

MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se tratará explicar al lector sobre que es la morosidad, cuáles son las consecuencias de la misma y que tan afectadas pueden salir las empresas a causa de cartera de clientes morosos.

1. DEFINICIÓN DE MOROSIDAD

La morosidad es considerada como un factor negativo para toda empresa, dañando y perjudicando al crecimiento de la misma.

Según Ferro, M. (2020) la mora es el retraso intencionado o deliberado de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación (pág. 39).

Como bien se mencionó la morosidad es el incumplimiento de los pagos por parte del deudor provocando pérdidas a la empresa, en muchas ocasiones la morosidad puede hacerse una práctica para el cliente moroso.

1.1. Tipos de deudores morosos

De acuerdo con el análisis, mencionaremos los tipos de deudores que pueden exististe en toda empresa.

Según Brachfiejd, J. (2010) existen 5 tipos de deudores (pág. 117)

- Los morosos intencionales, que pueden pagar, pero no quieren, son los que podrían que pagar puesto que tienen suficiente liquidez, pero no quieren hacerlo.
- Los deudores fortuitos, que quieren pagar, pero no pueden

En esta clase de deudores están incluidos todos los que quieren saldar la deuda, pero no tienen liquidez. Estos morosos pagarían si tuvieran medios para hacerlo. Los deudores que están en esta categoría acaban pagando la deuda si se les concede el tiempo suficiente y se les otorga gran facilidad reintegrar la cantidad adeudada.

- Los deudores incompetentes y/o desorganizados, que pueden pagar, pero no saben lo que tienen que pagar

Son los que pueden pagar, pero no saben lo que tienen que pagar, ya que su administración es un desastre: son los desorganizados, incompetentes y los despistados.

- Los deudores negligentes

Son los que no quieren saber lo que deben: no se preocupan prefieren hacer otras cosas.

- Los deudores circunstanciales

Son los que han bloqueado el pago voluntariamente porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados, pero pagarían la deuda si el proveedor les soluciona el litigio.

1.2. Efectos de la morosidad

La morosidad puede traer muchas dificultades a la empresa como perdidas en sus estados financieros, y en la peor circunstancia el cierre de la misma

- El tamaño de la empresa

Grandes empresas tienen por lo general más recursos para sobresalir ante dificultades ya que diversifican sus riesgos para afrontar la morosidad

Empresa pymes son más frágiles y un impacto puede producir una catástrofe en la empresa, por ello las pequeñas empresas han de ser muy cautas a la hora de conceder créditos y cobrar las facturas a los clientes ya que se juegan su propio futuro.

- Los tipos de interés

La morosidad cuesta dinero a las empresas que han de seguir pagando durante un tiempo adicional los saldos que no han podido ser cobrados a su vencimiento. El sobre coste que tiene lugar a consecuencia de los retrasos en el cobro, será mayor si los tipos de interés son altos e inferior en caso contrario. Por ello el perjuicio económico a consecuencia de la morosidad será mayor, cuanto más bajos sean los tipos.

- Influencia del mercado y ventas

Las consecuencias de la morosidad serán mayores o menores en función la situación del mercado. Si la empresa puede compensar pérdidas por morosidad de forma inmediata llevando a cabo otras operaciones con clientes solventes, podrá seguir con su actividad sin mayores problemas. No será así en el caso de que la situación del mercado no sea favorable y no se puedan realizar nuevas operaciones comerciales.

- Margen de beneficios

Si una empresa no cobra las ventas realizadas, la pérdida económica es equivalente al coste del producto vendido. También deja de recibir los beneficios derivados del margen comercial que hubiese percibido al cobrar el producto vendido.

En resumen: Un impago, para autónomos y medianas empresas supone no sólo la pérdida directa de su inversión al vender y no cobrar la mercancía sino también la pérdida de beneficios.

Sin embargo, las PYMES que apenas tienen margen comercial sufren mucho más.

Por eso, las empresas que tengan márgenes muy reducidos sobre sus ventas han de prestar mayor atención ante los posibles impagos ya que la repercusión en su cuenta de resultados será mayor.

La morosidad también provoca unos efectos negativos sobre el deudor, puesto que el retraso en el pago de determinadas deudas puede implicar la consideración de insolvente, este escenario no es deseable para ninguna empresa.

1.3. La importancia de cobrar puntualmente las facturas

Es muy importante el cobro de las facturas en el tiempo establecido con los clientes para evitar que la cartera de morosos crezca en la empresa.

Toda empresa necesita liquidez para el funcionamiento, los impagos perjudican a la empresa en grandes magnitudes perjudicando el crecimiento de la misma

Según Brachfield, J. (2009). Es necesario que los flujos de cobro funcionen bien y que las empresas obtengan liquidez constante. Cuando una empresa no cobra puntualmente no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería

Las medidas de cobranza que establezcan con el cliente beneficiarán en gran magnitud a la empresa ya que sus flujos e ingresos no serán afectados

1.4. Medidas para prevenir la morosidad

Tener a clientes morosos es un perjuicio para las empresas, puesto que estas, tienen que gastar tiempo y energía en perseguirlos para la cancelación de sus deudas. Además, también puede provocar que la propia empresa se vuelva morosa, puesto que igual por culpa de estas facturas impagadas, no dispone del dinero suficiente para pagar a los proveedores.

- Investigar

Este paso es fundamental cuando aparecen nuevos clientes. Es importante que investiguemos de quién se trata, si es fiable, con qué otras empresas han tenido tratos, cómo pretende pagarnos (métodos de pago).

- Condiciones marcadas desde el principio

Antes de empezar a realizar cualquier trabajo, es importante que quede pactado cómo se realizarán los pagos, es decir, a plazos, antes del trabajo, después del trabajo. Además, debemos dar un margen determinado de tiempo para que las facturas sean abonadas, y enviarlas cuando toca, para evitar cualquier tipo de retraso.

- Recordatorio

Nunca está de más recordar cuando finaliza el plazo para pagar la factura, puesto que seguramente, algunas veces, hay clientes que no pagan, no porque sean morosos, sino porque se han olvidado de ella o ha surgido algún problema.

- Incorporar a sus políticas de empresa el objetivo de pagar puntualmente a sus proveedores.

Las empresas deben predicar con el ejemplo; si pagan bien a sus proveedores, tendrán la fuerza moral de exigir el pago puntual a sus clientes y además contribuirán a crear una nueva corriente positiva en el cumplimiento de las obligaciones de pago.

- Pedir informes comerciales

Para que los informes comerciales tengan utilidad, es conveniente seleccionar una buena empresa de información que ofrezca informes comerciales investigados y actualizados.

- Documentar siempre las operaciones desde el inicio hasta el final

Hacer un contrato que tenga cláusulas que protejan al proveedor, en cualquier caso, obtener siempre un pedido en firme del comprador firmado por una persona con poderes suficientes y hacer siempre firmar al cliente el albarán de entrega, identificando a la persona que firma con nombre y apellidos.

1.5. Técnicas de cobranza

Las técnicas de cobranza son utilizadas en las empresas para que sus clientes cubran sus deudas pendientes, las mismas que perjudican a la empresa en su crecimiento.

Según Castro, J. (2014). Las técnicas utilizadas para realizar el cobro pertinente de las deudas son:

➤ Cobranza normal

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se encuentran la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se escribe el pago convencional con lo cual el cliente se informa de su crédito.

➤ Cobranza preventiva

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de las fechas de vencimiento próximos o recientes para los clientes, pueden hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medios de visitadores. Esta cobranza deberá hacerse en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se ha podido establecer contacto deberán ser entrevistados en su domicilio.

➤ **Cobranza administrativa**

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior.

Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envíos de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener propuestas de pago de cada uno de los clientes.

➤ **Cobranza domiciliaria**

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliar se hace necesaria para el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestión correspondiente. De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

Cobro por efectivo

Por convenio

➤ **Cobranza extrajudicial**

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido instruidos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- Verificación de la persona natural o jurídica
- Ubicación de nuevo domicilio
- Contacto personal con el deudor

➤ **Cobranza de pagos retrasados**

El proceso que se sigue para la cobranza de los pagos retrasados es el siguiente.

Primera acción de cobranza, independiente de cuál sea, que comprende desde la entrega de un estado de cuenta hasta una carta en papel electrónico vía correo electrónico al cliente.

➤ **Llamada de cobranza**

La primera vez que se menciona una acción legal, independiente de cuál sea la que se haya usado.

1.6. El proceso de cobranza

Para la realización de cobranzas a la cartera de clientes morosos se empleará los siguientes procesos:

Según Molina, V. (2005). El proceso de cobranza está constituido por una serie de pasos, los que, por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los departamentos de crédito y cobranzas.

- Preparación de la cobranza

Se debe hacer en el departamento de la cobranza ya sea en el día anterior o a primera hora del siguiente. Indudablemente es mejor lo primero evitando que, por las prisas, se quede un contrarrecibo, un documento, nota o factura sin incluirse.

- Entrega de la cobranza

Al momento de hacer entrega de la cobranza es muy importante que el gerente de crédito y cobranzas o quien realice esta tarea ponga en conocimiento del cobrador todos los detalles relativos a los cobros. Frecuentemente los cobradores no son informados y por lo mismo llegan a crear situaciones conflictivas con los clientes.

- El trabajo del cobrador

Es mantener bien informado a su cliente de sus deudas pendientes, brindándole la información correcta y detallada, para evitar malos entendidos.

- Recepción de la cobranza en el departamento de crédito y cobranza

1.7. Estrategias de cobranza

Las estrategias de cobranza son importantes para toda empresa ya que a través de ella se establecen la manera por la cual se accederá al cliente

Las estrategias de cobranza, establecen el orden y las prioridades para distribuir las tareas y supervisar a los colaboradores mediante el trabajo remoto obligado por la pandemia de coronavirus. Incluye la coordinación e integración de los canales digitales como WhatsApp, mail, SMS e IVR. Las estrategias de gestión de cobranzas en la actualidad, implica que hay organizar y coordinar un equipo remoto de cobranza, mediante un proceso Predecible, Medible y Controlable, potenciarlos con canales digitales integrados.

1.8. Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza son procedimientos que sigue la empresa para efectuar los cobros de manera correcta y clara.

Según Levy, L. (2005) Las políticas de cobro se refieren al procedimiento que se sigue para la recuperación de cartera vigente y de la vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro las facturas, el cobro en tiempo de contra recibos, las cartas recordatorias sobre saldos vencidos, así como llamadas telefónicas, hasta llegar al departamento jurídico para el cobro de una factura de más de 90 días.

Una política de cobranza se debe contener un análisis estadístico y sencillo de las cuentas por cobrar vencidas, en donde se muestren los retrasos de los clientes, de tal manera que sirva como base de análisis y precisión hacia aquellos clientes morosos eventuales y quizás llegar hasta la cancelación del crédito de aquellos clientes tradicionalmente morosos. (pág. 212).

De acuerdo a lo mencionado anterior las políticas de cobros en toda empresa son necesarias, ya que permite tener un control de la cartera de clientes de toda empresa y poder tomar las medidas de cobro adecuadas.

1.9. Formas de combatir la morosidad

El siguiente punto nos dará a conocer cuáles son las formas más adecuadas para combatir la morosidad en las empresas.

Según Pineda, D. (2018). Las formas empleadas para combatir la morosidad son las siguientes:

- Analizar el historial crediticio del cliente

Consultar siempre los servicios de análisis de crédito para saber cuál es la situación financiera del cliente es esencial. La consulta, que puede realizarse a través de compañías de protección de crédito, revelará si existe rezago de pago con otras empresas, si hay juicios pendientes u otros problemas.

- Ten la historia del cliente siempre a mano

Ya sea mediante controles manuales hechos en hojas de cálculo, o a través de un software, siempre es bueno revisar la historia de tus clientes para diferenciar al que siempre paga correctamente de los malos pagadores.

- **Dar mayor valor a los buenos pagadores**

Ofrecer alternativas a aquellos que realmente tienen un problema extraordinario y no pudo cumplir con el pago en la fecha debida, puede ser parte de tu estrategia.

- **Implementa un sistema de facturación eficaz**

Para evitar el crecimiento de clientes morosos, se necesita un sistema eficaz de facturación y cobranza que alerte de la falta de pago en el primer día de retraso, para tener la oportunidad de hacer un recordatorio, siempre siendo amable y ético.

En casos extremos, lo mejor que puedes hacer es recuperar al menos una parte del valor, renegociando la cantidad a cobrar y evitando largas y costosas batallas judiciales.

1.10. Mantén tus finanzas organizadas

Además de ser esencial para el éxito de cualquier negocio, la buena gestión de tus cuentas por pagar y por cobrar marca toda la diferencia para tratar de la mejor manera las deudas de uno o varios clientes.

En muchos casos, la desorganización del flujo de caja hace que las deudas de un cliente se mantengan “ocultas” por algún tiempo. Esta situación puede causar un gran problema a tu empresa, que descubre el asunto cuando ya hay una gran pérdida financiera.

1.11. Estrategias para prevenir la morosidad

Estrategias que permiten reducir la morosidad en las empresas, ayudan al crecimiento y que crezca financieramente la misma.

Según Pineda, D. (2018). Las estrategias a considerar para la prevención de morosidad son

1. Aprovecha la tecnología usando un sistema automatizado que registre la facturación y dé seguimiento a la cobranza.
2. Instruye a tus cobradores para que conozcan bien el estado de la cartera, motívalos con buenos incentivos y reconoce la importancia de su papel para la empresa.
3. Ofrece esquemas de reestructuración a clientes valiosos, pero ten cuidado de no entregar el comprobante de la deuda total, sino solo extender un recibo en el que se manifieste el abono y el saldo pendiente.
4. Recurre a un servicio de cobranza especializado si no cuentas con la infraestructura y el personal que se necesita para cobrar facturas vencidas.

De acuerdo al autor las estrategias planteadas son las más recomendadas para la reducción de la morosidad de las empresas ya que a través de la tecnología, un seguimiento a sus clientes y tener un control de la cartera de morosidad se puede llegar a reducir la mora.

1.12. Formas de pagos

Formas por las cuales se pueden acceder a cancelar distintos productos o servicios

❖ **Pago en efectivo**

Consiste en pagar un bien o servicio con dinero físico, con un cheque bancario al portador o con algún otro medio físico similar. Es la forma de pago más tradicional y convencional y aunque sigue siendo la más utilizada.

❖ **Pago con tarjeta de crédito o débito**

Las tarjetas de crédito son emitidas por una entidad bancaria y están asociadas a una cuenta corriente a la que se cargan los pagos. Sin embargo, no es necesario disponer en ella del importe de las compras que se realizan a través de la tarjeta, ya que permiten pagar y devolver el dinero más adelante. Esto no ocurre con las tarjetas de débito, que solo permiten pagar si se dispone del dinero

❖ **Pago por PayPal**

PayPal es una plataforma de pago fiable y seguro. Consiste en un método de pago a través de internet que tiene la finalidad de proteger los datos bancarios de los usuarios. Es decir, PayPal permite pagar introduciendo tan solo el email y la contraseña, no son necesarios ni los números de la cuenta ni de ninguna tarjeta de crédito o débito, por lo que las posibilidades de robo o estafa se disminuyen.

❖ **Pago por transferencia bancaria**

Este método de pago consiste en traspasar el dinero directamente de una cuenta bancaria (la del ordenante) a otra (la del beneficiario) y es uno de los servicios con mayor volumen de operaciones en la banca. Hoy en día, los smartphones las han simplificado, ya que permiten realizarlas en cualquier momento y desde cualquier lugar.

❖ **Pago por el móvil**

El pago por el móvil es uno de los que más rápido se ha extendido. Consiste en pagar acercando el smartphone a una TPV, en lugar de acercar o introducir la tarjeta de crédito

2. ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente, en nuestro tiempo digital, tiene que ver con las plataformas virtuales, así como sus beneficios y desventajas, estrategias de fidelización del cliente.

2.1. Definición de atención al cliente

De acuerdo al autor Pérez, V. (2006). La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. (pág. 6)

Según el autor Serna, H. (2006) define el servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (pag.19)

Para el autor Da Silva, D. (2020). Es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

De acuerdo a estas definiciones, deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa y que son estrategias para entrar en contacto con el cliente.

2.2.Plataformas virtuales

Según el autor Alastruey, R. (2010). Las plataformas virtuales son páginas web con un objetivo muy claro: Poner en contacto a una gran cantidad de profesionales para hacer negocio, intercambiar conocimiento y experiencias. Estas grandes bases de datos de profesionales de todo tipo y entornos cuentan además con un buscador teóricamente muy potente y desarrollado, para ofrecer un servicio más interesante y completo sobre todo si existe pago de cuotas y/o servicios. (pág. 67).

Para el autor Kantis, H. y Drucaroff S. (2011). Las plataformas virtuales son modelos de plataformas, un modelo de desarrollo organizacional más transparente, pues socializa los recursos de los que disponen los empleados para cumplir con sus actividades, también le permite generar mejor información sobre sus clientes y proveedores, y perfeccionar sus transacciones en toda la cadena de valor, al ir utilizando la información subida por los empleados como insumos de decisiones. Además, la herramienta permite monitorear los cambios en profundidad, composición y tipo de vínculos generados a través de dicha herramienta.

De acuerdo al autor Sánchez, Y. (2015). Las plataformas virtuales son una herramienta muy útil para innovar en los servicios de información, hay que utilizarlas correctamente para poder conseguir los objetivos marcados.

Los beneficios y ventajas de las plataformas virtuales son:

- Fomento de la cooperación y la colaboración
- Facilitación del acceso a la información
- Fomento del debate y la discusión
- Facilitación de la evaluación de las necesidades

- Desarrollo de nuevas habilidades y competencias
- Motivación en la participación
- El desconocimiento de las herramientas virtuales.
- El acceso a los medios informáticos.

De acuerdo a los autores mencionados, las plataformas virtuales son una herramienta que utilizan las empresas para compartir información y beneficiarse del sitio web, además también hay que saberla utilizar correctamente para aprovechar sus ventajas.

2.3.Fidelización del cliente

Para el autor Franco, O. (2018). Hace referencia al conjunto de técnicas, estrategias y acciones que realizan las empresas con el objetivo de conseguir que un consumidor que haya adquirido con anterioridad un producto o servicio siga comprando y se convierta en un cliente frecuente.

Aspectos que se deben tener en cuenta para fidelizar a un cliente

- Comunicación de forma personalizada y natural con los clientes.
- Genera confianza en los clientes.
- Recopila información sobre los clientes.
- Fomenta el sentido de pertenencia.
- Haz sentir al cliente lo importante que es.
- Mantente en contacto continuo con los clientes.
- Utiliza las redes sociales para interactuar con los clientes.
- Haz acciones de responsabilidad social corporativa.
- Ten en cuenta las opiniones de tus clientes.

Por lo tanto, la fidelización del cliente es importante para todas las empresas para que a través de esta puedan desarrollar estrategias.

MARCO PRÁCTICO DIAGNÓSTICO

3. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

3.1. Ambiente Político Legal

SETAR es una empresa que funciona a través de decretos, leyes, normas establecidos en Bolivia los cuales son un beneficio para la ciudadanía como para la empresa.

La ley de electricidad de Bolivia. (1994, 21 diciembre). Ley 1604. De acuerdo a la presente ley, está referida a la fijación de precios y tarifas en el departamento boliviano.

Toda persona que habite en Bolivia está sometida a la presente ley, establece que toda falta de pago mensual se procederá al corte del servicio, por otra parte, establece que todo boliviano tiene derecho al servicio electricidad, por ello se está destinando recursos del fondo nacional de desarrollo regional estos financiamientos sean destinados para proyectos en áreas rurales con las políticas integrales.

Calidad de distribución de electricidad. (2002, 20 de abril). Decreto 26607. El presente decreto supremo nos da a conocer mediante sus artículos sobre los reclamos que se pueden presentar en la empresa de electricidad.

Artículo N° 18. Nos da a conocer que todo tipo de reclamo que se presente en la empresa eléctrica será atendida y registrada, haciendo constar el nombre y número correlativo del cliente para efectuar su seguimiento hasta la resolución del reclamo.

Artículo N° 19. Por otra parte, nos dice que el distribuidor deberá emitir facturas claras y una restauración correcta, dando así a los clientes la seguridad y tranquilidad.

Artículo N° 20. La empresa SETAR deberá de contar con la información correcta y clara de sus clientes para darles un seguimiento y mantenerse informados de los percances que puedan ocurrir en los diferentes puntos de la ciudad.

Artículo N° 21. Nos da a conocer que las solicitudes de los clientes deben atenderse rápidamente en un tiempo determinado de acuerdo a los reglamentos establecidos en el Decreto.

Artículo N° 22. Una vez que el deudor cancele sus deudas pendientes la empresa tendrá que establecer nuevamente el suministro de la electricidad, los reclamos presentados se efectuaran cuando el cliente pague lo acordado.

Reglamento de servicio público de suministro de electricidad. (2001,1 de septiembre). Decreto 26302. Está referida a los reglamentos que se debe seguir para el consumo de electricidad, las obligaciones que tiene la empresa con sus clientes para la conexión de electricidad, los requisitos que se deben presentar para la instalación de un medidor, el contrato que se establece

por parte de la empresa con el cliente, la calidad del servicio que brinda la empresa eléctrica, los pagos, cortes la atención que se brinda al público, los reclamos y quejas efectuadas por parte del cliente.

La empresa SETAR se basa en los decretos mencionadas el cual le permite brindar una mejor calidad y seguridad a sus clientes, manteniéndolos informados y dándoles seguridad de una atención privilegiada a cada uno de sus usuarios.

Para la complementación en el análisis político se tomó como referencia una noticia elaborada por IBC noticia Nacionales en el sector eléctrico en la ciudad de Tarija.

En una conferencia el viceministro de electricidad y energía alternativa Joaquín Rodríguez lamentó que Tarija no esté recibiendo un servicio adecuado en la distribución eléctrica , ocasionados por los cortes que se efectúan en la ciudad , ya que en los último años se integraron al sistema interconectado nacional SIN , para que se amplíe la cobertura del servicio y asegure un suministro adecuado de electricidad , también agrego que habiendo tanta energía aun así no se puede llegar a los usuarios , esto sería a causa de un mal servicio de distribución que está a cargo de SETAR

Rodríguez explicó que antes del 2014, Tarija era dependiente de la generación local a partir de gas natural, diésel y de la planta de San Jacinto con 7 megavatios (MW) que apenas lograba cubrir la demanda tanto en la ciudad como en los sistemas de Yacuiba, Villamontes, Entre Ríos y Bermejo. Ahora, Tarija se ha unido al SIN con la Termoeléctrica del Sur que está generando 172 (MW), y numerosos proyectos de generación como la ampliación de la Termoeléctrica del Sur para generar más de 320 (MW), la Hidroeléctrica Carrizal de cerca 500 (MW), el Solar Yunchará con 5,2 (MW), la Ventolera con 24 (MW), hidroeléctrica Huacata con 6 (MW), entre otros

La autoridad señaló que Tarija genera 179 (MW), entre San Jacinto y la Termoeléctrica del Sur. La demanda interna de este departamento actualmente es de aproximadamente 54 (MW), “cubrimos perfectamente la demanda del departamento”.

A través de la noticia elaborada por “El Periódico” se pudo obtener la información sobre la cancelación de las facturas de energía eléctrica en tipos de la pandemia.

Disposiciones nacionales para prevenir el contagio del coronavirus Covid-19. (2020, 25 marzo). Decreto 4200. De acuerdo al decreto promulgado por la presidenta Jeanine Añez sobre el estado de emergencia sanitaria donde dictamino que la Gobernación Nacional asumirá el pago de la electricidad, la empresa SETAR determino aplicar la subvención del servicio domiciliario.

3.1.1. La autoridad de fiscalización y control de electricidad “AE”

En el análisis del ambiente político, la (AE) La Autoridad de Fiscalización y Control de Electricidad), juega un papel de vital importancia para la empresa SETAR ya que esta es la encargada de fiscalizar y controlar las empresas en el sector eléctrico de manera que exista una justa distribución del Servicio a la población.

La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE) es la entidad encargada de fiscalizar y controlar a las empresas que operan en el sector eléctrico en todo el territorio nacional, con el objeto de garantizar a la población la provisión del servicio eléctrico en cantidad suficiente, sin interrupciones y con tarifas equitativas.

La (AE) se encarga del control del suministro de electricidad de todo Bolivia, que los usuarios paguen las tarifas correctas y de garantiza una mejor atención a sus clientes.

3.2. Ambiente económico

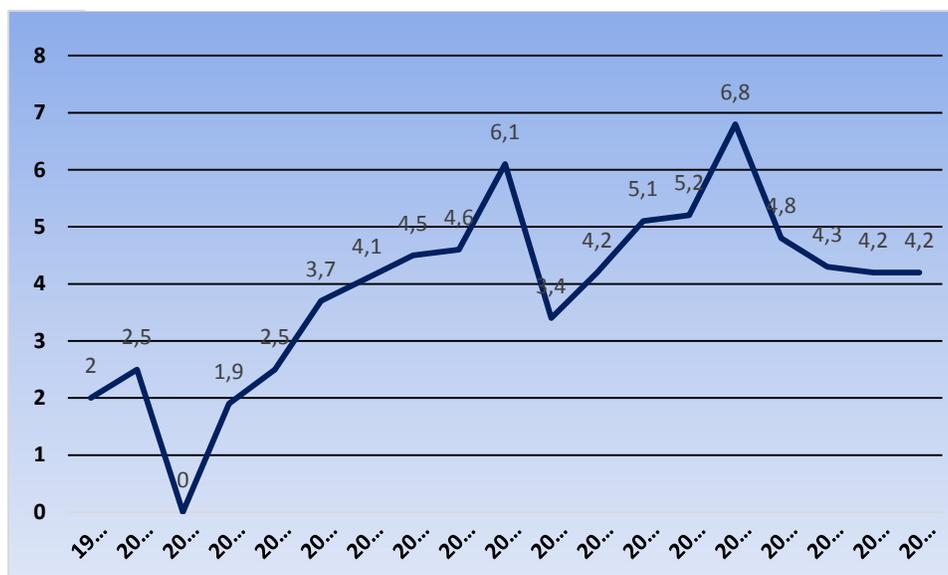
3.2.1. Producto Interno Bruto en Bolivia

De acuerdo a la publicación realizada en el periódico de la “Página Siete” nos da a conocer que el producto interno bruto entre enero y septiembre del año 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia creció en 2,86%, esta tasa se manifiesta por el dinamismo en las actividades económicas, como agropecuaria, industria manufacturera y establecimientos financieros”, informó ayer el director del Instituto Nacional de Estadística (INE), Yuri Miranda Gonzales.

Debido a la caída del precio de los hidrocarburos Bolivia atravesara por la crisis más significativa de los últimos 34 años ya que la última vez que se registró una caída por debajo del cero fue en 1986, cuando el Producto Interno Bruto (PIB) descendió un 2,5 %.

En general el (PIB) muestra la productividad en promedio del país, y tiene referencia con los índices y capacidad de pago de la población, sobre sus cuentas y obligaciones, como pago de impuestos, pago de servicios básicos y pago de créditos bancarios. Es por eso que este fenómeno de retraso en la cancelación de facturaciones es a nivel nacional.

Figura 1. Producto interno bruto - tasa de crecimiento



Fuente: Indexmundi Producto interno bruto

3.2.2. Producto interno bruto de Tarija

De acuerdo a la publicación elaborada en el año 2020 por el periódico el Deber, el producto interno bruto de la ciudad de Tarija en la gestión 2019, las cifras del Producto Interno Bruto (PIB) departamental de Tarija, Chuquisaca y Potosí, fueron negativas, afectadas, principalmente por la baja en los precios de los hidrocarburos y la extracción de minerales. A escala nacional, el PIB reportó un crecimiento de solo 2,2% (Bs 282.586.681), según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Mientras que la cifra en el PIB de Tarija cayó a -5,97% en el último año. Donde la actividad de Extracción de Minas y Canteras cayó hasta -12,73%.

La tendencia al retraso en la cancelación de cuentas ocurre en todo el país, y de manera similar en la Ciudad de Tarija, teniendo altos índices de personas que no cumplen sus obligaciones de pago, no sólo de los servicios eléctricos que presta SETAR, también en entidades bancarias, etc., donde el (PIB) reducido de Tarija demuestra que hay poco circulante y baja actividad productiva.

3.2.3. Las empresas en Tarija

En el departamento de Tarija al menos cuatro rubros de las empresas fueron afectados por la pandemia del coronavirus en el departamento, despidiendo al 90% de su personal en los sectores de construcción, hotelería, gastronomía y transporte.

Desde la reapertura de las oficinas del Ministerio de Trabajo en esa ciudad, el jefe departamental de esa cartera de Estado, Javier Cardozo, dio cuenta de que se registraron largas filas en la institución y que la mayoría busca asesoramiento para la cancelación de finiquitos por los cierres de las empresas en las que trabajaron.

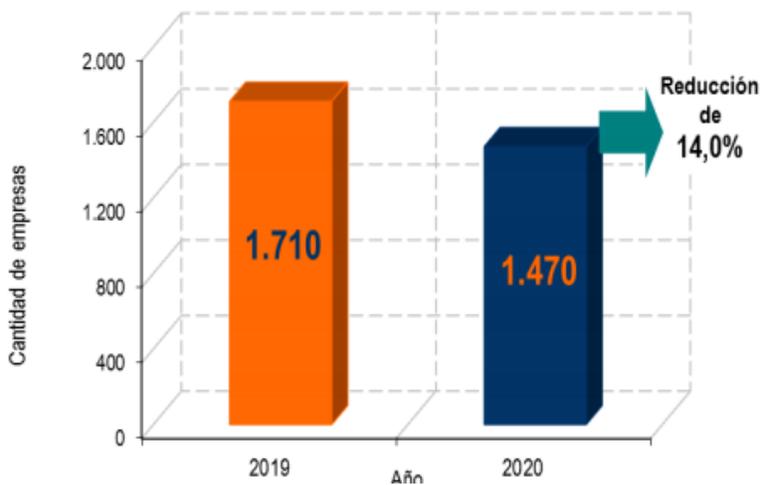
Al menos 1.030 personas acudieron a dichas instancias para recibir el asesoramiento respectivo al pago de liquidaciones, sueldos, reportes, planillas y el formulario de Registro Obligatorio de Empleadores (ROE), y siete personas denunciaron despidos.

Cardozo manifestó que las personas que se presentaron en las oficinas de Trabajo son en su mayor parte exempleados de los sectores más afectados por la pandemia de la Covid-19.

Bolivia está atravesando por sus peores momentos a causa de la pandemia que está afectando a distintos negocios y dejando sin una fuente laboral a muchas personas, las empresas en muchas ocasiones están serrando su funcionamiento a causa de las bajas ventas.

Esta contracción en la economía del departamento, afecta aún más la imposibilidad de las personas para hacer efectivo sus cuentas pendientes, por lo que es necesario establecer las mejores alternativas, que faciliten su cancelación, sobre todo en las cuentas morosas.

Figura 2. Inscripción de empresa de la gestión 2019 y 2020



Fuente: FUNDEMPRESA

3.2.4. Tasa de desempleo en Tarija

A través de la publicación del periódico el deber nos dio a conocer que en el departamento tarijeño el desempleo se disparó entre 12 y 15% a causa del estancamiento de la economía, en comparación a otras regiones del país, con porcentajes negativos en los últimos cuatro años.

Al evaluar la gestión que culminó, el secretario ejecutivo de la Central Obrera Departamental (COD), Walter Aguilera, admitió que no creció el empleo formal.

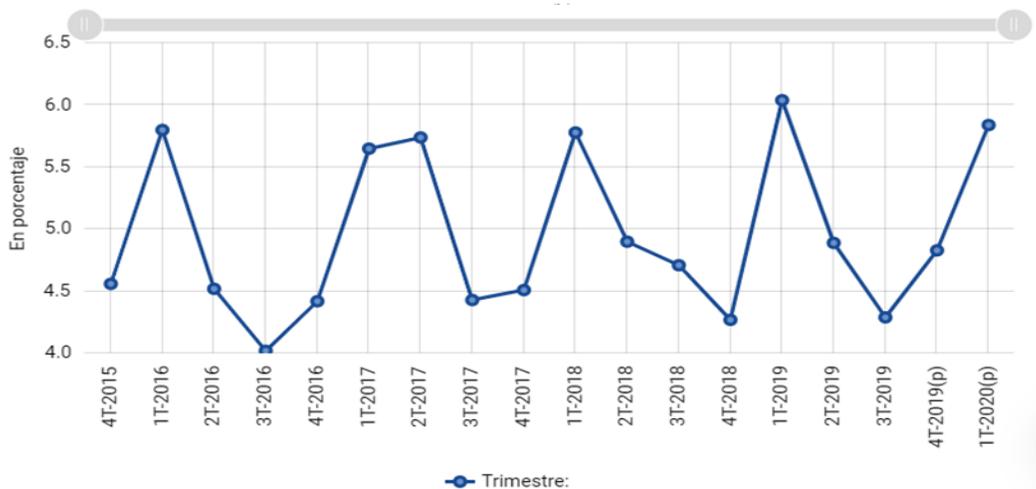
El dirigente dijo que en los últimos años aumentó drásticamente el empleo informal porque la población desempleada se dio modos para poder sobrevivir.

Hay aproximadamente entre un 35 a 40 por ciento de desempleados en la ciudad de Tarija hay otro porcentaje que se encuentra trabajando en labores que no le corresponden, como es el caso de algunos profesionales que son taxistas o comerciantes”, ha manifestado.

La crisis económica que está atravesando la ciudad de Tarija está afectando a la población y a sus empresas, el desempleo continúa creciendo a causa de la pandemia, muchas empresas como es el caso de las constructoras tuvieron que cerrar y dejaron a muchos trabajadores sin una fuente laboral, otras personas se tuvieron que dedicar a distintos rubros para salir adelante dejando así sus profesiones ya que Tarija es uno de los departamentos con más desempleo a nivel Nacional.

Estos niveles de desempleo se ven reflejado en el retraso de las cuentas por los servicios básicos en la Ciudad de Tarija, como en la empresa SETAR.

**Figura 3. Tasa de desocupación urbana de Bolivia
2015 – 2020**



Fuente: INE Instituto nacional de estadística

3.2.5. Ambiente tecnológico

El uso de la tecnología es fundamental para las empresas, sobre todo en esta época de crisis pandémica, ya que, debido al alto desarrollo tecnológico en todos los campos de la productividad, y sobre todo en empresas de servicios. La tecnológica influye en el progreso social y económico, pero si su aplicación es comercial, puede orientarse a incrementar la satisfacción de los clientes de múltiples necesidades esenciales.

Los rápidos avances que se están produciendo en la Inteligencia Artificial (IA) y otras tecnologías están acelerando la creación de empresas inteligentes y permitiendo a las compañías integrarse y adaptarse a las nuevas características de sus clientes, según el estudio ‘Accenture Technology Visión 2018’, que predice las tendencias clave de las tecnologías en los próximos tres años y que están cambiando la relación entre empresas y sociedad.

En una entrevista la directora de Digital Future Society nos da a conocer que gracias a los avances tecnológicos se pudo sobresalir ante la pandemia que está asechando a todo el mundo, ya que a través de la tecnología gran parte de las empresas pudieron seguir brindando sus servicios, los estudiantes pudieron seguir pasando clases de manera online, los hospitales pudieron brindar mayor seguridad.

La empresa SETAR también debe migrar hacia el uso de estas tecnologías, donde sus clientes y público en general interactúan de manera continua; y es precisamente donde tiene que poner a disposición, las opciones de pago online de las facturaciones de sus clientes, brindando mayor seguridad por cuestiones de esta situación sanitaria de la pandemia del Corona Virus.

3.2.6. Redes sociales

En la actualidad las redes sociales toman un papel muy importante en la sociedad ya que las mismas permiten a las empresas proporcionar mayor información y nuevas formas de pago a sus clientes a través de plataformas, aplicaciones y débitos automáticos bancarios.

➤ Facebook

Facebook es una red social pensada para conectar personas, es decir, compartir información, noticias y contenidos audiovisuales con amigos y familiares. Se trata de la plataforma social más grande y popular de todas las existentes en la actualidad.

Facebook es la principal red social que existe en el mundo. Una red de vínculos virtuales, cuyo principal objetivo es dar un soporte para producir y compartir contenidos. Llegó para ampliar las posibilidades de relación social y causó una revolución sensible en el mundo de las

comunicaciones. El marketing no fue ajeno a este cambio encontrando en esta modalidad un terreno fértil para nuevos conceptos y abordajes.

La red social Facebook es un instrumento muy utilizado por las empresas ya que les permiten dar a conocer sus productos, ofrecer sus servicios, también les permiten atraer nuevos clientes, informar sobre cualquier percance que este atravesando la empresa.

Es una plataforma que SETAR no debe desaprovechar, ya que gran porcentaje de personas se encuentran en esta red social, y es donde la empresa debe dar a conocer la facilidad que es para los clientes realizar sus pagos de cuentas pendientes a través de plataformas de entidades financieras.

➤ **YouTube**

Es una herramienta un poco complicada pero muy importante para las empresas en la cual la utiliza como estrategias de marketing, ofreciendo un valor añadido a los textos ilustrando los hechos y reflejando la realidad de las empresas. YouTube es una plataforma donde puedes crear contenido de mucha calidad que permite subir vídeos tutoriales sobre cómo realizar reclamos, consultas y pagos vía plataforma.

➤ **Sistema fénix**

Es un software que te permite llevar todos los procesos contables de la empresa SETAR, CRM (Relación con sus clientes) y ERP (Planificación de los recursos de la empresa) de una manera más fácil. Con alojamiento en la nube, hace que el cliente pueda tener acceso desde cualquier lugar que cuente con una conexión a internet, en el sentido que le brinda información completa sobre facturas pendientes de pago, acceso a pago de facturas vía internet, etc.

3.3. Ambiente ecológico

La electricidad boliviana. (1994, 21 diciembre). Ley 1604. La presente ley nos da a conocer que la empresa eléctrica aprovecha cada gota de agua y los recursos naturales destinados a la producción de la electricidad con la mejor manera y basándose en la ley y dando un seguimiento exhaustivo de los recursos. El ejercicio de la Industria Eléctrica se sujetará a la legislación referida al medio ambiente aplicable al sector, pero es posible afirmar que muy poco impacto ambiental tiene sus actividades productivas.

3.4. Ambiente Social

Los tarijeños definen su cultura y valores muy arraigadas y de buenos sentimientos, somos trabajadores, no importa la paga o el tipo de trabajo, siempre estamos dispuestos a hacer lo que sea por trabajar. Somos entradores y más decididos.

La imagen generalmente estereotipada que muestra al pueblo tarijeño como «flojo» se puede explicar de la siguiente manera, según las palabras de Jorge Ruiz Paz en su libro Los chapacos:

La flojera congénita que les endilgan por su modo cantado de hablar, no es más que una manera de vivir acorde con el juicio de la razón puesto que saben que el descanso y la costumbre de meditar otorgan al individuo la distinción de maneras y de agudeza mental en el decir, que raramente se alcanzan en las civilizaciones avanzadas.

El pueblo tarijeño se siente orgulloso de las industrias y actividades productivas que se desarrollan en el departamento, como los vinos tradicionales, la producción del agro, artesanías y de las empresas que prestan los servicios básicos como SETAR, pese a tener influencias políticas y confrontaciones entre políticos y dirigentes que algunos tratan de intervenir en sus actividades y economía y otros en conservar como una institución pública de todos los tarijeños.

3.5. Ambiente demográfico

De acuerdo datos proporcionados por el INE sobre los hogares en Tarija, se pudo evidenciar que el Departamento de Tarija ocupa el quinto lugar en el crecimiento de viviendas y hogares en el 2018, por los asentamientos urbanos y barrios nuevos en la Ciudad de Tarija.

Tabla 1.

Número de hogares en el departamento de Tarija 2016 – 2018 (en Miles)

Departamento de Tarija	2016	2017	2018
Número de hogares	170	179	188
Número de viviendas	170	178	188
Número de persona	548	558	567

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La mayor parte de las viviendas en Bolivia son del tipo casa, choza, puntualmente, en 2018 alrededor del 80 por ciento de hogares bolivianos habitan en este tipo de viviendas, 72,8 por ciento en área urbana y 94,5 por ciento en área rural.

Tabla 2.

Hogares por tipo de viviendas en el departamento de Tarija 2016-2018

(En número y porcentaje)

Departamento	2016	2017	2018
Tarija	170.348	179.316	188.248
Casa, choza	68,8	73,5	68,4
Departamento	3,5	3,3	3,1
Cuarto(s) o habitación(es) suelta(s)	27,5	22,4	28,3
Vivienda improvisada o vivienda móvil	0,2	0,9	0,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Este crecimiento de la mancha urbana de nuestra ciudad, requiere que la empresa que presta los servicios de energía eléctrica, tenga que desarrollar proyectos de expansión en el tendido de red eléctrica a estos nuevos barrios y el alumbrado público, ya que es en estos nuevos asentamientos que se comenten hechos delincuenciales debido a la baja iluminación y a continuos problemas de cortes, etc., y si la empresa no cuenta con los recursos necesarios al tener muchas cuentas incobrables, se imposibilita llegar con el servicio.

4. ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO

4.1. Análisis interno de la empresa SETAR

3.2.1. Visión

“SETAR es una empresa eficiente, moderna y transparente, parte del sector eléctrico y del desarrollo integral del Departamento de Tarija, que brinda un servicio continuo, satisfaciendo la demanda con servicio de calidad a sus usuarios, brindando confiabilidad, respetando el medio ambiente, con sostenibilidad financiera, generando utilidades con el compromiso y esfuerzo de sus recursos humanos”.

3.2.2. Misión

“SETAR es una empresa dedicada a la Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con gestión auto sostenible, comprometida con el desarrollo del Departamento de Tarija, mejorando la calidad de vida de la población, comprometida con la sociedad, sus trabajadores y el medio ambiente.

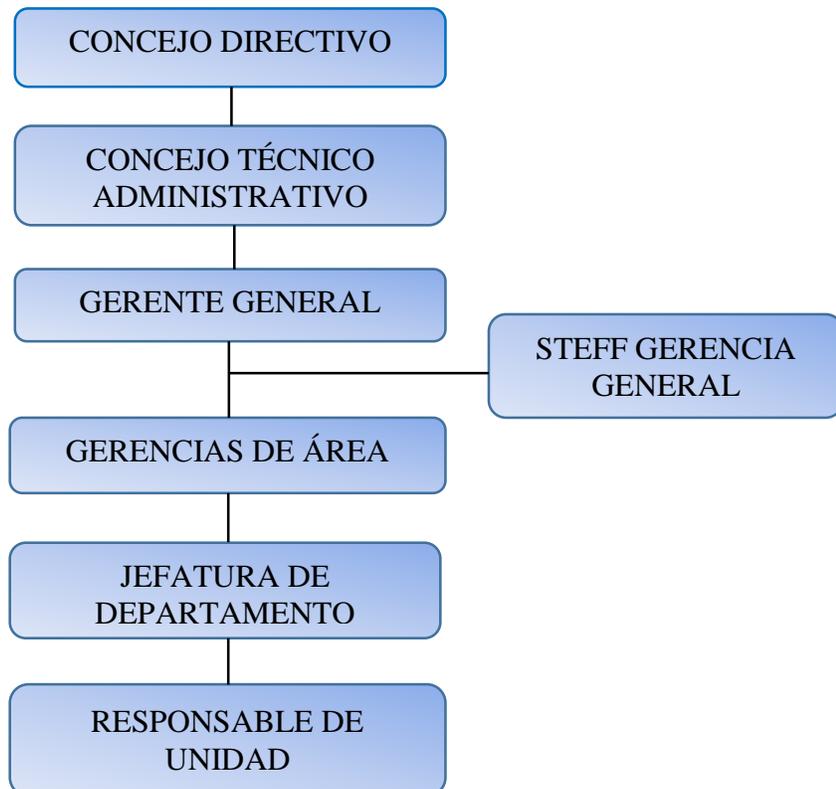
4.2. Objetivos Estratégicos

- Lograr una rentabilidad adecuada.
- Mejorar la imagen empresarial.
- Fortalecer el desarrollo del personal y su injerencia a los valores de la empresa.
- Implementar un sistema de gestión de calidad.
- Gestión transparente.
- Implementar proyectos de generación de energía eléctrica sostenible en el tiempo, suficiente para cubrir la demanda dentro de su área de operación.
- Fortalecer el control de gestión de empresa.
- Lograr eficiencia empresarial en el recurso humano.
- Lograr una infraestructura adecuada.
- Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente.

4.3. Estructura jerárquica de SETAR

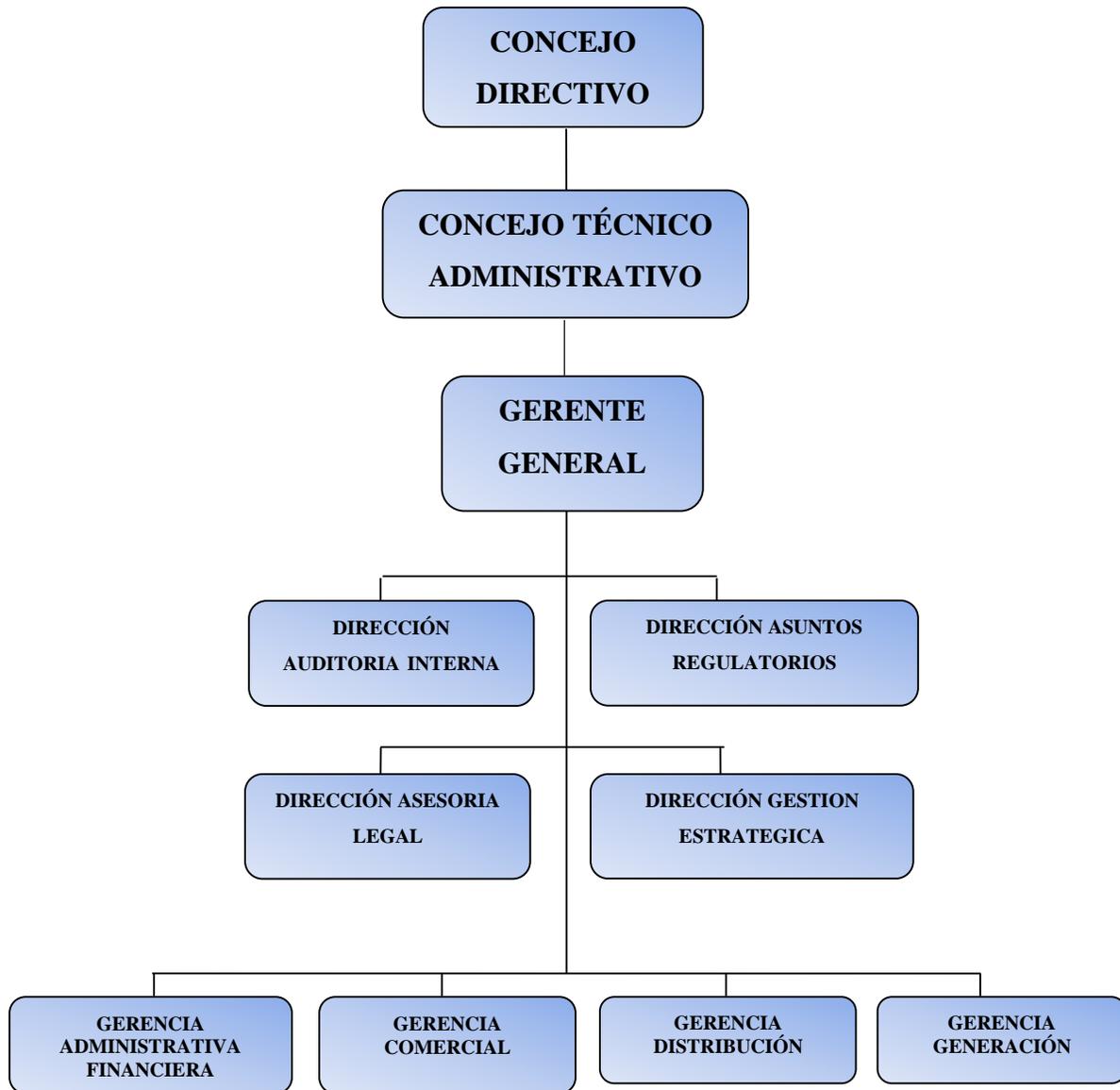
La Estructura Jerárquica de SETAR considera los siguientes niveles:

Figura 4. Estructura jerárquica de la empresa SETAR



Fuente: Información Proporcionada por la Empres

Figura 5. Estructura estratégica de la empresa SETAR



Fuente: Información proporcionada por la Empresa

En el área de gerencia comercial donde se realiza el trabajo de investigación cuenta con su respectivo manual de cada empleado. VER ANEXO 2

4.4. Proveedores

La empresa de servicios de electricidad Tarija cuenta con los siguientes proveedores de electricidad

4.4.1. Empresa Nacional de electricidad “ENDE”

La empresa Nacional de Electricidad (ENDE) se conecta con la empresa SETAR con la finalidad de proporcionar una mejor calidad de electricidad a la población tarijeña, ya que (ENDE) es una empresa pública nacional estratégica proveedora de energía eléctrica para el abastecimiento a la población boliviana. La empresa se dedica a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en Bolivia. La empresa es supervisada y regulada por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad.

La empresa SETAR se dedica a la distribución de energía eléctrica para el departamento de Tarija.

4.4.2. Sistema interconectado Nacional “SIN”

La empresa SETAR mediante un proyecto se interconecta al sistema (SIN), la cual se dedica a la distribución de energía a los departamentos de Bolivia y se encuentra dividida en tres actividades: generación, transmisión y distribución. La especialización en dichas actividades ha dotado de mayor confiabilidad el suministro eléctrico al consumidor final. Por otra parte, el sostenido crecimiento de la demanda eléctrica requiere permanentemente de significativa inversión en la infraestructura eléctrica

La red de transmisión operada por ENDE TRANSMISIÓN articula el Sistema Interconectado Nacional (SIN), permitiendo la conexión de 27 agentes del mercado eléctrico bajo la modalidad de acceso abierto. Junto con otros 3 agentes transmisores, esto asegura la dotación de energía termo e hidroeléctrica a siete empresas distribuidoras y cuatro consumidores no regulados y por parte de doce agentes generadores. VER ANEXO 3

4.4.3. Plantas hidroeléctricas

De acuerdo a la publicación por parte del autor Gutiérrez, la planta hidroeléctrica de San Jacinto es una fuente confiable de energía eléctrica ahora que se instalaron nuevos generadores termoeléctricos estos se combinan con la planta hidroeléctrica y brindan energía eléctrica a la ciudad de Tarija.

La planta hidroeléctrica de San Jacinto es también una buena manera de proteger el medio ambiente ya que utiliza una fuente renovable de energía que es el agua que proviene del río

Tolomosa que es retenida por la represa San Jacinto para que luego cuando se abran las compuertas el agua pasa por unos conductos a las turbinas haciendo que estas giren y se transmita esa energía mecánica al generador donde se convierte en energía eléctrica y es dirigida a los transformadores para ser conducida a los usuarios finales, en las casas, talleres, etc.

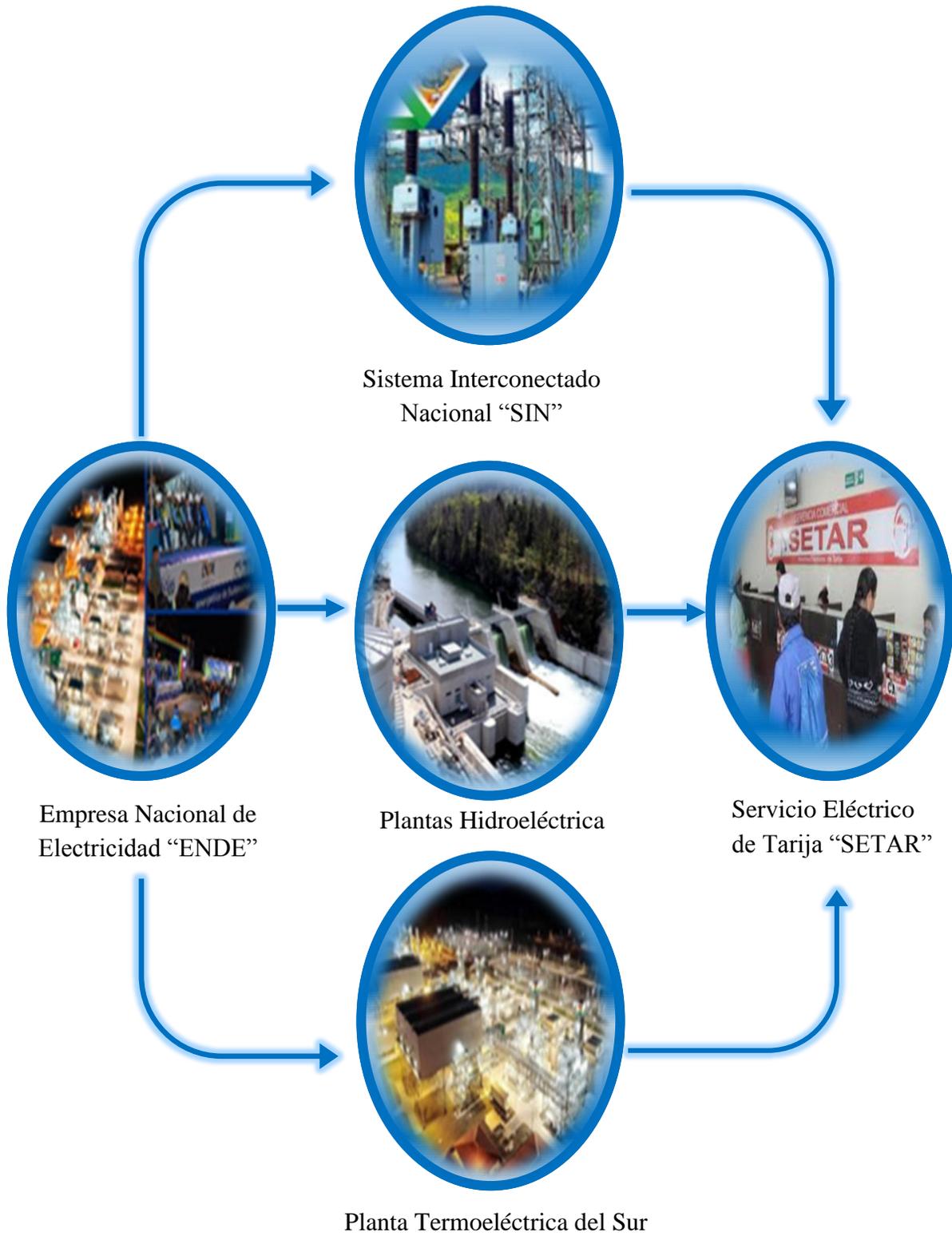
4.4.4. Planta termoeléctrica del Sur

De acuerdo a la publicación elaborada por el periódico Correo del sur en el año 2019 El Gobierno inauguró el primer ciclo combinado de la Termoeléctrica del Sur, ubicada en el municipio tarijeño de Yacuiba, que generará 480 megavatios (MW)

Están entregando el primer ciclo combinado de la planta termoeléctrica. Antes se compraba energía de Argentina, ahora vamos a vender energía a Argentina, un cambio profundo, antes la demanda del departamento de Tarija era como 27 (MW), ahora son 60 (MW), pero ahora solo en Yacuiba vamos a generar 480 (MW) en esta planta".

La Planta Termoeléctrica del Sur provee Potencia y Energía eléctrica al Sistema Interconectado Nacional (SIN) a través de cuatro turbinas SGT-800, marca SIEMES, (40 MW cada una), una Subestación elevadora de 230 KV y un consumo de gas estimado en 40 MMpcd.

Figura 7. Interconexiones que proporcionan electricidad a la empresa SETAR



Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Canales de distribución

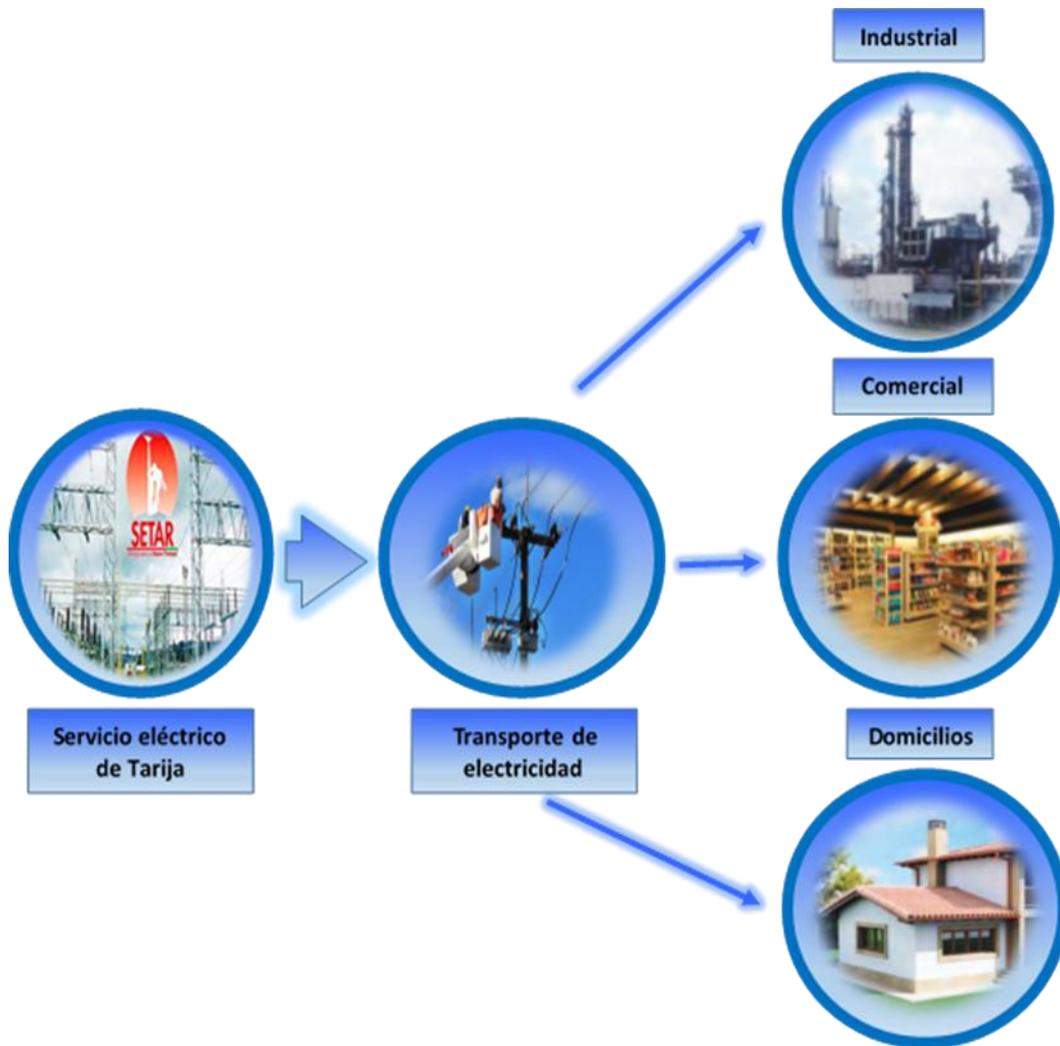
La empresa SETAR está regulada por la Ley de Electricidad donde se define la distribución como la actividad de suministro de electricidad a consumidores y/o consumidores no regulados, mediante instalaciones de distribución primaria y secundaria. La actividad de distribución se constituye en un servicio público, este ejercicio requiere de la otorgación de un Título Habilitante que es proporcionado por la Autoridad de Electricidad (AE) a la empresa como derecho de ejercer la actividad de servicio eléctrico en un área geográfica determinada, en la que se constituye un mercado de venta de electricidad a detalle.

La empresa SETAR del departamento de Tarija proporciona electricidad a toda la población mediante los diferentes sistemas eléctricos que son incorporados por toda la ciudad, llegando a cada familia.

Setar administra seis sistemas que son:

- Sistema central Tarijeña
- Sistema Yacuiba
- Sistema villa montes
- Sistema bermejo
- Sistema el puente
- Sistema Bermejo
- Sistema Entre Ríos

Figura 6. Canales de distribución en la ciudad de Tarija



Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Clientes

Los clientes con los que conforman la empresa SETAR, al ser una empresa única a nivel departamental y al no contar con competidores, sus usuarios son personas de 18 a 60 años los cuales cuentan con instalaciones eléctricas, o viviendas propias.

De acuerdo a la empresa estos clientes se dividen por categorías las cuales son:

Tabla 3.

Clientes de la empresa SETAR

Categoría	Descripción	Imagen
Domiciliaria	En esta categoría está compuesta por las familias que tienen una casa propia.	<p>vivienda propia</p> 
Industria grande (ING)	La industria es un sector cuya actividad es transformar materias primas en productos de consumo final o intermedio. Estas empresas están conformadas de 50 trabajadores o más.	<p>Cementos el puente</p>  <p>Pil Tarija</p> 
Industria pequeña (INP)	Una empresa es considerada como pequeña empresa cuando tiene de 11 a 20 trabajadores.	<p>Crocán pollo</p>  <p>La juntada</p> 
Alumbrado público (APU)	Iluminación pública de calles, avenidas, plazas, puentes, caminos	<p>Avenidas</p>  <p>Plazas</p> 

Otros	Escuelas, hospitales, iglesias, entidades sin fines de lucro	Escuelas	
		Hospitales	
		Iglesias	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información recopilada de la Autoridad de Fiscalización de Electricidad y Tecnología Nuclear el Departamento de Tarija, Provincia Cercado, cuenta con 82.353 usuarios que se benefician con el servicio de electricidad, el consumo que es generada por los mismos usuarios es de 169.371,1 (MWh). VER ANEXO 4

Tabla 4.

Usuarios de la ciudad de Tarija año 2019

Categoría	Promedio de Nº de usuarios	Consumo de energía (mwh)
Residencial	74.516	88.147,7
General	6.824	32.312,9
Industrial	785	32.104,6
Alumbrado Público	6	11.824,2
Otros	222	4.981,8
Total	82.353	169.371,1

Fuente: Información brindada por la empresa SETAR

Según la información que nos proporcionó la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR” la empresa cuenta 80.915 usuarios que pertenecen a la lista de personas morosas, las cuales deben 3 meses o más de servicio eléctrico, monto de deuda que asciende a 111.188.878 bs.

Tabla 5.

Reporte de clientes morosos en la empresa SETAR año 2019

Descripción	Importe en BS	Usuarios
Deuda de 3 o más meses	111.188879	80.915
Total	11.188.79	80.915

Fuente: Información brindada por la empresa

4.5. Comparación del crecimiento de morosidad en la empresa SETAR

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa SETAR se puede observar en el siguiente gráfico el crecimiento de la mora en los últimos dos años.

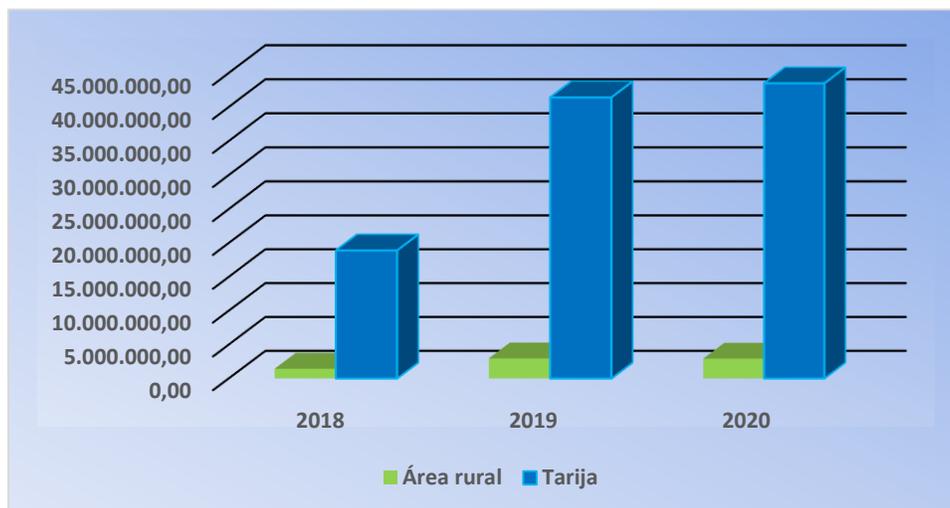
Tabla 6.

Comparación del crecimiento de la mora

Gestión	2018	2019	2020	TOTAL
Área rural	1.434.475,8	2.961.241,9	2.922.781,5	7.318.499,1
Tarija	18.901.197,58	41.406.594,61	43.475.756,07	103.783.548,26

Fuente: Información proporcionada por la empresa SETAR

Figura 7. Crecimiento de la mora 2019-2020



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la empresa.

Nota: A través de la información recopilada de la empresa SETAR se puede observar que, en los últimos dos años, la mora tuvo un crecimiento considerable, y comparando ambas gestiones

2019 en comparación del 2018 la mora subió un 50% por lo que la empresa pierde cada vez una gran cantidad de dinero, la cual puede ser utilizada para el mejoramiento de sus instalaciones. VER ANEXO 5

5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es uno de los instrumentos más básicos utilizados en la administración de empresas, y que tiene gran utilidad al momento de reconocer las fortalezas con las que cuenta la empresa, así como sus debilidades; y en contraste nos permite hacer una comparación entre las posibles oportunidades y amenazas que le pueda presentar el mercado en un futuro próximo.

Es así que se procede a realizar en análisis FODA de la empresa SETAR de la Ciudad de Tarija, Provincia Cercado:

Tabla 7.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ SETAR es la única empresa prestadora de servicio de energía eléctrica en la Ciudad de Tarija. ➤ Cuenta con 112 años de experiencia. ➤ Generadores de energía propios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada año incrementen los barrios y asentamientos en la ciudad. ➤ Proyectos de ampliación. ➤ Plataformas virtuales y medios que faciliten las cuentas incobrables.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La subcontrata tareas importantes como la facturación de consumo. ➤ Imagen que proyecta la empresa al mercado es ineficiencia. ➤ Gran porcentaje de cuentas incobrables. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contracción económica en nuestro país. ➤ No recuperar y que incrementen las cuentas incobrables en la empresa. ➤ Incremento de quejas y reclamos en los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado, fue realizada con el propósito de identificar de manera clara, cuáles son los factores que inciden en la ocurrencia del problema, que es el excesivo incremento de familias o clientes que se retrasan en la cancelación de los mismos.

6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A través de la investigación de mercados se pretende identificar los factores que inciden en la ocurrencia, que los clientes no cancelan a tiempo sus facturas de consumo eléctrico, tendencia que es creciente en la empresa SETAR de la Ciudad de Tarija.

6.1. Objetivos específicos de la investigación de mercado

- Identificar el segmento de mercado el cual proporcionará información relevante para nuestra investigación.
- Realizar una encuesta a los clientes moros de la empresa para identificar los factores que lo ocasionan.
- Analizar los datos obtenidos para extraer la mayor cantidad de información relevante que aporte al diseño de la propuesta del Trabajo de Investigación.

6.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación aplicó la investigación exploratoria con la finalidad de obtener mayor información e identificar el problema de investigación, y posteriormente la investigación concluyente, ya que sólo se sacarán conclusiones que nos permitan relacionar los factores que influyen u ocasionan la excesiva cantidad de cuentas morosas irrecuperables en la empresa; así mismo, dependiente de la investigación concluyente se aplicará la investigación descriptiva con la explicaremos las relaciones entre variables encontrados, y por último la investigación transversal simple, ya que debido al tiempo limitado con el cual contamos, tendremos la posibilidad una sola vez los datos del mercado a través de una sola muestra, donde se aplicará el tipo de muestreo aleatorio simple, donde todos los individuos sujetos de estudio (clientes morosos), tienen la posibilidad de ser seleccionados para el levantamiento de datos.

6.3. Técnica e instrumentos de investigación

La técnica de investigación utilizada será la investigación exploratoria en su primera fase, y la investigación concluyente – descriptivo – transversal – simple, para el diseño de la propuesta.

Los instrumentos utilizados para el levantamiento de datos fueron la entrevista, la observación y la encuesta presencial, recopilando información utilizando la herramienta virtual de “Google Drive”.

6.4. Población y muestra

6.4.1. Población

La población objeto de nuestro estudio e investigación, son todos los clientes que se encuentran en los registros de clientes morosos en la empresa SETAR de la Ciudad de Tarija, que según registros internos ascienden a 28.533 usuarios. VER ANEXOS 6

Tabla 8.

Resumen de usuarios que se encuentran en mora año 2019

Descripción	Importe en bs	Usuarios
Deuda de 3 meses y más	80.459.055	28.533
Total	80.459.055	28.533

Fuente: Información proporcionada por la empresa

6.4.2. Determinación de la muestra

Se tomará en cuenta la aplicación de la técnica Muestreo Aleatorio Simple para la determinación de la muestra, a continuación, se presentan los datos y el cálculo del número de la muestra a través de la fórmula.

DONDE

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

N: Tamaño de la población

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

E: Error de estimación

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

REEMPLAZANDO LOS DADOS

DATOS
Z = 95% = 1,96
N = 28.533
P = 0,50
Q = 0,50
E = 0,05

$$n = \frac{1.96^2 * 28.533 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(28.533 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

n = 342

De acuerdo a la muestra obtenida por fórmula, se debe realizar 342 encuestas de los clientes morosos, pero debido a la situación pandémica, sólo se pudo recabar 68 encuestas en la empresa SETAR de la Ciudad de Tarija, Provincia Cercado.

6.4.3. Diseño de la encuesta

La encuesta fue desarrollada con la colaboración de CIEPLANE de la UAJMS, con el propósito de analizar la información, evaluar las opiniones de los clientes morosos y poder plantear una alternativa de solución al problema de la empresa.

VER ANEXO 7

6.4.4. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

A continuación, se procederá al análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

7. ANÁLISIS UNIVARIADO

1. Sexo del entrevistado

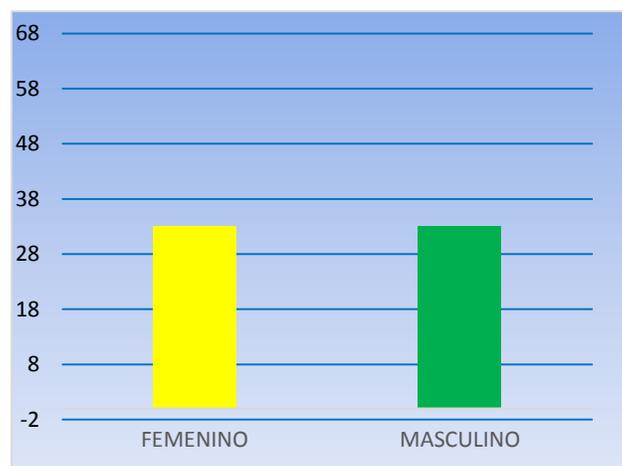
Tabla 9.

Sexo del entrevistado

Sexo del entrevistado	Cantidad	Porcentaje
Femenino	33	50 %
Masculino	33	50%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Sexo del entrevistado



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 50% de los clientes morosos representa al sexo femenino y el otro 50% de sexo masculino sumando un total del 100%

2. Categoría a la que pertenece el entrevistado de acuerdo a la cancelación de sus facturas eléctricas

A través de la encuesta detectaremos a que categoría pertenece mayormente los entrevistados.

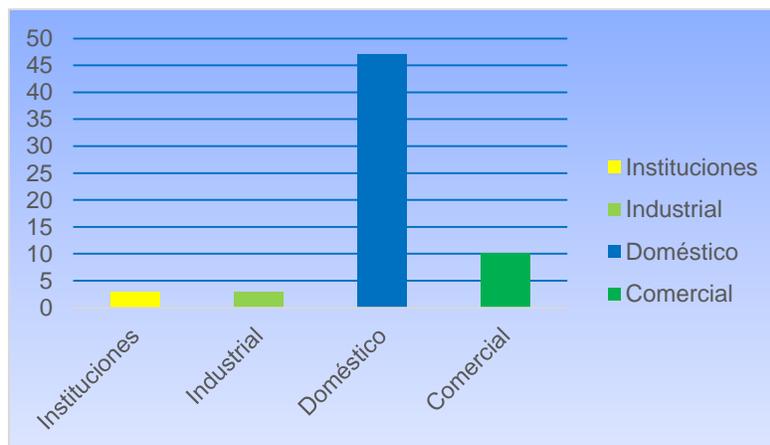
Tabla 10.

Categoría a la que pertenece

Categoría a la que pertenece	Cantidad	Porcentaje
Instituciones	3	4%
Industrial	3	4%
Doméstico	47	69%
Comercial	10	15%
No respondió	5	7%
Total	68	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Categoría a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: la mayor parte de los clientes con cuentas morosas pertenecen a la categoría domestica con un 69% son las personas que con mayor frecuencia acuden a las instalaciones de la empresa a presentar algún reclamo o informarse, el 15% pertenecen a la categoría comercial y un 4 % son de la categoría industrial.

3. Cantidad de reclamos que presentaron los clientes de SETAR en el año 2019 en la unidad de mora

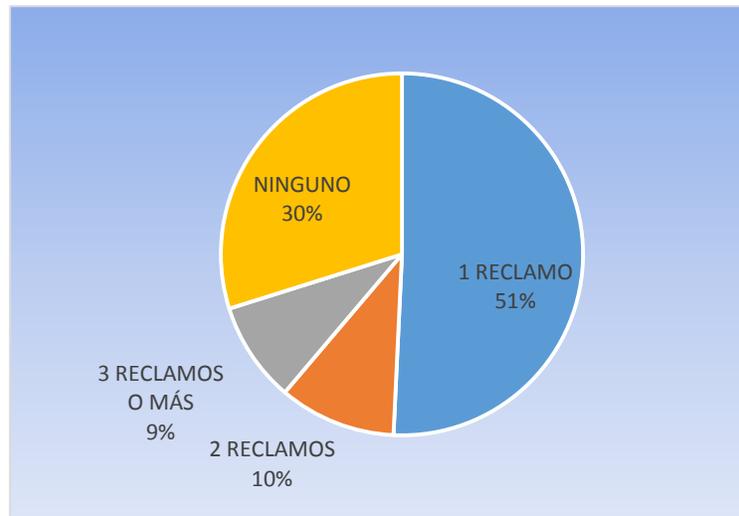
Tabla 11.

Cantidad de reclamos

¿Presentó algún reclamo en el año 2019?	Cantidad	Porcentaje
1 reclamo	34	51%
2 reclamos	7	10%
3 reclamos o más	6	9%
ninguno	20	30%
Total	67	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Presento algún reclamo el año 2019



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 51% de los clientes morosos, se apersonan a la empresa a presentaron al menos 1 reclamo, mientras que el 30% no presentó ningún reclamo.

4. Tipos de reclamos que presentaron los entrevistados en la unidad de mora

De acuerdo a la encuesta realizada, los clientes que presentan reclamos, están relacionados con las siguientes peticiones:

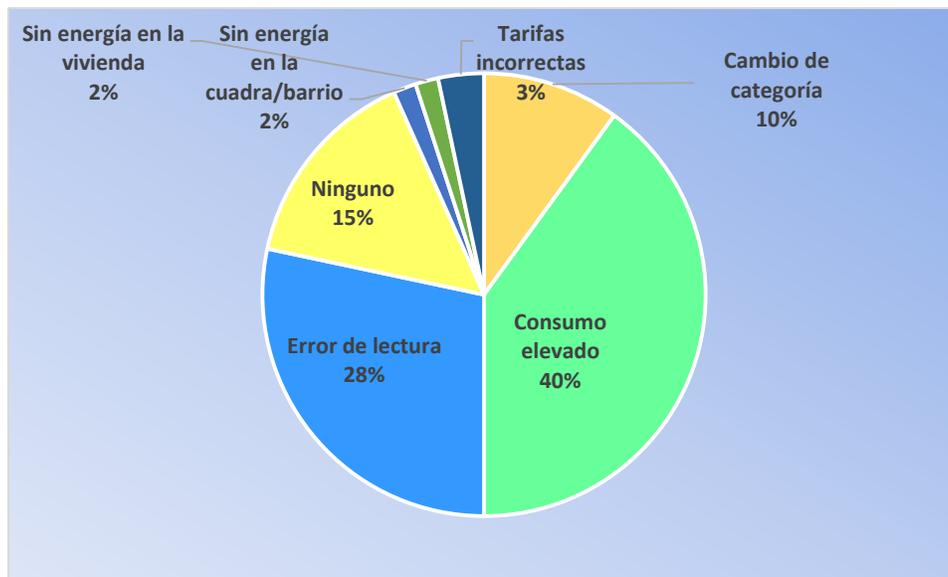
Tabla 12.

Tipo de reclamos

Tipo de Reclamo	Cantidad	Porcentaje
Cambio de categoría	6	10%
Consumo elevado	24	40%
Error de lectura	17	28%
Ninguno	9	15%
Sin energía en la cuadra/barrio	1	2%
Sin energía en la vivienda	1	2%
Tarifas incorrectas	2	3%
Total	60	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Tipo de reclamo

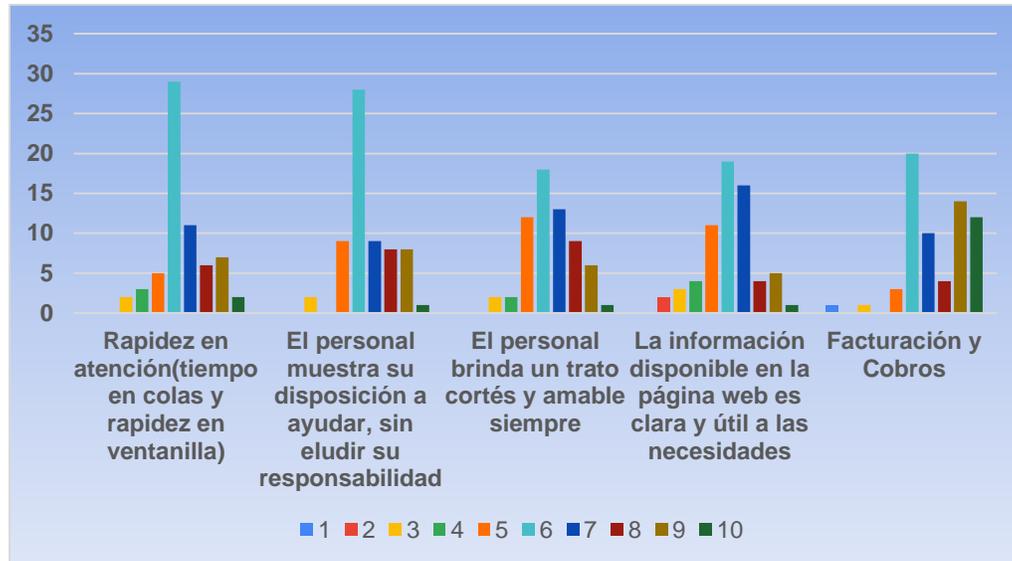


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Las personas que figuran como clientes morosos que presentaron reclamos a SETAR, el 40% fueron por el consumo elevado de energía eléctrica y un 28% el reclamo fueron por error de lectura del medidor.

5. Aspectos que se consideran importantes para brindar una mejor atención al cliente

Figura 12. Aspectos importantes para brindar una buena atención



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Para 29 personas encuestadas la rapidez en la atención que brinda SETAR es aceptable, 28 personas aceptan que el personal muestra la disponibilidad a ayudar sin eludir su responsabilidad, para 18 personas es prioritario que el personal brinde un trato cortés y amable, 19 personas es prioritario que se resuelva la información disponible en la página web de manera clara, útil a sus necesidades y 20 personas es prioritario que se cobre adecuadamente sus facturas.

6. Mejoramiento del servicio en el año 2019 por parte de la empresa SETAR

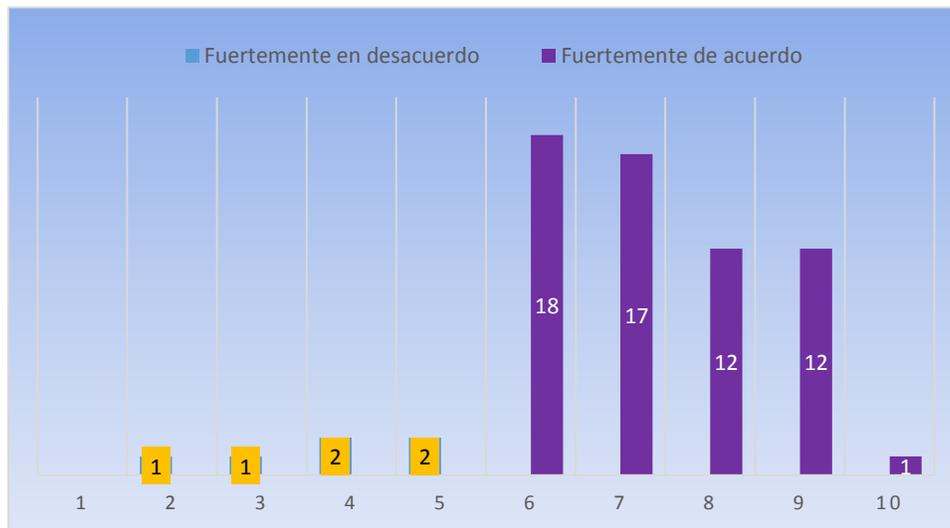
Tabla 13.

Mejoramiento del servicio eléctrico

¿cree Ud. que SETAR ha mejorado en general el servicio de energía eléctrica que usted recibe en el último año? (fuertemente en desacuerdo=1 y fuertemente en acuerdo=10)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fuertemente en desacuerdo		1			2	18	17	12	12	1	Fuertemente de acuerdo
Porcentaje %	0	1,45	1,45	2,90	6,09	24,64	17,39	17,39	17,39	1,45	

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Mejoramiento del servicio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 26% de los clientes morosos no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, que la empresa SETAR realiza mejoramientos en el servicio eléctrico y 24,6% indican que están en algo de acuerdo al mejoramiento del servicio en los últimos años.

7. Principales atributos que se debe considerar para el mejoramiento en el servicio

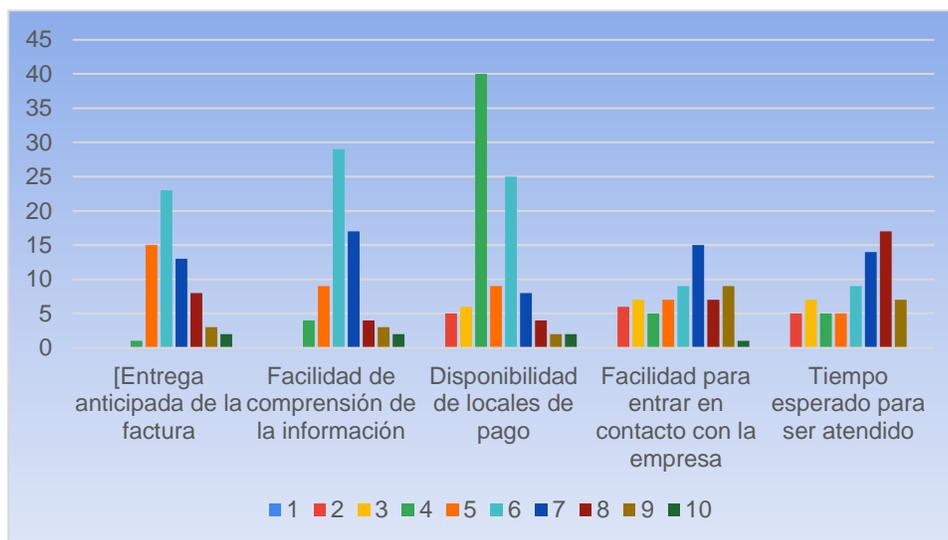
Tabla 14.

Calificación de los atributos del servicio

¿Califique de 1 a 10 los siguientes atributos del servicio? (nada satisfecho=1 y totalmente satisfecho=10)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[Entrega anticipada de la factura	-	-	-	1	15	23	13	8	3	2
Facilidad de comprensión de la información	-	-	-	4	9	29	17	4	3	2
Disponibilidad de locales de pago	-	5	6	40	9	25	8	4	2	2
Facilidad para entrar en contacto con la empresa	-	6	7	5	7	9	15	7	9	1
Tiempo esperado para ser atendido	-	5	7	5	5	9	14	17	7	-

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Calificación de los atributos del servicio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 23 personas encuestas no están satisfechas con la entrega anticipada de la factura, 23 personas no están nada satisfechas con la facilidad de la comprensión de la información de empresa, 40 personas no están satisfechas el no contar con locales de pago del servicio de energía eléctrica, mientras que 15 personas están satisfechas para entrar en contacto con la empresa y 14 personas están satisfechas con el tiempo de espera para ser atendidos.

8. Número de medidores que se encuentran en las viviendas

En el siguiente cuadro se mostrará la cantidad de medidores instalados en las viviendas

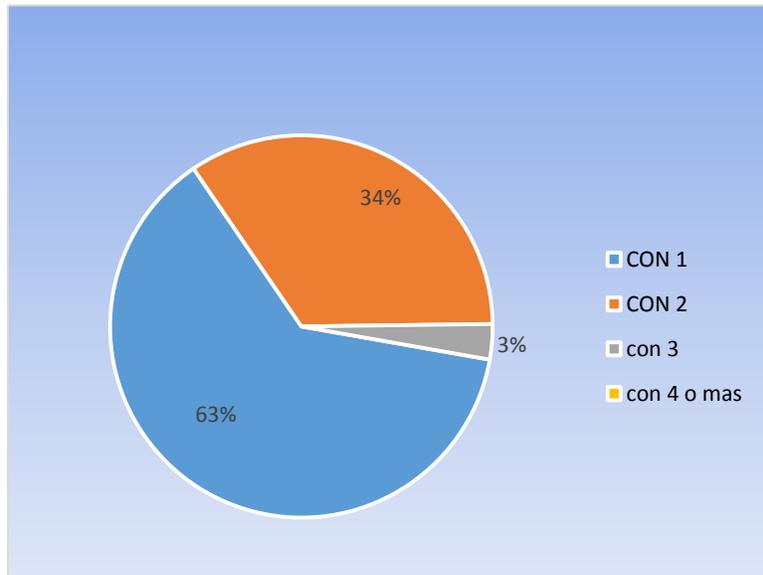
Tabla 15.

Cantidad de medidores

¿Con cuántos medidores cuenta en la vivienda?	Cantidad	Porcentaje
Con 1	42	62
Con 2	23	34
Con 3	2	3
Total	67	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Cantidad de medidores



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a la gráfica los clientes de la empresa SETAR, que figuran como morosos, cuentan con un solo medidor en sus viviendas con un 63%, el 34% cuentan con dos medidores en sus domicilios y un 3% con 3 medidores.

9. Qué modelo de medidor tiene actualmente la vivienda

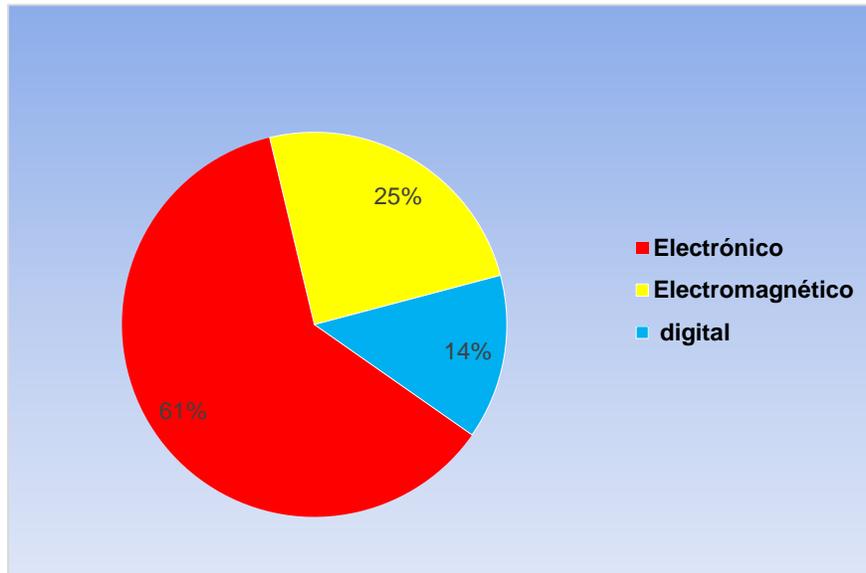
Tabla 16.

Tipo de medidor

¿Tipo de medidor con el que cuenta su vivienda?	Cantidad	Porcentaje
Electrónico	40	61%
Electromagnético	16	25%
Digital	9	14%
Total	65	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Tipo de medidor



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a la gráfica las viviendas cuentan con medidores eléctricos con un 61% los cuales son de mejor calidad a la hora de registro de la lectura de las facturas de electricidad, el 25% cuentan con medidores electromagnéticos y el 14% con medidores digital, que son más utilizados por empresas comerciales e industriales.

10. La ubicación del medidor con el que cuenta la vivienda donde se encuentra ubicado

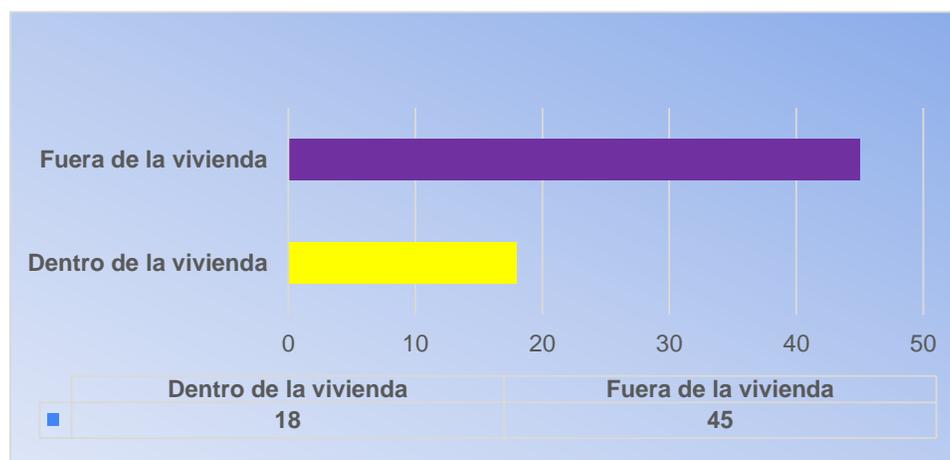
Tabla 17.

Ubicación del medidor

El medidor se encuentra	Cantidad	Porcentaje
Dentro de la vivienda	12	28,6
Fuera de la vivienda	39	71,4
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Ubicación del medidor



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayor parte de los medidores que se encuentran en las viviendas están ubicadas fuera de las mismas con un 66 %, mientras el 33 % se encuentran dentro del domicilio.

11. Con cuántas personas está conformada su familia

En el siguiente cuadro se dará a conocer el número de personas que conforma una familia.

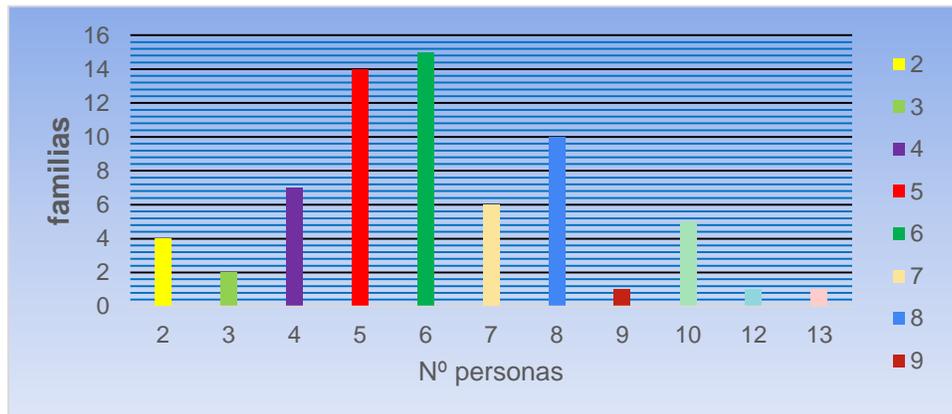
Tabla 18.

Número de personas en los hogares

¿Cuántas personas viven en la vivienda?		
Familias	Personas	Promedio%
4	2	6,06
2	3	3,03
7	4	10,60
14	5	21,21
15	6	22,72
6	7	9,09
10	8	15,15
1	9	1,51
5	10	7,57
1	12	1,51
1	13	1,51
66	79	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Número de personas en el hogar



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según la representación gráfica, las familias en la ciudad de Tarija cuentan con un aproximado de 6 personas en cada vivienda, seguida de 5 personas por hogar.

12. La situación que se encuentran los clientes respecto a la mora

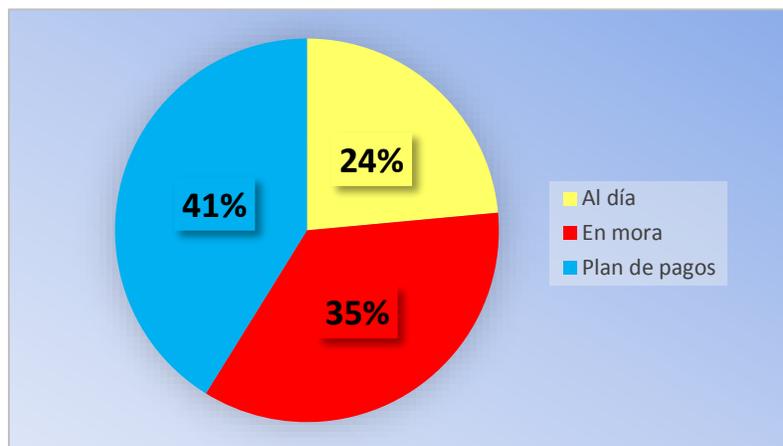
Tabla 19.

Situación del cliente

Situación	Cantidad	Porcentaje
Al día	16	24
En mora	24	35
Plan de pagos	28	41
Total	68	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Situación del cliente



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según la encuesta realizada a los clientes de la empresa SETAR un 41% de los encuestados cuentan con planes de pagos establecidos por la empresa, un 35% se encuentran en mora e informándose sobre los planes de pagos que ofrece la empresa y el 24% restante cuentan con el pago puntual de sus facturas.

13. Durante cuánto tiempo dejó de cancelar la factura de electricidad

La siguiente tabla nos dará a conocer el tiempo que el cliente dejó de cancelar sus facturas de electricidad.

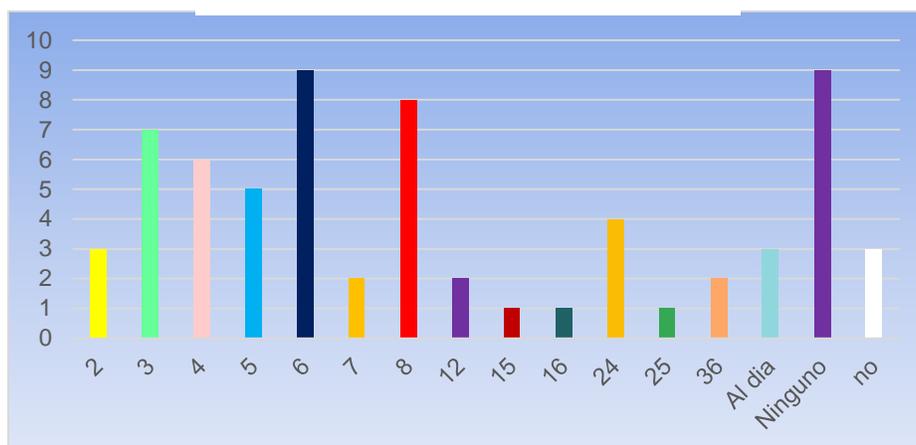
Tabla 20.

Cancelación de la factura

Usted durante cuánto tiempo dejó de cancelar su factura de electricidad			
meses	Clientes	Promedio	%
2	3	4,4	
3	7	10,3	
4	6	8,8	
5	5	7,4	
6	9	13,2	
7	2	2,9	
8	8	11,8	
12	2	2,9	
15	1	1,5	
16	1	1,5	
24	4	5,9	
25	1	1,5	
36	2	2,9	
Al día	11	16,2	
No responde	3	4,4	
Total	68	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Cancelación de sus facturas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 9 personas no cancelaron sus facturas durante 6 meses, 8 personas no cancelaron el servicio de energía eléctrica durante 8 meses, eso resalta la acumulación de facturas sin el pago efectivo y que están en mora.

14. Cuál es la causa fundamental para que el cliente no cancelo su factura de energía eléctrica

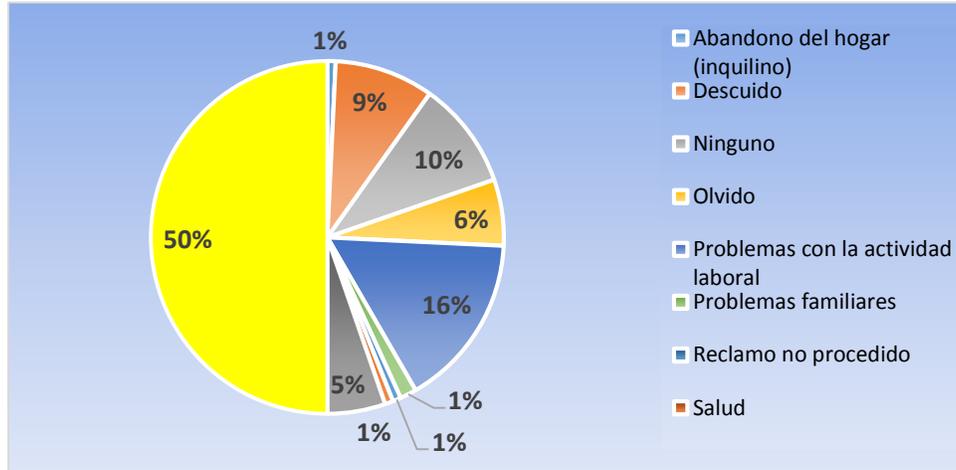
Tabla 21.

Cuál es la causa para no cancelar sus facturas a tiempo

¿Cuál es la causa fundamental que ocasión/ocasionaría para no cancelar sus facturas a tiempo?	Cantidad	Porcentaje%
Abandono del hogar (inquilino)	1	1,5
Descuido	12	18,2
Ninguno	13	19,7
Olvido	8	12,1
Problemas con la actividad laboral	21	31,8
Problemas familiares	2	3,0
Reclamo no procedido	1	1,5
Salud	1	1,5
Viajes	7	10,6
Total	66	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Causas para no cancelar sus facturas a tiempo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Según el análisis de la representación de la gráfica se puede observar que la mayor parte de los encuestados no cancelan sus pagos de electricidad por problemas de actividad laboral con un 32%, la cual dificulta la cancelación de sus pagos en la fecha correspondiente, mientras el 18% son personas que no cancelan por descuido.

15. Conoce usted a cuánto asciende la deuda pendiente en la factura de electricidad

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de la deuda en Bs que los clientes tienen con la empresa.

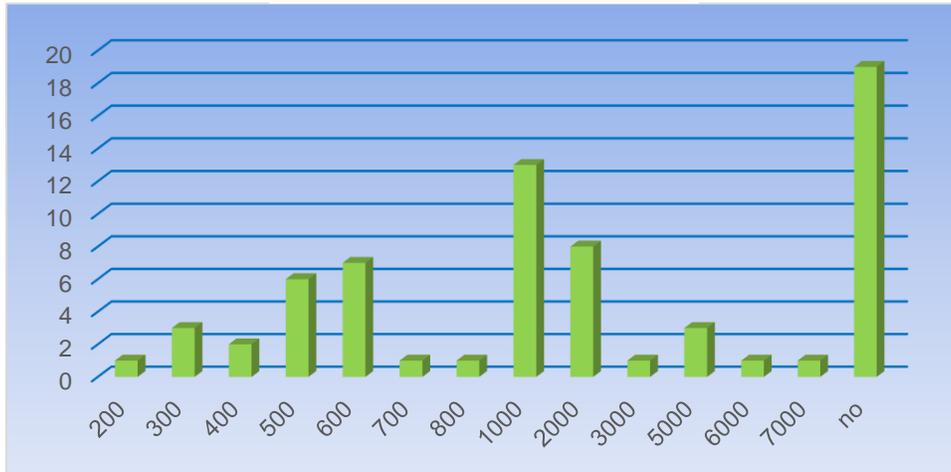
Tabla 22.

Monto no cancelado

Personas	Cantidad de dinero	Promedio%
1	200	1,5
3	300	4,5
2	400	3,0
6	500	9,0
7	600	10,4
1	700	1,5
1	800	1,5
13	1000	19,4
8	2000	11,9
1	3000	1,5
3	5000	4,5
1	6000	1,5
1	7000	1,5
19	No tiene conocimiento	28,4

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Monto no cancelado

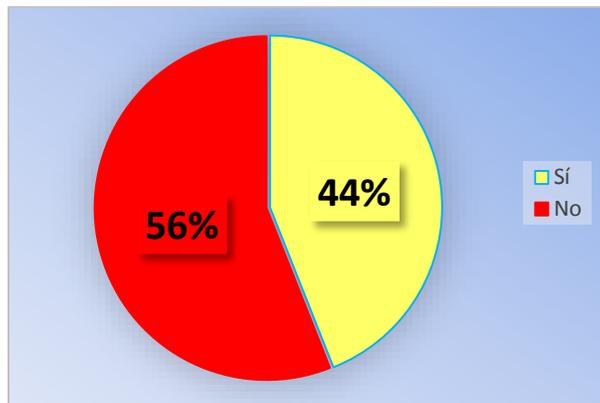


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a la representación gráfica se puede determinar que la mayor parte de los clientes morosos cuentan con deudas de facturación mayores a 1000 bs aproximadamente 1 año de pagos no cumplidos y el 28,4% no conocen el monto de sus deudas.

16. Tiene conocimiento de los requisitos para acceder a los planes de pago

Figura 23. Requisitos para los planes de pago



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 44% de los clientes de la empresa, tienen conocimiento sobre los requisitos para el acceso a un plan de pagos, mientras el 56% de los encuestados no conocen sobre los planes de pagos que ofrece la empresa

17. Dejan avisos de cobranzas en su domicilio

De acuerdo a la siguiente tabla se pretende analizar si la empresa SETAR, da a conocer a sus clientes sobre sus deudas mensuales

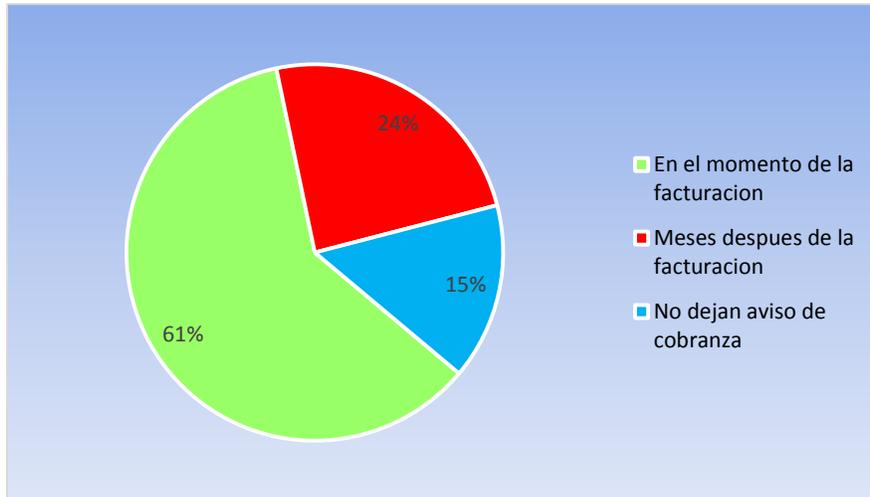
Tabla 23.

Avisos de cobranza

Le llega aviso de cobranza todos los meses	Cantidad
En el momento de la facturación	40
Meses después de la facturación	16
No dejan aviso de cobranza	10
Total	66

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Aviso de cobranza



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Según la gráfica se verifica que el 61% de los clientes en mora reciben al momento de la lectura de sus facturas el monto que debe cancelar, el 24% reciben meses después de la facturación y un 15% de los clientes morosos no reciben avisos de cobranza.

8. ANÁLISIS BIVARIADO

8.1. Comparando los resultados de las preguntas 2 y 3

La mayor cantidad de clientes que se encuentran en mora (69%), pertenecen a la categoría doméstica con cantidad de deuda relativamente alto, pero el restante 24% de los clientes morosos pertenecen a la categoría industrial, institucional y comercial, los cuales tienen cuentas retrasadas

por elevadas cantidades de mora. Y estos clientes se presentan en oficinas de la empresa para expresar al menos un reclamo por el servicio (51%).

8.2.Comparación entre los resultados de las preguntas 13 y 14

La mayor cantidad de reclamos son por que los clientes consideran que el elevado monto de su facturación es por mala facturación y tarifas altas (40%) y error en la lecturación (28%), y que el personal de la empresa no muestra disposición a ayudar con su reclamo y que demoran demasiado en la atención de las largas filas, por lo que es imperativo el uso de plataformas de atención al cliente vía WhatsApp, redes sociales, página Web de la empresa, etc.

8.3.Comparación entre los resultados de las preguntas 15 y 16

Gran cantidad de clientes que se encuentran en mora (50,7%), no están de acuerdo que la empresa SETAR haya incrementado el mejoramiento del servicio eléctrico en los últimos años, y además consideran que no existe la facilidad para realizar el pago de sus facturas, y que necesitan más puntos de cobranza y facilidades de pago.

Es evidente que la empresa habilitó muchos puntos de cobranza, por lo que cabe destacar que los clientes no están informados de las distintas modalidades de pago, por lo que es necesario incluir en la propuesta del trabajo, medios de información sobre la facilidad del pago de sus facturas de consumo de energía eléctrica.

PROPUESTA

Al concluir la etapa de investigación y con información obtenida en el análisis del entorno general, e diagnóstico interno de la empresa y la investigación de mercado, se cuenta con el conocimiento necesario para diseñar un instrumento administrativo como propuesta, que tiene el objetivo de controlar y reducir la mora en la empresa SETAR de la ciudad de Tarija, y el mejoramiento de la atención a los clientes de la empresa, brindándoles mayor información a través de diferentes medios disponibles, sobre las facilidades y accesos para hacer efectivo la cancelación de sus facturas de consumo de energía eléctrica, a través de una estrategia que permitirán la disminución de la morosidad en la empresa, como nuevos sitios de consulta para la atención al cliente, diferentes plataformas de pagos y modos más accesibles de acceder a los requisitos, trámites e información de la empresa SETAR.

9. ESTRATEGIA DE CONTROL Y RECUPERACIÓN DE MORA

9.1. Objetivo

Proponer estrategias para lograr la disminución de la cartera morosa del año 2017-2019 en la ciudad de Tarija –Cercado.

9.2. Problema

Minimizar las cuentas por cobrar de los clientes morosos de la empresa SETAR Tarija.

9.3. Meta

Recuperar el 60% de las cuentas morosas de las siguientes gestiones 2017-2019.

9.4. Estrategia

Control y recuperación de cuentas morosas.

9.5. Política

Designar un supervisor para el control del personal de lecturación de los medidores.

Realizar una investigación del origen de cada uno de los reclamos.

Designación de personal para la atención específica de plataformas virtuales y medios digitales.

Priorizar los barrios que presenten dificultad en el servicio de energía eléctrica durante diferentes épocas del año, como lluvias, vientos, variaciones eléctricas, etc.

9.6. Táctica

Realizar convenios con entidades financieras para el cobro del servicio eléctrico, como entidades financieras, súper mercados, cooperativas, etc.

Destinar cierto porcentaje por el cobro de débitos automáticos para los bancos que impulsen este tipo de facturación con sus clientes, que son clientes de la empresa SETAR de la ciudad de Tarija.

Informar a través de diferentes medios, a las personas de la tercera edad, personas que no se encuentran en la ciudad, etc., de la vinculación de la tarjeta de débito para la cancelación del servicio de energía eléctrica.

9.7. Actividades

Capacitar al personal que se encarga de la lecturación, con la finalidad de explicar a la población de cómo utilizar correctamente el sitio web, así también la vinculación de su tarjeta con un débito automático.

9.8. Resultados

El resultado que se quiere alcanzar es la recuperación de las cuentas incobrables en un 60%, durante los próximos 6 años, vale decir 10% de recuperación de cuentas morosas por gestión, evitando al mismo tiempo que más clientes lleguen a ese estado, en la empresa SETAR de la ciudad de Tarija, provincia Cercado de los años 2017-2019.

10. MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB

La finalidad de la realización del mejoramiento de la página web es para implementar sitios de consulta para la atención del cliente los cuales son:

10.1. Control de atención al cliente

Se implementará un número telefónico para reservar consultas, el cual estará disponible las 24 horas del día, también se implantará un sitio donde pueda mandar sus consultas de manera escrita (mensajes), las cuales mejorará la atención al cliente.

10.2. Pagos del servicio a través de tarjeta de crédito y debito

Le permitirá cancelar los pagos de electricidad por medio de una tarjeta de crédito como débito, esta estará disponible en las siguientes entidades financieras. Las cuales podrá acceder sin ningún problema ni dificultad esta página estarán disponible las 24 horas del día para la comodidad de sus clientes.

Tabla 24.

Entidades financieras a las que podrá acceder a la cancelación de los pagos de electricidad

Bancos	Cooperativas
Banco Unión	Cooperativa Catedral
Banco PYME	Cooperativa el Churqui
Banco Fie	Cooperativa Madre y Maestra

Fuente: Elaboración propia

10.3. Consultas sobre deudas pendientes

A través de esta aplicación podrá consultar sus deudas pendientes, la cantidad de dinero que debe cancelar por cada mes consumido de energía eléctrica.

10.4. Control de facturación del medidor

Podrá saber cuánto de electricidad ha consumido durante cada mes y cómo se calcula el consumo de energía eléctrica por cada (kw)

A continuación, se da a conocer la implementación de sitios de consulta en la página web.

10.5. Dar a conocer la página Web con la que cuenta la empresa SETAR

Se implementará la siguiente propuesta con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento de la página web a la población tarijeña, ya que la mayor parte de la población no conoce la existencia de la página con la que cuenta la empresa SETAR.

Los diferentes medios que se utilizarán son:

- Facebook
- WhatsApp negocios
- Televisión

Estos medios darán a conocer la existencia de página web con la que cuenta la empresa ya que a través de la encuesta realizada se pudo observar que la mayor parte de la población de Tarija-Cercado que acude a la empresa no tiene conocimiento alguno de la existencia de esta página y los beneficios que ofrece.



Atención al cliente

Pagos en línea

Consulta sobre deudas pendientes

Control de facturación del medidor

Número telefónico 178

Tarjetas con las cancelara el pago

DATOS DEL CLIENTE

Número del cliente

Número del medidor

DATOS DEL CLIENTE

Número del cliente

Número del medidor

Escriba aquí su consulta

Mensaje de texto

Selección de la tarjeta de crédito

MONTO A CANCELAR

FECHA	MONTO
3/5/17	200
3/6/17	150
3/ 7/18	180,70

Cantidad consumida en (MWh)

DATOS DEL CLIENTE

Número del cliente

Número del medidor

Lectura del consumo de energía por parte del cliente

Número del cliente

Número del medidor

MONTO A CANCELAR

FECHA	MONTO
3/5/17	200
3/6/17	150
3/ 7/18	180,70

CANCELACIÓN CON LA TARJETA DE

Selección del mes a cancelar

Selección del monto

Número de tarjeta de crédito

Figura 25. Redes sociales.



Fuente: Elaboración propia

10.6. WhatsApp Business

A través de esta aplicación se pretende brindar mayor información a sus clientes de manera continua y actualizada, donde podran ser registrados por la empresa SETAR.

El objetivo principal es llegar a la mayor cantidad de clientes posibles para hacer conocer sobre la utilizacion de la página web donde se implementarán diferentes beneficios para los clientes, como pagos en línea, consultas en línea, donde el cliente podra explorar y conocer como hacer la utilizacion correcta de esta página.

10.7. Anuncio publicitario del manejo de la pagina web de SETAR

El objetivo de la empresa con este anuncio publicitario de 3 min pretende llegar a captar la atencion de sus usuarios para que estos conoscan los diferentes beneficios del mejoramiento del sitio web para que puedan llegar a utilizarlo.

10.8. Facebook SETAR

La empresa ya cuenta con una pagina de faceook, la cual puede ser explorada por cualquier persona, en esta estrategia se pretende subir videos tutoriales donde se explique los beneficios y la utilizacion correcta de este sitio web para los diferentes usuarios y llegar a todas las personas para que puedan optimizar su tiempo solo ingresando a la página web.

Tambien en la página de facebook se subira los avisos de corte que son programados por zonas o barrios, o cualquier aviso por parte de la empresa SETAR.

10.9. Convenio con instituciones financieras

Los convenios que se realizaran serán con el fin que la empresa SETAR cuente con más opciones que faciliten a sus clientes para acceder de manera más fácil y rápida en diferentes instituciones financieras, para cancelar sus facturas y no llegar a considerarse clientes morosos.

Los convenios que se realizarán serán con las instituciones financieras, así como los bancos y cooperativas:

Banco

- Banco Unión
- Banco Fie
- Banco PYME Ecofuturo

Cooperativas

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierto el Churqui
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierto Catedral
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierto Madre y Maestra

A través del convenio con las diferentes instituciones financieras la empresa SETAR Tarija podrá ofrecer información a sus clientes a través de las instituciones financieras en las cuales los clientes tengan cuentas de ahorros o así mismo tarjetas de créditos o débito para que se puedan realizar los cobros de energía eléctrica en línea con su respectiva autorización del usuario.

Para la identificación de distintas entidades financieras a la que se asociara la empresa SETAR se pretende realizar banners, las cuales estarán ubicadas fuera de cada institución financiera para su identificación propia.

Figura 26. Banners

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA
"MADRE Y MAESTRA" LTDA.**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA "MADRE Y MAESTRA" LTDA.
CMM
TARIJA - BOLIVIA

CANCELA AQUÍ TUS FACTURAS

SETAR
¡Energía para un Nuevo Tiempo!

PENSANDO EN EL BIEN DE LAS FAMILIAS Y SU COMODIDAD

The banner features a green header and footer. The main content area is white. At the top, the company name is written in bold black and green text. Below it is a triangular logo with a green background and yellow border, containing the text 'COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA "MADRE Y MAESTRA" LTDA.', 'CMM', and 'TARIJA - BOLIVIA'. To the right of the logo is a hand holding a blue Visa credit card. In the center, three credit cards (red, yellow, and blue) are fanned out. Below the cards is the SETAR logo, which consists of a red circle with a white silhouette of a person riding a horse, and the text 'SETAR' in bold red letters with the tagline '¡Energía para un Nuevo Tiempo!' underneath. At the bottom, a photograph shows a family of four (father, mother, and two children) walking happily in a park. The footer contains the slogan 'PENSANDO EN EL BIEN DE LAS FAMILIAS Y SU COMODIDAD' in white text on a green background.

Fuente: Elaboración propia

10.10. Reservación para la atención al cliente (evitar las filas)

Se contará con una programación anticipada para la atención al cliente, esta se podrá acceder mediante la página web y por medio telefónico, en la cual podrá sacar una ficha de reserva para acceder a un analista que le brindará la atención correspondiente a su consulta.

La programación de su consulta será acordada por el analista y su persona, esto evitará aglomeración de clientes en la empresa.

Figura 27. Programación para la atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

10.11. Reforzar los procedimientos de cobranza

El proceso de cobranza indica la entrega del servicio que a la vez puede ser pagado o no por los usuarios; en donde se expresa claramente que cuando existe pago hay un éxito en la cobranza, sin embargo, lo contrario se ve reflejado cuando el pago por el servicio no existe, es un fracaso en la cobranza y por lo tanto no generará ingresos.

El Software se utilizará para la recuperación de mora, registro de llamadas telefónicas, registro de visitas domiciliarias y emisión de notificaciones.

Estará a cargo del encargado de la unidad de mora. Además, las notificaciones por escrito se realizarán mensualmente, las llamadas telefónicas mensualmente y finalmente los objetivos de la cobranza tendrán un periodo de un año. Todo incluido en el software, el cual te permite no solo recuperar la cartera morosa de la empresa SETAR; sino que le permite registrar las llamadas, visitas y notificaciones enfocados en los clientes morosos.

Para contar con personal de apoyo a lo planteado, se optará por asignar a los pasantes dichas tareas establecidas en el Software. Esto va a permitir optimizar recursos, y hará que la entidad gaste menos en el pago de sueldos y salarios al personal.

Figura 28. *Software para el proceso de cobranza en la unidad de mora*



Fuente: Elaboración propia

10.12. Segmentar la cartera deudora como normal, morosa y pesada

La Gerencia Comercial debe crear patrones de acuerdo a los meses de deuda en forma clasificada, a efecto de notificar con cartas a los usuarios morosos.

- **Cartera Normal:** Comprende deudas cuya antigüedad de facturación no excede los 60 días (01 a 02 meses).
- **Cartera Morosa:** Son aquellas deudas que no exceden el promedio, es decir, está dentro del rango de 61 días a 360 días (tres a doce meses aproximadamente).
- **Cartera Pesada:** Comprende la deuda impaga cuya antigüedad de facturación se encuentra en el rango de 361 días a más (más de 12 meses).

10.13. Implementar la Comunicación en el Cliente

La empresa SETAR es importante que mantengan un canal de comunicación activo con sus clientes, donde pueda recordar, informar y mantener actualizados a sus clientes sobre el estado de las deudas que tienen pendiente si están por vencer o ya están vencidas.

Enviar correos electrónicos es muy eficiente para realizar estas acciones, así que se debe definir la frecuencia de envío, organizarse y usar todas las herramientas tecnológicas a tu alcance, pero nunca hay que sofocar al cliente. No dejar de enviar comunicados, mensajes y recordatorios para que te tengan presente en sus próximos pagos.

10.14. Conoce la tecnología que tus clientes utilizan

La empresa SETAR debe conocer los medios tecnológicos que los clientes utilizan en esta época para la cancelación de sus servicios y adaptarse a ellos de una manera que los clientes no lleguen a incurrir a la mora y ser puntual al pago de la factura de energía eléctrica.

10.15. Dar opciones de pago

Ofrecer al cliente variedad de formas de pago (efectivo, transferencia y plataformas virtuales.) esto evitará excusas y facilitará la cobranza.

10.16. Dar seguimiento.

Es importante dar un seguimiento constante a los clientes que han presentado algún atraso en sus pagos. Para ello, se debe asignar un responsable que vigile todo el proceso de cobranza.

10.17. Clasificar a los clientes después de la pandemia COVID-19

Es recomendable la identificación en la base de datos por la propia empresa los clientes que fueron afectados por la pandemia y quiénes no, y así poder cooperar con aquellos clientes que tengan dificultades para recuperarse, al presentarse ese caso en sus clientes, la empresa llegará a plantear diferentes alternativas de solución:

Pagar el consumo de energía eléctrica después un año sin corte del servicio.

10.18. Políticas motivacionales en la empresa SETAR

La implementación de las políticas motivacionales para los clientes será una forma de persuadir al cliente a cancelar sus facturas de energía eléctrica consumidas durante el mes.

Sorteos o rifas en fechas especiales: Serán beneficiados los clientes que cuentan con la cancelación puntual de sus facturas de electricidad y no tengan deudas pendientes por el consumo de energía eléctrica.

Figura 29. Sorteos en días festivos



Fuente: Elaboración propia

Disminución de la facturación de la electricidad: Los clientes que cancelen sus pagos puntuales tendrán un descuento del 5% en sus facturas de electricidad, este beneficio será otorgado a aquellos clientes que el monto de su factura a cancelar durante el mes sea igual o mayor a bs 1000 y además tiene que cancelar con puntualidad el pago del consumo del servicio.

Libro de reclamo: Cada reclamo que se realice en la empresa será analizado y verificado con el único propósito de mejorar la atención a los clientes de SETAR

Figura 30. Folleto de información al cliente

SETAR
¡Energía para un **Nuevo Tiempo!**

AHORA TAMBIEN PUEDES
CANCELAR TUS FACTURAS

ENTIDADES FINANCIERAS

- BANCO PYME ECOFUTURO
- BANCO FIE
- BANCO UNION

COOPERATIVAS

- CHURQUI
- CATEDRAL
- MADRE Y MAESTRA

MAS

- *PAGO EN LÍNEA
- *CONSULTAS EN LÍNEA
- *PAGOS CON TARJETAS DE CREDITO Y DEBITO
- *RESERVA TU CITA ODECO INFORMACION DISPONIBLE

SETAR
¡Energía para un **Nuevo Tiempo!**

Fuente: Elaboración propia

11. PRESUPUESTO

El presupuesto que se considerara para realizar la elaboración de la estrategia es el siguiente:

Tabla 25.

Presupuesto para el mejoramiento de la página web.

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Control de atención al cliente	1	304 \$	304\$
Diseño e implementación de nuevos sitios de consulta en la página web.	1	250\$	250\$
Total	8	554 \$	554\$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.

Publicidad para conocer la página web con la que cuenta la empresa SETAR

Detalle	Costo	Total
Televisión	186\$	186\$
Total	186\$	186\$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27.

Realización de convenios con entidades financieras

Detalle	Costo Unitario	Total
Convenios	100\$	100\$
Banners	71\$	429\$
Total	171\$	529\$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

Presupuesto de reservaciones para la atención al cliente

Detalle	Cantidad	Costo
Reservación para la atención al cliente (evitar las filas)	1	314 \$
Total	1	314 \$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

Procesos de cobranza

Detalle	Costo	Total
Creación de Software	428\$	428\$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30.

Presupuesto para políticas motivacionales

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
Sorteo día de la madre	10	7.14\$	71\$
Sorteo día del padre	10	11.4\$	114\$
Sorteo fin de año	10	14.3\$	143\$
Folleto de información al cliente	1000	0.2 \$	200\$
Total	30	33.4\$	528\$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31.

Presupuesto total

Detalle	Costo	Total, Bs
Mejoramiento de la página web	554 \$	3,8255.84
Publicidad para conocer la página web con la que cuenta la empresa SETAR	186\$	1295
Realización de convenios	529\$	3,681.84
Reservación para la atención al cliente (evitar las filas)	314\$	2,185.44
Creación de Software	428	2,978.88
Políticas motivacionales en la empresa SETAR	528\$	3,674.88
Total	2,539	17,671.44

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se diseñó una estrategia de control de reducción de la mora para la empresa SETAR de la ciudad de Tarija.
- Se desarrolló una investigación exploratoria, para identificar el problema concreto de la investigación.
- Se logró identificar los factores que inciden en la ocurrencia del problema de la empresa a través de una investigación de mercados, los cuales son, desconocimiento en la disposición de puntos de pago de los servicios de energía eléctrica, facilidad en la reprogramación de cuentas retrasadas, etc.
- Se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado, del micro y macro entorno para entender la problemática y analizar su el problema es a causa de factores externos a la empresa y propios del mercado.
- Se determinó el costo de la implementación de la propuesta, y se ha establecido metas para lograr la recuperación del 60% de las cuentas morosas de la empresa.
- Se hizo un análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades, así también las oportunidades y las amenazas que el mercado podría presentar en el futuro, en base al cual se pudo diseñar una propuesta de acuerdo a las características particulares de la empresa.
- Por último, se redactó las recomendaciones correspondientes al gerente de área, Lic. Rodrigo Castellón, para implementar este trabajo de investigación en favor de la empresa SETAR y del público en general.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa de energía eléctrica SETAR, aplicar el presente trabajo de investigación para el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa, en su proceso de cobranza con sus clientes morosos.
- La empresa de energía eléctrica SETAR, debe aplicar cada uno de los componentes de esta estrategia, ya que está diseñado exclusivamente a las necesidades que tiene en la actualidad.
- La empresa SETAR debe prestar especial atención a la actividad de lecturación de medidores que son la fuente principal de los reclamos de los clientes de la empresa.
- Se recomienda a la empresa realizar capacitaciones a sus trabajadores para que cuenten con un mejor conocimiento para la atención al cliente, cuando asistan a las instalaciones.
- Se recomienda a la empresa SETAR ampliar puntos de cobranza para facilitar el acceso a los clientes.
- La empresa SETAR de la Ciudad de Tarija, debe desarrollar su canal de comunicación para informar a la población las facilidades, las plataformas virtuales y los puntos de cobranza más cercanos y fáciles para el cliente.
- La empresa debe tomar en cuenta cada uno de los presupuestos planteados.
- Por último, se recomienda a SETAR realizar un mayor control en el área de unidad de mora para prevenir pérdidas en la empresa, optimizar sus cobros y hacer un seguimiento riguroso.