como:

- Planificación
- Programación
- Seguimiento y evaluación

Planificación: En esta etapa se definen: Equipos, recursos y suministros con los que se deberá contar para desarrollar el plan de acción;

Programación: Se define los pasos y actividades del proceso consiguiendo que cada parte involucrada en el plan conozca sus responsabilidades

Seguimiento y evaluación: Analiza el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de aprovechar al máximo los recursos y, de ser el caso tomar los correctivos que fueran necesarios

Para que un plan operativo sea eficiente se deben cumplir cinco normas básicas: **Ser efectivos**, es decir hacer exactamente lo que se espera de ellos; **ser eficientes**, realizar correctamente su labor; **ser responsables**, realizar conscientemente su trabajo; ser oportunos, realizar el trabajo en el tiempo establecido; y, finalmente, **ser rentables**, es decir aprovechar al máximo los recursos entregados por la Empresa

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen. La herramienta de Business Intelligence dedicada a este fin es una de las más implantadas en las empresas modernas: el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.¹²

3.2 POA de la CENTROSUR

Para definir el Plan Operativo Anual de la Centrosur es necesario definir primero el Plan Estratégico de la Centrosur

El Plan Estratégico de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. constituye la principal herramienta directriz de la gestión institucional; en él quedan definidos los principales criterios que permiten revelar el propósito de la institución en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; por ello, el plan estratégico tiene como finalidad orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de los responsables del planeamiento, la dirección y la supervisión de la institución, como el desempeño y resultado de todos quienes integran la Centrosur.

¹² Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA¹³

Visión

Responde a la pregunta ¿A dónde Queremos ir? Y es la expresión explícita del futuro deseado; el ideal que la Empresa quiere conseguir.

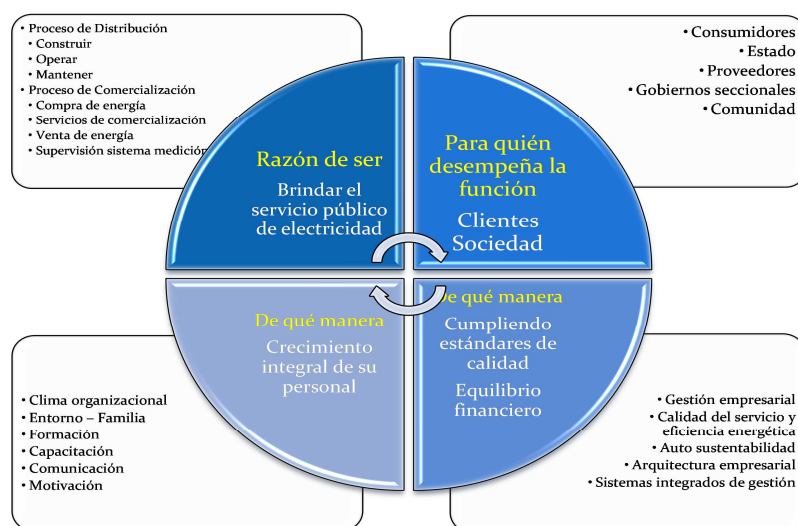
Misión

Es la razón de ser de la CENTROSUR donde se expresa de manera clara lo que hace, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué función desempeña la Empresa?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿De qué manera trata de desempeñar esa función?

CUADRO N°3

PILARES DE LA VISIÓN DE LA CENTROSUR¹⁴



¹³ Plan estratégico de la Centrosur 2011-2015

¹⁴ Plan estratégico de la Centrosur 2011-2015

Objetivos Estratégicos

Perspectiva de la Rentabilidad Social

Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable

Enmarcar la gestión en el desarrollo sustentable con responsabilidad social, promoviendo el uso eficiente de la energía, para el progreso del sector y del país.

Se definen las siguientes estrategias:

- Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos
- Elaborar e implementar programas de eficiencia energética
- Implementar programas de responsabilidad social
- Identificar, formular y ejecutar proyectos de energías limpias, socialmente rentables
- Gestionar disponibilidad de recursos

Perspectiva de la Sociedad

Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.

Enmarcar la gestión de la empresa con el Plan Nacional de Desarrollo, contribuyendo al crecimiento de la organización, de la región y del país, a través de la entrega del servicio de energía eléctrica enfocado en la satisfacción del cliente y de la sociedad.

Se definen las siguientes estrategias:

- Mejorar la gestión comercial de la Organización
- Mejorar la calidad técnica del servicio eléctrico

- Integrar la gestión de la CENTROSUR con los organismos regionales

Perspectiva de los Procesos¹⁵

Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.

Fortalecer a la Centrosur como una organización que presta el servicio eléctrico con calidad, a través de la mejora continua de los procesos, preservando el ambiente.

Se definen las siguientes estrategias:

- Mejorar los procesos organizacionales
- Integrar los sistemas de gestión
- Ejecutar planes de expansión sostenibles

Perspectiva del aprendizaje y desarrollo

Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica

Desarrollar las competencias del talento humano e implantar una arquitectura empresarial acorde con estándares internacionales.

Se definen las siguientes estrategias:

- Implementar planes y programas estratégicos de comunicación, formación, capacitación y motivación.
- Mejorar el clima laboral.
- Aplicar modelos de sistemas de gestión tecnológica estandarizados.

¹⁵ Plan estratégico de la Centrosur 2011-2015

Valores

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la Centrosur y dan soporte a la formación permanente de su cultura organizacional.

Honestidad

- Proceder con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Responsabilidad

- Responder eficazmente a las obligaciones y compromisos adquiridos.

Orientación al servicio

- Encaminar nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Respeto

- Actuar con respeto a las personas, a su diversidad y al medio ambiente.

Políticas

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.

- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

El Plan Operativo Anual de la Centrosur está basado en los objetivos estratégicos (Anexo 5)

3.3 Propuesta del Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur

El Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur está desarrollado dentro de una Matriz Ovar

Con la utilización de la matriz OVAR es posible materializar los Objetivos de la dirección, a través de una herramienta simple, que facilita el control, la distribución de las responsabilidades y la realización de una adecuada delegación, en su esencia se ha convertido en una simple derivación de objetivos de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores sin una real participación en la concertación de los mismos de los niveles involucrados. Su finalidad es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización, dado por una mejora de su coherencia y su cohesión, contribuyendo de esta manera a una mejora de las relaciones.

En la Matriz Ovar desarrollada para el departamento el departamento de Recaudación y Gestión de Cartera para el año 2013 que se puede observar en el anexo 5 si bien se desarrolló en base al plan estratégico de la Centrosur, sus perspectivas y objetivos Empresariales (Anexo 8) se puede

apreciar que este POA no fue cumplido en su totalidad en ninguno de los ítems planteados, existen algunos que de una forma parcial se han desarrollado como el desarrollo de nuevas formas de pago pero, en lo que respecta a este trabajo que es el análisis de la Gestión de Cartera no se ha cumplido pues, se plantea una reducción de cartera a un 40% de la cartera total pero, la recuperación real de cartera al 30 de noviembre de 2013 ha llegado apenas el 11.91% de la cartera por cobrar al 1 de enero de 2013 que era de \$4.544.521 ,16, con estos datos se puede deducir que, la política de contratación de gestión de cartera está mal aplicada, pues, el contrato que estaba vigente en el 2012 que se elaboró por un monto de \$450.000 y que debía durar hasta julio de 2013 se terminó en enero de 2013. Por lo que se debió realizar un contrato ampliatorio que duró hasta abril 2013. Por lo que en entre los meses de mayo a julio no se realizó gestión de recuperación lo que produjo un incremento de la cartera en un 10.77% con respecto a los meses anteriores es decir un incremento de \$579.019.94 con respecto al saldo por recaudar del mes anterior.

La suspensión de la gestión en el mes de mayo se debió a que en este mes se encontraba el departamento en el proceso de contratación pública del nuevo contratista a través del portal de Compras públicas (INCOP)

Para este trabajo se propone el Plan Operativo Anual del Departamento de Gestión y Recuperación de Cartera el cual se basa en las perspectivas planteadas dentro del Plan Estratégico de la Centrosur que son: La Sociedad, La Rentabilidad Social, Los Procesos y el Aprendizaje y Desarrollo.

Esta propuesta se lo realiza en base al POA del año 2013(anexo 10) el cual, por una u otra razón no se cumplió, se ha realizado un análisis de este POA y se ha lo replanteado para el año 2014 (anexo 9).

Plan que revisado principalmente por el Jefe Departamental y el Director del área se debe hacer conocer e involucrar al personal que debe intervenir en este proceso, existiendo por supuesto, el compromiso de realizar un seguimiento constante de los avances, para tener la posibilidad de cambiar o corregir lo que se necesite, pues, esta propuesta no es para nada rígida, es totalmente flexible y revisable

El plan involucra los siguientes procesos de acuerdo a las perspectivas y a los objetivos empresariales:

TABLA N°2

PERSPECTIVA	OBJETIVOS EMPRESARIALES	VARIABLES DE ACCIÓN
SOCIEDAD	CONSOLIDAR A LA CENTROSUR COMO UNA EMPRESA PÚBLICA RECONOCIDA POR SUS ESTANDARES DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Mantener constante contacto con los puntos de recaudación
		Notificar la facturación, deudas pendientes, acciones de corte por falta de pago y otros, empleando medios electrónicos.
		Dar facilidades y comodidades a los clientes, con la expansión y cobertura de locales de recaudación
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMPLEMENTAR UN MODELO EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE	Motivar el pago oportuno de los clientes a través de incentivos y promociones.
		Mantener un contrato de gestión de cartera que permita mantener un bajo nivel de cartera vencida.
		Gestionar la posibilidad de activar nuevas formas y canales de pago.
PROCESOS	MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD Y COBERTURA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Efectuar una revisión integral de los procesos y procedimientos, con la finalidad de actualizarlos y mejorarlos.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	POTENCIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	Definir y coordinar un plan de capacitación para el personal de contacto frecuente con el público, en los temas de imagen, atención al público y políticas de la CENTROSUR.
		Transmitir periódicamente mensajes informativos de relevancia al personal y puntos de contacto con el público.
		Automatizar el proceso de cuadros de recaudación diaria, con información en línea de los depósitos.
		Impulsar la ejecución de proyectos de telemedición y telegestión, que permitan eficientar los procesos comerciales de lecturas, cortes y reconexiones en aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
		Establecer un aprovechamiento de los recursos tecnológicos para obtener registros en línea de las acciones de corte y reconexión de los grupos operativos.

CAPITULO IV:

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Plan operativo anual: Se encuentra alineado con las estrategias de la Empresa, y por consiguiente con la misión, visión y objetivos generales, el problema en este caso es que, a pesar de que el Departamento tiene un POA para el año 2013, este no se ha cumplido, y no se ha realizado el seguimiento necesario al proceso, no existe un compromiso por parte de los cargos más altos del departamento para cumplirlo.
- Variables de acción: Dentro del plan Operativo Anual algunas de las variables de acción se han cumplido pero, no existe una evaluación del porcentaje de avance o el nivel de efectividad.
- Mala aplicación de políticas de gestión de cartera: El objetivo de la sección de recaudación era reducir los niveles de cartera vencida a un 40%, este objetivo no se logró por el problema en el manejo de los contratos de cartera vencida.
- Existen variables de acción que nunca se aplicaron o su proceso no se inició lo que hace que, el POA del departamento no se cumpla y por consiguiente afecte al cumplimiento de los objetivos Empresariales.
- La revisión de los Procesos y Procedimientos del Departamento y por consiguiente de la Superintendencia de Gestión de Cartera no se llevaron a cabo, esto ocasiona que, dentro del manual de procesos y procedimientos que la Centrosur mantiene se mantenga desactualizada, pues, existen procesos que han cambiado o se han eliminado.

- El proceso de cálculo del precio referencial del contrato de gestión de recaudación de cartera a mi parecer se encuentra mal elaborado, pues, no se fija una posible utilidad que el contratista debería obtener en este proceso, lo que ocasiona que, los precios referenciales no sean realistas .
- La variación de los precios unitarios entre un año y otro no tiene una constante, es decir que, no tienen una base lógica de definición, esto se debe a que, al entrar dentro de un proceso de subasta inversa (INCOP) los precios unitarios no son los que fijan el valor total del contrato, la Empresa fija un monto máximo de contrato y, en base a este monto se realiza la subasta inversa y no, con los precios unitarios que sería lo lógico.
- La Centrosur para pagar al contratista cancela por cliente suspendido el servicio y que haya cancelado y por el retiro efectivo del medidor, es decir que, por el proceso de notificación que, es el primer paso que realiza el contratista no se cancela, lo que ocasiona que, al contratista le interese más la acción cognitiva que la acción preventiva.
- El costo unitario que se fija en el contrato de gestión de recuperación de cartera se lo realiza multiplicando el precio unitario referencial el valor que resulta de la división del precio ofertado total para el precio referencial total, el precio unitario referencial es el obtenido por la Empresa sobre el monto máximo de contrato, de acuerdo al porcentaje de participación de cada uno de los sectores (urbano y rural) y de la actividad que se realice (corte o retiro), esto ocasiona que, dentro del INCOP se realicen ofertas de precios irreales y que a la final se produzcan ampliaciones de contratos innecesarios y por montos que a veces supera el monto presupuestado por la Empresa

Recomendaciones

- Al tener el Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera un Plan Operativo Anual con Variables de acción, responsables, fechas de inicio y finalización, presupuesto e indicadores de progresión se debe lo cumplir, este proceso es responsabilidad del Jefe Departamental conjuntamente con la Superintendente de Gestión de Cartera y el Jefe de Sección de Recaudación; los tres deben estar bien involucrados en los procesos del POA y debe realizarse un análisis periódico del avance de cada uno de los punto planteados en el plan, realizando las correcciones y ajustes necesarios para llegar a cumplir con el objetivo planteado.
- En cuanto al presupuesto del contrato de gestión de cartera que sería el principal problema que ocasiona la no recuperación adecuada de cartera debería realizarse una reingeniería total de este proceso que incluiría desde la fijación de un presupuesto realista con precios unitarios reales y actualizados siendo estos la base para la contratación de este proceso en donde se debería incluir: El proceso de notificación, de gestión (clientes que cancelaron su deuda luego del corte) y retiro de medidores.
- El monto máximo de contratación se lo debe fijar pero, en ningún caso debe ser este la base para la definición del contratista ganador del proceso de subasta inversa, se debería realizar el concurso con precios unitarios.
- La Centrosur está entrando en un proceso de convertirse en entidad pública, por lo que, este tipo de incertidumbres y análisis ambiguos deben desaparecer, y, es

sugerencia que se desarrolle un formato para la fijación de precios en donde existan firmas de responsabilidad y, un análisis certero de precios que, permitiría realizar una correcta presupuestación y que el contrato dure el tiempo estipulado o lo más aproximado para poder tener un mejor resultado de gestión de cartera y de esta manera disminuir los niveles de cartera a los establecidos en la matriz

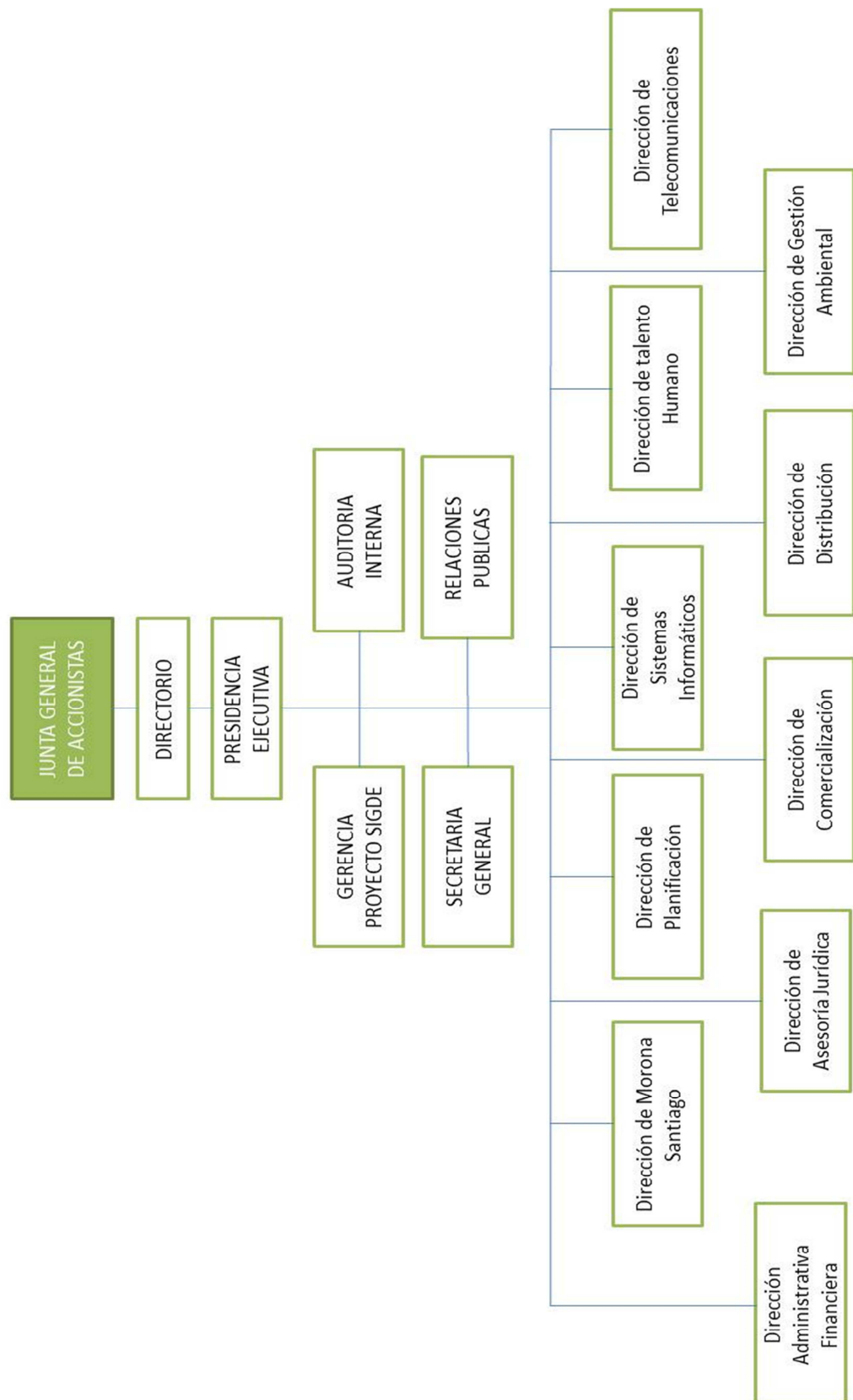
ovar

BIBLIOGRAFIA

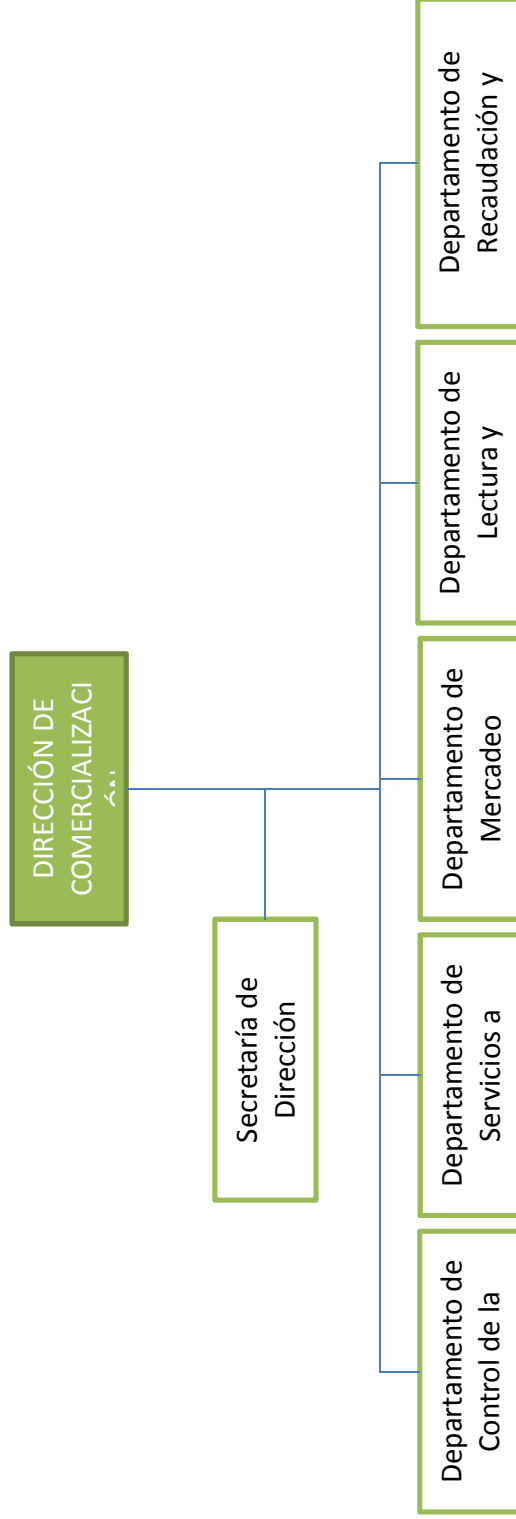
- Página web Centrosur Centrosur.com.ec
- Organigrama Centrosur
- Plan Estrategico.Sinnexus-2012- concepto de plan estratégico- Junio.2013-
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estragico.aspx
- La Planificación estratégica a Corto Plazo- 20.febrero.2012- Concepto de
planificación estratégica a corto plazo- Junio-2013 -
<http://www.eoi.es/blogs/miguelangelnavarrosierra/2012/02/20/la-planificacion-estrategica-a-corto-plazo/>
- Manual de Proceso y procedimientos de la Centrosur
- Planeación Estrategia de la Centrosur período 2010-2015
- Plan Operativo Anual del Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur
- Definición de planeación - Qué es, Significado y Concepto – Concepto de
planeación – junio 2013 - <http://definicion.de/planeacion/#ixzz2fw61DhjH>
- Planeación a corto, mediano y largo plazo – Conceptos de planeación – junio 2013 -
<http://www.angelfire.com/crazy3/danzu3/PLANEACION.htm>
- Proceso de planeación financiera a corto y largo plazo – nov.2010 – Planeación
Estrategica – agosto 2013 - <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Planeacion-Financiera-a-Corto/1084527.html>

- Presupuestos – Slide Share- Agosto 2010|-| Conceptos Generales Sobre Presupuestos septiembre 2013|- <http://www.slideshare.net/conceptos-generales-sobre-presupuesto>
- Plan Operativo - Definición - definición de plan operativo - septiembre.2013 <http://definición.de/plan-operativo>
- Plan Operativo Anual - 2012 - Definición de Plan Operativo Anual – Septiembre-2013 - http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- Plan estratégico 2011 2015 de la Centrosur
- Plan operativo anual (Matriz Ovar) 2013 Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera de la Centrosur
- Pliegos de contratación de gestión de cartera
- Del Río Gonzalez Cristobal, DRGC, 2009 *El Presupuesto* Cengage Learning
- Lawrence J Gitman, LJG, 2003, *Principios de Administración Financiera*, Perason Educacion
- Wlesch, Glenn A. WGA, 2005, *Presupuestos Planificación y Control* Perason Educacion
- Tablas formulas y conceptos financieros-120615171104-phpapp01
- Conceptos generales de presupuesto100802105651-phpapp02
- Norma Internacional de Contabilidad Estado de Flujo de Efectivo NIC 7
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, RSK DPN, 2000 Cuadro de Mando Integral

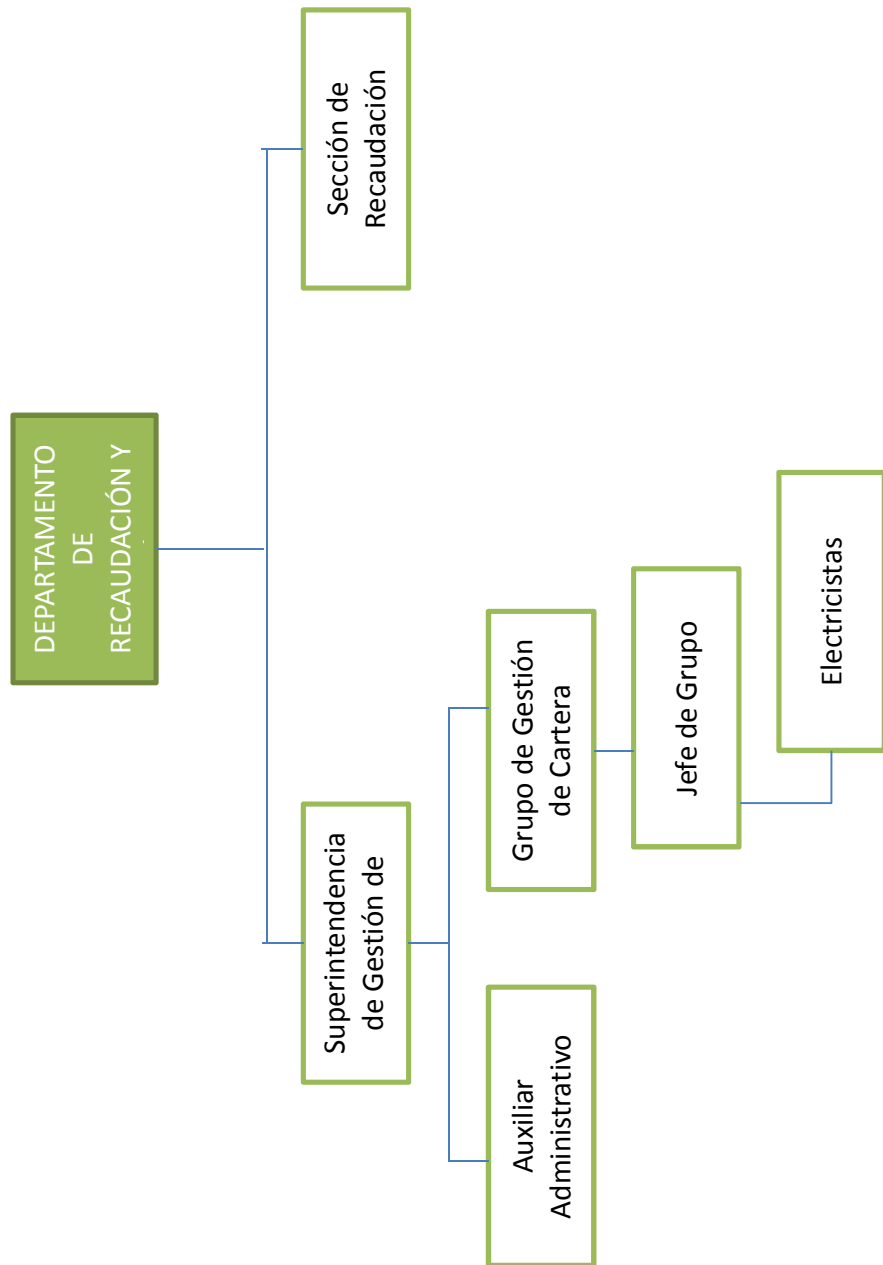
ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

INFORME DE LABORES												
DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN												
MES DE NOVIEMBRE DE 2013												
1. DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA												
1.1 SECCIÓN DE RECAUDACIÓN												
1.1.1 RECAUDACIÓN EN MATRIZ Y AGENCIAS												
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL POR RECAUDAR	4,544,521.16	3,902,554.90	4,142,987.21	4,311,757.03	3,993,521.43	4,454,979.62	5,033,999.56	4,059,643.30	4,144,257.02	4,180,545.48	3,940,939.47	4,544,521.16
FACTURACIONES EN RECAUDACIÓN + (-)	7,692,057.47	8,608,328.56	8,940,605.37	7,583,806.00	7,929,186.81	7,866,221.34	7,944,280.81	7,819,665.70	7,845,124.74	7,863,530.47	8,108,650.69	88,201,457.96
REFACTURACIÓN (+)	29,359.34	48,553.74	84,125.17	26,664.41	25,087.36	25,799.85	28,250.75	23,728.59	23,599.98	29,733.55	26,018.47	370,921.21
DEVOLUCIONES (-)	146,673.85	874,428.12	1,525,655.43	70,420.54	66,596.95	56,778.14	173,239.32	120,676.22	72,067.63	66,788.65	65,297.13	3,238,621.98
INTERESES (-)												
DEPOSITOS (+)	10,931.62	8,569.71	11,328.51	17,684.66	10,488.58	8,300.40	19,509.71	17,812.48	7,556.54	11,634.56	4,064.02	127,880.79
RECAUDACIÓN DEL MES (-)	8,227,640.84	7,550,591.58	7,341,633.80	7,875,970.13	7,436,707.61	7,864,523.51	8,793,158.21	7,655,916.83	7,767,925.17	8,077,715.94	8,011,003.23	86,002,786.85
SALDO NO RECAUDADO = h-i	3,902,554.90	4,142,987.21	4,311,757.03	3,993,521.43	4,454,979.62	5,033,999.56	4,059,643.30	4,144,257.02	4,180,545.48	3,940,939.47	4,003,372.29	4,003,372.29
FACTURACION NETA A RECAUDAR	7,585,674.58	7,791,023.89	7,510,403.62	7,557,734.53	7,898,165.80	7,843,543.45	7,818,801.95	7,740,530.55	7,804,213.63	7,838,109.93	8,073,436.05	85,461,637.98
DEVOLUCIONES POR DEPOSITOS	10,931.62	8,569.71	11,328.51	17,684.66	10,488.58	8,300.40	19,509.71	17,812.48	7,556.54	11,634.56	4,064.02	127,880.79
FACTURACION NETA A RECAUDAR	7,574,742.96	7,782,454.18	7,499,075.11	7,540,049.87	7,887,677.22	7,835,243.05	7,799,292.24	7,722,718.07	7,796,657.09	7,826,475.37	8,069,373.03	85,333,757.19
RECAUDACIÓN DEL MES	8,227,640.84	7,550,591.58	7,341,633.80	7,875,970.13	7,436,707.61	7,864,523.51	8,793,158.21	7,655,916.83	7,767,925.17	8,077,715.94	8,011,003.23	86,002,786.85
RECAUDACIÓN + (-) RESPECTO A FACTURACIÓN	108.46%	96.91%	97.75%	104.21%	94.16%	91.62%	112.46%	98.91%	99.54%	103.06%	99.23%	100.63%
DIFERENCIA FACTURACIÓN - RECAUDACIÓN (US\$)	(641,956.26)	240,431.31	168,769.82	(318,235.60)	461,458.19	579,019.94	(974,556.26)	84,613.72	36,288.46	(239,606.01)	62,432.82	(541,148.87)
FACTURACIÓN - RECAUDACIÓN ACUMULADA ANUAL	(641,956.26)	(401,533.95)	(232,764.13)	(950,999.73)	(89,541.54)	489,478.40	(484,877.86)	(400,364.14)	(363,975.68)	(603,381.69)	(541,148.87)	

ANEXO 5

**MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTION DE CARTERA
DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.
AÑO 2013**

INDICADORES DE EFICIENCIA									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS EMPRESARIALES	VARIABLES DE ACCIÓN	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	Fecha Inicio	Fecha Final	Presupuesto	INDICADOR DE PROGRESION	ESTADO ACTUAL
SOCIEDAD	CENTROSUR COMO UNA EMPRESA PÚBLICA POR SUS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Mantener un contacto constante con los puntos de recaudación para solventar sus necesidades.	Sección de Recaudación.	Sección de Recaudación.	01.01.2013	31.12.2013		Mínimo una comunicación mensual con los administradores de los contratos de recaudación, para conocer y solventar inquietudes y necesidades.	
		Notificar información de la facturación, deudas pendientes, acciones de corte por falta de pago y otros, empleando medios electrónicos, como: WEB, correo-e, SMS y otros.	Superintendencia de Gestión de Cartera	Superintendencia de DICO Gestión de Cartera Servicio al Cliente	01.04.2013	31.12.2013	5,000.00	- Puesta en producción del portal de servicios web. - Cantidad de clientes notificados mediante SMS.	
		Dar facilidades y comodidades a los clientes, con la expansión y cobertura de la red de recaudación en forma de mejorar el índice de recaudación	DICO DRGC	FE	01.01.2013	31.12.2013	354 000.00	Media móvil del índice de recaudación en Cuenca superior al 100% (Fact DICORec.DICO).	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMPLEMENTAR UN MODELO EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE	Motivar el pago oportuno de los clientes a través de incentivos y promociones.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO Dep. Mercado	01.06.2013	31.12.2013	25 000.00	Mínimo dos promociones anuales	
		Mantener un contrato de gestión de cartera que permita mantener un bajo nivel de cartera vencida.	DRGC	DICO, PE	01.01.2013	31.12.2013	540.000.00	Cartera vencida en Cuenca (a cargo de la DICO) inferior al 40% de la cartera total en Cuenca (a cargo de la DICO)	
		Gestionar la posibilidad de activar nuevas formas y canales de pago.	DICO DRGC	FE Dep. Mercado	01.06.2013	31.12.2013		Implementar al menos una de las siguientes acciones: - Recaudación a través de la web para clientes e-SICEF. - Pagos con tarjeta de crédito con limitaciones - A través de botones de pago, transferencias bancarias	
PROCESOS	MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA, LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EL TALENTO HUMANO Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	Efectuar una revisión integral de los procesos y procedimientos, con la finalidad de actualizarlos y mejorarlos.	DRGC	Todos los funcionarios de DRGC.	01.01.2013	31.12.2013	-	- 1 proceso por mes.	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO		Definir y coordinar un plan de capacitación para la actualización de conocimientos del público, en los temas de imagen, atención al público y políticas de la CENTROSUR.	DRGC - Departamento de Mercado	DTH, DRGC, RELACIONES PÚBLICAS.	01.03.2013			1 Capacitación anual al persona de cajas Empresa y Concesionarios.	
		Transmitir periódicamente mensajes informativos de relevancia al personal y puntos de contacto con el público.	Sección de Recaudación.	Sección de Recaudación.	01.01.2013	31.12.2013	-	Envío de un mensaje semanal relacionado con la calidad de atención e información de relevancia.	
		Automatizar el proceso de cuadros de recaudación diaria, con información en línea de los depósitos.	DRGC	Gerencia del SIGDE DICO FE	01.04.2013	31.12.2013		Suscribir convenios con Instituciones Financieras para la implementación de un proyecto de recaudación de cada uno de los puntos se refleje en línea en el Interfaz SICO-CONTABILIDAD. Implementar al menos 3 instituciones por mes	
		Impulsar la ejecución de proyectos de telemedición y telegestión, que permitan la atención de los clientes a través de lecturas, cortes y reconexiones en aprovechamiento de los recursos tecnológicos.	DICO DRGC	FE	01.01.2013	31.12.2013		Participación activa de DRGC en la entrega de información y contribución para el establecimiento de un proyecto de AMI.	
		Establecer un aprovechamiento de los recursos tecnológicos para obtener mejores resultados en línea de corte y reconexión de los grupos operativos.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO	01.04.2013	31.12.2013	10.000.00	Implementación del registro on-line, al menos para el grupo electrónico de Gestión de Cartera de DICO.	

ANEXO 6

[illegible]

CLIENTES PROMEDIO MENSUAL													
	ACCIÓN	URBANO 01	URBANO 04	URBANO 05	URBANO 07	URBANO 08	TOTAL		RURAL 01	RURAL 02	RURAL 03	RURAL 04	TOTAL
	1 GESTIÓN	3899	3280	3302	4419	4702	19602		3347	7	3	3	3360
	2 GESTIÓN	2178	1593	1954	2026	2204	9955		276	4063	0	0	4339
	3 GESTIÓN	3502	3020	3071	4188	3920	17701		40	188	1004	996	2228
	4 GESTIÓN	2179	1878	2004	2437	2837	11335		3438	68	124	127	3757
	5 GESTIÓN	3334	2672	2954	3786	3918	16664		240	4114	20	20	4394
	6 GESTIÓN	2305	1846	2061	2437	2467	11116		35	217	1055	1090	2397
	7 GESTIÓN	2966	2490	2717	3469	3648	15290		3306	80	122	92	3600
	8 GESTIÓN	2337	2049	2239	2627	2764	12016		218	3957	29	11	4215
	9 GESTIÓN	2764	2465	2566	3601	3516	14912		9	61	1018	1059	2147
	10 GESTIÓN	2403	1871	2226	2560	2804	11864		3238	66	114	88	3506
	11 GESTIÓN	2629	2578	2774	3661	3533	15175	PROMEDIO	145	3938	29	10	4122
	12 GESTIÓN	2466	2007	2113	2700	2724	12010	13,970	37	199	913	1007	2156
													3,352
	1 RETIRO	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
	2 RETIRO	46	39	63	54	46	248		48	37	0	0	85
	3 RETIRO	10	0	0	15	26	51		0	0	0	24	24
	4 RETIRO	27	33	44	39	28	171		57	59	0	0	116
	5 RETIRO	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
	6 RETIRO	24	25	63	24	55	191		1	32	22	29	84
	7 RETIRO	21	22	17	18	25	103		68	102	0	0	170
	8 RETIRO	33	22	15	31	39	140		8	90	0	0	98
	9 RETIRO	47	18	20	27	29	141		0	0	56	17	73
	10 RETIRO	17	19	26	24	24	110		69	0	0	0	69
	11 RETIRO	22	18	17	16	24	97	PROMEDIO	0	113	0	0	113
	12 RETIRO	12	23	15	13	26	89	112	0	0	36	22	58
													74

[illegible]

RESUMEN								
Valores contratados								
CANTIDAD DE GESTIÓN ESTIMADA MENSUAL			COSTO UNITARIO POR RUBRO			COSTO UNITARIO POR RUBRO REAJUSTADO		
ACTIVIDAD	URBANO	RURAL	ACTIVIDAD	URBANO	RURAL	ACTIVIDAD	URBANO	RURAL
GESTIÓN	11,990	2,521	GESTIÓN	1.766	3.103	GESTIÓN	1.898	3.335
RETIRO MEDIDOR	85	46	RETIRO MEDIDOR	1.904	3.793	RETIRO MEDIDOR	2.046	4.077
CANTIDAD DE GESTIÓN REAL EJECUTADA			COSTO UNITARIO POR RUBRO			COSTO UNITARIO POR RUBRO REAJUSTADO		
ACTIVIDAD	URBANO	RURAL	ACTIVIDAD	URBANO	RURAL	ACTIVIDAD	URBANO	RURAL
GESTIÓN	13,970	3,352	GESTIÓN	1.766	3.103	GESTIÓN	1.898	3.335
RETIRO MEDIDOR	112	74	RETIRO MEDIDOR	1.904	3.793	RETIRO MEDIDOR	2.046	4.077
VALOR CONTRATADO - MENSUAL DE GESTIÓN								
ACTIVIDAD	URBANO	RURAL						
GESTIÓN	21,174	7,823						
RETIRO MEDIDOR	161.84	174.478						
Total Mensual		29,333.32						
Total Contrato inicial		352,000						

PRECIOS UNITARIOS													
Presupuesto Referencial													PRECIO REFERENCIAL NUMERAL 4.4
510000													SEGÚN PLIEGOS
Porcentaje de Participación													
		URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	69%		29%									
	RETIRO MEDIDOR	1%		1%									
CANTIDAD ESTIMADA MENSUAL DE GESTIÓN													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	13.970		3.352									
	RETIRO MEDIDOR	112		74									
COSTO UNITARIO REFERENCIAL POR RUBRO													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	26.515.06		11.178.92									
	RETIRO MEDIDOR	229.15		301.70									
Presupuesto Referencial Mensual													
													38.224.83
Presupuesto Referencial Total													
													458.697.96
Valor ofertado y a contratar													
356000													
CANTIDAD ESTIMADA MENSUAL DE GESTIÓN													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	13.970		3.352									
	RETIRO MEDIDOR	112		74									
COSTO UNITARIO POR RUBRO RELACIONANDO MONTO													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	1.325		2.328									
	RETIRO MEDIDOR	1.428		2.846									
COSTO UNITARIO SEGÚN NUMERAL 4.4													
Participación Anual de cada Rubro													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	245.640		103.240									
	RETIRO MEDIDOR	3.560		3.560									
COSTO UNITARIO POR RUBRO													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	1.465		2.567									
	RETIRO MEDIDOR	2.649		4.009									
COSTO SEGÚN PUNTO 4.11.6 DE LOS PLIEGOS CON PORCENTAJE APROXIMADO													
Porcentaje de Participación exacto													
	URBANO			RURAL									
	GESTIÓN	69.351%		29.258%									
	RETIRO MEDIDOR	0.598%		0.793%									
COSTO UNITARIO SEGUN NUMERAL 4.11.6 CON PORCENTAJE EXACTO													
Participación Anual de cada Rubro													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	246.890		104.160									
	RETIRO MEDIDOR	2.127		2.823									
COSTO UNITARIO POR RUBRO													
	ACTIVIDAD	URBANO		RURAL									
	GESTIÓN	1.473		2.589									
	RETIRO MEDIDOR	1.583		3.179									

ANEXO 7

[illegible]

ANEXO 8



IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Definir una visión o sueño común y un sentido de trabajo en equipo.



Modelar el futuro deseado y preparar a la Empresa para su consecución.



Proporciona oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno.



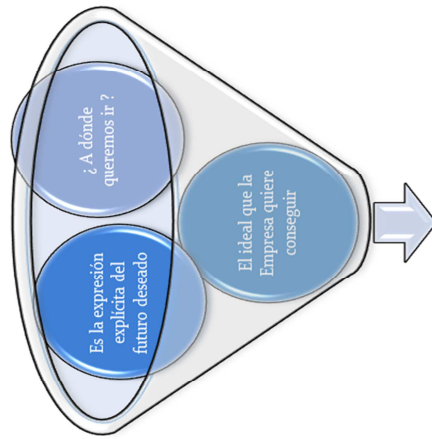
Controlar el destino de la Empresa.



Mejorar la calidad de sus procesos y servicios, para optimizar el uso de los recursos, para anticipar problemas y proponer soluciones.



VISIÓN



**“SER UNA EMPRESA PÚBLICA REGIONAL EFICIENTE,
SUSTENTABLE, SOCIALMENTE RESPONSABLE E
INTEGRADA AL SECTOR ELÉCTRICO ECUATORIANO,
QUE CONTRIBUYE AL BUEN VIVIR”**



El Buen Vivir

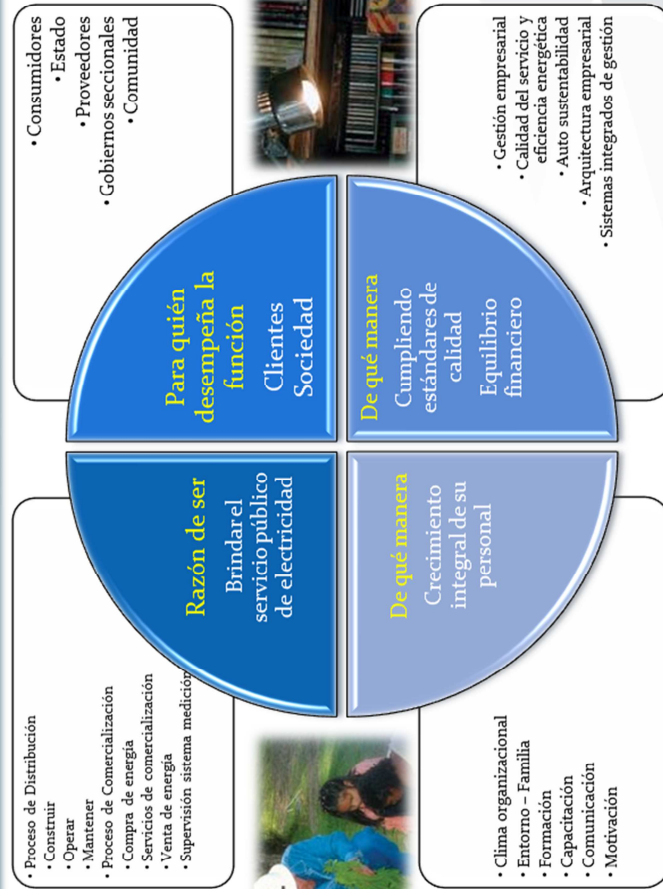
“la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas.... »

*Plan Nacional de Desarrollo
(Ramírez, 2008: 387).*



Misión

“SUMINISTRAR EL SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y LA SOCIEDAD, CUMPLIENDO ESTÁNDARES DE CALIDAD, CON EQUILIBRIO FINANCIERO, SOBRE LA BASE DEL CRECIMIENTO INTEGRAL DE SU PERSONAL”



CENTROSUR
somos tu energía

Objetivos estratégicos



Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable



Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente



Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.



Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica



CENTROSUR
somos tu energía

Valores

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la CENTROSUR y dan soporte a su cultura organizacional.

Honestidad

- *Proceder con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.*

Responsabilidad

- *Responder eficazmente a las obligaciones y compromisos adquiridos.*

Orientación al servicio

- *Encaminar nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad.*

Respeto

- *Actuar con respeto a las personas, a su diversidad y al medio ambiente.*

Políticas

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración **mediante** un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

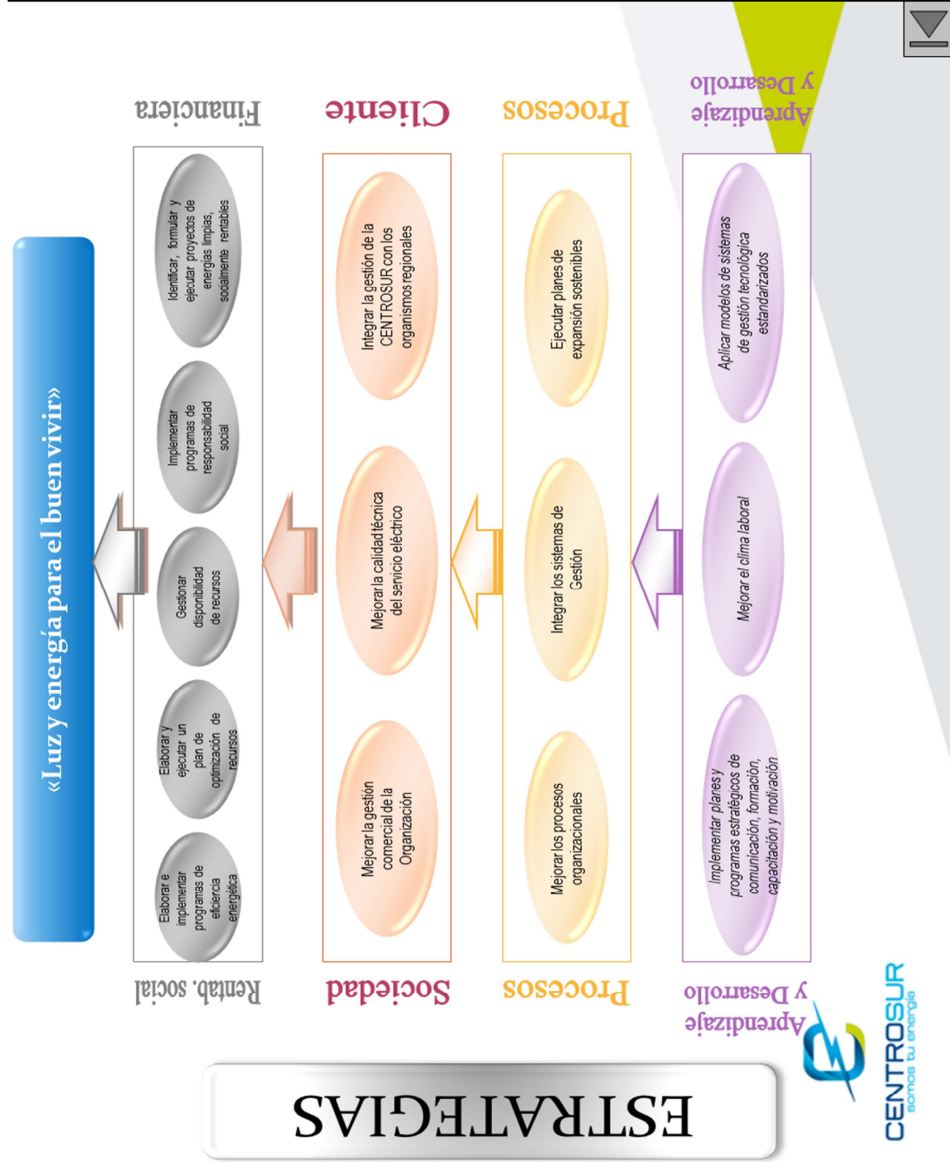


Estrategias Institucionales (Cuadro resumen)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Rentabilidad Social	Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable	Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos
		Elaborar e implementar programas de eficiencia energética
		Implementar programas de responsabilidad social
		Gestionar disponibilidad de recursos
		Identificar, formular y ejecutar proyectos de energías limpias, socialmente rentables
Sociedad	Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente	Mejorar la gestión comercial de la Organización
		Mejorar la calidad técnica del servicio eléctrico
		Integrar la gestión de la CENTROSUR con los organismos regionales
Procesos	Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico	Mejorar los procesos organizacionales
		Integrar los sistemas de gestión
		Ejecutar planes de expansión sostenibles
Aprendizaje y desarrollo	Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica	Implementar planes y programas estratégicos de comunicación, formación, capacitación y motivación
		Aplicar modelos de sistemas de gestión tecnológica estandarizados
		Mejorar el clima laboral



ESTRATEGIAS



INICIATIVAS O PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMA / PROYECTO / INICIATIVA	RESP	INDICADOR	META	
Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico	Mejorar los procesos organizacionales	Actualización y mejora de los procesos organizacionales (Distribución, Compra, Talento Humano y Comercialización)	DIPLA, % de procesos actualizados		25%	
		Actualización y adquisición de licencias de software	DISI, % de equipos actualizado		100%	
		Controlar los procesos contratados externamente para servicios comerciales	DICO, Gasto real/gasto presupuestado		100%	
		Desarrollo de nuevos requerimientos de software	DISI, # requerimientos nuevos/# requerimientos atendidos		80%	
	Total Presupuesto para esta estrategia					
	Integrar los sistemas de gestión	Implantar e integrar el Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001)	DIPLA, % Avance de implementación		25%	
		Integrar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (norma ISO 9001:2008)	DIPLA, % Avance de implementación		25%	
		Implantar e integrar el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional (norma OSHA 18000)	DIPLA, % Avance de implementación		25%	
	Total Presupuesto para esta estrategia					
	Ejecutar planes de expansión sostenibles	Evaluar el sistema para identificar necesidades de expansión	DIPLA, Fecha de estudios presentados		15-Mar	
Elaborar un plan de expansión sostenible		DIPLA, Fecha de estudios presentados		31-Mar		
Seguimiento del plan expansión		DIPLA, Avance del plan de expansión (corto plazo)		o 30 días		
Ejecutar plan de obras de alumbrado público		DIPLA, Gastos reales / Gastos presupuestados		100%		
Total Presupuesto para esta estrategia						
Implementar planes y programas estratégicos de comunicación, formación, capacitación y motivación	Llevar a cabo los Talleres de Calidad	DIPLA, % cumplimiento de talleres según planificación		100%		
	Consolidar el compromiso del personal con el Plan Estratégico	DIPLA, % conocimiento del Plan Estratégico		>=80%		
	Ejecutar el Plan de Capacitación	DTH, % de horas cumplidas de capacitación y formación		>=80%		
	Seguimiento de programas de comunicación y mejora de imagen	PE, % de satisfacción en encuesta de imagen		>=75%		
Total Presupuesto para esta estrategia						
Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica	Mejorar el clima laboral	Capacitar al personal involucrado sobre mejora del clima laboral	DTH, % cumplimiento de capacitación según planificación		100%	
		Evaluar el clima laboral	DTH, % cumplimiento de evaluación		100%	
		Desarrollar un plan de mejora del clima laboral	DTH, % elaboración del plan		100%	
Total Presupuesto para esta estrategia						



ANEXO 9

PROPUESTA DE MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS EMPRESARIALES	VARIABLES DE ACCIÓN	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	INDICADORES DE EFICIENCIA			INDICADOR DE PROGRESIÓN	ESTADO ACTUAL
					Fecha Inicio	Fecha Final	Presupuesto		
SOCIEDAD	CONSOLIDAR A LA CENTROSUR COMO UNA EMPRESA PÚBLICA RECONOCIDA POR SUS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Mantener constante contacto con los puntos de recaudación	Sección de Recaudación.	Sección de Recaudación.	01.01.2014	31.12.2014		Mantener y mejorar la comunicación con los administradores de los contratos de recaudación, para conocer y solventar inquietudes y necesidades.	
		Notificar la facturación, deudas pendientes, acciones de corte por falta de pago y otros, empleando medios electrónicos.	Superintendencia de Gestión de Cartera	Superintendencia de Gestión de Cartera. DICO PE Servicio al Cliente	01.01.2014	31.12.2014		-Puesta en producción del portal de servicios web. - Cantidad de clientes notificados mediante SMS. -WEB, correo-e, SMS y otros.	
		Dar facilidades y comodidades a los clientes, con la expansión y cobertura de locales de recaudación	DICO DRGC	PE Sección de Recaudación	01.01.2014	31.12.2014		Media móvil del Índice de recaudación en Cuenca superior al 100% (Fact.DICO/Rec.DICO).	
RESNTABILIDAD SOCIAL	IMPLEMENTAR UN MODELO EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE	Motivar el pago oportuno de los clientes a través de incentivos y promociones.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO PE Dep. Mercadeo	01.01.2014	01.12.2014		- Planeación de estrategia de promociones - Mínimo dos promociones anuales - Análisis de promociones de otras empresas nacionales e internacionales	
		Mantener un contrato de gestión de cartera que permita mantener un bajo nivel de cartera vencida.	DRGC	DICO; PE	01.01.2014	01.12.2014		- Análisis de los valores y procesos de recuperación de cartera mensual y anual - Definir los porcentajes mínimos reales de cartera vencida - Realizar un presupuesto real para la contratación de la gestión de cartera	
		Gestionar la posibilidad de activar nuevas formas y canales de pago.	DICO DRGC	PE DRGC Dep. Mercadeo	01.01.2014	01.12.2014		Implementar nuevas formas de pago: - Recaudación a través de la web para clientes e-SIGEF (instituciones públicas). - A través de botones de pago, transferencias bancarias desde la web de la Empresa y de las instituciones financieras	
PROCESOS	MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD Y COBERTURA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Efectuar una revisión integral de los procesos y procedimientos, con la finalidad de actualizarlos y mejorarlos.	DRGC	Todos los funcionarios de DRGC.	01.01.2014	01.12.2014		- Realizar una planificación del proceso de revisión - Definir los procesos más importantes - Analizar los procesos	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	POTENCIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	Definir y coordinar un plan de capacitación para el personal de contacto frecuente con el público, en los temas de imagen, atención al público y políticas de la CENTROSUR.	DRGC - Departamento Mercadeo	DTH, DRGC, RELACIONES PÚBLICAS.	01.01.2014	01.12.2014		-Recapitación semestral al personal de cajas Empresa y Concesionarios - Información constante de los cambios en los servicios y nuevos procesos y servicios de la Centrosur - Mantener informados de los problemas que se presenten con el servicio eléctrico y de telecomunicaciones	
		Transmitir periódicamente mensajes informativos de relevancia al personal y puntos de contacto con el público.	Sección de Recaudación.	Sección de Recaudación.	01.01.2014	01.12.2014		Envío del reporte mensual, relacionado con la calidad de atención e información de relevancia. - Reunión y análisis de los problemas más graves con los responsables de los puntos	
		Automatizar el proceso de cuadros de recaudación diaria, con información en línea de los depósitos.	DRGC	Gerencia del SIGDE DICO PE	01.01.2014	01.12.2014		Suscribir comentarios con Instituciones Financieras y crear los aplicativos para que los depósitos por recaudación de cada uno de los puntos se refleje en línea en el Interfaz SICO-CONTABILIDAD. Implementar al menos 3 instituciones por mes	
		Impulsar la ejecución de proyectos de telemedición y telegestión, que permitan eficientar los procesos comerciales de lecturas, cortes y reconexiones en aprovechamiento de los recursos tecnológicos.	DICO DRGC	PE	01.01.2013	31.12.2013		Participación activa de DRGC en la entrega de información y contribución para el establecimiento de un proyecto de AML.	
		Establecer un aprovechamiento de los recursos tecnológicos para obtener registros en línea de las acciones de corte y reconexión de los grupos operativos.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO	01.04.2013	31.12.2013		Implementación del registro on-line, del proceso de Gestión de Cartera de DICO.	

ANEXO 10

MATRIZ DE PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN. AÑO 2013							
			INDICADORES DE EFICIENCIA			INDICADOR DE PROGRESIÓN	ESTADO ACTUAL
VARIABLES DE ACCIÓN	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	Fecha Inicio	Fecha Final	Presupuesto		
1.1. Efectuar una revisión integral de los procesos y procedimientos, con la finalidad de actualizarlos y mejorarlos.	DRGC	Todos los funcionarios de DRGC.	01.01.2013	31.12.2013		- 1 proceso por mes.	
1.2. Definir y coordinar un plan de capacitación para el personal de contacto frecuente con el público, en los temas de imagen, atención al público y políticas de la CENTROSUR.	DRGC - Departamento Mercadeo	DTH, DRGC, RELACIONES PÚBLICAS.	01.03.2013			1 Capacitación anual al personal de cajas Empresa y Concesionarios.	
1.3. Transmitir periódicamente mensajes informativos de relevancia al personal y puntos de contacto con el público.	Sección de Recaudación.		01.01.2013	31.12.2013		Envío de un mensaje semanal, relacionado con la calidad de atención e información de relevancia.	
1.4. Mantener un contacto constante con los puntos de recaudación para solventar sus necesidades.	Sección de Recaudación.		01.01.2013	31.12.2013		Mínimo una comunicación mensual con los administradores de los contratos de recaudación, para conocer y solventar inquietudes y necesidades.	
1.5. Automatizar el proceso de cuadros de recaudación diaria, con información en línea de los depósitos.	DRGC	Gerencia del SIGDE DICO PE	01.04.2013	31.12.2013		Suscribir convenios con Instituciones Financieras y crear los aplicativos para que los depósitos por recaudación de cada uno de los puntos se refleje en línea en el Interfaz SICO-CONTABILIDAD. Implementar al menos 3 instituciones por mes	
2.1. Motivar el pago oportuno de los clientes a través de incentivos y promociones.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO PE Dep. Mercadeo	01.06.2013	31.12.2013	25,000.00	Mínimo dos promociones anuales	
2.2. Notificar información de la facturación, deudas pendientes, acciones de corte por falta de pago y otros, empleando medios electrónicos, como: WEB, correo-e, SMS y otros.	Superintendencia de Gestión de Cartera	Superintendencia de Gestión de Cartera. DICO PE Servicio al Cliente	01.04.2013	31.12.2013	5,000.00	- Puesta en producción del portal de servicios web. - Cantidad de clientes notificados mediante SMS.	
2.3. Mantener un contrato de gestión de cartera que permita mantener un bajo nivel de cartera vencida.	DRGC	DICO; PE	01.01.2013	31.12.2013	540,000.00	Cartera vencida en Cuenca (a cargo de la DICO) inferior al 40% de la cartera total en Cuenca (a cargo de la DICO)	
2.4. Dar facilidades y comodidades a los clientes, con la expansión y cobertura de locales de recaudación, de tal forma de mejorar el índice de recaudación	DICO DRGC	PE	01.01.2013	31.12.2013	354,000.00	Media móvil del Índice de recaudación en Cuenca superior al 100% (Fact.DICO/Rec.DICO).	
3.1. Gestionar la posibilidad de activar nuevas formas y canales de pago.	DICO DRGC	PE Dep. Mercadeo	01.06.2013	31.12.2013		Implementar al menos una de las siguientes formas: - Recaudación a través de la web para clientes e-SIGEF. - Pagos con tarjeta de crédito con limitaciones de monto. - A través de botones de pago, transferencias bancarias	
4.1. Impulsar la ejecución de proyectos de telemedición y telegestión, que permitan eficientar los procesos comerciales de lecturas, cortes y reconexiones en aprovechamiento de los recursos tecnológicos.	DICO DRGC	PE	01.01.2013	31.12.2013		Participación activa de DRGC en la entrega de información y contribución para el establecimiento de un proyecto de AMI.	
4.2. Establecer un aprovechamiento de los recursos tecnológicos para obtener registros en línea de las acciones de corte y reconexión de los grupos operativos.	Superintendencia de Gestión de Cartera	DICO	01.04.2013	31.12.2013	10,000.00	Implementación del registro on-line, al menos para el grupo eléctrico de Gestión de Cartera de DICO.	