

# CAPÍTULO I

## PERFIL

### INTRODUCCIÓN

Tarija es considerada la capital del gas natural en Bolivia, sus riquezas gasíferas probadas y probables alcanzan los 52 TFC (Trillones de pies cúbicos), lo cual convierte a Bolivia en el segundo país con mayores riquezas de gas en América después de Venezuela. El Departamento de Tarija registra la segunda tasa de crecimiento poblacional más alta del país, los ingresos por concepto de regalías ya superaron cifras históricas del Departamento, y se prevén incrementos superiores en los próximos años que permitirán a Tarija proyectarse hacia el futuro como un Departamento pujante y progresista. El consumo de la energía eléctrica es asociado con el crecimiento económico de una región. A mayor incremento de consumo mayor crecimiento económico. La industria eléctrica debe ser considerada como la impulsora del desarrollo de una nación. Servicios Eléctricos de Tarija S.A. parece ir en contra de estas premisas y de esta realidad, con tarifas que castigan el mayor consumo, un servicio eléctrico caro y de pésima calidad, una situación financiera al borde de la quiebra; se puede decir que SETAR S.A. ha perdido el “Norte”. El presente trabajo tiene por finalidad marcar el rumbo de empresa eléctrica de Tarija, transformándola en una organización eficiente, sustentadora del desarrollo de la región, con un servicio de calidad orientada hacia el cliente.

### 1. ANTECEDENTES

La información sobre los antecedentes de la empresa, es obtenida del plan de inversiones de SETAR.<sup>1</sup>

Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) es una empresa dedicada a la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en todo el departamento de Tarija. Obtuvo su personería jurídica mediante una Resolución Ministerial N° 152335

---

<sup>1</sup>PRE-SETAR. *La función de servicios eléctricos de Tarija (1969- 2009)*

del 9 de Abril de 1970. El servicio de energía eléctrica en Tarija se inició en 1980, cuando la ciudad contaba con apenas 6.980 habitantes, con la instalación de una planta hidroeléctrica ubicada en la zona en la zona “El Angosto “de San Luis, donde fue instalada una turbina de 80 KW de potencia.

En el año 1969 se conforma SETAR S.A como sociedad anónima integrada por ENDE, CODETAR y la Alcaldía Municipal. Hasta ese año el total de la generación alcanzaba a 1.200 kW para una población de 31.000 habitantes. CODETAR ha efectuado inversiones en el proyecto de San Jacinto del orden de 12 millones de dólares americanos. A partir de 1979 la generación térmica e hidráulica pasa a cargo de ENDE quedando SETAR S.A. encargada de la distribución. ENDE inauguró la planta de La Tablada con instalación a 15.908 Kw nominales, con una potencia efectiva de 14.060 kW. Con posterioridad a esta fecha, ENDE efectuó el retiro de unidades de la planta de la Villa Avaroa y dejó de operar la planta hidroeléctrica del del Angosto por lo que se recurre a la utilización de la planta de la Villa Avaroa en la época de estiaje de la gestión de 1994 en vista del retraso en la implementación de la segunda turbina a gas. La segunda turbina a gas en la planta de la tablada es instalada en el año 1996 con la potencia de 3.613 Kw haciendo un total de potencia instalada de 19.521Kw.

Debido al suministro de una de las unidades de la tablada (turbina KB-7) y el bajo nivel del embalse de San Jacinto y a fin de solucionar el déficit de la energía eléctrica de la ciudad de Tarija, SETAR S.A. de la empresa Argentina J. F. Secco 4.5 MW de potencia de unidades Caterpillar a GAS natural que son instaladas en la planta de la Tablada a partir del año 2000. Por el decreto supremo 24209 de Marzo de 1996, se realiza el traspaso de la generación de ENDE a SETAR pero, recién en el mes de Febrero del año 2002, se efectivizó el mismo debido a problemas sociales y otros intereses.

En el tema de mora; SETAR cuenta con una mora histórica muy elevada. A través de distintas acciones se logró recuperar gran cantidad de mora a usuarios

departamentales, a algunos Gobiernos Municipales y se recupera la deuda que tenía ALKE por incumplimiento de un contrato (\$us179.528).Sin embargo existe mucho negativismo de algunos gobiernos municipales y otras entidades públicas (HRSJDD, EMABB, etc. Se están siguiendo procesos legales de distintas instituciones privadas que le deben a SETAR (Trebol Lyon Power, etc.)

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), requiere implementar un control o seguimiento, específicamente en los convenios que suscriben los usuarios, esto con el fin de reducir la morosidad. Ver cuál es el problema de los usuarios, que no dan cumplimiento al contrato privado de reconocimiento de deuda y compromiso de pago que hacen al momento de firmar el convenio, donde se comprometen a cumplir con el Departamento de Facturación y Servicios, en el Área de Unidad de Mora, donde esta unidad trabaja con la micro empresa SIME-TAR en la cual ellos realizan el trabajo de corte y reconexión del servicio de energía eléctrica.

Como egresado de la Carrera de Administración de Empresas, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en los años de estudio cursados en la universidad, lo cual me permitirá realizar mi experiencia profesional, y así de esa manera colaborar a la empresa con mi trabajo durante el periodo de tiempo que permanezca en la empresa de SETAR en el Área de Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial el cual me permitirá realizar mi trabajo de profesionalización.

La necesidad de realizar el presente trabajo de profesionalización (experiencia profesional) en la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) en la Unidad de Mora de la Gerencia Comercial, será con el propósito de ganar experiencia laboral profesional, en lo cual será de vital importancia tanto para la empresa como para la realización de mi trabajo de profesionalización.

El trabajo será realizado en Área de Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, que tendrá un periodo a corto plazo donde se podrá evidenciar a todos los usuarios que firman un convenio de pago de deuda, que por alguna razón entran en mora lo cual esto le significa que se les proceda al corte del servicio de energía eléctrica. Por otra parte, hacerles un seguimiento a los usuarios que firman un convenio de pago de deuda, esto con el propósito de ver si están cumpliendo de manera regular en cuanto a las fechas de pagos.

El trabajo que viene realizando la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) para los usuarios es de vital importancia porque se les provee de servicio de la energía eléctrica ya que es un servicio de primera necesidad para toda la población de Tarija.

El sistema de cobranza dentro del campo de las Finanzas, se lo verá a corto plazo, de la Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial.

Los usuarios que tienen una deuda superior a Dos Mil bolivianos (Bs 2,000) se proceden a firmar un Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago o solución temprana entre ambas partes en Asesoría Legal. Por otra parte los usuarios que tienen una deuda inferior a Dos Mil Bolivianos (Bs 2.000), se les hace un Compromiso de Pago o solución temprana en la Unidad de Mora, en ambos convenios se les fijan fechas de pago en la misma fecha que los usuarios firman su convenio, es decir cuando cancelan el 50% de su deuda en caja, para que de esa manera puedan cancelar la totalidad de su deuda en la fecha previstas hasta su vencimiento de sus convenios.

## **2.1.-MORA RECUPERADA DE SEPTIEMBRE A DICIEMBRE 2012**

A continuación se detalla la Mora recuperada por meses de los convenios de pagos de deuda y compromiso de pago o solución temprana.

### **RESUMEN DE MORA POR COBRAR POR CONTRATO GESTION 2011 – 30 DE SEPTIEMBRE 2012**

	<b>TOTAL GESTIONES</b>	<b>CANCELADOS</b>	<b>SALDOS</b>
<b>GESTION 2011</b>	1.977.875,82	1.360.787,72	617.088,10
<b>MES SEPT/2012</b>	1.516.286,33	1.020.688,63	495.597,70
<b>SOL-TEMP</b>	418.841,38	210.073,25	209.387,64
<b>TOTAL MORA</b>	<b>3.913.003,53</b>	<b>2.591.549,60</b>	<b>1.322.073,44</b>

Al 30 de Septiembre del 2012 la Mora por cobrar del total de la Deuda de los contratos de convenios y solución temprana, es de 3.913.003,53 Bs lo que significa que se recupero es de 2.591.549.60 Bs que llegaría a ser el 66.23%, esto para la empresa es favorable, ya que se recuperó más de la mitad de la deuda en Mora y el saldo por Cobrar de los convenios pendientes es 1.322.073,44 Bs que significaría un 33.79% (ver anexo grafico N°1)

## RESUMEN TOTAL DE MORA POR COBRAR CON CONTRATOS

### GETION 2011-2012 Y COMPROMISO DE PAGO

	<b>TOTAL GESTIONES</b>	<b>CANCELADOS</b>	<b>SALDOS</b>
<b>GESTION 2011</b>	1.972.748,75	1.360.788,25	611.960,50
<b>MES OCT/2012</b>	1.664.975,55	1.164.713,00	500.262,55
<b>SOL-TEMP</b>	512.748,11	282.787,13	229.960,98
<b>TOTAL MORA</b>	<b>4.150.472,41</b>	<b>2.808.288,38</b>	<b>1.342.184,03</b>

Al 31 de Octubre del 2012 la Mora por cobrar del total de la Deuda de los contratos de convenios y solución temprana, es de 4.150.472.41 Bs lo que significa que se recupero es de 2.808.288.38 Bs, con lo cual la gestión 2011 se recupera el 68.98% y en cuanto a la gestión 2012 es un 69.95%, el total de ambas gestiones que se recupera de mora es el 55.15% esto es favorable para la empresa porque está generando más ingresos y el saldo por cobrar es el 44.85% ( ver anexo grafico N°2)

## RESUMEN TOTAL DE MORA POR COBRAR CON CONTRATOS

### GESTIÓN 2011-2012 Y COMPROMISO DE PAGO

	<b>TOTAL GESTIONES</b>	<b>CANCELADOS</b>	<b>SALDOS</b>
<b>GESTION 2011</b>	1.947.052,73	1.492.087,19	454.965,54
<b>MES DIC/2012</b>	1.883.622,97	1.380.405,83	503.217,14
<b>SOL-TEMP</b>	653.447,55	360.828,51	292.619,04
<b>TOTAL MORA</b>	<b>4.484.123,25</b>	<b>3.233.321,53</b>	<b>1.250.801,72</b>

Al 10 de Diciembre del 2012 la Mora por cobrar del total de la Deuda de los contratos de convenios y solución temprana, es de 4.484.123,25 Bs, lo que se recuperó pormora es 2.808.288,38 Bs, con lo cual la gestión 2011 se recupera el 76.63% y en cuanto a la gestión 2012 se recupera el 73.28%, el total de ambas gestiones que se recupera de mora es el 55.22% lo cual esto le beneficia a la empresa porque está generando más ingresos y el saldo por cobrar es el 44.78% lo que se espera es que la Unidad de Mora pueda recuperar la totalidad de la deuda de ambas gestiones para bien de la empresa (ver anexo grafico N°2)

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la investigación exploratoria y la experiencia de trabajo, se pudo evidenciar que el 70% de los convenios que firman los usuarios en la Unidad de Mora y Asesoría Legal no cumplen con el convenio de pago de su deuda, en las fechas previstas, esto se debe a la falta de un control y registro pormenorizado de los archivos actuales.

Así mismo, se verificara cuanto se incrementó los procesos de incumplimiento de los convenios de pago de sus deudas en mora de la gestión 2011 en comparación a la del 2012, por lo que carece de un control o seguimiento de todos los convenios dentro de la unidad de Mora.

También se comprobara que todos los medidores sean lecturados de forma correcta y en el tiempo establecido, que se les asigna a los fiscalizadores, para así disminuir los reclamos de los usuarios que hacen su reclamo por el incremento de las tarifas en sus facturas.

Así mismo, cabe recalcar que falta un control donde los usuarios sean atendidos en un lapso de 30 minutos, esto por el poco compromiso de los funcionarios de la institución con el servicio a la sociedad en general.

#### **3.1. Definición del Problema**

Por tanto, la necesidad de implementar un sistema de cobranza para facilitar el rol de las cuotas de Pago de deuda de sus convenios en el Área de Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), esto se debe a los bajos ingresos económicos de las familias, que de alguna manera lleva a disminuir su activo disponible de la empresa y de esa manera pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

La Mora que se tiene en la Unidad de Mora y Asesoría Legal hasta el Mes de Diciembre de la gestión 2012 es 1.250.801.72 Bs por cobrar que significa un 44.78% por recuperar.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo general**

“Implementar un sistema de cobranza para facilitar el rol del pago de deuda en las cuotas del convenio” en la Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) durante el 2° semestre de la gestión 2012.

### **4.2 Objetivo específico**

- Realizar un seguimiento a los usuarios que firman un contrato privado de reconocimiento de deuda y compromiso de pago.
- Analizar el motivo por el cual los usuarios no cumplen con el convenio.
- Establecer mecanismos para que no se incrementen los procesos en mora.
- Realizar un análisis para ver cuánto se recuperó de la deuda que está en Mora.
- Revisar los registros actuales de los convenios y hacer un análisis para lograr mejorar el sistema de cobranza.

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Método empírico documental; la realización del presente trabajo se iniciara con un diagnostico interno en la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) en la Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial desde su realización se hará, una revisión cuidadosa de documentación de la información, que sea necesaria para la realización del trabajo de profesionalización a través del trabajo existente, el mismo que permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR,

fundamentalmente en el Área de Unidad de Mora, en la cual estará basado el trabajo de investigación.

Fundamentalmente, se utilizara el método de investigación exploratoria en la que se realizara Entrevista a Profundidad, en lo cual estará basado en el trabajo a realizar en la Unidad de Mora del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, se realizara una entrevista personal a los usuarios que tienen convenios de pagos de deuda.

También se realizara la investigación a través del método de observación para poder identificar los problemas actuales que existen en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial; entre los problemas que se pudo ver es que existe poco compromiso del personal que trabaja en la Unidad de Mora hacia el usuario.

El Método teórico; se utilizara considerando los métodos analíticos y sistemático, para identificar el comportamiento de los registros actuales de los convenios que se realizan dentro de la Unidad de Mora, se conocerá el manejo de la documentación del contrato privado de reconocimiento de deuda y compromiso de pago o solución temprana, que se realiza de acuerdo a un cronograma de fechas de pagos mensuales hasta la culminación de los convenios.

## **6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Alcance temporal**

El presente trabajo de experiencia profesional tiene un periodo de tiempo de tres meses, se dio inicio el 10 de Septiembre y culminara el 10 de Diciembre del 2012, cumpliendo así el reglamento establecido por la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

## **6.2. Alcance espacial**

La realización de la modalidad optara su desarrollo en la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, ubicada en la ciudad de Tarija calle Sucre esquina Virginio Lema, Edificio Correo Central (ODECO).

## **6.3 Alcance Teórico**

El sistema de cobranza dentro del campo de las Finanzas a corto plazo se realizara en el Departamento de Facturación y Servicios en el Área de Unidad de Mora de la Gerencia Comercial, en la cual se podrá evidenciar como se realiza el manejo de la información en cuanto al sistema de cobranza, como es el manejo de los convenios de los usuarios que firman su convenio de pago de deuda, y de qué manera se realizan los cortes y reconexiones del servicio de energía eléctrica.



## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO**

#### **ANÁLISIS EXTERNO**

##### **1. INTRODUCCIÓN**

En esta parte del trabajo, se realizara un diagnostico a cerca de la situación actual de la empresa en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial de la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR.

En el análisis externo se estudian las oportunidades y amenazas del medio externo, donde la empresa desenvuelve sus actividades. “Amenazas y oportunidades externas, se refiere a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales políticos, jurídicos, que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en el futuro; esta fuera del control de una organización cualquiera.

Se utilizara un modelo de análisis para determinar algunas de las variables externas que pueden ser incontrolables, para la empresa.

##### **2. MACRO ENTORNO**

En el Macro entorno se realizara un análisis pesto, con el propósito de conocer que factores son favorables y desfavorables, para la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), de la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, para el estudio de la investigación del trabajo de experiencia profesional.

El propósito es el de realizar un seguimiento a todos los usuarios que tienen convenios, elaborar un listado de los usuarios que no están cumpliendo con sus convenios de pago de deuda, lo cual no beneficia a la empresa de SETAR, que es una amenazas que se deberían eludir, con lo cual, se pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos de los usuarios con convenios, que están más allá del control de la empresa. Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) en su constante interacción con el medioambiente, se ve

influenciada por variables externas incontrolables a ella, entre las cuales podemos mencionar:

### **2.1.-Ambiente Económico**

La inflación y el elevado desempleo de los últimos años, a la fecha **PIB nacional se incrementó de 3% a 5%, En términos nominales, el PIB de la economía se triplicó de \$us 9.574 millones en 2005 a \$us 26.846 millones en 2012**, las proyecciones de crecimiento económico se estima que el PIB llegue a 28.704 millones de dólares en 2013, lo cual a producido cambios arrolladores en los patrones de compra de los consumidores, por lo cual, Tarija se desenvuelve en una realidad económica regional, caracterizada por un período sostenido de expansión lenta, guerra de precios, mucha competencia y bajo nivel de ingreso per-cápita disponible, en comparación con otros departamentos (información obtenida del Ministerio de Gobierno)

Por lo tanto, este afecta a la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), en la medida que el factor económico es un recurso fundamental para la supervivencia, de manera esto hace que los usuarios por alguna razón no puedan cumplir con sus convenios de pago en las fechas fijadas en sus convenios, lo que implica que los usuarios estén en Mora, que afecta a la empresa disminuyendo sus ingresos.

### **2.2.-Ambiente Tecnológico**

Las fuerzas tecnológicas representan, importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias, dicho de otro modo, las empresas que no administren su tecnología para asegurar su futuro, con el transcurso del tiempo, quizá lleguen a encontrar que su futuro está administrado por la tecnología. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, procesos de producción y posición competitiva de las organizaciones, a la vez, pueden crear mercados nuevos producir una proliferación de productos nuevos y mejorados.

El ambiente tecnológico afecta a la empresa no en gran magnitud, por la razón que se cuenta con el equipamiento necesario pero no es el adecuado en el Área de Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y servicios para que se tenga un mejor

manejo de los registros, archivos de los usuarios que firman convenios de pago de su deuda, que ira en beneficio de la empresa.

### **2.3.-Ambiente Socio Cultural.**

Los cambios socioculturales, son factores que afectan mucho a casi todos los productos o servicios, mercados y clientes. Las organizaciones lucrativas y no lucrativas de todas las industrias, se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios que ocurren en las variables socioculturales. El ambiente sociocultural en el cual se desenvuelve la sociedad Tarijeña, se ve caracterizado por la falta de conocimiento y conciencia, a cerca de los principales productos que deberían intervenir en su dieta alimenticia y de lo imprescindible que es el consumo permanente o por lo menos habitual de estos, durante el proceso de desarrollo del ser humano.

Este ambiente afecta pero no en gran magnitud, por lo que hoy en día existe la equidad de género y el trato es por igual a todos los usuarios que llegue a la institución.

### **2.4.-Ambiente Político Legal.**

En cumplimiento al Programa Operativo Anual de la Dirección de Auditoría Interna correspondiente a la gestión 2012, y al Memorando No 20/2011 de fecha 06 de diciembre de 2011 emitido por la Unidad de Auditoría Interna, se procedió a realizar la Auditoria Especial de Operaciones del Departamento de Almacenes del Subsistema Villamontes de las gestiones 2008 y 2009.

La estabilidad política de un país, es el principal parámetro para fomentar la inversión tanto nacional, como internacional; ya que el gobierno es un importante regulador, desregulador, subsidiario, empleador y cliente de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que, los factores políticos legales gubernamentales, representan oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes o pequeñas.

Este ambiente afecta considerablemente en la medida que la empresa, se ve influenciada por un botón político, es decir “La politización de la institución”. Además se puede observar que existe muchos funcionarios públicos en la institución, que vienen trabajando hace muchos años atrás, esto no da lugar a que pueda entrar gente nueva que sea capaz de trabajar por el bien de la empresa, y a la vez sacar adelante para el bien del Departamento.

#### **2.4.1.-Adecuación técnica a la ley de electricidad**

El año 2004 SETAR firmo con el ente regulador del sector, en aquel entonces Superintendencia de Electricidad (SSDE), un contrato de adecuación para recibir la licencia de operación temporal por 4 años, prorrogables a otros 4 años, para que en dicho periodo SETAR se adecua a la Ley de Electricidad y pueda obtener la Concesión definitiva .

En Mayo del presente año se cumplió el periodo inicial por lo que SETAR solicito, y fue aceptado, la ampliación de plazo por otro 4 años, es decir hasta junio del año 2012, con la relevancia que se firmó cuatro enmiendas, uno para cada sistema (Tarija, Yacuiba, Bermejo y Villamontes) para que cuando se aplique una sanción, se tome como referencia solamente la recaudación de esos sistema y no así de todo el departamento como se aplicaba anteriormente.

Entre las obligaciones de SETAR que figuran de Adecuación se tiene pendiente:

- Estudio Tarifario (en proceso).
- Estudio de Manifiesto Ambiental (en proceso).
- Tener todos los bienes saneados (faltan los que eran de ENDE).
- Firmar convenios de AP y recojo de basura (todos los Municipios no quieren firmar los convenios).

Calidad de Distribución se tenía que haber empezado la Etapa de Régimen pero se amplió un año más el periodo de Transición. En el periodo de Régimen los Indicadores de Calidad son mucho más rígidos y la empresa será más pasible a sanciones. Ya se conformaron las oficinas de Servicio Comercial y Productos y Servicios Técnico.

Vale destacar que hasta el 2006 la SSDE multo a SETAR un monto total de Bs. 729.369,00 por incumplimiento a la Ley de Electricidad (presentación estudio tarifario y Odeco), cuya obligación ya fue cumplida. También multaron en la gestión 2008 por servicio en Bermejo (1 % de la recaudación de SETAR Bs. 67.505) pero se hizo un recurso de impugnación ante la Corte Suprema Justicia para solamente el 1 % de la recaudación de Bermejo.

## **2.5.- Conclusión del Macro Entorno**

Una vez analizado el macro entorno se llegó a la conclusión de que el factor más favorables; es el Ambiente social cultural, porque existen leyes que no se pueden discriminar a ningún usuario a la cultura que pertenezca; en cuanto al factor desfavorable, es debido a los bajos ingresos económicos de los usuarios, razón por la cual los usuarios no pueden cancelar sus facturas a tiempo por el servicio de energía eléctrica y esto hace que se los usuarios se conviertan en usuarios morosos.

## **3. MICRO ENTORNO**

En el micro entorno se realizara un análisis, con propósito de conocer los factores que son favorables y desfavorables en el estudio de investigación del trabajo de experiencia profesional.

Los factores internos de la empresa tienen trascendental importancia en el desarrollo de sus actividades, por lo que en el del trabajo de experiencia profesional, se analiza para tener mayor conocimiento de sus recursos y de su comportamiento, además de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **3.1.-Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

La noción de rivalidad ampliada se apoya en la idea de que, la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, dependen solamente de la competencia directa que ahí encuentre, son también del papel ejercido por las fuerzas rivales, los competidores potenciales en este caso de la empresa de SETAR no tiene competidores potenciales debido a que no existe otra empresa de electricidad, los productos sustitutos se ve con mayor influencia en el área rural como ser (paneles solares, velas, lámparas y otros)los clientes(usuarios) y los proveedores.

#### **3.1.1.-Amenaza de los Productos Sustitutos.**

Se debe realizar un análisis pormenizado sobre la reacción del producto o servicio en este caso “implementar un sistema de cobranza para facilitar el rol del pago en las cuotas del convenio en el Área de Unidad de Mora”, frente a los productos sustitutos, conociendo que

el servicio está destinado a satisfacer una necesidad de todas las familias, con el suministro de la energía eléctrica.

Se puede concluir que la negociación que ejerce el desarrollo de productos o servicio sustitutos para el “SISTEMA DE COBRANZA”, es muy importante, ya que este servicio constituye una amenaza permanente a la empresa, en la medida que se incrementen los usuarios con morosidad, los usuarios que no cumplen con sus convenios de pagos de deuda.

Por lo tanto, los productos sustitutos para la empresa en los últimos años ya no son de gran magnitud, esto por el motivo que SETAR, está llegando con el servicio de energía eléctrica hasta las comunidades más alejadas del área rural, lo cual esto hace que los productos sustitutos influyen pero no en gran magnitud, esto es favorable para la empresa, ya que le permite distribuir el servicio a más usuarios de la población de Tarija y que le genera más ingresos.

### **3.1.2.-Proveedores**

Debido a que la Empresa Nacional de Electricidad ENDE, no está llegando con la línea de interconexión hasta las plantas de distribución de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR, se tiene que construir línea urbana de su transmisión en alta tensión con subestaciones eléctricas en el nodo Tarija, en las plantas Termoeléctricas La Tablada y Villa Avaroa y dos puntos más a definir.

Es por tal motivo, se trabaja en adecuar técnicamente el actual sistema de distribución para recibir energía eléctrica del Sistema Integral Nacional SIN, de esta manera dar solución definitiva al abastecimiento de suministro de energía eléctrica y prestar un mejor servicio a la población de todo el Valle Central de Tarija (Sistema Central en la que se incluye Padcaya, Concepción, San Lorenzo y todo el área rural del Valle Central).

El diseño será integrado en los siguientes días y se estima que el costo de la construcción de la primera fase oscilara los \$us 10 millones, por lo que se tiene que buscar financiamiento.

El poder de negociación es relativamente alto, por lo que ENDE es la única empresa que le provee el servicio a SETAR, y esto le significa a la empresa un mayor gasto, por lo tanto le es desfavorable a la institución porque no existe otra empresa de electricidad.

### **3.1.3.-Consumidores**

Son todos los usuarios que se benefician con el servicio de la energía eléctrica de la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), lo que se tiene en registros es de 62.542 familias del total donde están las organizaciones, municipios, empresas públicas y privadas que son beneficiadas con el servicio de energía en el Departamento de Tarija. El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de una producción de una mezcla de instalaciones físicas, mentales, esfuerzos físicos es por lo cual los clientes están involucrados activamente en ayudar a crear el producto- servicio.

Los consumidores constituyen favorablemente a la empresa, son de vital importancia, lo que le permite generar ingresos en un cien por ciento a la empresa a cambio de que se les brinde de un servicio a los usuarios.

### **3.1.4.-Competencia**

Para la empresa de SETAR no existe una competencia directa, es decir competidores directos de otras empresas que ofrezcan el mismo servicio, en este caso el de ofrecer el servicio de energía eléctrica, por la razón que SETAR es empresa Monopólica.

SETAR llegaría a tener una competencia directa, en caso de que se implementarían otras empresas que generen energía eléctrica en este caso como se dijo, que se crearía una nueva Empresa de Electricidad en la ciudad de Yacuiba, esto lo mencionaba el Ministro de Hidrocarburos (fuentes de información la Gobernación), también se decía que se realizó un estudio en la comunidad de la Ventolera que sería una opción para generar energía eléctrica a viento o eólica.

Por lo tanto la competencia le afecta a la empresa, de manera desfavorable por lo que le generaría una disminución notable en su capital, en el caso de que se implementaría una empresa nueva de electricidad en el Departamento de Tarija, donde les daría a elegir a los

usuarios por la empresa que les brinde del mejor servicio, lo cual no es conveniente para SETAR.

### **3.2.- Conclusiones del micro entorno**

Una vez analizado el micro entorno se llegó a la conclusión de los factores más favorables son; amenaza de los productos sustitos los cuales ya no son influyen en gran magnitud, consumidores son favorables de tal manera que son los que generan ingresos para la empresa y los factores desfavorables son; los proveedores se puede decir que debido a que los ingresos son bajos de la empresa si o si se tiene que proveer de ENDE y en cuanto a la competencia la implementación de nuevos sistemas de generación de energía. Aheva es generadora, distribuidora y comercializadora, con la Agencia de Energía ahora pasaría a ser solo distribuidora y comercializadora es desfavorable porque le reduciría su ingreso en caso de que se pueda implementar una empresa nueva de electricidad en el ámbito local.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

SETAR ha sido objeto de cambios en su ámbito de operaciones, algunos internos – reestructuración organizacional, innovaciones técnicas y administrativas y diseño y desarrollo de políticas de mejora de calidad e incremento de cobertura del servicio de energía eléctrica – y otros exógenos– evolución del mercado eléctrico, de las variables macroeconómicas y del orden normativo que afectan la industria eléctrica –. Las políticas orientadas a lograr altos índices de cobertura del servicio se mantienen desde la creación de SETAR. Sin embargo, a partir de 2006 se ha puesto un especial énfasis en la mejora de la calidad del servicio, con resultados incuestionables en la confiabilidad y continuidad del servicio. Si bien SETAR fue conocida como Sociedad Anónima, figura jurídica que se hereda de un vacío del actual Código de Comercio, entre 2006 y 2008 se concluye – a partir de estudios legales especializados – que SETAR es una empresa pública, al no existir Sociedades por Acciones sin participación privada contempladas en el Código de Comercio vigente. Esto deriva en una reestructuración organizacional, donde la Asamblea de Accionistas deja de existir y se crea el Consejo Directivo conformado por el Prefecto del Departamento y el Alcalde de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, y el Directorio también deja de existir y se crea el Consejo Técnico Administrativo; ambas instancias comienzan a funcionar desde diciembre de 2008. A partir de dicha reestructuración, SETAR incorpora una nueva política de enmarcar sus operaciones en parámetros relacionados a la salud financiera de la empresa, con el objeto de garantizar el incremento constante de la cobertura con servicios de calidad, a pesar de variables exógenas que pudieran afectar ingresos ajenos a la naturaleza del servicio que percibía SETAR. Es importante hacer notar que a medida que las zonas urbanas alcanzan importantes niveles de cobertura, son las zonas dispersas y el área rural – que también presenta dispersión en su configuración física – en las que se empieza a enfocar esfuerzos. Por sus características físicas estas áreas presentan mayores costos de inversión y operación, y por sus características socio económicas no es posible aplicar tarifas de equilibrio financiero. Ante este nuevo problema, la nueva SETAR pone énfasis en mejorar la eficiencia en sus operaciones, reduciendo en un

promedio anual de 14% el costo de distribuir una unidad adicional de energía entre 2007 y 2009. A su vez este importante esfuerzo permite reflejar resultados financieros de operación positivos después de 40 años de existencia, permitiendo que se pueda financiar muchas de las mejoras, en términos de calidad y el incremento de la cobertura, previstas para 2010 y el futuro, con recursos propios. El desafío es aún importante, se debe mejorar la calidad del servicio aún más se debe acompañar el explosivo crecimiento demográfico de los últimos años en nuestro departamento, pero las bases parecen estar sentadas.

Nuestros desafíos en el corto plazo son los de lograr estándares de calidad similares a los de mercados más rentables, tarea que implica una dificultad adicional por las características de nuestro mercado; pero que es posible en vista de que se demostró que se pueden optimizar las operaciones en empresas públicas.

Al pueblo tarijeño hacerle saber que a pesar de que los ejecutivos estamos y nos vamos, reconocemos una base trabajadora de personas que realizan sacrificios físicos y financieros los 365 días del año para brindarles el servicio; son ellos quienes hacen posible que nosotros – los ejecutivos – podamos expresarnos a nombre de nuestra empresa con tanto orgullo.

Consiste en el análisis de las fuerzas y debilidades internas de la empresa. “Las fuerzas y debilidades internas, son actividades que pueden controlar la organización, las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de la información del servicio. Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia y se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. El mercado de SETAR al tratarse de un monopolio natural, las fuerzas y debilidades deben ser establecidas mediante la comparación con empresas del mismo rubro de otras ciudades. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras como revisar los convenios, realizar una comparación de los usuarios morosos con las gestiones anteriores.

Tarija es considerada la capital del gas natural en Bolivia, sus riquezas gasíferas probadas y probables alcanzaban los 52 TFC (Trillones de pies cúbicos), lo cual convierten a Bolivia en el segundo país con mayores riquezas de gas en América después de Venezuela. El

Departamento de Tarija registra la segunda tasa de crecimiento poblacional más alta del país, los ingresos por conceptos de regalías ya superaron cifras históricas del Departamento, y se proveen incrementos superiores a los próximos años que permitirán a Tarija proyectarse hacia el futuro como un Departamento pujante y progresista. El consumo de la energía eléctrica es asociado con el crecimiento económico una región. A mayor incremento de consumo, mayor crecimiento económico. La industria eléctrica debe ser considerada como la impulsora del desarrollo de una nación. Servicios Eléctricos de Tarija, parece ir en contra de estas premisas y de esta realidad, con tarifas que castigan el mayor consumo, un servicio eléctrico caro y de pésima calidad, una situación financiera al borde de la quiebra; se puede decir que SETAR ha perdido el “Norte” El presente trabajo tiene por finalidad marcar el rubro de en la Unidad de Mora de la empresa eléctrica de Tarija, transformando en una organización eficiente, sustentadora del desarrollo de la región, con servicio de calidad orientada hacia el usuario.

## **2. Antecedentes de la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR)**

La información sobre los antecedentes de la empresa, fue obtenida (del Plan de Inversiones de SETAR).

Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) es una empresa dedicada a la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en todo el departamento de Tarija. Obtuvo la personería jurídica mediante Resolución Ministerial N° 152335 del 9 de Abril de 1970. El servicio de energía en Tarija se inició en 1908, cuando la ciudad contaba con apenas 6.980 habitantes., con la instalación de una planta hidroeléctrica ubicada en la zona de “el Angosto” de San Luis, donde fue instalada una turbina de 80 KW de potencia.

En 1932, cuando Tarija tenía 13.310 habitantes, la empresa de los señores Calabi y Frigerio amplió la capacidad de la planta a 100 Kw A partir de 1944, la Municipalidad de Tarija se hace cargo del servicio procediendo a instalar en Villa Avaroa dos grupos electrógenos a diesel de 125KVA cada uno, para una población de 15.684, habitantes. En 1954 se instala dos unidades térmicas de 175 kW cada una marca, MWM de origen Alemán, uno de los cuales aun se encuentra en funcionamiento. La población de Tarija era entonces de 20.170, la ex CBF se hace cargo del sistema Tarija e instala a través de la

recién creada Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) un nuevo motor de 550 Kw para una población de 26.030 habitantes. En 1964 entra en servicio la nueva planta hidroeléctrica de El Angosto con una potencia instalada de 300 kW. La población de Tarija era en ese entonces de 27.662 habitantes.

En 1964 con la relación creada Empresa Nacional de Electricidad ENDE a partir de la división eléctrica de la CBF, además se procedió a remodelación total de las redes de distribución primaria y secundaria. 1966 el Ingeniero Luis Orellana Peñaranda fue nombrado gerente general de ENDE, con este acto se abre una nueva etapa, para la electricidad en Tarija, porque se inicia bajo presión regional la transformación de Servicio Eléctricos de Tarija Sociedad Anónima.

En el tema de mora; SETAR cuenta con una mora histórica muy elevada. A través de distintas acciones se logró recuperar gran cantidad de mora a usuarios departamentales, a algunos Gobiernos Municipales y se recupera la deuda que tenía ALKE por incumplimiento de un contrato (\$us179.528) .Sin embargo existe mucho negativismo de algunos gobiernos municipales y otras entidades públicas (HRSJDD, EMABB, etc.) En rencores sus deudas históricas. De igual se están siguiendo procesos legales de distintas instituciones privadas que le deben a SETAR (Trébol Lyon Power, etc.)

En 1908 se inicia el servicio de energía eléctrica en la ciudad de Tarija, cuando empezó a construirse la planta hidroeléctrica en el Angosto zona de San Luis. El año 1912 entró en funcionamiento con una turbina de tipo Francis de 80 kw de potencia. EL proyecto los gestó el Sr. José Arce y lo desarrolló el Ing. Jacinto Calabi.

A partir de 1944, la Municipalidad de Tarija se hace cargo del servicio, procediendo a instalar en el barrio de Villa Abaroa dos grupos electrógenos a diesel de 125 KVA cada uno, para una población de 15.684 habitantes. Dichos equipos estaban deslucidos y ya tenían un uso prolongado, pero igualmente prestaron su servicio hasta fines de 1953.

En 1964 entra en servicio la nueva planta hidroeléctrica de El Angosto con una potencia instalada de 300 kw. La población de Tarija llegaba en ese entonces a 27.662 habitantes.

Desde 1983 y hasta la puesta en servicio de la planta de San Jacinto que incrementó la potencia a 7906 kw adicionales al sistema<sup>1</sup>, ENDE tuvo que incorporar otras unidades de generación a diesel para suplir los racionamientos por el atraso del proyecto San Jacinto. Finalmente en 1991 ENDE inauguró la planta de La Tablada con la instalación de una primera turbina a gas de 2.778 kw de potencia, lo que incrementó la capacidad instalada a 15.908 kw nominales, con una potencia efectiva de 14.060 kw.

Posteriormente, ENDE retiró unidades de la planta de Villa Avaroa y dejó de operar la planta hidroeléctrica de El Angosto, entonces se utilizó una parte de los equipos de Villa Avaroa, La segunda turbina a gas en la planta de La Tablada se instala en 1996 con una potencia de 3.613 kw, resultando en total una potencia instalada de 19.521 kw.

A través del Decreto Supremo 24209 de marzo de 1996, se realiza el traspaso de la generación de ENDE a SETAR, pero dicho traspaso no se efectiviza, debido a una serie de problemas e intereses.

En aplicación al D.S. N° 26027 de fecha 20 de diciembre de 2000 se determinó expresamente la nueva composición accionaria, quedando definida de la siguiente manera: Prefectura del Departamento de Tarija con el 96,6% y el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija y la Provincia Cercado con el 0.4%.

Para cubrir el crecimiento de la demanda del servicio en las ciudades de Tarija, Yacuiba y Bermejo, SETAR compra parte de la energía eléctrica a terceros (Proyecto Múltiple San Jacinto y SECCO Energía Boliviana), además de la generación propia en los sistemas de Villa Montes, Entre Ríos, El Puente e Iscayachi. En toda el área de concesión, SETAR se encarga de la transmisión, distribución y comercialización.

En diciembre del 2007 se modifican los Estatutos de SETAR, es decir, se cambia de Sociedad Anónima a una Empresa Pública de servicio de energía eléctrica.

### **3. SUBSISTEMAS**

La empresa está constituida por subsistemas aislados integrados verticalmente:

#### **3.1.-Subsistema Central de Tarija**

Están constituidas por plantas de gas (La Tablada) y diesel (Villa Avaroa), eventualmente reforzadas con unidades alquiladas, más las compras que se efectúa al Proyecto Múltiple San Jacinto, en barras de la Tablada.

#### **3.2.-Subsistema Chaco**

Constituido con la generación a gas natural propia en Yacuiba y vinculado a la central a gas de Villamontes por una línea de alta tensión de Kw. Los déficit de energía han sido cubiertos mediante compras al sistema argentino en la subestación salvador Mazza y, en la actualidad, mediante alquiler de unidades a gas de la empresa SECO.

#### **3.3.- Subsistema Bermejo**

Es suministrado por grupos a gas y diesel oíl, reforzados por unidades alquiladas a la firma SECO de Argentina. Los subsistemas menores de Entre Ríos, Iscayachi y el Puente, todos ellos con generación propia a gas natural e independientemente entre sí. Los dos últimos pertenecen a la Gobernación de Tarija y son operadores por SETAR bajo contrato específico.

### **4. MISIÓN**

“Somos una empresa dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible del departamento de Tarija y la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes”.

Al decir comprometida, con el desarrollo de Tarija, hace hincapié a toda la población del Área Urbana y Rural, a proveerles del servicio de energía eléctrica, que es de vital importancia para los usuarios que se benefician con el servicio.

## **5. VISIÓN**

“Ser una empresa eficiente, moderna y transparente, líder en el sector eléctrico, motor del desarrollo integral del departamento de Tarija y que brinde un servicio continuo y de calidad a sus usuarios, con el compromiso y esfuerzo de sus recursos humanos.

Transparente no es en su totalidad, porque la empresa actualmente es un botín político, donde se observa que algunos de los funcionarios públicos que trabajan dentro de la empresa, no permanecen en sus fuentes de trabajo.<sup>1</sup>

## **6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA SETAR**

### **6.1.-Objetivos**

El objetivo general de la empresa está establecido en: “Suministrar energía eléctrica a la población usuaria, prestar un servicio de calidad, eficiencia y sostenibilidad, enmarcarnos en la Ley de Electricidad”.

Los objetivos específicos están establecidos por:

Disponer de un plan estratégico a largo plazo.

Contar con diseño de ingeniería de adecuación técnica para recibir la interconexión al sistema nacional.

Implementar un sistema de información integrada para todos los subsistemas.

Reducir los índices de pérdidas técnicas y no técnicas en todos los sistemas.

---

<sup>1</sup> VALENCIA A. *Manuel de Normas y Procedimientos. Tarija 2006*

## **6.2.-Valores**

Los valores de la empresa de SETAR son los siguientes:

Compromiso: Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores y comunidades.

Seguridad: Protegemos la salud, bienestar y seguridad de nuestros empleados.

Desarrollo: Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión auto sostenibles a largo plazo.

Trabajo en equipo: Estimulamos las alianzas entre los individuos y los departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.

Unos de los valores es el compromiso, no se cumple por el hecho de que los usuarios no son atendidos en su tiempo, tienen que esperar más de lo debido, ya sea porque los funcionarios públicos no están en sus puestos de trabajo. También los fiscalizadores encargados de las lecturas de los medidores no lo hacen en las fechas establecidas y cuando realizan la lectura no lo realizan bien porque se comprobó que existen errores en las lecturas, lo cual significa que se incrementa las tarifas de los usuarios, es cuando los clientes realizan sus reclamos.

En cuanto a los demás valores se cumplen regularmente hoy en día en la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR.

## **6.3.-Principios**

Los principios se mencionan a continuación:

Desarrollo sostenible de las competencias: Estimulamos el desarrollo continuo de los individuos y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Eficiencia: El principio de eficiencia nos obliga a la correcta y óptima asignación y utilización de los recursos en el suministro de electricidad a costo mínimo.

Transparencia: El principio de transparencia nos exige, como autoridades públicas responsables de los procesos regulatorios, conducir de manera pública, asegurando el acceso a la información sobre los mismos a toda autoridad competente y personas que demuestren y que dichas autoridades públicas rindan cuenta de su gestión, en la forma establecida por las normas legales aplicables, incluyendo la Ley N° 1178, Ley Safco y sus reglamentos.

Calidad: El principio de calidad nos obliga a observar los requisitos técnicos que establezcan los reglamentos.

Continuidad: El principio de continuidad establece que debemos prestar el suministro sin interrupciones, a no ser las programadas por razones técnicas debidamente justificadas, las que resultaren de fuerza mayor o de las sanciones impuestas al consumidor por incumplimiento de sus obligaciones o uso fraudulento de la electricidad.

Adaptabilidad: El principio de adaptabilidad promueve la incorporación de tecnología y sistemas de administración actual, que aporten mayor calidad y eficiencia en la prestación de nuestro servicio.

Neutralidad: El principio de neutralidad nos exige un tratamiento imparcial a todos los consumidores.

Es de vital importancia estos principios para la empresa SETAR, porque son el umbral de la empresa donde se tiene que cumplir a cabalidad cada uno de los principios y hacer que la empresa sea eficiente.

## **7. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

En la Unidad de Mora se desarrollan principios, funciones que dependen de una Autoridad Lineal de la Dirección Comercial (ver anexo figura N°1)

El organigrama de Órganos de Dirección y Control está compuesto de la siguiente manera:

- **AUTORIDAD LINEAL**

Se ejerce mediante órdenes o indicadores de un ejecutivo a un subalterno.

- **AUTORIDAD FUNCIONAL**

Es ejercida mediante concejos de organización por parte de un asesor o un funcionario de línea.

- **FUNCIONES**

Comprende la enumeración de las actividades que deben ser cumplidas o ejecutadas por los funcionarios de la empresa de SETAR.

Donde se observa que no es muy clara la Unidad de Mando porque no se hace mención la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios.

### **7.1.- Análisis del Sistema de Cobranza**

El sistema que se utiliza dentro de la empresa Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial se lo realiza mediante una lectura de los medidores, por parte de los auxiliares de fiscalización de la empresa, en una fecha fijada cada mes, la cual está a cargo el Encargado del Departamento de Facturación y Servicios, posteriormente se procede a la revisión de las planillas leídas, en el sistema para verificar que estas hayan sido leídas de manera correcta, después las lecturas se las ingresa al sistema de la empresa donde el sistema (fordi) se encarga de la tarifa que debe cancelar los usuarios por el servicio de energía eléctrica.

### **7.2.-Precio**

El precio es regulado por Tarifa bajo la Resolución de la AE N° 630/2010 que lo realizan los de fiscalización de la empresa (SETAR). Una vez leídos los medidores se procede a la revisión de TARIFAS VIGENTES PARA EL MES QUE CORRESPONDE A LA GESTIÓN 2012, SISTEMA CENTRAL TARIJA Y SUBSISTEMAS (Incluido IVA + Transacciones) Resolución AE N° 630/2010. Posteriormente se revisa al usuario a que categoría corresponde, en donde el cargo mínimo (hasta 20 Kw/mes) es de Bs 17,832 y el consumo que sea mayor al cargo mínimo se procede a aplicar la tarifa vigente del facturado que será en base a lo que gaste el usuario del servicio de la energía eléctrica (ver anexo N°1)

### **7.3.-Usuarios- Plazos**

En cuanto a los usuarios se lo determina de la siguiente manera:

1° A los usuarios que no realizan ninguna clase de convenio, tienen como máximo de dos meses para cancelar por el servicio de energía eléctrica, en caso de no ser así al tercer mes automáticamente estén mora y se procede con corte del servicio hasta que el usuario cancele por el servicio.

2° Los usuarios que realizan un compromiso de solución temprana (convenio verbal) se tiene por instrucción de la Gerencia Comercial que los usuarios deben cancelar el 50% del total de su deuda, y en un término de un mes y máximo de dos meses tienen para cancelar la totalidad de su deuda en caso de incumplimiento, por parte del usuario se procederá con el corte del servicio.

3° Y los usuarios que firman un Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago, se lo realizan en Asesoría Legal los Abogados, deben hacer efectiva la cancelación del 50% de la deuda total y en el término máximo de tres (3) meses el usuario tiene la obligación de cancelar la totalidad de su deuda, en las fechas fijadas en el convenio en caso de no cumplir la empresa le sigue un proceso.

Los procesos que se realizaron por Mora en la gestión 2012, mediante Juicios Ejecutivos que se llevaron a cabo fueron 8 procesos, su finalidad es que se puedan pagar toda la deuda, a veces el Juez determina a ruego del usuario final o la economía por la que esta atravesando la familia motivo por el cual se hacen un plan de pagos y este llega a su culminación una vez que se pagó la deuda, en últimos casos se procede al embargo para así poder presionar que el usuario pague su deuda a SETAR.

#### **7.3.1.- De los usuarios**

Pueden acceder al servicio, las personas naturales o jurídicas que se encuentren dentro del área de concesión que así lo soliciten, bajo las condiciones establecidas en La Ley de Electricidad y su reglamento D.S. 26302 Art. 6. Esta información fue obtenida por el Manual de Procedimientos y funciones por el Área de SETAR 2004.

No podrán acceder al servicio, las personas que registren deudas pendientes por suministro de electricidad con la empresa, además que poseen un bien inmueble que se encuentre registrado con deuda.

Por otra parte, el nuevo proveedor o tenedor de un inmueble o lugar debe contratar a su propio nombre el servicio de suministro de electricidad, con arreglo a las disposiciones establecidas en el reglamento de servicio público de suministro de electricidad.

## **8. MODALIDAD DE PAGO O COBRO**

Convenio de Pago: Se otorga esta modalidad de pago a aquellos usuarios que tienen deuda correspondiente a gestiones pasadas, es realizado de manera conjunta entre el jefe de Departamento de Recaudaciones y el Asesor Legal de Dirección Comercial; el pago se realiza de la siguiente manera:

- Primera cuota consistirá en el pago total de la gestión vigente.
- El cronograma mensual de pago será impreso automáticamente del sistema de facturación, el cual contempla el pago de las facturas históricas y el pago regular de la factura actual, caso contrario (incumplimiento) el sistema no lo emite de la lista de corte.
- Cualquier modalidad de pago debe obligar al usuario la cancelación total de su deuda en un plazo no mayor (en caso extremo) a los 18 meses.

Es importante, conocer la modalidad de pago, fundamentalmente para el usuario porque es el que va a realizar la cancelación de la deuda que va en beneficio de la empresa información obtenida del Manual de Normas y Procedimientos de SETAR.

### **8.1.-Procedimiento para realizar el convenio de pago**

A continuación se detallara los requisitos procedimentales para la realización del convenio de pago de deuda:

Para acceder al Convenio de Pagos, el usuario cancela al contado las facturas en mora de la gestión actual (corriente).

La deuda de las gestiones anteriores debe ser mayor a Bs 500 (Quinientos bolivianos).

El usuario presentara fotocopia del documento de identidad vigente, documento propiedad de algún bien embargable, y la firma de su garante.

El usuario solicitara convenio de pago ante el Jefe del Departamento de Recaudaciones.

Se estipula de forma conjunta con el usuario el pago inicial y el cronograma de pagos (según políticas); se lo solicita los documentos necesario para la realización del contrato de subrogación de deuda, costa de la fotocopia de carnet del abogado de SETAR y de un garante, si la deuda es superior a Bs 4.000 se lo solicita garantía real (documento de bien inmueble).

Una vez preparado el documento legal (contrato de reconocimiento de firmas) y el cronograma (firmado por el Jefe de Recaudaciones), se procede a la cancelación de la cuota inicial.

El Jefe de Recaudaciones verifica el pago correcto y emite la orden de facturación para la cancelación por concepto de reconexión, en caso de que haya existido retiro de medidor debe cancelar la tarifa vigente por retiro y reconexión de medidor por mora.

El usuario debe cancelar esta factura, entregarla al jefe de Recaudaciones, el cual hace entrega de este documento y de la orden de reconexión correspondiente a la micro empresa.

La microempresa procede a la reconexión y hace entrega de la factura original al usuario, quedándose ellos con una copia de respaldo necesaria al momento de cancelación por sus servicios prestados.

El control de pago de esta metodología se lo realiza una vez al mes (el día 20), para emitir la lista de cortes ´por incumplimiento en convenio de pago el día 22. El jefe de Recaudaciones debe realizar un control estricto en el pago de facturas de acuerdo a cronograma establecido considerando además la vigencia del control y la secuencia cronología de las facturas.

En el caso de incumplimiento reiterado por parte del usuario, se procede al trámite de medida preparatoria por parte del Asesor Legal.

Al realizar el convenio de pago, el usuario reconoce su deuda, se compromete a cancelar la totalidad de la deuda, que es importante para la empresa, porque le permite recuperar la Mora, información obtenida de la empresa de SETAR de la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial.

## **8.2.-Registro**

El registro se lo realiza dentro de la Unidad de Mora, mediante un registro de listado a todos los usuarios que realizan un Convenio Verbal o solución temprana y un Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago, donde se les hace un seguimiento cada quince días para ver si están cumpliendo o no con su convenio en las fechas previstas de los plazos de pagos estipulados en el convenio, por parte de los encargados de la Unidad de Mora y el Fiscalizador de la Microempresa (SIME-TAR), la cual esta Microempresa codina los cortes y reconexiones con el Departamento de Facturación, con el propósito de realizar un mejor trabajo para la empresa de SETAR.

El sistema de cobranza en la actualidad vigencia de la Unidad de Mora, se describe ver(anexo figura N°2).

## **8.3.-Revisión de los Convenios**

Se realiza un seguimiento a todos los usuarios, que hayan suscrito un Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago y un compromiso verbal o solución temprana, en lo cual se tiene un registro que especifica nombre completo de los usuarios, número de cuenta, numero de convenio, monto en que se suscribe el convenio, saldo en que hace la cancelación al momento de suscribir el convenio, saldo que tiene pendiente, fecha en el mes que realiza la cancelación, meses a pagar, meses pendiente de la deuda, corte sí o no, archivo se lo archiva el convenio cuando cancela la deuda total de su convenio y observaciones donde se especifica si cumplió, incumplió, cancelo convenio seguimiento. En caso de que los usuarios no den cumplimiento en la fecha estipulada en el convenio o compromiso verbal se procede con el corte del servicio de la energía eléctrica, hasta que ellos procedan con la cancelación de su deuda por Mora que tienen con la empresa.

Se considera usuario en Mora por la razón que el usuario no cancelo regularmente, sus facturaras a la empresa, esto hace que la empresa pierda sus utilidades y el usuario no

pueda beneficiarse de manera legal con el servicio de energía eléctrica, para tal efecto el usuario debe cumplir cancelando a la empresa, para que no se someta a un proceso legal.

#### **8.4.-Identificación de usuarios en Morosidad**

Se procede a identificar a los usuarios que entran en mora, a aquellos que no hayan dado cumplimiento regularmente con sus pagos de facturas con más de dos meses, también se identifica a los usuarios que están en mora cuando los usuarios realizan Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago o solución temprana. Por otra parte, los usuarios que no hubiesen cancelado tres (3) de sus facturas corrientes se convierten en forma automática en deudores morosos ya que sus facturas son reportadas como vencidas.

A este afecto se recargara un importe de Bs. 5 por concepto de multa por mora/ reconexión importe que será cobrado en cajas de SETAR al momento de la cancelación de la factura determinada en mora, donde se especifica el consumo y la multa. Esta disposición está vigente hasta que exista una nueva estructura tarifaria.

En cuanto al tratamiento que se les brinda a los usuarios que acuden a la empresa SETAR, se les explica la manera de cómo se hacen los convenios, así también se les explica la forma de los plazos de pago que se tiene que seguir y se les facilita una copia de ambos convenios a los usuarios para que tengan conocimiento de la fecha que tienen que cancelar su deuda, hasta el vencimiento de su convenio.

#### **8.5.- Programación de los cortes de energía eléctrica**

Se hace la programación de los cortes de energía eléctrica, a través de un levantamiento de planillas de todos los usuarios que estén en Mora en donde el Jefe de Departamento de Facturación y Servicios, a cargo del Lic. Rubén Segovia emite, un listado mediante una planilla, donde contiene número de cuenta del usuario, nombre completo del consumidor, dirección en donde vive, numero de medidor, meses que debe y la deuda acumulada al encargado de realizar los cortes para que el proceda con el corte del servicio.

Comprende las funciones y actividades relativas a cortes del suministro por mora, y el restablecimiento de la misma a los usuarios, información obtenida de la empresa de SETAR.

Los cortes de energía eléctrica se realizan en los siguientes casos:

#### **8.5.1.-Cortes No Programados o Fortuitos**

Estos cortes se realizan a hechos imprevistos u ocasiones accidentales; SETAR (Dirección Técnica), realiza el corte para preservar la seguridad del sistema y la seguridad del usuario. (Ej. Cierre de Interruptor de un alimentador esto debido a un corto circuito en Línea de Media Tensión, la naturaleza)

#### **8.5.2.-Cortes Programados**

Este corte se realiza cuando, en el caso de consumidores finales, la falta de pago de tres facturas dará derecho al titular a proceder al corte del servicio, sin necesidad de trámite o procedimiento previo alguno.

La falta de pago de las facturas en los plazos establecidos constituirá en mora al consumidor, sin necesidad de requerimiento judicial y/o extrajudicial alguno. El vencimiento de las facturas es de 30 días, SETAR realiza el corte del servicio cuando existen tres facturas impagas por parte del usuario.

En caso de los consumidores finales, la falta de pago de tres facturas mensuales dará derecho al Titular a proceder con el corte del servicio, sin necesidad de trámite o procedimiento previo alguno.

El artículo 41. Inciso a) del Reglamento de Servicio Público de Suministro de Electricidad (D.S. 26302) reglamenta el corte del servicio, estableciendo que el Distribuidor podrá cortar el servicio a los consumidores cuando se haya emitido la orden de corte por falta de pago en termino de tres (Facturas) de servicio, sin necesidad de tramite o procedimiento previo alguno. Esto obligara a tener un índice de morosidad de tres meses, pero que se puede inducir al usuario pagar antes de los tres meses si lo desea el usuario.

#### **8.5.3.-Procedimientos para cortes de Energía Eléctrica Programada**

El jefe del Departamento de Recaudación emite la orden al encargado de Facturación para obtener en Mora la factura correspondiente.

El encargado de Facturación emite el listado de cortes donde figuran todos aquellos usuarios que no cancelaron su factura durante el periodo de 90 días (tres facturas pendientes de pago), según cronograma preestablecido, que es presentado por los encargados de la Microempresa y el Coordinador.

Este listado debe ser firmado por la persona que lo emitió (técnico o auxiliar de facturación) y por el Jefe del Departamento de Recaudaciones, para que exista una constancia oficial de entrega, en caso de imposibilitar de rubrica por parte del Jefe del Departamento de Recaudación, donde el Jefe del Departamento de Clientes será encargado de oficializar el documento.

Este documento oficial debe tener un espacio donde el contador pueda registrar la lectura del medidor cortado y la hora en que se realizó el corte.

La microempresa acusara recepción del listado en cuaderno de control cuyo responsable será el Fiscalizador de la microempresa.

La entrega de este listado se realizara el día de corte debiendo ejecutar este trabajo en el tiempo estipulado en el cronograma oficial, caso contrario se procederá a la multa según contrato firmado con SETAR y las sanciones respectivas.

En caso de los usuarios de muestreo tengan energía eléctrica se realizara el corte del suministro y se sancionara económicamente a las microempresas y con una llamada de atención a la cuadrilla información obtenida del Manual de Normas y Procedimientos.

## **9. REGISTRO Y PROCEDIMIENTO DE RECONEXIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

De acuerdo a la revisión de documentación de la empresa Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) de la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial se observar el procedimiento, de cómo se realiza la reconexión del servicio de energía eléctrica.

El encargado del Departamento de Facturación y Servicios imprime un listado, por las tardes de los usuarios que realizan la cancelación del servicio, después de que han sido

cortados del servicio de energía eléctrica por Mora, para la realización de reconexiones diarias del servicio.

Este encargado debe tener un espacio donde se registre la lectura al momento de realizar la reconexión del servicio, la microempresa debe reportar estos casos al Fiscalizador.

En caso de que la Microempresa no notifique a SETAR sobre estas irregularidades, será pasible a la multa o sanción respectiva.

Las reconexiones deben ser realizadas dentro de las cuatro horas posteriores a la entrega del listado correspondiente, caso contrario se multara a la Microempresa según lo estipulado en el contrato y se sancionara.

Si se trata de reconexiones en el área rural, la microempresa tiene un plazo máximo de 24 horas para la realización de reconexión del servicio de la energía eléctrica a los usuarios.

## **10. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS DE COBRANZA O PAGO DE LA DEUDA**

El precio que paga el usuario por el servicio de energía eléctrica, se lo determina en base a la lecturación de los medidores, que lo realizan los técnicos de la empresa (SETAR). Una vez lecturados los medidores se procede a la revisión de TARIFAS VIGENTES PARA EL MES QUE CORRESPONDE A LA GESTION 2012, SISTEMA CENTRAL TARIJA Y SUBSISTEMAS (Incluido IVA + Transacciones) Resolución AE N# 630/2010 que se puede observar en el (ANEXO N°1,2). Posteriormente se revisa al usuario a que categoría corresponde, en donde el cargo mínimo (hasta 20 Kwh/mes) actualmente es de Bs 17,832 y el consumo que sea mayor al cargo mínimo se procede a aplicar la tarifa vigente del mes facturado que será en base a lo que gaste el usuario del servicio de energía eléctrica.

### **10.1.-Estudio tarifario**

El estudio tarifario se elaboró y se lo entregó en el año 2007 (periodo 2007-2010) para su revisión y posterior aprobación a la SSDE. Sin embargo, a finales del año 2009 la AE indicó a SETAR que inicie un nuevo estudio actualizado, por lo que ya se firmó contrato con la empresa X-Xonet para que elabore el mencionado estudio. La AE dio plazo hasta

noviembre del presente año para que el estudio esté culminado, caso contrario sancionarán nuevamente a SETAR.

## **10.2.-Calidad del servicio técnico y calidad del producto**

El Reglamento de Calidad de Distribución del servicio de Electricidad de la Ley de Electricidad, establece los índices de calidad que toda empresa distribuidora está obligada a cumplir. Estos índices se utilizan para medir la calidad del servicio técnico, que se refiere a la continuidad del servicio; la calidad del producto, relacionado al nivel de tensión en las redes de baja tensión; y la calidad del servicio comercial, que tiene que ver con los tiempos de atención a los requerimientos de los consumidores y a la facturación, SETAR no realiza la medición de los índices de calidad, no dispone de la tecnología necesaria.

## **11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA DE (SETAR)**

Se realiza el análisis de los factores internos de la empresa: fortalezas y debilidades; y los factores externos: oportunidades y amenazas.

Los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran las relaciones entre las variables decisivas. Por lo común se recomienda a las empresas que identifiquen sus Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y las Amenazas existentes en el ambiente externo. Sin embargo, a menudo se pasa por alto que para combinar estos factores quizá se requiera decisiones estratégicas claras.

### **11.1.-FORTALEZAS**

#### **➤ Monopolio Natural**

Dadas las características del rubro, el mercado eléctrico para los distribuidores se convierte en un monopolio natural.

#### **➤ Sistema de facturación**

Se utiliza la versión de dimensión para el sistema de facturación comercial, el cual brinda información 100% confiable.

➤ **Personal de distribución con experiencia**

Hay 20 operadores de línea con antigüedad promedio de 8 años.

Un 23% de generación hidroeléctrica en el sistema central.

El complejo San Jacinto cuenta con dos turbinas de generación hidroeléctricas de 3.8MW de potencia, con un precio monomico de venta de energía eléctrica a SETAR de 28 dólares /MWh, el precio más económico con el que cuenta en este momento la empresa.

## **11.2.-DEBILIDADES**

➤ **Falta de un sistema de información integrado**

Las áreas contable, comercial del precio y administrativa.

➤ **Precios de compra de energía demasiado altos**

Se consiguió una rebaja importante del precio de compra de energía a la empresa SECO ENERGIA BALIVIA, para el Sistema Central de Tarija, de 41,50 a 35,90 dólares /MKh sin combustible. Para el resto de los demás subsistemas de la empresa de SETAR.

➤ **Generación propia a un costo muy alto**

El costo actual de generación propia es de 95,67 dólares /KWh, demasiado alto en relación al precio de compra del servicio de energía.

➤ **Sistema aislado**

Todo el Departamento de Tarija constituye un sistema aislado el cual se encuentra compuesto por cuatro sistemas también aislados.

➤ **Redes de distribución en baja tensión muy antiguas**

La última versión realizada en las redes de distribución fue en el año 2001, donde se remodelaron tan solo las líneas de media tensión (transmisión), en el Sistema Central y en el subsistema Bermejo.

➤ **Imagen ante los clientes**

Debido al servicio deficiente ofrecido, la imagen de la empresa está deteriorada.

➤ **Personal supernumerario y poco profesional**

Tal como se analizó en ámbito organizacional, pese a que se reestructuro a la empresa reduciendo las 8 gerencias que había anteriormente a solo tres direcciones, falta reducir aún más el personal, tomando como parámetro a otras distribuidoras del país.

➤ **Sistema de distribución de media tensión no adecuado**

En el Sistema central de Tarija, los cuatro alimentadores son aéreos y operan bajo la configuración geométrica de tipo. Su configuración muestra un crecimiento determinando por aparición de las cargas y no por una planificación oportuna. Lo mismo sucede en los demás subsistemas.

➤ **Escasez de personal técnico calificado en el área Comercial**

La necesidad de reforzar el control de perdida con personal calificado se vuelve de vital importancia, dado el alto nivel de pérdida.

➤ **Elevado índice de perdida de distribución**

Como se vio anteriormente, el índice de pérdida de energía ocasiona cuantiosa pérdidas económicas.

➤ **Crítica situación financiera**

En los últimos años, la situación financiera ha sido crítica y se han reportado pérdidas considerables.

➤ **Mala comunicación entre el personal**

En el área de Comercialización de la empresa son islas de información, no existe coordinación ni buena relaciones interpersonales en general.

### **11.3.-OPORTUNIDADES**

➤ **Proyecto de interconexión al Sistema Interconectado Nacional aprobado**

El Comité Nacional de Despacho de carga aprobó mediante resolución de fecha 19 de Agosto de 2004, el proyecto de interconexión de Tarija al Sistema Interconectado, con lo cual, en el mediano plazo, SETAR podrá vender energía como un producto de valor agregado a las grandes riquezas gasíferas del Departamento.

➤ **Aprobación del financiamiento de 8.1 millones de dólares para inversiones en redes de distribución**

La prefectura del departamento, aprobó el presupuesto del año 2005 con 2 millones de dólares americanos para ser invertidos en las redes de distribución de SETAR. Esta se constituye una oportunidad de mejorar sobre todo la calidad de servicio técnico y del producto, a la vez que se reducen las pérdidas de energía.

➤ **Proyecto de instalación de termoeléctricas binacionales (Paraguay, Argentina) en estudio.**

Al hacerse realidad este proyecto, SETAR podrá disponer de energía eléctrica abundante a precios más bajos.

➤ **Posibilidad de gran crecimiento de la demanda en el mediano plazo como consecuencia del negocio del gas.**

Esto está estrechamente vinculado con el crecimiento socioeconómico de la región, en el entendido que los potenciales consumidores serán catalogados como grandes consumidores que es el sector más interesante para las empresas eléctricas.

#### **11.4.-AMENAZAS**

➤ **Incumplimiento al contrato de adecuación a la ley**

Si la empresa no aprovecha los recursos destinados a las inversiones otorgadas por parte de la gobernación del departamento, a través de una planeación adecuada, se puede convertir en una amenaza para empresa puesto que existen multas por incumplimiento que pueden afectar la situación económica de la empresa y hasta se podría llegar a la intervención de la misma por parte del gobierno.

➤ **Fuerte presión social**

La empresa soporta en la actualidad frecuentemente presiones de organizaciones civiles que últimamente han tenido gran influencia en las decisiones que deberían ser propias de la alta dirección, como el tema de la compra de energía, logrando dilatar esta decisión de vital importancia para la economía de la empresa.

➤ **La crisis económica**

Se convierte en una amenaza para empresa, dado que los usuarios restringen el consumo de energía eléctrica, se retrasan en sus pagos y de esa manera entran en mora, y las recaudaciones se ven reducidas.

**11.5.-FODA DE LA UNIDAD DE MORA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ El servicio que presta la empresa con los encargados de lectura de medidores son capacitados.</li><li>➤ El servicio que ofrece está comprometido con el desarrollo sostenible del Departamento de Tarija y la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes.</li><li>➤ Sistema de facturación avanzado.</li><li>➤ Personal encargado de servicio de corte y reconexión capacitado.</li><li>➤ Los seguimientos y actualización de los convenios se lo realiza mediante un registro en computadora.</li><li>➤ Las oficinas de Facturación y Servicios y la Unidad de Mora, cuentan con el equipamiento necesario para cumplir con el trabajo de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aunque el servicio es eficiente para el consumidor no es garantía de que el servicio satisfaga sus expectativas.</li><li>➤ La variedad del servicio es de acuerdo que consume el usuario.</li><li>➤ Falta de un sistema de información integrado.</li><li>➤ Mala comunicación entre el personal.</li><li>➤ Redes de distribución en baja tensión muy antigua.</li><li>➤ La ausencia de los funcionarios públicos en sus fuentes de trabajo en horario de oficina.</li><li>➤ Poco compromiso de los funcionarios públicos con la empresa de SETAR.</li></ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El crecimiento poblacional genera, aunque no en la misma proporción aumenta los bienes de consumo de primera necesidad en los que se consideran la energía eléctrica.</li> <li>➤ Aplicar un plazo más amplio en las fechas de pagos de convenios, dentro del sistema de cobranza.</li> <li>➤ Proyecto de interconexión al sistema interconectado Nacional aprobado.</li> <li>➤ Ampliar la cobertura del servicio de electricidad.</li> <li>➤ Brindar un servicio de calidad, eficiencia y sostenibilidad.</li> <li>➤ Optimizar la gestión empresarial en la Unidad de Mora.</li> <li>➤ Ofrecer a los empleados mejores condiciones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversificación y especificación de mercados competitivos local nacional e internacional.</li> <li>➤ Apertura de nuevas empresas en el mercado local que llegaría a ser una competencia directa, para la empresa SETAR actualmente.</li> <li>➤ Las exigencias de mercado en cuanto a diferenciación y calidad del servicio son cada vez mayores.</li> <li>➤ El mercado es cada vez más dinámico hace que la empresa reaccione a cambios en forma oportuna, anticipada, porque de no ser así perderá cuota de servicio en los usuarios.</li> <li>➤ Pésima imagen ante la gente.</li> <li>➤ Se corre el riesgo de que no se pueda recuperar la totalidad de Mora, que tienen los usuarios con la empresa.</li> </ul>

## 12.-CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones del estudio, según el análisis efectuado en la etapa del diagnóstico.

- No se realiza un seguimiento continuo a los convenios de contrato privado de reconocimiento de deuda y compromiso de pago o solución temprana que hacen los usuarios en la Unidad de Mora.
- No se aplica estrategias para inducir a los usuarios que puedan cumplir con sus convenios de pagos de su deuda en las fechas fijadas.
- El ambiente interno, que existe en la empresa es muy tenso no es el más adecuado, lo cual hace que los usuarios que tienen convenio de pago por mora no se sientan a gusto por la mala atención.
- Los compromisos para el cobro de deudas atrasadas mediante los convenios de pagos nos los adecuados, lo cual ocasiona dificultades para recuperar la mora en SETAR.
- En la empresa el índice de morosidad es muy alto, debe ser mejorado con la implementación de un sistema adicional para que influya positivamente sobre su capital en cuanto a la mora.
- Los registros que se llevan de los convenios no son manejados por el encargado de Mora porque existe días que no vienen todos los que trabajan en Mora y no hay como registrar los convenios.

## **PARTE IV**

### **SISTEMA DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MORA: PROPUESTA**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Este modelo de un sistema de cobranza, pretende disminuir la mora en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial para la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), mejorar el trato hacia los usuarios y el ambiente interno dentro de la institución.

El encargado de poner en práctica este sistema de cobranza, será el Gerente Comercial, en coordinación con el Jefe de Departamento de Facturación y Servicios con la Unidad de Mora, con el visto bueno del Gerente General de la empresa de SETAR.

La puesta en marcha del sistema, no implica un costo adicional, ya que se asignara esta tarea al Departamento de Facturación y Servicios y el encargado de Mora, como parte de sus funciones para que no se sigan incrementando los incumplimientos de los usuarios con sus convenios de pago de sus deudas.

Para tal propósito se propone la implementación de un sistema de cobranza que se propone y se explica en detalle a continuación.

#### **2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE MORA**

La disminución de los costos de operación, la reducción de los gastos administrativos y la eficiencia en la captación de los recursos provenientes de las ventas, son indispensable para lograr un margen de rentabilidad adecuado para SETAR, en el Departamento de Facturación y Servicios de la Unidad de Mora de la Gerencia Comercial se formulan los siguientes objetivos:

- Depurar la cartera en mora castigando la deuda incobrable de los Municipios con deuda por alumbrado público en el corto plazo, al terminar la gestión 2012.
- Disminuir el índice de morosidad al terminar la gestión 2012.
- Realizar un control estricto en las lecturas de los medidores.

- Establecer plazos mínimos para los usuarios que tienen procesos por incumplimiento de sus convenios.
- Realizar un seguimiento continuo a los usuarios con convenios.
- Implementar incentivos a los usuarios que sean puntuales en sus convenios de sus pagos en las fechas previstas.
- Implementar la atención a los clientes en plataforma para evitar los reclamos de los usuarios.

### **3. SISTEMA DE COBRANZA**

El Sistema de Cobranza de la empresa SETAR, debe contener como mínimo, el plan de pagos (fechas de cancelación de la deuda) debe consignar una cuota igual al equivalente en bolivianos al consumo promedio mensual, en este caso que el usuario cancele mensualmente su factura de consumo mensual y el promedio de sus consumos adecuados. El umbral superior queda determinado en función a la capacidad de pago del usuario.

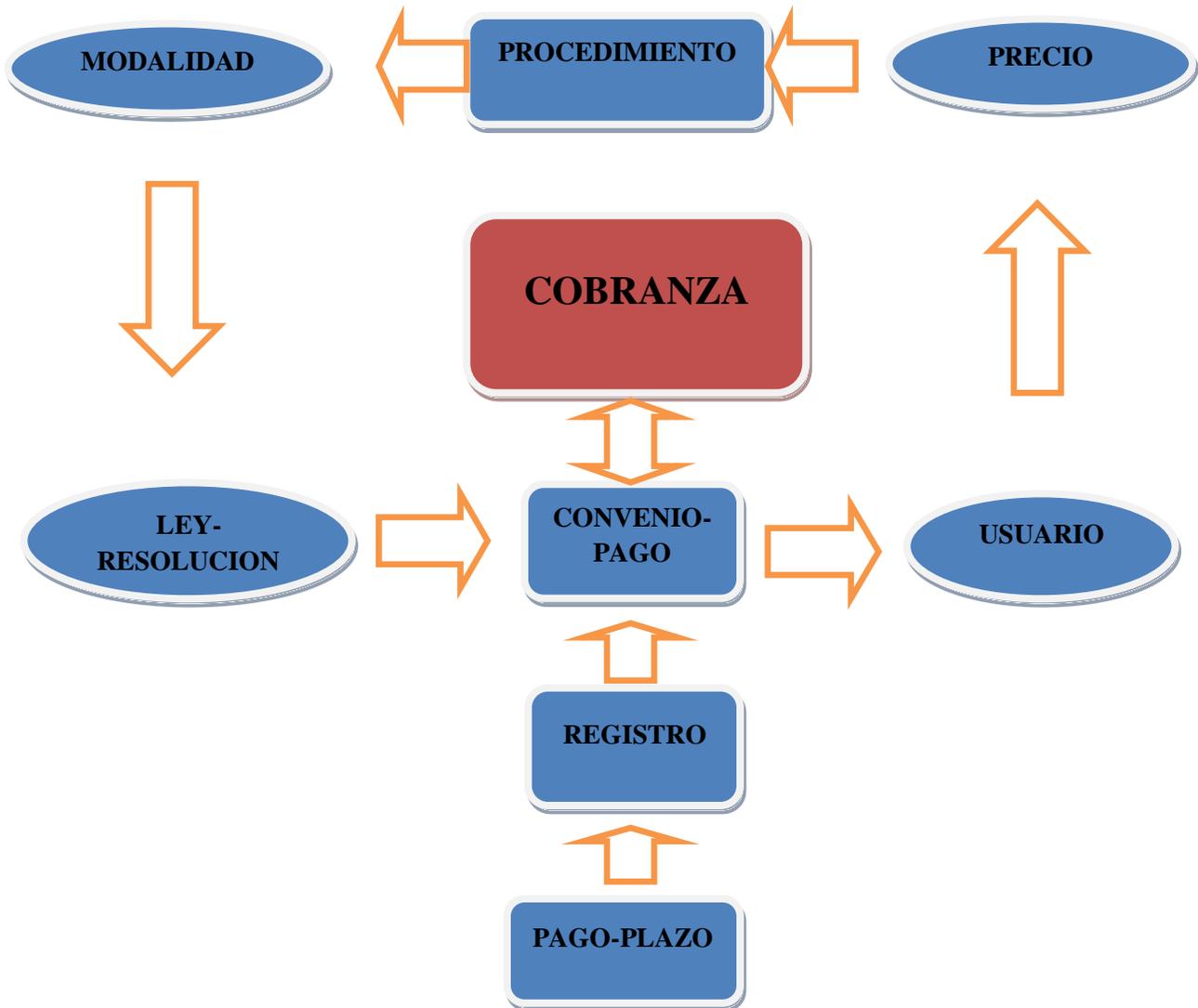
Establecer el sistema de Cobranza, en lo posible, que se relacione el pago de su factura por el consumo que gaste el usuario, que no sea alterado su consumo evaluando este sistema de cobranza por la Gerencia Comercial para ver cuál es el grado de recuperación de la Mora para la empresa.

Hacer que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio que se les provee de la energía eléctrica, ya que de su actividad se verá reflejado los resultados para la empresa de SETAR, en su trato al usuario. La gerencia debe coordinar con los trabajadores sus responsabilidades, alcances y limitaciones. También darles seguridad y confianza en su trabajo dentro de la empresa.

Profundizando, actualmente el sistema de cobranza en la Unidad de Mora, se propone lo siguiente:

#### 4. SISTEMA DE COBRANZA PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE MORA

En base al estudio y experiencia de trabajo se pudo evidenciar la falta de un sistema y por lo tanto a continuación se propone en forma gráfica y luego se describe el “Sistema de Cobranza para la Unidad de Mora”



El sistema propuesto en la Unidad de Mora muestra cómo funciona que se describe de la siguiente manera:

#### **4.1.- Convenio- Pago**

El convenio es realizado en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, en cuanto al pago de los usuarios hacen la cancelación en caja para su posterior realización del convenio. (Ver anexo N°3)

#### **4.2.- Usuarios**

Son todas las personas naturales que así lo deseen, pueden optar por realizar su convenio teniendo deudas más de tres meses que por alguna razón no pudieron cancelar.

#### **4.3.- Precio**

El precio es determinado en base a las Tarifas Vigentes por cada mes de consumo por el usuario emitido por el Sistema Central Tarija y Subsistemas.

#### **4.4.-Procedimiento**

El procedimiento será de acuerdo al convenio que realicen los usuarios si es Contrato Privado de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago se lo realizará en Asesoría Legal con los Abogados de la empresa. Si el usuario opta por realizar un Convenio Verbal o Solución Temprana este se realiza en la Unidad de Mora.

#### **4.5.-Modalidad**

La modalidad se lo realizara de acuerdo a los convenios que realice el usuario en la Unidad de Mora.

#### **4.6.-Ley- Resolución**

La ley que se aplicara será en base a la instrucción que del Gerente Comercial para la realización de los convenios, la cual está basado en el Manual de Normas y Procedimientos de la empresa de SETAR.

#### **4.7.-Registro**

El registro de los convenios, se lo realizara mediante un manejo de carpetas en dos partes; un archivador para los convenios Contrato de Reconocimiento de Deuda y Compromiso de Pago, y otro archivador para los Convenios Verbales o Solución Temprana.

#### **4.8.-Pago- Plazo**

El pago por parte del usuario, tiene que hacerlos el 50% de su deuda total para poder firmar un convenio, después se les fijara fechas de pagos en plazos de acuerdo con el usuario y el funcionario que trabaja en la Unidad de Mora (ver anexo figura N°2)

### **5. MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES**

#### **5.1.- Introducción**

Este sistema de Organización Administrativa es un conjunto ordenado de normas criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.<sup>1</sup>

#### **5.2.- Objetivos**

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional de la empresa, para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el pleno económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.

---

<sup>1</sup>VALENCIA A. Luis, *manual de Normas y Procedimientos. Tarija 2006*

- Proporcionar a la empresa una estructura que optimice la comunicación la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar la Mora para lograr un nivel de productividad y eficacia económica para la empresa.

### **5.3.- Uso y Difusión del Manual**

El presente Manual de Funciones y Procedimientos debe ser utilizado como una herramienta de información y orientación para la empresa en particular la Gerencia Comercial, la Unidad de Mora difundiendo en forma selectivas, es decir con memorándum y de acuerdo a la función autoridad, responsabilidad y dependencia.

Este Manual no impide desarrollar potencialidades individuales sobre acciones rápidas y eficientes.

#### **ENCARGADO DE LA SECCION DE FACTURACION Y LA UNIDAD DE MORA**

**CARGO : ENCARGADO DE LA UNIDAD DE MORA**

**NIVEL: TECNICO**

**UBICACIÓN : Gerencia Comercial**

**INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Departamento de Recaudaciones**

**SUSTITUTO : Técnico en Mora**

### **5.4.-Autoridad**

#### **5.4.1.- Autoridad Lineal**

Sobre el técnico de mora y facturación

#### **5.4.2.- Autoridad Funcional**

Sobre los supervisores de recaudaciones de la jefatura

## **5.5.- Funciones**

### **5.5.1.- Función Principal**

Responsable del procedimiento de datos de los convenios, actualización y revisión de los convenios de ambas gestiones. Emitir reportes sobre los cortes que se hace durante la semana a la Gerencia Comercial para ver el grado de la Mora.

### **5.5.2.- Funciones Adicionales**

- Apertura y cierra el Sistema de Información de la Unidad de Mora.
- Conoce los códigos de acceso al sistema.
- Emite, recibe las listas de cortes y reconexiones de la microempresa.
- Realiza seguimiento a los convenios de los usuarios cada 15 días del mes.
- Realiza nuevos convenios con los usuarios que entraron en mora.
- Elabora y fija fechas de pagos en los convenios.
- Reporta notificaciones a Instituciones Públicas, Privadas que estén con deudas.
- Realizar un control y seguimiento de toda la correspondencia perteneciente a su unidad.
- Elaborar tareas de introducción de información y de procesamiento de datos del sistema de cobranza.

## **5.6.- Requisito para optar el Cargo**

- Licenciado en Administración de Empresas, o tener 3 años de experiencia.
- Técnico Superior, egresado o tener experiencia 5 años en la empresa.
- Experiencia en la administración de Sistema de Información.

## **TECNICO EN LA UNIDAD DE MORA**

<b>CARGO</b>	<b>:</b>	<b>TECNICO EN LA UNIDAD DE MORA</b>
<b>NIVEL</b>	<b>:</b>	<b>TECNICO</b>
<b>UBICACIÓN</b>	<b>:</b>	<b>Gerencia Comercial</b>
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>:</b>	<b>Encargado de la Unidad de Mora</b>
<b>SUSTITUTO</b>	<b>:</b>	<b>Auxiliar en Mora</b>

### **5.7.- Autoridad**

#### **5.7.1.- Autoridad Lineal**

Sobre el auxiliar en mora

#### **5.7.2.- Autoridad Funcional**

Sobre los supervisores de recaudaciones de la Unidad de Mora

### **5.8.- Funciones**

#### **5.8.1.- Función Principal**

Responsable del manejo de datos de los convenios, actualización y revisión de los convenios de ambas gestiones. Emitir reportes sobre los cortes y reconexiones que se realizan durante toda la semana, al encargado de la Unidad de Mora.

#### **5.8.2.- Función Adicionales**

- Conocer los códigos de acceso al sistema de la empresa.
- Emitir reportes de las listas de cortes y reconexiones al encargado de la Unidad de Mora.
- Realiza seguimiento a los usuarios con convenios.

- Reporta notificaciones a Instituciones Públicas, Privadas que le adeuden a la empresa.
- Elabora tareas de introducción de información y procesamiento de datos del sistema de cobranza.

### **5.9.- Requisitos para optar el Cargo**

- Licenciado en Administración de Empresas, o tener 3 años de experiencia.
- Técnico Superior, egresado o tener experiencia 5 años de experiencia.
- Experiencia en la administración de Sistema de Información.

## **6. PRECIO**

El precio que paga el usuario por el servicio actualmente es determinado, en base a la lectura de los medidores, generalmente tiene poca repercusión en el desempeño de los fiscalizadores a la hora de leer los medidores. Pero si afectan a su deseo de permanecer en la empresa, esto por cumplir con las tareas asignadas y así de esa manera disminuir los reclamos de los usuarios. Dentro del sistema propuesto se propone hacer un control estricto a los fiscalizadores de la empresa, para que realicen la lectura de los medidores de manera correcta sin alterar ningún medidor, para que no se incremente la tarifa del usuario y que el usuario pague por una tarifa justa por el servicio.

### **6.1.- Usuarios- Plazos**

Los convenios generalmente que realizan los usuarios, es que deben hacer la cancelación como la cuota inicial del 50% de su deuda. Para mejorar el sistema de cobranza dentro de la Unidad de Mora, se debe considerar a los usuarios con escasos recursos y/o usuarios que por alguna razón no pueden cumplir con su convenio que su primera cuota inicial sea del 50% pero en las fechas de pagos, se les demás opciones de pagos, es decir ampliar sus fechas de pagos en cómodas fechas para que el usuario pueda pagar de acuerdo a sus ingresos, de esa manera dificultar la cancelación de su deuda, para ver cuán importante será el de implementar un sistema de cobranza en los convenios de pagos y compromiso de pago o solución temprana. Esto con fin de que los usuarios no sean cortados por el servicio

de la energía eléctrica y se pueda recupera la totalidad de Mora dentro de la Unidad de Mora, para bien de la empresa.

## **6.2.- Políticas en el Área de Unidad de Mora**

La fiscalización del trabajo de cortes del servicio por Mora debe intensificarse, asignando más personal de trabajo para los cortes del servicio, porque se observó que existe escaso personal que realiza los cortes del servicio, que hace que no se pueda cumplir con todo el trabajo asignado por la Gerencia Comercial y la Unidad de Mora, considerando que así se recuperara la Mora en menos tiempo.

El Departamento de Facturación y Servicios y la Unidad de Mora de la Gerencia Comercial, debe optar por la mejor alternativa que sin lugar a dudas es la tercerización del servicio por representar mejores costos, mayor eficiencia y menores reclamos por el mal servicio por parte de los usuarios. Esta medida debe adoptarse con cautela evitando los problemas sociales que pueda originar dentro de la institución.

Para las categorías (G-1, G-2, INP, ING, APU), (ver anexo N°1) se debe adecuar el sistema de facturación para permitir el fraccionamiento de las facturas, estableciendo un monto total adecuado y un plan de pagos a cuotas iguales para un periodo determinado.

Si se logra dentro de la empresa llevar a cabo todas las actividades anteriormente mencionadas, se lograra un desarrollo organizacional óptimo y por tanto eficiente para la empresa de SETAR, que le permitirá generar más ingresos y recuperar la Mora que se tiene en la Unidad de Mora.

## **6.3.- Mecanismos para la Unidad de Mora**

- Realizar un control estricto a los funcionarios Públicos que se encargan del Sistema de Cobranza dentro de la Unidad demora.
- Sancionar al personal que incumpla con el procedimiento de la propuesta del Sistema de Cobranza.
- La no cancelación de los usuarios en las fechas establecidas de sus convenios hacerles un cargo adicional del 1% hasta un 10% dependiendo del retraso que sea del usuario.

- Ofrecer a los usuarios nuevos puntos de cobranza para evitar largas filas en la institución para que el usuario sea atendido de manera más rápida.

## **7. PROGRAMACIÓN DE CUOTAS DE PAGOS**

Se debe ampliar las fechas de pago en los convenios a los usuarios, en un 30% de sus fechas de pagos, para que de esa manera los usuarios tengan más posibilidades de realizar la cancelación de sus convenios de pago y sigan beneficiándose con el servicio sin que se les corte el servicio. Es decir cuando los usuarios realizan la cancelación de sus facturas y explican su razón por la cual no cumplieron con su convenio de pago en las fechas que tiene que cancelar se les debe fijar nuevas fechas de pago en sus convenios.

El tiempo de introducción de datos, se lo debe realizar al momento de modificar las fechas de pagos para evitar los reclamos de los usuarios, el sistema de facturación debe ser optimizado. La empresa debe adecuarse al reglamento público de Suministro de Electricidad y no a políticas personales por parte de algunos funcionarios públicos de la institución.

### **7.1.- Registro y control de pago en los convenios**

El registro se lo hará al momento que el usuario firme su convenio de pago, para evitar que los convenios desaparezcan o sean perdidos, y realizar un control de seguimiento a todos los convenios de pagos por fechas, una vez actualizado los convenios sacar un listado de los usuarios que incumplieron su convenios, para proseguir con el corte del servicio, hasta que el usuario cancele su deuda de convenio en la Unidad de Mora.

## **8. ANALIS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS USUARIOS CON CONVENIOS**

**(Ver anexo N° 4)**

De acuerdo, a la información recopilada en la Entrevista a Profundidad, a los usuarios con convenios en la Unidad de Mora dependiente del Departamento de Facturación y Servicios de la Gerencia Comercial, se pudo observar que del 100% de los convenios que realizan los usuarios, el 30% cumplen regularmente con su convenio en las fechas fijadas y el 70% de

los convenios no son cumplidos por los usuarios, esto por los bajos ingresos de las familias o por otra razón. En cuanto a la tarifa que se les cobra por el consumo de energía eléctrica los entrevistados en su totalidad están en desacuerdo por les cobran más de lo que consume el usuario, esto por el motivo que los lecturadores no realizan la lectura a tiempo y de manera incorrecta, en cuanto a la implementación de un sistema de cobranza se observa que sería favorable para los usuarios porque se les daría más opciones de pagos, en cuanto a las fechas de pagos, a la empresa le beneficia porque le permitirá recuperar la Mora con seguridad, dando más opciones de pagos a los usuarios.

## **9. Recomendaciones**

- a) Para implementar un sistema de cobranza se recomienda que el personal que trabaja en la Unidad de Mora, Asesoría Legal y los cajeros tengan conocimiento que se logró recuperar un 44.7% en los últimos tres meses, es decir se recuperó, cortándoles el servicio a los deudores que tenían deudas por encima de Bs 10.000.
- b) Los registros actuales de los convenios deben ser manejados por el encargado de la Unidad de Mora para evitar los reclamos de los usuarios.
- c) Se deben hacer un seguimiento más continuo a los convenios para evitar que se incremente la Mora en SETAR.
- d) Es recomendable atender a los usuarios de la mejor manera cordial ser respetuosos, para que ellos al momento de firmar su convenio se sientan comprometidos con la institución y puedan cumplir con sus convenios en las fechas previstas.
- e) Se recomienda que al implementar el sistema de cobranza en la Unidad de Mora, se le de incentivos a los usuarios para que puedan cumplir con su convenio de pago.
- f) Se debe capacitar a los nuevos funcionarios que ingresa a trabajar en la empresa los primeros días de trabajo.