

Francis Patricia Romo Herrera

**“MANEJO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA POR PARTE
DE LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA DAJ DE LA
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.”**

**Manejo de información y procedimientos para recuperación de cartera
vencida, para reducir el monto adeudado por los clientes de la Empresa
Eléctrica Regional Centro Sur C.A.**

Disertación presentada como requisito
parcial para la obtención del Título de
Magister en Derecho Empresarial de la
Universidad Del Pacífico bajo la
Dirección del Prof. Paúl Jiménez Larriva.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Cuenca, 2013

ROMO, Francis P., Manejo de Recuperación de cartera por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica DAJ de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.. Cuenca: UPACÍFICO, 2013, 118p. Director: Dr. Paúl Jiménez Larriva (Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Derecho Empresarial de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Se pretende con el presente trabajo, recomendar la incorporación de procedimientos que permitan realizar un adecuado manejo de la información de cartera vencida por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., orientada a lograr una gestión de cobro más efectiva, evitando la tendencia al crecimiento. Los procedimientos sugeridos, básicamente se agrupan en los siguientes: depuración de cartera vencida, revisión de títulos de crédito y registro de deuda, priorización de cartera, cobranza persuasiva; y, proceso de cobro coactivo, seguimiento y control, los mismos que apuntan a agilizar el cobro de la cartera existente y a evitar la acumulación de la misma en el futuro.

Palabras Clave: Organización, Procedimientos, Recuperación.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Francis Patricia Romo Herrera, declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de postgrado.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título "Manejo de Recuperación de Cartera por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica DAJ de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A." con fines académicos y/o de investigación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Francis Patricia Romo Herrera", is written over several horizontal lines. The signature is stylized and includes a large flourish at the end.

Cuenca, 2013.

CERTIFICACIÓN

Yo, Dr. Paúl Jiménez Larriva, docente de la facultad de Derecho de la Universidad del Pacífico, como Director de la presente tesis, certifico que la señora Francis Patricia Romo Herrera, egresada de esta institución es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in blue ink. The name 'PAUL' is written in a stylized, rounded font. To its right, 'Jiménez' is written in a cursive script, and 'LARRIVA' is written in a bold, blocky font below it. The signature ends with a decorative flourish.

Cuenca, 2013.

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta Tesis de Maestría como uno de los requisitos previos para la obtención del Grado de Magister en Derecho Empresarial de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad, para que haga de esta Tesis de Maestría un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta Tesis de Maestría dentro de las regulaciones de la Universidad, según como dictamina la LOES. 2010, Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta Tesis de Maestría quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe.



Ing. Oswaldo Webster Coello
ProRector (E) de la Universidad Del Pacífico
Sede Cuenca

Cuenca, 2013

CONTENIDO

Página

	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I	3
I.A.	LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.	3
I.A.1	Breve reseña histórica	3
I.A.2	Área de concesión, número de clientes, composición accionaria	5
I.A.3	La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en el contexto del Sector Eléctrico Ecuatoriano, marco legal y normativo	7
I.A.4	Misión, visión y objetivos	9
I.A.4.a	Misión	9
I.A.4.b	Visión	9
I.A.4.c	Objetivos estratégicos	10
I.A.4.d	Oferta de servicios	10
I.A.5	El desarrollo de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A y los factores de influencia	10
I.A.5.a	Factores técnicos	11
I.A.5.b	Factores legales	12
I.A.5.c	Factores políticos	14
I.A.5.d	Factores económicos	15
I.A.6	La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en el contexto del mercado eléctrico regional, marco legal	15
	CAPÍTULO II	18
II.A	GESTIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A	18
II.A.1	Definición de cartera vencida	18
II.A.2	La cartera vencida en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A	19
II.A.3	Afección de la cartera al estado de resultados financieros	23
II.A.3.a	Análisis financiero	23
II.A.3.b	Los indicadores de liquidez	28
II.A.3.c	Indicadores de endeudamiento y propiedad	30
II.A.3.d	Indicadores de rentabilidad	30
II.A.3.e	Índices de gestión financiera	31
II.A.4	Análisis del manejo actual de la cartera vencida	32
II.A.5	Procedimientos de recuperación de cartera	36
II.A.6	Análisis del marco legal vigente para manejo de cartera vencida	40
II.A.7	Causas de acumulación de cartera	44
II.A.8	Información actualmente disponible para la toma de decisiones gerenciales	46

	CAPÍTULO III	49
III.A	MANEJO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	49
III.A.1	Análisis de procedimientos para organizar la información de clientes con cartera vencida, en la Dirección de Asesoría Jurídica	50
III.A.1.a	Depuración de cartera vencida	54
III.A.1.b	Revisión de títulos de crédito y registro de deuda	58
III.A.1.c	Priorización de cartera	59
III.A.1.d	Análisis estadístico para segmentar datos	59
III.A.1.e	Alternativas de segmentación de datos	61
III.A.1.f	Segmentación por producto	62
III.A.1.g	Segmentación por monto de deuda	64
III.A.1.h	Segmentación por áreas geográficas que aportan a la cartera vencida	67
III.A.1.i	Segmentación por antigüedad del vencimiento de la obligación	73
III.A.1.j	Segmentación por tarifa de cliente	75
III.A.2	Cobranza persuasiva	77
III.A.3	Proceso de cobro coactivo, seguimiento y control	82
	CAPÍTULO IV	88
IV.A	EVALUACIÓN DE COSTOS QUE IMPLICARÍA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA SEGÚN EL MARCO LEGAL VIGENTE	88
IV.A.1	Deudas incobrables	97
IV.A.2	Registro, análisis y baja de deudas incobrables	98
IV.A.3	Análisis de la normativa vigente para baja de deudas	101
	CAPÍTULO V	107
V.A	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-	107
V.A.1	Conclusiones	107
V.A.2	Recomendaciones	111
	BIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXO 1	116

INTRODUCCIÓN

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (CENTROSUR) es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica, entre otros servicios. El área de concesión abarca las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, cubriendo una superficie total de 28.962 Km², que representa el 11,39% del territorio nacional, contando con un número importante de clientes que superara los 320.000.

La estructura de la propiedad es la siguiente: Ministerio de Electricidad y Energía renovable con el 69,09% de acciones, Gobierno Provincial del Azuay con el 17,59% de acciones, la Municipalidad de Cuenca el 8,17% y otros accionistas minoritarios, entre los que se cuentan el Consejo Provincial del Cañar, SENPLADES, el Consejo Provincial de Morona Santiago y las Municipalidades del Sigsig, Morona, Santa Isabel y Biblián.

Dentro del marco de sus actividades, la CENTROSUR factura por los servicios que presta, siendo el más relevante la venta de energía eléctrica a los diferentes tipos de clientes, industriales, comerciales y residenciales.

En este trabajo se ha planteado realizar un análisis de la cartera vencida, que corresponde al suministro de energía eléctrica y del manejo de aquella por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica, que actualmente tramita el cobro de deudas de clientes que se encuentran en un estado denominado “W”, con una antigüedad de aproximadamente 360 días.

Se ha determinado que estas deudas se han ido acumulando y, actualmente, bordean el medio millón de dólares, por lo que, en el desarrollo del trabajo, en una primera etapa se recopiló la información sobre facturación, recaudación y el balance general de la institución, para analizar el impacto de la cartera vencida sobre los resultados financieros. En una segunda parte se analiza, más en detalle la cartera vencida, aplicando la estadística, segmentando la información para separar lo “poco vital de lo mucho trivial”, según lo recomienda el principio de Pareto, sobre la base de lo cual se tomarán decisiones.

Finalmente se plantean los procedimientos que se deben incorporar en la Dirección de Asesoría Jurídica para manejar adecuadamente el proceso de cobro de cartera vencida.

Se pretende con el presente trabajo, recomendar la incorporación de procedimientos que permitan realizar un adecuado manejo de la información de cartera vencida por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica de la Institución, orientada a lograr una gestión de cobro más efectiva, evitando la tendencia al crecimiento.

Los procedimientos sugeridos, básicamente se agrupan en: depuración de cartera vencida, revisión de títulos de crédito y registro de deuda, priorización de cartera, cobranza persuasiva; y, proceso de cobro coactivo, seguimiento y control, apuntan a agilizar el cobro de la cartera existente y a evitar la acumulación de la misma en el futuro.

Al final del trabajo se realiza una evaluación de los costos estimados, que demandaría la cobranza, aplicando los procedimientos sugeridos, complementando así la información obtenida con la segmentación de cartera, lo cual permitirá tomar decisiones acertadas, buscando siempre que el costo/beneficio sea siempre mayor a 1, a fin de que la gestión sugerida sea rentable.

CAPITULO I

I.A. LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.

I.A.1. Breve Reseña Histórica.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (CENTROSUR) es una compañía de distribución y comercialización de energía entre otros servicios, que en el transcurso de su trayectoria ha buscado oportunidades para crecer, siempre comprometida con sus clientes y la región a la que sirve.

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

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

En 1951 se realizó la compra de los equipos de la Central Chiquintad o Planta de Luz Miraflores.

El 31 de enero de 1961, el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores y en septiembre de 1963, ingresó el INECEL como nuevo accionista, procediéndose a sustituir la

denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y a reformar los estatutos, en los cuales se incorpora el ámbito regional de servicio a la Empresa.

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

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

A partir 1987 el INECEL entrega a la Empresa la administración del Sistema Eléctrico de Morona Santiago.

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

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

Con el afán de aprovechar su infraestructura comercial y tecnológica y con el propósito de disminuir la brecha digital que perjudica el desarrollo de la Región y el País, en el 2008 la CENTROSUR incorporó al objeto social de la compañía la prestación de servicios

de transmisión de datos, Internet y otros de valor agregado, contando para ello con los correspondientes permisos de los Organismos de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

I.A.2. Área de Concesión, Número de Clientes, Composición Accionaria.

El área de concesión de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A, abarca las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, cubriendo un área total de 28.962Km², y contando con un número importante de clientes que superaría los 320.000 en lo que al servicio de energía eléctrica se refiere.

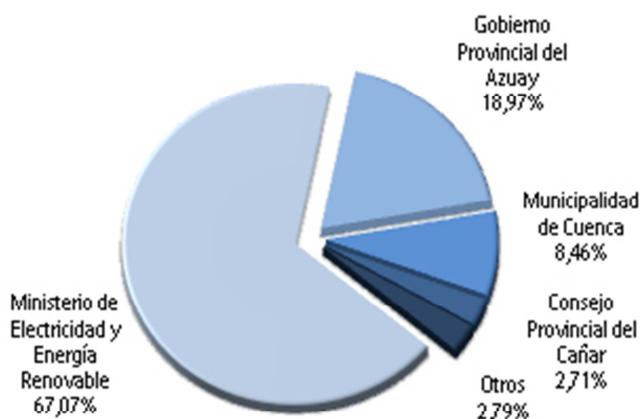


Fuente: Página WEB de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., consultada en junio de 2012. El área de concesión de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. se resalta en tono azul.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A, es una persona jurídica de derecho privado, cuya estructura de la propiedad es la siguiente:

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO A DICIEMBRE DE 2009 (Dólares)	%
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	94.401.303	67,07
Gobierno Provincial del Azuay	26.706.533	18,97
Municipalidad de Cuenca	11.903.647	8,46
Consejo Provincial del Cañar	3.814.557	2,71
SENPLADES	1.311.519	0,93
Consejo Provincial de Morona Santiago	1.248.957	0,89
Municipalidad del Sígsig	441.275	0,31
Municipalidad de Morona	391.806	0,28
Municipalidad de Santa Isabel	340.930	0,24
Municipalidad de Biblián	195.346	0,14
Capital Total	140.755.873	100,00



Fuente: Página WEB de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., consultada en junio de 2012. La información muestra la conformación accionaria de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

El objeto social de la Compañía, en conformidad con las leyes de la República vigentes, comprende: La distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión; el diseño, instalación, operación y explotación de servicios finales, de valor agregado y portadores de telecomunicaciones y todos aquellos servicios de telecomunicaciones que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados; podrá también prestar directamente los siguientes servicios: televisión y

radiodifusión por suscripción o bajo demanda; recaudación para terceros; y, servicios de geoposicionamiento satelital.

I.A.3. La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en el Contexto del Sector Eléctrico Ecuatoriano, Marco Legal y Normativo.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 314 señala que el Estado será responsable de la provisión de varios servicios públicos, entre los que se cita la energía eléctrica. Según el texto constitucional (Art. 315) el Estado constituirá empresas públicas para la prestación de tales servicios.

El marco regulatorio del sector eléctrico ecuatoriano lo constituye la Ley de Régimen del Sector Eléctrico - LRSE- que fue promulgada el 10 de octubre de 1996, esta ley en su artículo 2 establece que el Estado es el titular de la propiedad inalienable e imprescriptible de los recursos naturales que permiten la generación de energía eléctrica. Por tanto, sólo él, por intermedio del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC como ente público competente, puede concesionar o delegar a otros sectores de la economía la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

El Estado podrá delegar la prestación del servicio de energía eléctrica en sus fases de generación, transmisión, distribución y comercialización a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. De forma excepcional, podrá otorgar delegaciones a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria para la prestación del servicio público de energía eléctrica, en cualquiera de los siguientes supuestos:

1. Cuando sea necesario y adecuado para satisfacer el interés público, colectivo o general; o,
2. Cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas.

En el Art. 5 de la LRSE se fijan los objetivos fundamentales de la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad, siendo entre otros:

- Proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social;
- Asegurar la confiabilidad, igualdad y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transmisión y distribución de electricidad;
- Proteger los derechos de los consumidores y garantizar la aplicación de tarifas preferenciales para los sectores de escasos recursos económicos;
- Reglamentar y regular la operación técnica y económica del sistema, así como garantizar el libre acceso de los actores del servicio a las instalaciones de transmisión y distribución;
- Regular la transmisión y distribución de electricidad, asegurando que las tarifas que se apliquen sean justas;
- Establecer sistemas tarifarios que estimulen la conservación y el uso racional de la energía;
- Promover la realización de inversiones públicas en transmisión;
- Desarrollar la electrificación en el sector rural; y,
- Fomentar el desarrollo y uso de los recursos energéticos no convencionales a través de los organismos públicos, las universidades y las instituciones privadas.

El Sector Eléctrico ecuatoriano está estructurado de la siguiente manera:

- El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, que es el encargado de formular la política nacional, la gestión y el control de proyectos del sector eléctrico,

garantizar el abastecimiento energético mediante la promoción de la energía renovable, la eficiencia energética y la aplicación pacífica de la energía atómica.

- El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, que es el organismo regulador.
- El Centro Nacional de Control de Energía CENACE, corporación civil de derecho privado que se encarga del manejo técnico y económico de la energía en bloque, que debe garantizar una operación adecuada que redunde en beneficio del usuario final.
- Las empresas eléctricas concesionarias de generación y transmisión.
- Las empresas eléctricas concesionarias de distribución, comercialización.

Se establece también que el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

I.A.4. Misión, Visión y Objetivos.

Dentro de la planeación estratégica, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., ha considerado establecer su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos; así pues se han trazado los planes, programas y lineamientos que deben emprenderse para lograr los objetivos planteados que servirán como hoja de ruta para la organización conservando un espacio para incorporar iniciativas que puedan presentarse en el transcurso del tiempo.

I.A.4.a. Misión.

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

I.A.4.b. Visión.

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

I.A.4.c. Objetivos Estratégicos.

- Perspectiva de la Rentabilidad Social: Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable.
- Perspectiva de la Sociedad: Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.
- Perspectiva de los Procesos: Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica

I.A.4.d. Oferta de Servicios.

El avance tecnológico y la dinámica permanente de la organización; ha permitido que la compañía actualmente incursione y ponga a disposición los siguientes servicios:

- Distribución de energía eléctrica
- Comercialización de energía eléctrica
- Dotación de servicios de telecomunicaciones
- Geoportal SIG

I.A.5. El Desarrollo de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A y los Factores de Influencia.

Dentro del Sector Eléctrico Ecuatoriano se observa a empresas que registran pérdidas, otras en puntos de equilibrio y, finalmente, aquellas que presentan utilidades.

Es importante entonces establecer los factores que han determinado estas diferencias dentro de un mercado relativamente similar al tratarse de un mismo país con una extensión geográfica pequeña.

La respuesta es buscada en la gestión y manejo de cada una de ellas, la misma que se ve influenciada por factores políticos, técnicos, legales entre otros que afectan la continuidad de las políticas establecidas.

La CENTROSUR se ha manejado dentro de una estructura favorable dentro del sector eléctrico del país pues pese a que su gestión y manejo ha recibido cierta influencia política, la empresa se ha preocupado por el desarrollo netamente técnico, el mismo que se ve reflejado en su crecimiento y resultados.

I.A.5.a. Factores Técnicos

Los factores técnicos dentro del negocio eléctrico deben ser muy considerados, porque de ellos dependerá que la energía distribuida sea la efectivamente facturada. Los rendimientos financieros anuales evaluados en las diferentes empresas del sector pueden verse afectados por las pérdidas técnicas que se conoce que son más significativas en el sector costanero, lo que ha llevado inclusive a la crisis del sector que actualmente se trata de corregir.

Dentro de los factores técnicos que afectan al desarrollo del transmisor están las pérdidas técnicas y las pérdidas no técnicas.

Las pérdidas técnicas se generan por la misma operación del sistema, es decir si se va a distribuir o vender una cantidad de energía, para llegar al usuario final ésta se pierde en los conductores y en otros dispositivos, por lo cual la energía efectivamente facturada es menor que la que se está distribuyendo.

Las pérdidas no técnicas se generan cuando existen eventos que no son propios de la distribución, entre ellos el robo o hurto de energía, que se produce cuando personas

desaprensivas se conectan a las redes de energía, arriesgando inclusive su vida y toman el servicio que no es registrado a través del dispositivo de medición, por lo cual dicha energía no es facturada y por lo tanto redundante en pérdidas para la empresa.

Como se observa en el cuadro que se muestra a continuación, las pérdidas totales registradas en el periodo 2007-2011 en promedio corresponden al 6,59%, que representa un factor bajo dentro del sector, lo que ha permitido que la CENTROSUR no dependa significativamente de este rubro en el resultado general de los balances.

Cuadro N° V.3 BALANCE DE ENERGÍA [MWh]

CONCEPTO / AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	VARIAC.
Energía Disponible del Sistema - Fuentes	692.743,57	720.416,81	728.982,32	780.189,45	838.975,31	7,53%
SNI	692.405,91	720.042,06	728.227,98	779.799,30	838.924,96	7,58%
Energía no incorporada al MEM	0,00	0,00	0,00	0,00	50,35	
Generación Hidráulica Santiago	337,66	374,74	551,65	390,14	0,00	
Energía Distribuida - Usos	555.175,71	630.218,58	685.121,34	723.791,50	782.325,76	8,09%
Gr. Cons. contrato CENTROSUR	72.192,84	41.600,20	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gr. Cons. sin contrato CENTROSUR	36.847,50	27.233,76	2.094,12	2.167,27	2.235,81	3,16%
Consumo clientes regulados	518.328,22	602.984,83	683.027,22	721.624,22	780.089,95	8,10%
Pérdidas Totales	65.375,01	48.598,02	43.860,99	56.397,78	56.649,54	0,45%
% Pérdidas totales	9,44%	6,75%	6,02%	7,23%	6,75%	-6,59%
Pérdidas Técnicas	38.710,89	41.360,35	42.032,82	44.996,96	47.975,79	6,62%
% Pérdidas Técnicas	5,99%	5,74%	5,77%	5,77%	5,72%	-0,85%
Pérdidas No técnicas	26.664,13	7.237,67	1.828,17	11.400,82	8.673,76	-23,92%
% Pérdidas No Técnicas	3,85%	1,01%	0,25%	1,46%	1,03%	-29,25%

Fuente: Información publicada por la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., en la revista Trayectoria y corresponde al periodo 2007-2011.

I.A.5.b. Factores Legales.

El Art. 34 de la LRSE (Reformado por el Art. 53 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- establece con respecto a las Empresas de Distribución lo siguiente: que La distribución será realizada por empresas conformadas como sociedades anónimas para satisfacer, en los términos de su contrato de concesión, toda demanda de servicios de electricidad que les sea requerida.

El CONELEC otorgará la concesión de distribución, manteniendo un solo distribuidor por cada una de las áreas geográficas fijadas en el Plan Maestro de Electricidad, con lo cual se establece un régimen de exclusividad del servicio dentro de la región.

El 16 de octubre de 2009 en el Registro Oficial N°48 se publica la Ley de Empresas Públicas, la misma que en su Art. 4 establece que las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión que estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

En la misma ley en su parte final, específicamente en el Régimen Transitorio para las sociedades anónimas en las que el Estado a través de sus entidades y Organismos es Accionista Mayoritario, se puntualiza que en las sociedades anónimas en las que el Estado a través de sus entidades y organismos sea accionista mayoritario, constituidos con anterioridad a la expedición de la referida Ley, cuyo objeto social sea la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, se observará el siguiente procedimiento: Las acciones y los certificados de aportes para futuras capitalizaciones en las empresas eléctricas de generación, transmisión, distribución y comercialización de propiedad del Fondo de Solidaridad, serán transferidas al Ministerio Rector encargado del sector eléctrico ecuatoriano.

El Ministerio Rector encargado del sector eléctrico ecuatoriano en un plazo no mayor a 180 días, podrá: 1. Resolver la fusión, liquidación, escisión o disolución de las sociedades anónimas en las que es accionista; 2. Comprar las acciones de propiedad de accionistas minoritarios públicos o privados, de manera que estas empresas sean propiedad del Gobierno Central en los términos señalados en esta Ley; y, 3. Constituir tenedoras de acciones de las empresas en las cuales es accionista.

Régimen de excepción.- Si dentro del plazo previsto en el número 2.2.1.2 no se cumpliera el proceso de compra de acciones que permita que las sociedades anónimas de generación, transmisión, distribución y comercialización eléctrica con más de un socio queden en propiedad de un solo accionista, hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, esas empresas seguirán operando como compañías anónimas reguladas por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley. Las acciones de estas compañías no podrán ser transferidas al sector privado.

Como se puede colegir de la lectura anterior la Ley determina cambios inmediatos y en el corto plazo de varias Empresas que brindan servicios calificados como estratégicos desde la fecha de publicación de la misma desde el punto de vista de su estructura, cambios que si bien en ciertos casos aún no se han ejecutado, no es menos cierto que la incertidumbre e inestabilidad repercute inclusive en el rendimiento del personal. Así también en todos los aspectos que no sean netamente societarios, los restantes aspectos de administración deben sujetarse a la normativa del Sector Público, lo cual evidentemente detiene el avance dinámico que caracterizó en otras épocas a la CENTROSUR.

I.A.5.c. Factores Políticos.

La inestabilidad política que por años ha sido característica permanente de nuestro país se ve reflejada en los continuos cambios de gobiernos, los mismos que si bien han afectado visiblemente al sector eléctrico, la CENTROSUR ha gozado de una relativa estabilidad en la administración lo que ha permitido el cumplimiento de estrategias de manejo empresarial; no obstante, se evidencian cambios previstos en la misma normativa, referida en el punto anterior, que genera incertidumbre respecto de las condiciones dentro de las cuales deberá desarrollar su actividad .

I.A.5.d. Factores Económicos.

Los ingresos que maneja la CENTROSUR durante el año, dependen de la cantidad de energía distribuida y comercializada medida en kilovatios hora/mes (kWh). Las tarifas que intervienen en la Distribución y Comercialización de energía son fijadas y controladas por los organismos competentes de Regulación y Control según lo establece la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE).

Según lo establece la normativa correspondiente el Valor Agregado de Distribución (VAD), que es uno de los componentes que incide en la tarifa al usuario final será obtenido para los diferentes niveles de tensión considerando capacidad, administración, pérdidas y comercialización. Los estudios correspondientes del Valor Agregado de Distribución (VAD) será presentado por cada distribuidor al Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, hasta el último día laborable del mes de mayo de cada año; estos resultados deberán ajustarse a los valores del Valor Agregado de Distribución (VAD) para la empresa de referencia, según lo dispuesto en el artículo 56 de la Ley.

El CONELEC por su parte, luego de realizar los estudios correspondientes fijará y publicará anualmente las tarifas de distribución, considerando entre los elementos y factores que para tal efecto establecen la Ley y este Reglamento.

La tarifa al ser controlada por los Organismos competentes, y al no obedecer necesariamente a los costos reales de distribución y comercialización de energía, las empresas se podrían ver avocadas a potenciales pérdidas, y con ello verse disminuida su gestión en otros aspectos empresariales.

I.A.6. La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en el Contexto del Mercado Eléctrico Regional, Marco Legal.

Antes de la promulgación de la Nueva Constitución de la República y de la Ley de Empresas Públicas, el sector eléctrico ecuatoriano en lo que corresponde a distribución y

comercialización de energía, operaba con 20 empresas, a las cuales se les había concesionado para brindar el servicio, ciertas áreas dentro del territorio ecuatoriano.

Más adelante se evidenciaron giros en la estructura del sector eléctrico basados en disposiciones constitucionales que establecen que la energía está comprendida dentro de sectores estratégicos y que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular y gestionar dichos sectores.

Mediante Sentencia No. 001-12-SIC-CC (R.O. 629-S, 30-I-2012), la Corte Constitucional interpretó los Arts. 313 de la Constitución y siguientes relacionados en el siguiente sentido: Debe entenderse que las empresas públicas únicamente gozan de la facultad de gestionar los sectores estratégicos y/o prestar los servicios públicos, para los que hubieren sido autorizadas, sin que les esté permitido a su vez, a dichas empresas públicas, delegar a la iniciativa privada la gestión de los sectores estratégicos y/o la prestación de los servicios públicos, lo cual es competencia de los organismos pertinentes conforme lo establecido en la ley....”

Más adelante se promulga la Ley de Empresas Públicas, la misma que entre sus objetivos establece:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la

Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;

4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social.

Así mismo en su Art. 4 define a las Empresas Públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

De acuerdo a lo establecido en la normativa citada se colige que el Estado es quien regulará, controlará y administrará en el más amplio sentido el sector energético considerado como estratégico. Así mismo el Estado es quien analizará la conveniencia de crear, disolver, fusionar o crear la figura jurídica que considere conveniente para administrar el sector energético.

En este sentido el sector energético de la costa ya ha sido agrupado para administrar este servicio básico como es la electricidad y hacia futuro se prevé una reorganización de las áreas de concesión y administrativas del sector eléctrico del país.

La figura actual de compañía anónima que mantiene la CENTROSUR, su área de concesión y el cuerpo administrativo se prevé cambiará en el mediano o corto plazo, con lo cual el entorno de su mercado en el contexto regional se modificará significativamente, pues será una Empresa pública regulada por la normativa del sector público.

CAPÍTULO II

II.A. GESTIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.

II.A.1. Definición de Cartera Vencida.

Cartera Vencida, el diccionario de Economía define como “la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento” (<http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/C.htm>)

Para poder emitir los respectivos títulos de crédito, en los que se fundamentará una acción de cobro, tal como reza el Art. 415 del Código de Procedimiento Civil, necesariamente la obligación deberá ser líquida, determinada, pura y de plazo vencido, cumplidos éstos requisitos el título emitido tendrá la calidad de ser título de crédito, el cual tendrá implícita la facultad de su ejecución ante los tribunales de justicia o aplicando la Jurisdicción Coactiva.

En todas las empresas, que tienen por objeto proveer bienes o servicios, es frecuente encontrar valores que corresponden a cartera vencida.

Dentro de la gestión de cobro de una cartera vencida es importante analizar y determinar las causas que han producido la mora, los documentos de sustento que están disponibles para realizar el cobro, conocer las acciones tomadas anteriormente, los resultados de las mismas; y, las áreas de la empresa que han intervenido. Con esta información se puede formular un diagnóstico previo, en función del cual se deberá desplegar un plan de acción para la gestión de cobranza.

En varias instituciones de los sectores público y privado existen procedimientos para lograr recuperar estos valores, por ejemplo, se habla del envío de una primera carta, luego de una segunda, etc.; sin embargo, es necesario controlar y evaluar, periódicamente, los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento.

Es muy importante, dentro de la actual dinámica de los negocios, agilizar las cobranzas, por ello, un factor que se debe tener siempre presente es la necesidad de interactuar con los avances tecnológicos, que nos permite, utilizar las páginas WEB, el Internet, la telefonía celular, sin que por ello debamos dejar de lado el contacto personalizado con el cliente, ya que eso nos da la posibilidad de hacerle saber que estamos en capacidad de ayudarlo.

Además, es importante tener muy claras las alternativas de solución que la Empresa está dispuesta a ofrecer, frente a los diferentes casos, pues el cliente requiere que la persona con quien contacta le ofrezca soluciones, por ello es importante que ese funcionario tenga un conocimiento suficiente de la empresa y su entorno, caso contrario resultará una gestión poco efectiva.

II.A.2. La Cartera Vencida en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de energía (servicios principales) en su área de concesión, esto es en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, actividad que tiene el carácter de monopolio. La gestión administrativa para el manejo de más de 320.000 clientes permanentes y en expansión es compleja y está soportada en una herramienta informática denominada Sistema Comercial (SICO), que permite identificar los clientes que no han cumplido oportunamente con sus pagos, a través del Módulo de Cortes.

Paralelamente se dispone de un procedimiento que sustenta las diferentes acciones a ser tomadas secuencialmente dentro de las diferentes etapas, tanto en la base de datos como en el software de aplicación.

En el anexo N°1 se muestra el detalle de los valores de cartera vencida registrada en los diferentes años del periodo 2007-2011 (cortados a diciembre de cada año), clasificados de

acuerdo al tiempo de vencimiento de la misma (1 mes, 6 meses, un año). Así también se consignan valores con antigüedad que excede los 360 días. Se destaca también, dentro de los cuadros informativos, los diferentes grupos por categorías de consumo de clientes que mantienen estas deudas (superiores a 360 días) y los porcentajes que representan dentro de los totales.

La citada información corresponde únicamente a la cartera vencida de energía eléctrica que se hace constar para efectos de análisis; más adelante, se plasmarán los valores que contablemente están dentro del Balance General del periodo 2007-2011 y que incluyen los correspondientes al negocio de telecomunicaciones y otros incluidos dentro de la cuenta exigibles.

En los cuadros N°1 y N°2 se presentan resúmenes de la cartera vencida total (de energía) y de la que supera los 360 días o acumulada, correspondientes al periodo 2007-2011. Así también se hace constar el detalle del tipo de cliente que mantiene la deuda, ya que se tienen categorías de consumo residencial, comercial, industrial entre otros.

CARTERA VENCIDA TOTAL EN EL PERIODO 2007-2011										
	Dic-07		Dic-08		Dic-09		Dic-10		Dic-11	
	NUMERO CLIENTES	VALOR TOTAL								
RESIDENCIAL	110.096,00	2.585.529,21	110.053,00	2.426.175,11	97.917,00	2.191.297,14	108.255,00	2.229.996,68	111.643,00	2.535.940,82
COMERCIAL	8.617,00	436.153,00	8.923,00	487.049,62	6.838,00	358.799,48	7.544,00	361.058,72	8.781,00	496.890,06
INDUSTRIAL	2.860,00	709.460,09	2.968,00	772.362,40	2.687,00	474.972,40	2.769,00	562.423,97	2.970,00	491.325,02
ASISTENCIA SOCIAL	1.005,00	22.070,79	1.362,00	39.681,52	1.321,00	35.880,14	1.362,00	32.594,15	899,00	19.982,94
LOCALES DEPORTIVOS	15,00	1.677,92	20,00	3.344,99	20,00	3.149,23	22,00	4.466,29	37,00	144.960,69
ENTIDADES OFICIALES	251,00	36.848,25	413,00	77.449,21	437,00	77.632,83	458,00	61.196,74	322,00	43.057,64
VARIOS	33,00	10.719,78	37,00	1.648,62	27,00	1.165,78	42,00	3.695,10	64,00	4.344,77
TOTAL	122.877,00	3.802.459,04	123.776,00	3.807.711,47	109.247,00	3.142.897,00	120.452,00	3.255.431,65	124.716,00	3.736.501,94

CUADRO N°1

RESUMEN DE LA CARTERA VENCIDA TOTAL DENTRO DEL PERIODO 2007-2011.

CARTERA MAYOR A 360 DÍAS EN EL PERIODO 2007- 2011										
	Dic-07		Dic-08		Dic-09		Dic-10		Dic-11	
	NUMERO CLIENTES	VALOR TOTAL								
RESIDENCIAL	6.322,00	701.962,63	5.314,00	571.477,10	5.585,00	570.564,05	6.150,00	548.974,38	4.053,00	499.545,65
COMERCIAL	296,00	41.979,52	320,00	52.518,46	326,00	54.192,54	351,00	57.806,59	304,00	44.833,43
INDUSTRIAL	118,00	119.162,10	122,00	103.021,33	123,00	101.726,73	113,00	98.779,78	95,00	22.280,22
ASISTENCIA SOCIAL	26,00	1.313,21	24,00	885,80	24,00	894,21	26,00	989,73	10,00	383,34
LOCALES DEPORTIVOS	3,00	112,04	3,00	345,93	3,00	369,22	4,00	1.032,28	5,00	29.729,78
ENTIDADES OFICIALES	21,00	3.065,99	29,00	5.482,85	27,00	6.288,75	21,00	6.843,97	18,00	8.248,01
VARIOS	2,00	164,36	2,00	22,88	2,00	22,88	2,00	22,88	-	-
TOTAL	6.788,00	867.759,85	5.814,00	733.754,35	6.090,00	734.058,38	6.667,00	714.449,61	4.485,00	605.020,43

CUADRO N°2

RESUMEN DE LA CARTERA VENCIDA MAYOR A 360 DÍAS DENTRO DEL PERIODO 2007-2011.

Se puede evidenciar que el grupo de clientes residenciales es el que más aporta a la cartera vencida, esto se debe a que los clientes de esta categoría constituyen la mayoría dentro del total en el área de concesión de la Empresa.

En el cuadro N°3 y en el gráfico respectivo se ilustra la representatividad de la cartera vencida superior a 360 días frente a la cartera vencida total dentro del periodo 2007-2011.

	2007	2008	2009	2010	2011
Cartera Total	3.802.459,04	3.807.711,47	3.142.897,00	3.255.431,65	3.736.501,94
Cartera >360 días	867.759,85	733.754,35	734.058,38	714.449,61	605.020,43
	22,82%	19,27%	23,36%	21,95%	16,19%

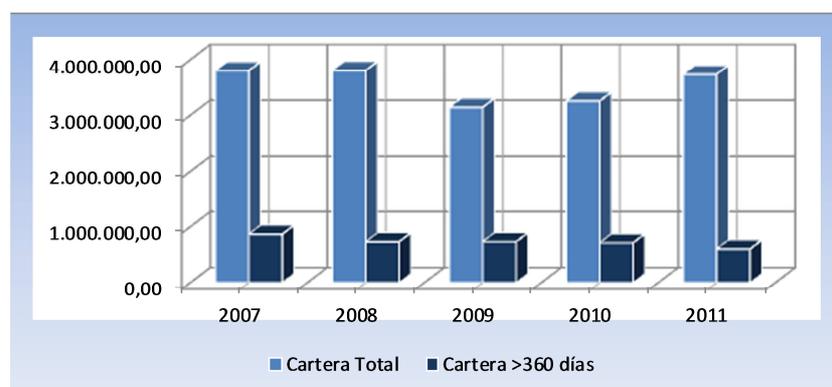


GRAFICO N°1

COMPARACIÓN DE CARTERA VENCIDA MAYOR A 360 DÍAS FRENTE A LA CARTERA VENCIDA TOTAL DENTRO DEL PERIODO 2007-2011.

De acuerdo a esta información, los porcentajes de cartera vencida con un tiempo mayor a 360 días, dentro del periodo comprendido entre 2007-2011, con respecto a la cartera vencida total, fluctúan entre el 16,19% y el 23,35%, siendo el valor más bajo el correspondiente al año 2011; este resultado se explica por la disminución de la cartera vencida mayor a 360 días, durante ese año y por el incremento de la cartera total vencida dentro del mismo año.

A continuación se presenta el comportamiento del número de clientes que forman parte de la cartera vencida entre 1 y 360 días y también la tendencia del número de clientes con cartera vencida superior a 360 días.

		2007	2008	2009	2010	2011
Número de clientes con cartera	>360 días	6.788	5.814	6.090	6.667	4.485
	<360 días	122.877	123.776	109.247	120.452	124.716

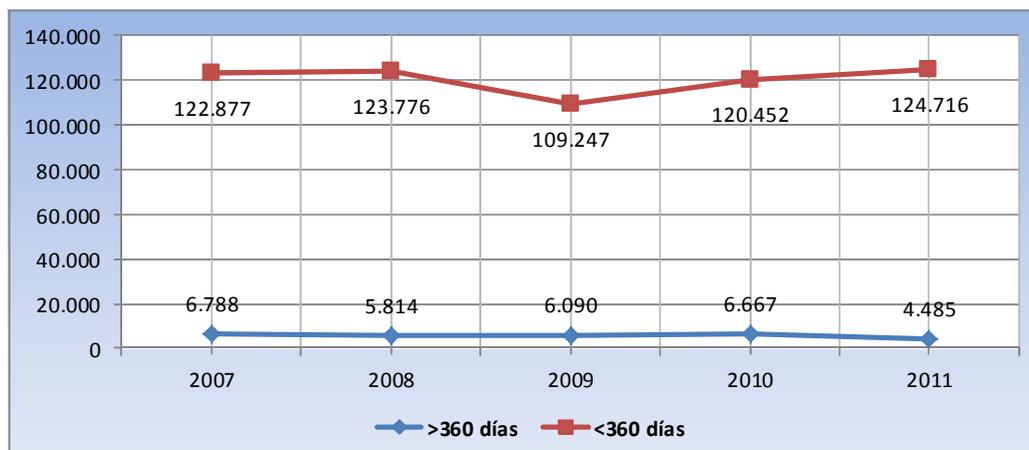


GRÁFICO N°2

NÚMERO DE CLIENTES CON CARTERA VENCIDA MAYOR A 360 DÍAS, PERIODO 2007-2011

Como se puede observar en el gráfico de tendencias del número de clientes en mora, cartera entre 1 y 360 días, es al incremento, en tanto que en el segundo caso, clientes con cartera superior a 360 días es decreciente, lo que demuestra que, en este caso, se ha realizado una gestión efectiva, que ha permitido contar con este resultado.

Es importante también tener presente que la facturación crece cada año, al igual que el número de clientes, por lo cual es lógico que también la tendencia de la cartera vencida en general tienda a crecer o al menos a mantenerse. A continuación se presenta un cuadro en donde se puede evidenciar el porcentaje de crecimiento de la cartera vencida y el porcentaje de crecimiento de la facturación durante el periodo 2007-2011.

AÑO	CARTERA US\$	INCREMENTO ANUAL CARTERA	FACTURACIÓN US\$	INCREMENTO ANUAL DE FACTURACIÓN	REALIZACIÓN CARTERA vs FACTURACIÓN
2007	4.670.218,89		49.982.000,39	2,26%	9,34%
2008	4.541.465,82	-2,80%	55.506.000,08	11,05%	8,18%
2009	3.876.955,38	-17,14%	58.434.000,41	5,28%	6,63%
2010	3.969.881,26	2,34%	61.902.000,52	5,94%	6,41%
2011	4.341.522,37	8,56%	66.641.000,87	7,66%	6,51%

CUADRO N°3

CRECIMIENTO DE LA CARTERA VENCIDA VS. FACTURACIÓN DENTRO DEL PERIODO 2007-2011.

Se puede apreciar en el cuadro que precede que la relación de cartera frente a la facturación se mantiene relativamente constante en el tiempo, es decir se incrementa la facturación y también la cartera.

II.A.3. Afección de la Cartera al Estado de Resultados Financieros.

El tener una cartera vencida elevada se refleja, principalmente, en la falta de ingresos por concepto de intereses o rendimiento de inversiones, que deja de percibir la compañía, consecuentemente no están disponibles esos recursos que podrían invertirse o servir para cubrir requerimientos o deudas.

Es importante también referirse al impacto que los valores de las cuentas no cobradas tienen sobre los Estados Financieros de la Compañía, por ello se realiza un análisis de los resultados que corresponden al periodo 2007-2011.

II.A.3.a. Análisis Financiero.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., como monopolio de distribución y comercialización de energía, en su área de concesión, debe sujetarse a tarifas fijadas y calculadas en función de una normativa establecida por el organismo de control, por tanto, no obedece a precios variables que dependan del mercado.

El Reglamento de Tarifas Eléctricas, publicado en el R.O. No. 598 de 17 de junio de 2002, codifica las normas y los procedimientos que se emplean para fijar la estructura, cálculo y reajuste de las tarifas aplicables al consumidor final o usuarios del servicio eléctrico, entre otros aspectos. Por su parte el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC aprueba los pliegos tarifarios, los mismos que consideran los costos de generación, los costos de transmisión y el valor agregado de distribución (VAD). Así también el Mandato N° 15 fija las pautas a aplicar dentro de este ámbito.

Existen diferentes fuentes de información que permiten evaluar los resultados financieros de una compañía, el Balance General, el Estado de Resultados o de Pérdidas y

Ganancias, entre otros, sobre la base de la cual se pueden definir indicadores que facilitan el seguimiento y control de una gestión al frente de una empresa.

A continuación, en los cuadros N° 4 y 5, se presentan el Balance General y el Estado de Resultados correspondientes al periodo 2007-2011. El primer cuadro corresponde al balance general de los años 2007 y 2008, en tanto que el siguiente corresponde a los años 2009, 2010 y 2011. No se hace constar un solo cuadro la información de los 5 años, en virtud de que los campos exigidos por contabilidad se ven ligeramente modificados en los últimos 3 años referidos.

Cabe indicar que, en el caso que nos ocupa, resulta de especial interés ubicar la cuenta de cartera vencida dentro del Balance General o Estado de Resultados para poder estimar su influencia en los estados financieros de la compañía: y, como consecuencia de ello, los índices que se presentan más adelante.

BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2007 Y 2008		
	2007	2008
ACTIVOS	144.226.845,03	165.756.957,54
Activo Fijo Neto	103.277.323,32	111.825.600,10
Activo Corriente	39.589.113,35	53.368.436,19
Otros Activos Corrientes	2.311.417,80	11.680.806,36
Disponible	21.991.164,40	23.776.332,35
Exigible	8.191.570,53	5.763.868,19
Realizable	6.915.702,47	12.147.429,29
Otros Activos	3.851.084,31	12.243.727,61
Activo no Corriente	1.293.102,01	524.711,84
Activo Diferido	67.306,35	38.209,41
PATRIMONIO Y PASIVO	144.226.845,03	165.756.957,54
Patrimonio + Utilidad	125.440.373,65	145.558.523,60
Patrimonio	108.951.831,65	134.343.340,01
Pasivos Corrientes	7.625.835,51	8.386.744,97
Otros Pasivos	11.160.635,87	11.811.688,97
Total Pasivos	18.786.471,38	20.198.433,94
Abonados	5.190.665,01	4.652.745,57
Otros (Exigibles)	3.000.905,52	1.111.122,62
Total Exigible	8.191.570,53	5.763.868,19

CUADRO N°4
BALANCE GENERAL PERIODO 2007-2008

	2009	2010	2011
ACTIVOS	183.548.611,06	204.327.958,12	228.850.205,12
ACTIVO CORRIENTE	59.491.677,57	63.683.737,78	81.703.686,61
Disponible	27.861.721,20	31.495.074,46	45.102.962,84
Exigible	4.544.257,23	9.226.175,52	17.139.273,72
Realizable	18.896.316,19	17.126.039,32	16.038.960,65
Otros Activos Corrientes	8.189.382,95	5.836.448,48	3.422.489,40
ACTIVO NO CORRIENTE	124.056.933,49	140.644.220,34	147.146.518,51
Activo Fijo	120.634.411,77	132.589.135,92	132.627.944,96
Activo Fijo Depreciable	114.780.060,37	122.508.871,70	122.537.680,74
Depreciable	237.467.472,61	264.032.495,68	273.538.708,15
- Depreciación Acumulada	(122.687.412,24)	(141.523.623,98)	(151.001.027,41)
Activo Fijo No Depreciable	5.854.351,40	10.080.264,22	10.090.264,22
Otros Activos no Corrientes	3.422.521,72	8.055.084,42	14.518.573,55
Otros Activos	11.611.904,67	13.891.532,90	17.941.062,95
PATRIMONIO Y PASIVO	183.548.611,06	204.327.958,12	228.850.205,12
Patrimonio + Utilidad	154.882.065,25	179.178.278,81	190.964.865,57
Patrimonio	154.242.691,70	178.955.009,17	182.808.060,95
Pasivos Corrientes	17.399.341,99	11.862.343,73	10.822.766,34
Otros Pasivos	11.267.203,82	13.287.335,58	27.062.573,21
Utilidad o Pérdida del Período	639.373,55	223.269,64	8.156.804,62
Total Pasivos	28.666.545,81	25.149.679,31	37.885.339,55
Abonados	4.294.558,09	5.825.994,13	5.866.254,61
Otros (Exigibles)	249.699,14	3.400.181,39	11.273.019,11
Total Exigible	4.544.257,23	9.226.175,52	17.139.273,72

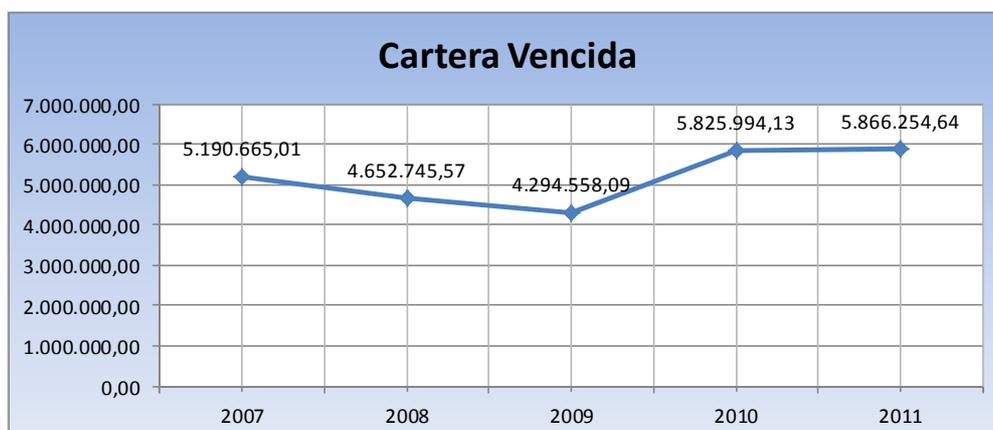
CUADRO N°5
BALANCE GENERAL PERIODO 2009-2011

En los cuadros precedentes se ha resaltado con color verde, una línea específica dentro de los activos, la cuenta denominada Exigible, que se desglosa, en la parte inferior y que está compuesta por la cuentas denominadas Abonados y Otros (Exigibles). La cuenta Abonados corresponde al total de la cartera vencida de los clientes.

A continuación se ilustra la evolución de la cartera vencida total dentro del periodo 2007-2011. Se puede apreciar que en el año 2007 el valor supera los 5 millones de dólares, en los dos años siguientes la tendencia es hacia la baja, en tanto que en los años 2010 y 2011 nuevamente se incrementa.

La información que se presenta en el balance general del periodo 2007-2011 difiere en términos absolutos de la información de cartera presentada anteriormente, esto se debe a que en el balance se hace constar todos los valores exigibles a clientes, no solo del negocio de

energía sino de telecomunicaciones y por otros conceptos en forma totalizada, por lo que se debe tener clara la información y las diferencias que se puede evidenciar de las diferentes fuentes que proviene la misma.



CUADRO N°3

INCREMENTO DE LA CARTERA VENCIDA TOTAL CONTABLE EN EL PERIODO 2007-2011

Se completa la información contable con el estado de resultados, resumen de ingresos y resumen de costos y gastos correspondiente al periodo 2007-2011. La información se consigna en los cuadros 6, 7 y 8.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA CENTROSUR EN EL PERIODO 2007-20011					
DESCRIPCIÓN	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
Ingresos de Explotación	72.062.762	69.567.598	72.021.289	67.083.148	85.887.832
Gastos de Explotación	55.661.668	59.719.054	72.878.065	76.456.558	78.933.555
Utilidad de Explotación	16.401.094	9.848.543	-856.776	-9.373.410	6.954.277
Ingresos no Operacionales	2.118.265	2.652.077	1.686.213	9.679.943	1.370.880
Gastos no Operacionales	2.030.817	1.285.437	190.063	83.263	168.352
Utilidad No Operacional	87.448	1.366.641	1.496.149	9.596.680	1.202.528
Utilidad antes de impuestos	16.488.542	11.215.184	639.374	223.270	8.156.805
Impuestos y participaciones					
UTILIDAD NETA	16.488.542	11.215.184	639.374	223.270	8.156.805
Amortización de pérdidas y reserva legal					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.488.542	11.215.184	639.374	223.270	8.156.805

CUADRO N°6

ESTADO DE RESULTADOS EN EL PERIODO 2007-2011

RESUMEN DE INGRESOS					
DESCRIPCIÓN	Año 2007	Año 2008	Año 2009 Inf. Adm.	Año 2010	Año 2011
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
EXPLOTACIÓN	72.062.762	69.567.598	72.021.289	67.083.148	85.887.832
- Venta de Energía	54.857.413	58.906.222	59.942.902	61.693.737	66.440.648
- No Venta de Energía	17.205.350	10.653.870	11.700.379	4.414.472	18.079.274
Ingresos por Telecomunicaciones		7.505	378.009	974.939	1.367.911
NO OPERACIONAL	2.118.265	2.652.077	1.686.213	9.679.943	1.370.880
TOTALES	74.181.027	72.219.675	73.707.502	76.763.091	87.258.712

CUADRO N°7
RESUMEN DE INGRESOS

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS					
DESCRIPCIÓN	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
EXPLOTACIÓN	55.661.668	59.719.054	72.878.065,06	76.456.558	78.933.555
COSTOS					43.326.481
- Compra de Energía	34.368.887	35.099.158	41.351.610,40	42.779.566	43.014.455
- Costo de materiales					37.631
- Costo por Telecomunicaciones		239.898	113.865,59	232.560	274.396
GASTOS					35.607.074
- Operación y Mto.	14.389.917	17.098.411	23.571.870,01	24.275.958	25.530.294
- Depreciación	6.902.864	7.281.587	7.840.719,06	9.168.475	10.076.780
NO OPERACIONAL	2.030.817	1.285.437	190.063,28	83.263	168.352
- Otros No Operacional	128.747	1.285.437	190.063,28	83.263	97.430
Otros Gastos No Operacionales	1.902.070				70.922
TOTAL COSTOS Y GASTOS	57.692.485	61.004.491	73.068.128	76.539.821	79.101.907

CUADRO N°8
RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

A continuación se presentan los índices que evalúan la situación financiera de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., siendo los principales: Indicadores de Liquidez, Indicadores de Endeudamiento y Propiedad, Indicadores de Rentabilidad e Indicadores de Gestión.

Para el cálculo de estos indicadores se ha utilizado el valor total de los activos, incluyendo la cuenta exigibles que contiene la cartera vencida total de la Empresa. Si bien, en los valores totales, el exigible solo representaría aproximadamente el 2,5% del valor total de los activos correspondientes al año 2011 y no distorsionaría, en gran medida, los índices en

los que interviene la cuenta activos, no es menos cierto que se está considerando un valor que potencialmente puede resultar incobrable y por tanto los índices no resultan exactos.

El análisis se lo realiza para los indicadores del año 2011, por ser los más recientes; sin embargo, los valores de los índices de los años anteriores no difieren significativamente, por lo que no amerita hacer referencia a cada uno de ellos.

INDICADORES ECONÓMICOS DE GESTIÓN

DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Razón circulante	4,86	4,97	3,42	5,37	7,55
LI = Activo Corriente y Acumulado / Pasivo Corriente y Ac					
Prueba Acida	3,96	3,52	2,33	3,92	6,07
SF = Activo Corriente y Acum. - Inventarios / Pasivo Corriente y Acum.					
Liquidez Financiera Inmediata	2,88	2,83	1,60	2,66	4,17
LF = Disponibilidades / Pasivo Corriente y					
Período Promedio de Cobros	35	29	26	34	32
PPC = Cuentas por Cobrar Clientes * #días / Ingresos por Venta de Energía					
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO Y PROPIEDAD					
Factor de Endeudamiento	13,03%	12,19%	15,62%	12,31%	16,55%
FE = Pasivo Total / Activo Total					
Concentración del Endeudamiento	40,59%	41,52%	60,70%	47,17%	28,57%
CE = Pasivo Corriente / Pasivo Total					
Capacidad de Pago de Accionistas	6,68	7,21	5,40	7,12	5,04
PA = Patrimonio / Pasivo Total					
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
Margen Brutos sobre Ventas	22,76%	14,17%	-1,19%	-2,76%	8,10%
MBE = Superávit de Explotación / Ingresos de Explotación					
Rentabilidad de la Explotación	13,44%	7,09%	-0,54%	-1,18%	3,59%
RE = Superávit de Explotación / Capital Promedio					
Rentabilidad del Patrimonio	13,14%	7,71%	0,41%	0,12%	4,27%
RP = Superávit Total del Ejercicio / Patrimonio					
Rentabilidad sobre Activos	15,97%	10,04%	0,53%	0,17%	6,15%
RA = Superávit Total del Ejercicio / Activo Fijo Neto					
INDICADORES DE GESTION FINANCIERA					
Rotación de Cartera	9,06	12,53	16,22	8,32	5,09
RC = Ventas Netas / Cuentas por cobrar					
Rotación del Activo	0,72	0,65	0,61	0,58	0,66
RA = Ventas/Activo Fijo					
Periodo Medio de Cobranza	40,31	29,13	22,50	43,87	71,69
PMC= Cuentas y Documentos por cobrar*365/Ventas					

CUADRO N°9
INDICADORES ECONÓMICOS Y DE GESTIÓN

II.A.3.b. Los Indicadores de Liquidez.

Estas razones miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, o el dinero, en efectivo, que dispone, para cancelar las deudas.

Mide si se dispone de un capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que le permita seguir con el desarrollo de dicha actividad. Los indicadores más representativos son: la razón corriente o circulante, la prueba ácida, la liquidez financiera inmediata y el periodo promedio de cobros.

- La razón circulante o corriente.- Este índice relaciona los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza; se entiende por tanto que entre más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de realizar sus pagos a corto plazo. Lo que evidencia que, en el año 2011, la CENTROSUR pudo cubrir sus pasivos corrientes en 7,55 veces con sus activos corrientes. Una relación óptima es de 2 a 1, con lo que se determina que en una Compañía existe una situación de liquidez favorable; sin embargo, no siempre índices elevados representan una óptima situación, pues esto puede suponer un manejo inadecuado del activo corriente, es decir que se mantiene una liquidez excesiva y nada productiva.
- La Prueba ácida.- Es un indicador más riguroso que el anterior y mide la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes utilizando exclusivamente sus activos de fácil liquidación, sin depender de la venta de su inventario. Con respecto a este indicador se puede concluir que existe una situación de liquidez satisfactoria en la compañía, observándose que la Empresa cuenta con \$6,07 en activos de fácil liquidez (sin recurrir a los inventarios) para cubrir cada dólar adeudado de corto plazo.
- Liquidez Financiera Inmediata.- Esta relación nos indica que la Empresa cuenta con \$4,17, en recursos en efectivo (caja y bancos), para el pago de sus obligaciones de corto plazo, resultado que pone en evidencia una posición financiera sólida y segura, frente a sus obligaciones con terceros.

- Período Promedio de Cobros.- La recuperación de las cuentas por cobrar ha disminuido 2 días con respecto al año inmediatamente anterior, ubicándose en 32 días.

II.A.3.c. Indicadores de Endeudamiento y Propiedad.

- Indicador de Endeudamiento.- El indicador de endeudamiento mide la concentración del endeudamiento y la capacidad de pago de los accionistas. Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por tanto es un indicador del nivel de dependencia de la empresa con sus acreedores; es decir, cuando el índice es alto indica que la empresa podría descapitalizarse por la alta dependencia de sus acreedores, en cambio sí es bajo indica que la empresa trabaja bien con el dinero prestado. Para el año 2011 se tiene que el 16,55% de los activos de la Empresa son financiados por terceros y el 83,45% es de propiedad de los accionistas, índice que, con respecto al año inmediatamente anterior, se ha incrementado en un 34,50%, esto debido a que el 2011 se incorporó la provisión para jubilación patronal.
- Concentración del Endeudamiento.- De la deuda total, el 28,57% es de obligación de pago en el corto plazo.
- Capacidad de Pago de los Accionistas.- El resultado indica que los recursos invertidos por la Empresa, tienen la capacidad de cubrir hasta 5,04 veces el total de obligaciones adquiridas con terceros.

II.A.3.d. Indicadores de Rentabilidad.

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de la gestión de ejecutivos y directivos, sus resultados permiten a la empresa controlar los costos y gastos y, de esa manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de la aplicación de estos indicadores, es el análisis de la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

Analizando los índices “Margen Bruto sobre Ventas” y “Rentabilidad de la Explotación”, se observa que en el año 2011 se presentan resultados positivos del 8,10% y 3,59%, respectivamente, lo que significa que el negocio fue rentable.

Los índices “Rentabilidad del Patrimonio” y “Rentabilidad sobre Activos” registran cifras del 4,27% y 6,15%, respectivamente, resultados que demuestran la existencia de un superávit financiero.

II.A.3.e. Índices de Gestión Financiera.

Estos indicadores miden la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos, pues todos los activos deben contribuir, al máximo, para el logro de los objetivos financieros de la misma, no conviene por tanto, mantener activos improductivos o innecesarios.

- Rotación de Cartera.- Es un indicar que evidencia el número de veces que las cuentas por cobrar de una empresa rotan en un período o ejercicio determinado, generalmente un año. Para el caso de la CENTROSUR, el índice es de 5,09, lo cual muestra una relación muy aceptable.
- Rotación del Activo Fijo.- Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos sino para producir los bienes y servicios que luego generarán los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Para el caso de la CENTROSUR la relación obtenida es 0,66, lo que indicaría que por cada dólar de activo fijo se está obteniendo 0,66 centavos en la venta; no obstante, como ya se indicó, la tarifa de venta de energía es fijada por los Organismos de Regulación y Control del sector eléctrico, existiendo de por medio varios subsidios, lo que distorsiona la interpretación de este indicador.
- Periodo Medio de Cobranza.- Representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas. Al prolongarse el periodo de recuperación de los valores de las ventas, puede la empresa quedarse sin liquidez

inmediata, lo que dificultaría sus normales operaciones. En el caso de la CENTROSUR el periodo medio de cobranza se ha incrementado, lo cual debe ser revisado, pues lógicamente influye también la cobranza de cartera.

No obstante de que se observa que CENTROSUR maneja una liquidez favorable, y que el porcentaje de cartera vencida total representa apenas el 2,5% de la cuenta exigibles, que se ubica dentro de los activos, hay que tener presente que se debe buscar el mecanismo para evitar que esta se siga acumulando, pues la tendencia es a crecer, y puede llegar a cifras difíciles de recuperar, al igual que incrementarse el número de clientes a cifras igualmente difíciles de manejar.

II.A.4. Análisis del Manejo Actual de la Cartera Vencida.

Al interior de la CENTROSUR, la Dirección de Comercialización (DICO), la Dirección de Distribución (DIDIS) y la Dirección de Morona Santiago (DIMS) son las encargadas de los Procesos de: Facturación, Recaudación y Manejo de Cartera en la primera etapa, en sus respectivas jurisdicciones, cantón Cuenca, agencias de Azuay y Cañar; y, provincia de Morona Santiago, respectivamente, pues a su cargo se encuentran también todas las acciones de corte, notificación, retiro, reconexión y depuración de la información que será remitida a la Dirección de Asesoría Jurídica para el cobro vía extrajudicial o judicial de la cartera vencida que supera los 360 días.

Se cuenta con información de la cartera vencida total, que maneja cada una de las indicadas direcciones, durante los años 2010 y 2011, resultados que se resumen a continuación:

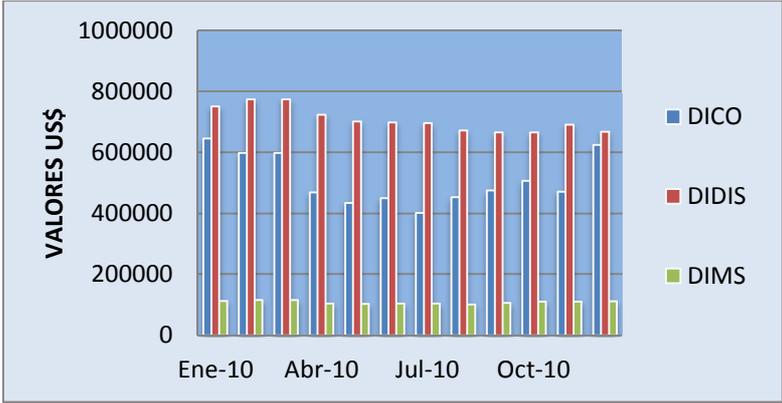


GRAFICO N°4
APORTE DE CARTERA VENCIDA DE DICO, DIDIS Y DIMS AÑO 2010

En el gráfico anterior, que corresponde al año 2010, en valores absolutos, la cartera de DIDIS es mayor que la cartera de DICO, la cartera de DICO muestra una tendencia al incremento; y, finalmente, la cartera de DIMS se mantiene prácticamente constante dentro del periodo 2010.

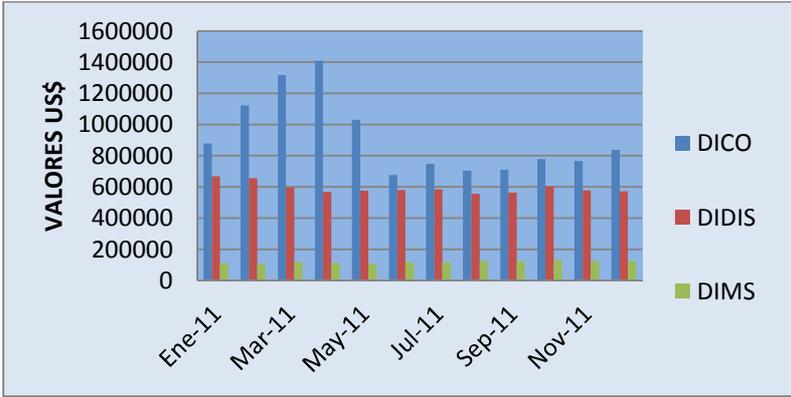


GRAFICO N°5
APORTE DE CARTERA VENCIDA DE DICO, DIDIS Y DIMS AÑO 2011

En el periodo 2011 la tendencia de la cartera vencida de DIDIS es decreciente, en tanto que la cartera vencida de DICO, en el primer cuatrimestre se incrementó notablemente, luego descendió, para en los últimos meses crecer otra vez. La cartera de DIMS prácticamente se mantiene constante en el tiempo, aunque con una pequeña tendencia al incremento.

De la información recabada se concluye que el incremento de la cartera de la DICO obedeció a la falta de personal o contratistas para el manejo de la cartera, una vez realizada la contratación de profesionales para gestión de cobro de cartera, se nota claramente la

disminución y estabilización de la misma, lo que demuestra que la gestión de los contratistas surtió efecto inmediato.

Se presentan a continuación gráficos que muestran los valores que aportan DIDIS, DICO y DIMS a la cartera vencida total, relacionándola con la cantidad de clientes que manejó cada dirección en los años 2010 y 2011. Cabe anotar que para efectos comparativos los gráficos se realizan considerando únicamente el número de clientes y los valores finales de cartera con corte a diciembre de cada año.

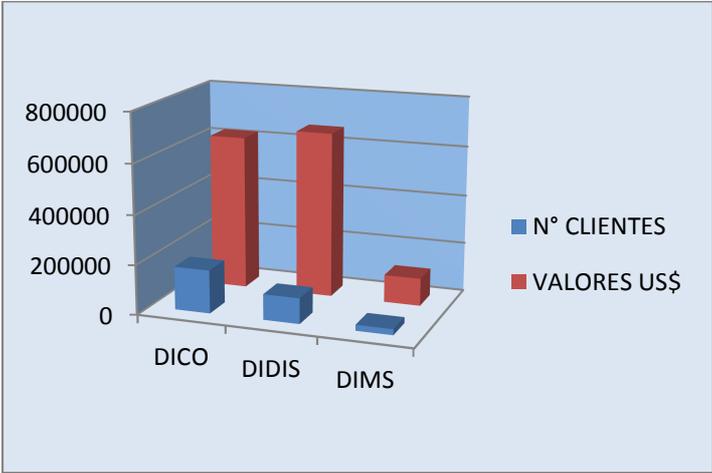


GRÁFICO N°6
APORTE DE CARTERA VENCIDA DE DICO, DIDIS Y DIMS AÑO 2010

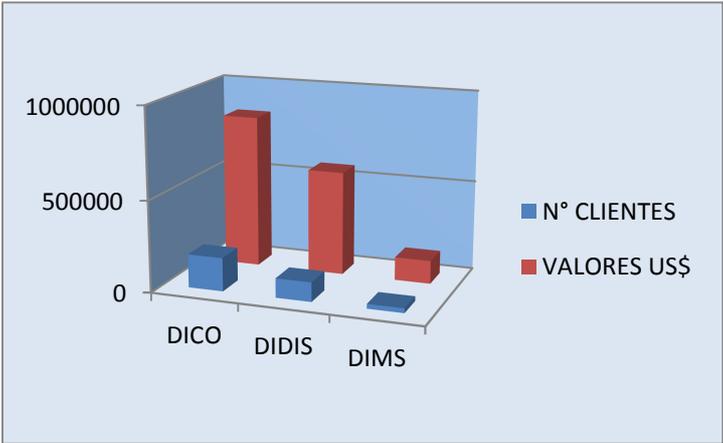


GRÁFICO N°7
APORTE DE CARTERA VENCIDA DE DICO, DIDIS Y DIMS AÑO 2011

De los gráficos se desprende que durante el año 2011 la cartera vencida de DIDIS disminuyó, lo que indica que la recuperación de cartera vencida, referida también en el numeral 2.2, estuvo básicamente en el segmento que maneja esta dirección (cantones de las provincias del Azuay y Cañar); no obstante, la cartera vencida manejada por DICO (Cuenca) se incrementó.

Por otro lado, para evitar el incremento de cartera vencida, se tiene implantado un mecanismo de firmar convenios de pago, cuando el medidor aún está activo, de acuerdo a las políticas previamente establecidas; así se consideran los porcentajes mínimos a pagar por el cliente en función del tiempo y monto adeudado. Gracias a esta figura, el medidor sigue en estado activo y se prestan las facilidades a los clientes para que, paralelamente al consumo, cancelen los valores atrasados en cuotas.

Cuando no es posible realizar el convenio de pago, detallado en el párrafo anterior o cuando el cliente no cancela los valores, pese a la notificación realizada, se realiza el corte de servicio, una segunda notificación, el retiro del medidor, la liquidación de garantía y el envío de la información de la cartera vencida a la DAJ para inicio de proceso extrajudicial o judicial según corresponda.

Cabe indicar que se tiene documentado, a partir del año 2010, las notificaciones remitidas por DAJ y los valores recuperados como fruto de esas notificaciones. La entrega de las notificaciones, en las áreas de las Agencias, las realizó la Dirección de Distribución, en tanto que dentro de la ciudad de Cuenca fueron distribuidas por la Dirección de Asesoría Jurídica.

En lo referente a los recursos disponibles para recuperación de cartera, se observa en los organigramas, que en las direcciones correspondientes durante el periodo 2007-2011, no incorporan personal específicamente dedicado a este proceso.

II.A.5. Procedimientos de Recuperación de Cartera.

La falta de cumplimiento de las obligaciones de pago por parte del cliente, sin que las mismas sean debidamente gestionadas en forma oportuna, provoca que el deudor llegue a una instancia en la que le resulta difícil resolver el pago.

Ciertos clientes requieren estímulos para cancelar sus obligaciones, por ello es importante que la gestión sea lo más temprana posible, cuando aún está latente el consumo que genera la obligación y la contraparte de pagar el mismo, pues lo que inicialmente puede ser una demora en el pago, puede transformarse en mora.

A partir del primer día de atraso es indispensable tomar acciones efectivas dirigidas al mayor número de clientes, pues no hay duda de que cuanto mayor es el tiempo de mora, tanto más difícil resulta la recuperación, por tanto es importante recordar, por cualquier medio disponible, la fecha de vencimiento, es decir, anticiparse a la fecha de vencimiento.

Una estrategia de gestión temprana, de recupero de deudas en mora, permite administrar y monitorear a los clientes con vencimientos periódicos interviniendo en aquellos casos que resulte necesario.

Como ya se manifestó anteriormente, el Sistema Comercial SICO permite obtener información y administrar, entre otros recursos, la recaudación. Uno de los módulos de ayuda es justamente el de cortes, el mismo que, en forma resumida, opera de la siguiente manera: Luego del proceso de emisión mensual de facturación, los clientes que han incurrido en mora en más de 2 meses en la zona urbana y más de 3 meses en la zona rural pasan a un estado identificado con la “P” que indica que el servicio debe ser cortado; se genera entonces automáticamente un listado de clientes para corte.

Este módulo permite obtener adicionalmente listados por rutas, lo cual facilita agrupar a los clientes de manera eficiente, de tal manera que un solo grupo recorra el mismo sector,

notificando la falta de pago. Se puede generar, en forma general, listados según los requerimientos.

A cada uno de los listados generados se les identifica con un código. Una vez obtenido el listado e identificado con dicho código, los clientes que se incluyen en el mismo, no se repiten en otros listados que se puedan generar posteriormente.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. cuenta con dos modalidades de facturación denominadas: 1.- En línea: cuando el cliente tiene la posibilidad de cancelar en un punto de pago que tiene conexión al SICO; el valor cancelado se refleja de inmediato en el sistema, actualizándose la información; y, 2.- En semi-línea: cuando por razones técnicas el punto de pago no puede acceder al SICO, en este caso se imprimen las facturas, previamente, en la oficina Matriz y se las despacha a esos puntos de pago. Al tratarse de un procedimiento que toma su tiempo en el retorno de la información de las facturas canceladas, no es posible incluir este segmento de clientes dentro de otro estado, aún si han cancelado, hasta que la información de este punto de pago sea ingresada al SICO y se actualice la información en el sistema.

El listado de clientes identificados con “P”, se imprime previa asignación de un código, que servirá para el posterior control, y son despachados a los responsables de realizar los cortes de servicio.

La información que retorna de los responsables del corte de servicio es ingresada al sistema, al igual que las novedades derivadas de la gestión. De la información ingresada, el sistema discrimina y pasa al estado “S” los clientes cuyo servicio ha sido desconectado.

Una vez que el cliente ha cancelado los valores adeudados, el sistema genera otro listado para reconexión del servicio, listado que es transferido al responsable de restablecer el servicio, trabajo que una vez ejecutado es notificado para que se ingrese la información al sistema, con lo cual el cliente pasa a un estado normal o reconectado.

Luego de transcurridos 30 días, a partir del corte de servicio, si el cliente no ha cancelado la deuda, cambia el estado del cliente de cortado a “para retiro”, sobre la base de lo cual, el sistema genera, automáticamente, un listado de medidores que deben ser retirados. A ese listado se le asigna un código que sirve para control y se entrega a los responsables de ejecutar el trabajo.

Al momento de desconectar el medidor se toma una lectura final del mismo, la que es realimentada al personal correspondiente, quien actualiza el estado del medidor una vez que fue retirado, actualiza también la lectura tomada, datos que servirán para las liquidaciones de valores.

Si dentro de los 30 días posteriores al retiro del medidor, el cliente cancela, se emite una orden de reinstalación, caso contrario, se procede a liquidar las garantías, con lo cual, finalmente, el cliente pasa a un estado denominado “W”, que es considerado como cartera vencida y que deberá ser reportado a la Dirección de Asesoría Jurídica para el trámite de cobro correspondiente.

Cabe indicar que, previo al corte del servicio y del retiro del medidor, se envían cartas de notificación, haciéndole conocer al cliente sus obligaciones pendientes de pago. Estos trámites están a cargo de la Dirección Comercial DICO, en lo que corresponde a la zona urbana (cantón Cuenca), a la Dirección de Distribución en lo relacionado con Agencias (cantones del Azuay y Cañar) y a la Dirección de Morona Santiago lo que corresponde a la provincia de Morona Santiago.

De acuerdo al procedimiento que se mantiene, desde que un cliente deja de cancelar sus obligaciones hasta que se requiere de la intervención de Asesoría Jurídica para cobro por vía judicial, existe un tiempo considerable que transcurre entre las dos acciones, pudiendo considerarse que es menos riesgosa la deuda que está dentro de los primeros meses de generado el atraso, volviéndose más difícil cuando se hace efectivo el retiro del medidor,

hasta la que se considera prácticamente incobrable (aquella que a pesar de acciones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo) y se la cataloga como pérdida, transfiriéndola a la máxima autoridad de la Empresa para autorización de baja de valores.

Sintetizando el procedimiento enunciado, podemos resumir en el siguiente cuadro con los tiempos mínimos, que toma el proceso, hasta llegar a la Dirección de Asesoría Jurídica para gestión de cobro. Debiéndose indicar que, en algunos casos, el tiempo puede ser mayor, ya que por lo extenso del área de concesión no se retiran los medidores al cumplirse el tiempo exacto estipulado en el Reglamento.

SECTOR URBANO								
Deuda > 2 meses	+	1 mes sin pagar	+	1 mes sin pagar	+	en 3 mes	=	7 meses
Se corta el servicio		Se retira el medidor		Se liquida la garantía		Se reporta a DAJ		
SECTOR RURAL								
Deuda > 3 meses	+	1 mes sin pagar	+	1 mes sin pagar	+	en 3 mes	=	8 meses
Se corta el servicio		Se retira el medidor		Se liquida la garantía		Se reporta a DAJ		

CUADRO N°10

TIEMPO REQUERIDO POR EL PROCESO, DESDE QUE EL CLIENTE DEJA DE PAGAR LOS VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA HASTA QUE EL TRÁMITE LLEGA A ASESORÍA JURÍDICA.

Si bien, un factor sensible, que debe ser considerado para la recuperación de valores, es el tiempo o antigüedad de la deuda, no es menos cierto que la distancia a la que se encuentra un cliente y el monto que debe cancelar, también son dos factores a ser considerados en el momento de analizar las estrategias a aplicar para la recuperación de cartera, ya que los costos que demandan el trámite de recuperación por vía Judicial, pueden ser mayores a los potencialmente recuperables. No obstante, se debe mantener la imagen de una empresa que mantiene un control, ya que de lo contrario, la cultura del no pago, podría proliferar.

Contando con datos históricos de las deudas por la ruta o distancia del o los clientes, por el monto de las deudas, la antigüedad de las mismas, la efectividad de los resultados de las notificaciones o procesos, podremos tomar las mejores decisiones, en función del

costo/beneficio, para realizar, en el futuro, acciones extrajudiciales, acciones judiciales o solicitar la baja de valores.

II.A.6. Análisis del Marco Legal Vigente para Manejo de Cartera Vencida.

El Art. 9 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico establece que, la falta de pago del suministro de energía eléctrica, dará derecho a la empresa distribuidora o proveedor a interrumpir el servicio, conforme a las disposiciones reglamentarias pertinentes.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, por su parte en su artículo 5, enumera las obligaciones del consumidor de un servicio público, entre las cuales constan el ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios e informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumir;

Dentro de la Empresa está en vigencia el denominado “Reglamento para la Facturación y Recaudación de valores por consumo de energía eléctrica”, el mismo que en su artículo séptimo estipula:

La Empresa retirará el equipo de medición a los consumidores de los sectores urbanos de Cuenca signados como 01, 02, 03, 04, 05; a los consumidores ubicados en las áreas urbanas de las cabeceras cantonales de las Agencias y de la Dirección Morona Santiago y a los consumidores con registrador de demanda con dos o más meses pendientes de pago. A los consumidores que pertenecen a los sectores rurales de la ciudad de Cuenca y otros sitios del área de concesión, con tres o más meses pendientes, se aplicará el mismo tratamiento descrito anteriormente. Si dentro de los 30 días calendario, a ser contados a partir del retiro del medidor, el consumidor cancela todos los valores adeudados, se le podrá reinstalar el servicio a través del mismo contrato, debiendo pagar, adicionalmente, el valor definido para retiro e instalación del medidor de acuerdo a la tabla valores de comercialización vigente, aprobada por la Presidencia Ejecutiva de la Empresa.

Si el consumidor no cancela el valor adeudado dentro de los 30 días posteriores al retiro del medidor, pierde el derecho a que se le instale nuevamente el equipo de medición retirado, por lo tanto, se procederá con la suspensión definitiva del servicio, se liquidarán los valores con el registro de lectura tomado al momento del retiro y se compensarán los valores adeudados con el depósito de garantía por consumo de energía y por el buen uso de la acometida y el equipo de medición.

Luego de practicarse la indicada liquidación y en caso de existir saldos adeudados a la Empresa, la Dirección de Comercialización bloqueará en el SICO la posibilidad de pago directo y remitirá, por lo menos cada tres meses, a la Dirección de Asesoría Jurídica la documentación necesaria para que se inicien las acciones legales para el cobro de valores por la vía judicial, pudiendo el consumidor cancelar sus deudas directamente a través de la Dirección de Asesoría Jurídica.

Cuando se retire un medidor, se adeuden valores y el trámite de su recuperación sea remitido a la Dirección de Asesoría Jurídica para las correspondientes acciones judiciales, las Direcciones de Comercialización, Distribución o de Morona Santiago deberán conservar el medidor en las condiciones en las que fue retirado, dada la posibilidad de que se requiera la revisión del mismo dentro del proceso judicial y/o administrativo a implementarse, hasta que la Dirección de Asesoría Jurídica indique que ya no se requiere mantener en custodia dicho equipo de medición.

Para el pago de estos valores adeudados a la Empresa, y en caso de que el trámite se encuentre para gestión de cobro en la Dirección de Asesoría Jurídica, ésta calculará el valor a pagar por el consumidor, incluyendo los intereses desde la última facturación hasta la fecha de pago y gastos incurridos a efecto del proceso de recuperación, de ser el caso, debiendo procesarse el pago a través de la caja varios, y, una vez realizado el pago, la Dirección de

Asesoría Jurídica comunicará a la Dirección de Comercialización para que elimine el valor de la deuda constante en el sistema de comercialización.

Si luego de la liquidación existieren valores en favor del consumidor, la Empresa procederá con el trámite correspondiente para su devolución. En caso de que el cliente no cobre los valores remanentes por un lapso de 6 meses, se los deberá transferir a la cuenta 211 “Cuentas por Pagar” y la Dirección Comercial eliminará esos valores del sistema de comercialización.

En el valor resultante de la liquidación, sea a favor de la Empresa o a favor del cliente, no se continuará aplicando intereses dentro del sistema de comercialización, debiendo quedar el valor inalterable para el inicio del trámite judicial, en el cual sí se podrá reclamar el pago de intereses a partir de la fecha de corte o para la transferencia de cuenta según sea el caso.

Si el cliente desea reponer el servicio en un inmueble donde se ha retirado el medidor por falta de pago y no se ha cancelado el valor adeudado dentro de los 30 días luego del retiro, deberá cancelar el valor total de la deuda que será calculada por la Dirección de Asesoría Jurídica, de estar ésta realizando el trámite de cobro, incluyendo los intereses y gastos incurridos, y adicionalmente, deberá solicitar y cancelar la totalidad del nuevo servicio de acuerdo a la tabla de valores de comercialización vigente.

Si luego del proceso legal no es posible recuperar una parte o la totalidad de los valores adeudados, la Dirección de Asesoría Jurídica informará a la Presidencia Ejecutiva y ésta, de juzgarlo pertinente y en base del Reglamento vigente para este fin, solicitará al Directorio de la Compañía la baja de éstos valores; de haberse así resuelto la Dirección de Comercialización procederá a eliminar estos valores del sistema de comercialización y la Dirección Administrativa Financiera hará el registro respectivo.

También está vigente, al interior de la CENTROSUR, el Procedimiento para autorizar la baja de valores incobrables, correspondientes a deudas mantenidas para con la Empresa,

aprobado por el Directorio de la Institución en Sesión N° 1132, celebrada el 3 de julio de 2007, en la que en su numeral 2, establece: “El Presidente Ejecutivo, en conocimiento de dichos informes en los que consten las razones que han impedido el cobro de la deuda y los respectivos documentos de soporte que acrediten las gestiones realizadas, está autorizado para resolver directamente la baja de valores correspondientes a deudas que las personas tengan para con la Empresa, siempre y cuando su cuantía no exceda de los siguientes montos: \$300 en el caso de clientes con tarifa residencial, \$800 para clientes comerciales y \$1.200 para clientes industriales; en los casos de deudas que no corresponden a consumo de energía el monto máximo será de \$300”.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, expedida en el Registro Oficial N° 175, del 21 de noviembre de 2007, dentro de la cuarta disposición general, contempla la vigencia de la Jurisdicción Coactiva y establece: “Las empresas públicas, para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, gozan de Jurisdicción Coactiva, que se la ejercerá de conformidad con la reglamentación interna de la empresa pública y demás normativa conexa.”

La CENTROSUR aún no ha implementado la Jurisdicción Coactiva; sin embargo, ha elaborado un Reglamento preliminar para aplicar la mentada jurisdicción, estableciendo la normativa interna que permita realizar el cobro de deudas correspondientes a los distintos servicios que presta, así como respecto de cualquier obligación vencida contraída con ella, mediante el procedimiento de ejecución coactiva, al tenor del mandato de las disposiciones legales pertinentes que constan en: la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Mandato Constituyente N°15, Código de Procedimiento Civil y demás normas aplicables.

La Jurisdicción Coactiva se implementará para el cobro de las deudas originadas por la venta de energía eléctrica y valores que por otros conceptos, la Empresa legalmente cobra o

retiene, tales como: uso no autorizado y fraudulento de energía eléctrica, servicios de telecomunicaciones y en general otros servicios que presta o rubros que originan obligaciones para con ella. Además podrán hacerse efectivas, a través de la jurisdicción coactiva, tanto en relación al monto de capital como en relación a los intereses, multas, recargos legalmente aplicables y costas de ejecución.

Con la implementación de la Jurisdicción Coactiva la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. podrá, en caso de así convenir a sus intereses, cobrar sus deudas a través de este mecanismo, recurrir ante la Justicia Ordinaria o ante los Centros de Arbitraje y Mediación, de así haberse convenido en este último caso, de conformidad con la normativa aplicable.

II.A.7. Causas de Acumulación de Cartera.

La cartera vencida es manejada en su primera etapa, es decir desde que el cliente entra en mora hasta la liquidación de la garantía, por parte de la Dirección Comercial DICO, en lo que corresponde a la zona urbana (cantón Cuenca), la Dirección de Distribución en las Agencias (cantones del Azuay y Cañar), y la Dirección de Morona Santiago lo que corresponde a la provincia de Morona Santiago.

En la cartera vencida que manejan la DICO, DIDIS y DIMS, su acumulación e incremento se debe fundamentalmente a la falta de recursos humanos propios, para realizar la gestión de cobro; y, a la extensa área de concesión involucrada, por ello se ha visto la necesidad de recurrir a contratistas.

En lo que corresponde a la cartera vencida superior a 360 días, que está a cargo de DAJ, una de las causas principales de su acumulación se puede atribuir al tiempo que toma cada proceso, desde que el cliente se entra en el estado de impago hasta que el trámite de cobro llega a la Dirección de Asesoría Jurídica. En este periodo de tiempo (han transcurrido

entre 7 meses y un año) los clientes han cambiado de domicilio, han fallecido o simplemente ya no están pendientes de las deudas, tornándose en cuentas de difícil recuperación.

En lo que se refiere al cantón Cuenca, cuando se trata de notificar al cliente con deuda, es decir se inicia el trámite de gestión extrajudicial, resulta complejo para el personal de DAJ ubicar el domicilio; si bien existen herramientas como el Sistema de Información Geográfico que ayuda en esta tarea; sin embargo, puede estar desactualizada para algunos sectores, en lo que respecta a la referencia de número de transformador, calles, entre otras, lo que repercute en pérdida de tiempo y recursos del personal.

En lo que se refiere a las agencias del Azuay y Cañar y la Provincia de Morona Santiago, se debe indicar que el personal de dichas agencias, o personal contratado por éstas, son los encargados de entregar las notificaciones extrajudiciales. Todos los esfuerzos sumados han repercutido en la disminución de la cartera vencida en el año 2011, tal como se observa en el gráfico correspondiente; sin embargo, no existe un procedimiento secuencial, continuo a lo largo del tiempo que permita realizar una gestión mejor coordinada y más eficaz.

Además, existen varios clientes que no han cancelado en efectivo y que luego de firmar una letra de cambio tampoco han cumplido con el pago; en estos casos se ha procedido a plantear juicios ejecutivos, los mismos que pueden durar varios meses hasta plantear las acciones de embargo. En este contexto se han encontrado las siguientes dificultades:

- El tiempo que demora el proceso es relativamente largo.
- Los montos a recuperar, mayoritariamente, no exceden de \$400.
- La distancia a la que está ubicado el demandado obliga a movilizar recursos que pueden no justificar el monto que se pretende recuperar.
- Los demandados son de escasos recursos económicos, lo que impide recuperar el dinero, pues las acciones de embargo son infructuosas.

No se aplica para el cobro el Sistema de Jurisdicción Coactiva, se tiene como opción únicamente las instancias judiciales, que pueden tardar varios meses en ser resueltas. Como ya se anotó, mientras mayor sea el tiempo transcurrido para recuperar los valores, menos opciones de éxito se tendrán.

Al no evacuar la gestión de cobro de todos los clientes, reportados por las instancias que manejan la primera etapa de cartera vencida, año tras año se van acumulando el número de clientes y los valores adeudados, por lo que cada vez se tornará más difícil el manejo de la recuperación de cartera vencida.

No existen procedimientos homologados en la DAJ para la gestión de cobro extrajudicial y judicial, no se dispone aún de la Jurisdicción Coactiva, no se cuenta con una herramienta específica para el registro y control de la información y estado de los procesos, lo que ha repercutido en que no se disponga de información oportuna, confiable y sobre todo no se tenga una visión constante de lo que ocurre con la misma cuando se opta por uno u otro procedimiento.

No existe una buena realimentación de información entre las diferentes direcciones involucradas, o procedimientos que enlacen las actividades, lo que repercute aún más en la demora de los trámites de gestión de cobro.

II.A.8. Información Actualmente Disponible para la Toma de Decisiones Gerenciales.

La Dirección de Planificación, de la CENTROSUR, recaba la información de las actividades de la Compañía, entre ellas la información técnica, financiera y comercial, en función de la cual calcula índices, los mismos que, en forma resumida, son presentados periódicamente a la Administración de la compañía.

Los estados financieros e índices financieros constituyen una buena herramienta de gestión directiva, pues muestran el desempeño real de la empresa, permitiendo determinar su situación real.

Así también, son importantes los indicadores técnicos y comerciales, pues ellos permiten realizar gestión de la operación misma de la compañía.

Si bien esta información muestra, en forma macro, el resumen del movimiento de la cartera, no se calculan índices específicos que evidencien el impacto de la cartera vencida sobre los resultados. No se cuenta tampoco con información de otro nivel que muestre detalles de la evolución de la cartera y cumplimiento de la gestión de la misma, más bien ésta es dispersa y no está concentrada, en forma sistemática, dentro de un sistema informático que permita organizar la misma y acceder, en línea, a reportes específicos, que referencien la situación del manejo de la cartera vencida.

Por lo indicado, la información disponible para la toma de decisiones gerenciales, en lo referente a cartera vencida, se consideraría incompleta.

Se encargan, de manera particular, de la gestión de cartera la DICO, DIDIS, DIMS y la DAJ, dentro de las instancias que les corresponde a cada dirección. Específicamente, dentro de la DAJ, no se cuenta con algún tipo de medición que permita ver reflejada, con claridad, la situación de deuda que mantenían o mantienen cada uno de los clientes; la única forma que entonces permite tener una idea, aunque poco clara, es mediante los registros de deudas enviados de DICO, DIDIS y DIMS a DAJ y el registro de los cobros posteriores realizados. Si bien el SICO le permite obtener reportes que podría obtener la DAJ, el procedimiento no está establecido, es necesario por tanto establecer estos y definir los accesos a los diferentes usuarios del SICO.

Si bien el Sistema Comercial SICO puede generar reportes no se realiza un seguimiento oportuno y sistemático de la cartera vencida; sumado el hecho de que no existen

políticas claras de manejo técnico de dicha cartera, lo que ha desembocado en que el cobro de cartera demore en su ejecución, no se disponga de la información para el análisis y toma de decisiones gerenciales.

Es importante realizar el seguimiento y análisis de la cartera vencida, en sus diferentes etapas pues como ya se manifestó se debe analizar el costo /beneficio de los diferentes procedimientos que implican el cobro judicial o extrajudicial.

CAPÍTULO III

III.A. MANEJO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. es una empresa de servicios de energía eléctrica y telecomunicaciones, básicamente, siendo la Distribución y Comercialización de energía la actividad más importante.

Está catalogada como una de las mejores del país por el buen manejo técnico - administrativo; sin embargo, existen ciertos procesos que pueden ser susceptibles de mejora, siendo uno de ellos la gestión de recuperación de cartera vencida, tarea a cargo de la Dirección de Asesoría Jurídica DAJ, la Dirección de Comercialización DICO, la Dirección de Distribución DIDIS y la Dirección de Morona Santiago DIMS; pues en la actualidad se mantienen deudas con una antigüedad superior a 5 años, con montos totalizados relativamente considerables. Muchas de esas deudas no han sido gestionadas extrajudicialmente o judicialmente por varias razones, entre ellas la falta de información oportuna, la falta de información de ubicación de los clientes, la falta de una herramienta informática de apoyo en la gestión y control, la falta de políticas claras de manejo de cartera, la no aplicación de la Jurisdicción Coactiva, entre otras, como ya se manifestó en el capítulo II.

Es común, dentro de las empresas, la inexistencia de políticas relacionadas con el tratamiento y manejo de cartera, lo cual provoca un crecimiento evidente en los rubros de cuentas por cobrar. La falta de organización, conocimiento y control oportuno de la información y un tratamiento particular a la cartera desencadenan problemas de gestión que, con el pasar del tiempo, resultan complejos de solucionar, ya que cada vez se esperan resultados representativos de reducción de cartera y, por tanto, la aplicación de procedimientos y estrategias deberá ser mucho más rigurosa.

El presente capítulo se enfoca a determinar la forma de organizar la información, en la Dirección de Asesoría Jurídica y aplicar los conceptos estadísticos para segmentar la

información, gestionar y luego controlar la misma. Así también analizará, dentro de este contexto, los diferentes procedimientos que deban incorporarse dentro de esta dirección.

III.A. 1. Análisis de Procedimientos para Organizar la Información de Clientes con Cartera Vencida, en la Dirección de Asesoría Jurídica.

La necesidad de realizar las tareas, dentro de la institución, de manera estandarizada, organizada y mantener registros de los procedimientos empleados, con una política de mejora continua, ha permitido avanzar dentro del campo de la Gestión de Calidad y generar un Manual de Procesos y Procedimientos que se encuentra disponible en uno de los softwares que maneja la CENTROSUR.

Dentro de las ventajas, más relevantes, de la aplicación de la organización por procesos y procedimientos, se podrían citar:

- Ofrece una visión sistemática de todas las actividades que se realizan dentro de la Institución.
- Facilitan la consulta de actividades de funcionarios o clientes involucrados en los diferentes procesos o procedimientos.
- Se pueden reorganizar las actividades en función de análisis de optimización de recursos.
- Se pueden auditar y reestructurar procesos y procedimientos haciendo la Institución más competitiva.

Según Lida Rivera, los elementos de un proceso están conformados por:

“Entradas.- Son los insumos que ingresan al proceso y que están asociados a un proveedor.

Recursos.- Son los recursos necesarios para transformar los insumos de la entrada en un producto.

Producto.- Es el resultado del proceso

Salidas.- Son los productos que serán empleados, dentro de otros procesos, como entradas, o simplemente por los clientes del proceso terminado.

Los procesos se clasifican por el nivel de complejidad, parámetros involucrados o responsabilidad que implican (18).

Por su complejidad se clasifican en:

Macroprocesos.- Procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

- Procesos.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida satisfactoria para el cliente.
- Subprocesos.- Son partes definidas de un proceso. Puede ser útil la división de un proceso en varios subproceso para aislar un poco ciertas actividades propias de cada uno, lo cual facilita diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

De acuerdo al nivel de responsabilidad se clasifican en:

- Proceso gobernantes o de dirección.- Denominados también procesos gerenciales.
- Procesos operativos.- Sirven para obtener un producto o un servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.
- Procesos de apoyo.- Contribuyen o mejorar la eficiencia de los procesos operativos. Ejemplo: Administrativo, Financiero, de Recursos Humanos” (19).

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, el mismo que contiene la caracterización de macroprocesos, subprocesos y los procedimientos, que no son otra cosa que las actividades que se realizan, al interior de la misma, en las diferentes áreas que la conforman.

Los macroprocesos, abarcan dos categorías: los principales y los de soporte o apoyo. Dentro de los principales tenemos: los gerenciales, de distribución, de comercialización y los de soporte o apoyo, siendo estos últimos los administrativos, financieros, de recursos humanos e informáticos.

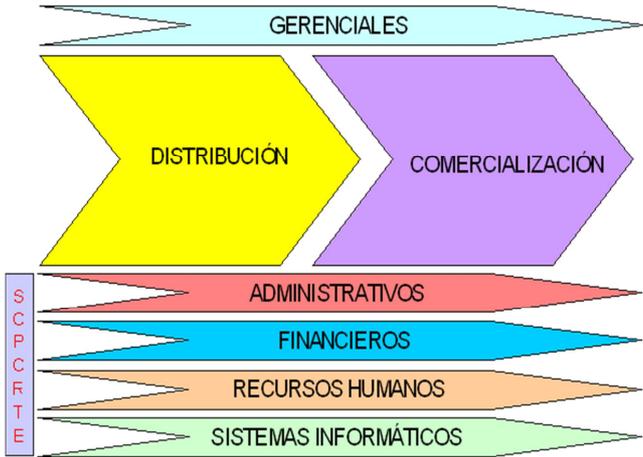


GRAFICO N°8
MACROPROCESOS DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A

A continuación se muestra un gráfico que contiene la estructura de los procesos gerenciales:



GRAFICO N°9
SUBPROCESOS GERENCIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A

Dentro de este primer grupo encontramos a la Dirección de Asesoría Jurídica y Legal en donde, entre otras actividades, radican los procedimientos extrajudiciales y judiciales de recuperación de cartera vencida mayor a 360 días, transferida de otras dependencias.

Por otro lado tenemos los procesos de comercialización, que incluyen las actividades de cobro de cartera vencida “reciente” o menor a 360 días, de acuerdo a los procedimientos establecidos y que se mencionaron en el capítulo II.

Los procedimientos referentes a cobro de cartera, que involucran la participación de las Direcciones Comercial (DICO) y de Asesoría Jurídica DAJ, no se han elaborado, por tanto no se encuentran disponibles en el manual existente.

La Dirección de Distribución DIDIS también realiza gestión comercial, al igual que la Dirección de Morona Santiago. Dentro de los procesos de estas direcciones tampoco constan estos procedimientos, pues las directrices deben darse en la Dirección Comercial. Este vacío ha repercutido en la no existencia de una sistematización y estandarización en las diferentes actividades que se realizan para el cobro de cartera y, además, la falta de coordinación, entre las direcciones, para entrega de información y realimentación de las acciones tomadas.

En consecuencia, el primer paso para organizar la información, será definir los procedimientos, en cada dirección, los responsables, los tiempos requeridos para cada actividad y la forma en que se ha de documentar la misma.

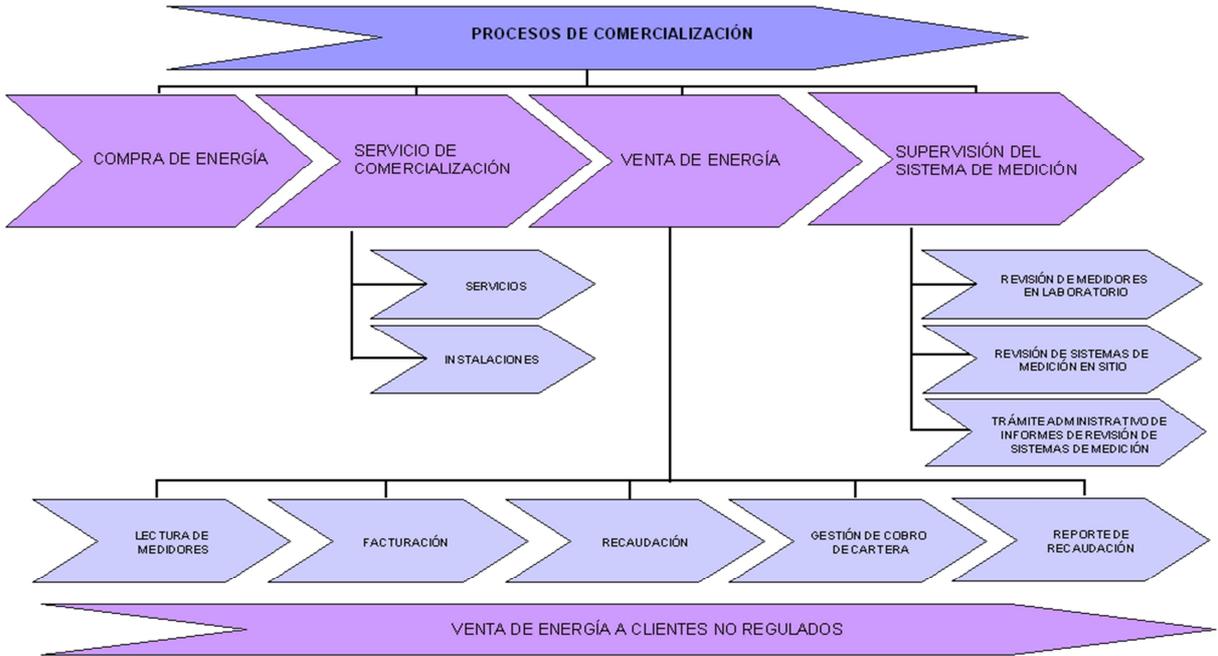


GRAFICO N°10
SUBPROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A

Debido a que en el presente trabajo se analizarán los procedimientos que involucran a la Dirección de Asesoría Jurídica, se recomienda que dentro del subproceso gerencial “Asesoría Jurídica y Legal” se incorpore el subproceso denominado Gestión y Cobro de Cartera Vencida, el cual deberá incluir los siguientes procedimientos:

1. Depuración de cartera vencida
2. Revisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda
3. Priorización de cartera
4. Cobranza Persuasiva
5. Proceso de cobro coactivo, seguimiento y control

III.A.1.a. Depuración de Cartera Vencida.

El primer paso, antes de comenzar la depuración de cartera, es revisar si se cuenta con una base de datos confiable y suficiente.

El sistema de información comercial SICO proporciona información sobre el historial de los clientes y los movimientos comerciales realizados; podemos acceder también a reportes de cartera por períodos, por categoría de clientes, por zonas y exportar a un archivo de Excel, el cual a su vez nos permitirá filtrar la información y obtener listados según el criterio de búsqueda y organización requerido.

No obstante de lo expuesto en el párrafo anterior, la utilidad del SICO termina en la indicada instancia, por lo que se requiere el apoyo de una base de datos adicional, con la que no se cuenta al momento, para realizar la depuración, priorización, gestión y posterior control de la cartera, que será tramitada extrajudicial y judicialmente. Cabe anotar que, en la indicada base de datos, se consolidará la cartera total de clientes que tienen varias fuentes de origen, ya

que, a más de clientes de energía (manejados por el SICO), están los clientes de telecomunicaciones (manejados por el SITEL), títulos de crédito por diferentes conceptos, que son remitidos desde otras fuentes, que podrían estar dispersos y no constar en las bases de datos, entre los que se pueden citar:

- a) Listado de clientes con deudas pendientes de cancelación, correspondientes a los valores que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. legalmente cobra o retiene por consumo de energía eléctrica.
- b) Listado de clientes con valores pendientes de cancelación, correspondientes a los valores que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. legalmente cobra por servicios de telecomunicaciones.

En el caso de los documentos citados en los literales a y b, actualmente éstos son reportados desde la DICO, DIDIS o DIMS, acompañados de un memorando; y, en forma individual, con la información de cada cliente se remite la ubicación extraída del sistema de información geográfico GIS y una impresión, extraída del SICO, que tiene el detalle de nombre, código de cliente y valor a cancelar, entre otros (estos datos en el caso de deudas por concepto de no pago de energía eléctrica). El trámite es direccionado, por el Director de Asesoría Jurídica, al Departamento de Patrocinio Legal y Judicial, en donde se designa al Profesional que se hará cargo de la gestión.

- c) Facturas pendientes de cancelación, emitidas por uso indebido y/o fraudulento de energía eléctrica o su regularización.

Los documentos son entregados a DAJ adjuntando los documentos de la infracción.

- d) Convenios incumplidos por otros servicios que la Empresa brinda.

Los documentos correspondiente son enviados a la DAJ con memorando y adjuntando la letra de cambio que fue parte del convenio.

e) Títulos que, teniendo la calidad de ejecutivos, se hallen pendientes de cancelación (letras de cambio), cualquiera sea el origen de la obligación que motivo su aceptación.

Las letras de cambio firmadas por los clientes, previo acuerdo verbal sobre la forma de pago, reposan en una carpeta en la DAJ, no siendo registradas en otra instancia.

f) Cheques que resultaren protestados por insuficiencia de fondos, cuenta cerrada o resultaren devueltos por cualquier otro motivo, que correspondan al pago de cualquier servicio que la Empresa presta.

Son remitidos a la DAJ por la DAF adjuntando un memorando a cada uno de los cheques. Estos documentos se registran en un libro dispuesto para el efecto.

g) Otros documentos que prueben la existencia de una obligación pendiente de cancelación.

Al momento no se ha registrado un caso, o al menos no se tiene conocimiento, que corresponda a una obligación de otra índole diferente a las especificadas anteriormente.

Los documentos citados, proceden básicamente de las direcciones de Comercialización DICO, Distribución (DIDIS), Telecomunicaciones (DITEL) y Administrativa Financiera (DAF). Las letras de cambio son elaboradas por personal de la DAJ y permanecen en custodia de la misma dirección.

Una vez que se logre consolidar la cartera vencida, procedente de diferentes fuentes, las cuales han sido mencionadas anteriormente, se debe realizar un diagnóstico para posteriormente iniciar el proceso de depuración.

Es importante realizar el proceso de depuración, realizando gestiones para el cobro de una cartera potencialmente susceptible de recuperación, teniéndose presente que un porcentaje de la misma, que se ha acumulado de años anteriores, seguramente tendrá graves deficiencias de información, que dificultarán el cobro; debido, sobre todo, al tiempo que ha transcurrido

desde que se generó la deuda; no obstante, siempre será conveniente tratar de reducirla y, sobre todo, ejercer un control para que no se incremente.

Es importante establecer y poner en práctica nuevos procedimientos y políticas que permitan agilizar las tareas de recuperación de cartera, pues los procedimientos tradicionales no han resultado totalmente efectivos, a esto se debe sumar el hecho que cada vez el número de clientes crece y puede ampliarse el área de concesión, por lo cual estos aspectos no pueden perderse de vista y deben ser incorporados a una solución integral que permita realizar el seguimiento y control posterior.

Dentro del proceso de depuración se debe considerar:

- La normativa vigente (tributaria, locales deportivos, régimen del sector eléctrico, otras leyes y normativas vigentes).
- Resoluciones y políticas dadas por el Directorio para dar de baja deudas que, sustentadamente, no pueden ser cobradas o aquellas que por el monto no ameritan otras acciones.

Los dos puntos indicados constituyen una primera etapa de depuración de cartera.

Siempre será importante que el SICO y otras fuentes de datos, que generan o alimentan la información de cartera vencida, deban ser permanentemente chequeados, al igual que la información allí constante, a fin de que cuando sean transferidos, los catastros de cartera vencida a la Dirección Jurídica, no adolezcan de incoherencias en la información.

Se recomienda que esta primera etapa de depuración sea coordinada entre el área que solicita el cobro y la Dirección de Asesoría Jurídica.

III.A.1.b. Revisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda.

Una vez que se cuente con la cartera vencida depurada, se solicitará a las áreas correspondientes que incorporen la documentación pertinente, en cada caso, a fin de iniciar la gestión. Dichos documentos serán los respaldos de: origen de la deuda, datos del cliente, ubicación, teléfonos, registro de notificaciones preliminares y otros que se consideren pertinentes y que deberán ser acordados previamente. El expediente completo será entregado a la Dirección de Asesoría Jurídica.

Una de las actividades que debe primar es el registro del ingreso de los documentos descritos a fin de iniciar un expediente, realizar el control y seguimiento de los trámites, pues al momento esto se lleva de manera informal; lo cual puede generar que, por ejemplo, si se extravía un letra de cambio, al no tenerla registrada, podría pasar el hecho desapercibido.

El registro de los documentos se hará en una dependencia señalada para esto y a través de un sistema adecuado, consignando la fecha de recepción, número y fecha del documento, clase de documento, dirección de origen, remitente, funcionario a quien se entrega, fecha de entrega, nombre de quien recibe, fecha de caducidad o prescripción si fuese el caso.

En una primera etapa los documentos deben ser analizados, al igual que los anexos, para determinar si éstos cumplen los requisitos, caso contrario deben ser devueltos al lugar de origen, a fin de que sean completados o revisados.

Una vez aceptados los documentos, deben ser numerados en orden cronológico y consecutivo.

A continuación se procederá a abrir el expediente, asignándole un número, con el nombre o razón social del cliente deudor, su identificación, la dirección, el monto de la deuda, el número de folio, el motivo de la deuda y la fecha de prescripción de las acciones a

emprender. Será conveniente llevar un registro de expedientes manual y otro magnético, este último como respaldo y fuente de información para alimentar al software de apoyo de la gestión y control posterior de la cartera a ser tramitada.

Sería recomendable tomar como referencia lo establecido en el Reglamento sobre Arreglo y Actuaciones Judiciales Ref. Resolución de la Corte Suprema de Justicia, Registro Oficial 20 de 19 de Junio de 1981.

III.A.1.c. Priorización de Cartera.

La cartera debe ser analizada para determinar que parte es susceptible de ser gestionada, es decir, se debe realizar una priorización, siempre considerando el costo/beneficio para la empresa y buscando tener resultados en el corto plazo. Dentro de los criterios para la priorización se debe considerar el segmento de mayor concentración de recursos a recuperar, la ubicación, entre otros, utilizando una segmentación de datos y la estadística.

III.A.1.d. Análisis Estadístico para Segmentar Datos.

Según David M. Levine y otros, “La Estadística es la rama de las matemáticas que examina las formas de procesar y analizar datos” (2); ofrece los procedimientos para recolectar y transformar los datos de manera que sean útiles a quienes toman decisiones.

Según David M, Levine y otros, para aplicar la estadística es necesario comprender algunos conceptos relacionados como:

- Variable.- Son las características de los objetos o individuos.
- Población.- Consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión.
- Muestra.- Es una parte de la población seleccionada para el análisis.
- Parámetro.- Es una medida numérica que describe una característica de la población.

- Estadístico.- Es la medida numérica que describe alguna característica de la muestra.

(3)

La dinámica actual del negocio y el comportamiento de los diversos tipos de clientes en el mercado, hace necesario que la institución implemente herramientas que faciliten manejar y controlar la información de cartera vencida, recuperar valores y que además proporcione una retroalimentación que ayude en la oportuna toma de decisiones, buscando se reduzcan los costos operativos y se incremente la rentabilidad del negocio.

Es necesario contar con criterios reales y actualizados para clasificar la información de cartera y poder realizar una mejor gestión y control; así por ejemplo podemos segmentar la misma con criterios como: tipo de servicios, montos por recuperar, ubicación geográfica del cliente, antigüedad de la deuda, etc.

La segmentación por antigüedad de la deuda permite que se puedan aplicar estrategias para cada segmento, en función de ciertos patrones que puedan ser detectados a través del análisis del comportamiento histórico registrado.

En la aplicación de la estadística, a las cobranzas, encontramos el denominado Principio de Pareto, el que se configura cuando la mayoría de los elementos de un conjunto de datos caen en un pequeño número de categorías y las pocas observaciones restantes se dispersan en un gran número de categorías. Los grupos, según David M. Levine y otros, se conocen como: lo “poco vital” y lo “mucho trivial” (25). Por ejemplo, el 70% de cartera podría estar concentrado en pocos títulos, esta realidad se visualizará organizando en tablas la información.

La aplicación del principio de Pareto se enfoca a contar con una ilustración de la forma de cómo recuperar la mayor cantidad de cartera vencida, con menor esfuerzo y en el menor tiempo, optimizando los recursos.

Los resultados del procesamiento estadístico proporcionan la frecuencia, la cantidad o porcentaje de objetos en un conjunto de categorías, para observar las diferencias que hay entre ellas.

La información mostrada en gráficos es un punto importante dentro de la estadística y permite comparar los porcentajes o valores de diferentes categorías.

III.A.1.e. Alternativas de Segmentación de Datos.

Como se mencionó anteriormente, la cartera vencida que es transferida a la DAJ, procede de diferentes Direcciones y obedece a diferentes conceptos, es decir el universo de obligaciones que deben ser cobradas no es homogéneo y el tipo de deudores tampoco, por lo cual se debe analizar las diferentes estrategias a aplicar en cada caso.

A una persona natural, posiblemente no se le aplicará el mismo procedimiento que para una persona jurídica. Igualmente, un deudor clasificado con tarifa comercial será diferente de un deudor con tarifa residencial o industrial. No es lo mismo cobrar a una persona que ha incurrido en mora por el lapso de 90 días, que a una persona que tiene acumulados varios años de deuda y se deben recargar intereses por esa mora.

El saber reconocer estos escenarios diferentes, esa heterogeneidad, es justamente la base para agrupar datos o lo que comúnmente se denomina segmentación.

No existe una regla para agrupar datos o información, este proceso debe estar acorde a las necesidades propias de cada institución, en función de varios factores y de cada realidad. La segmentación de datos no es un fin sino constituye más bien un medio que nos permitirá optimizar recursos.

Segmentar una cartera no es otra cosa que clasificar las obligaciones o deudas por cobrar en grupos o categorías de deudas o clientes semejantes; a quienes justamente por su semejanza, la Institución se puede dirigir con acciones concretas que podrían ser similares.

Una vez obtenida la información final, debemos iniciar la gestión tomando el segmento de la cartera que se considere el más factible de ser gestionado y considerando también el segmento de mayor concentración de recursos a recuperar con la menor inversión de recursos posible.

Sin embargo, la gestión consistirá en realizar todas las acciones para procurar la cobranza. En cualquier caso, será esencial la proactividad, no esperar pasivamente que el cliente pague, sino acercarnos a él; y, la creatividad para desarrollar acciones inteligentes que logren captar la atención y compromiso del cliente, siempre teniendo presente la relación costo/beneficio.

III.A.1.f. Segmentación por Producto.

Como ya se estableció en apartados anteriores, las fuentes de ingreso de documentos por cobrar proceden de varias direcciones y por varios conceptos, por lo tanto este sería el primer proceso de segmentación, ya que cada grupo debe ser tratado en forma independiente. Se debe por tanto crear carpetas o expedientes físicos y magnéticos independientes, para direccionar y tratar a cada segmento de estos productos según las políticas en cada caso.

La clasificación más representativa es la señalada en el punto 1 del presente capítulo; sin embargo, para efectos de los análisis posteriores, se considerará una tabla de valores del producto energía eléctrica, en virtud de que la cartera vencida de este rubro es la más alta e importante.

PRODUCTO	CANTIDAD DE CLIENTES CON CONTRATO DE SERVICIO	MONTO TOTAL DE CARTERA VENCIDA TRANSFERIDA A DAJ	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA CON RESPECTO AL TOTAL
ENERGÍA ELÉCTRICA	310.000	508.754,10	3.485	1,12%
TELECOMUNICACIONES	2.572	40.320,71	268	10,42%

CUADRO N°11
RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR PRODUCTO

Como se puede apreciar en el cuadro 11, y para efectos comparativos de los dos servicios más importantes que presta la CENTROSUR, el número de clientes de energía supera en gran medida al número de clientes de telecomunicaciones; por lo cual se considera que sería importante analizar esta cartera de clientes, pues además reúne información más completa y data de varios atrás de acumulación de deudas. En lo que respecta al negocio de Telecomunicaciones, éste es nuevo, tiene relativamente pocos clientes y la cartera con respecto al de telecomunicaciones podría interpretarse como alta.

Este hecho se explica, entre otras, por las siguientes razones:

- El negocio de energía eléctrica es un monopolio, el de telecomunicaciones no.
- Se firman contratos para la provisión del servicio de energía con los propietarios de inmuebles mayoritariamente. En el caso de arrendatarios, los requisitos son más exigentes. En lo referente al negocio de telecomunicaciones los clientes conforman todo el universo del potencial mercado sin mayores restricciones.
- Existe alta rotación de clientes de telecomunicaciones, pues no se trata de un servicio básico como si lo es el servicio de energía.
- La identificación de los inmuebles de los usuarios de internet resulta complicada a la hora de notificar las deudas, en el caso de energía, los inmuebles están plenamente identificados, en la mayoría de casos.
- Para los clientes de telecomunicaciones no existen procedimientos definidos, con respecto a los tiempos, para transferir la cartera a la DAJ, lo que dificulta, aún más, la recuperación de cartera.

La cartera vencida de telecomunicaciones, debe ser analizada de manera diferente a la de la cartera de energía, por la misma naturaleza del negocio.

Debido a que el negocio principal de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. es la distribución y comercialización de energía eléctrica, el análisis se concentrará en la

cartera vencida correspondiente a este negocio, no obstante, es importante no perder de vista de que los principios de la estadística pueden aplicarse para cualquier muestra que requiera el análisis, por lo tanto los conceptos de segmentación que se aplicarán, en el caso del producto energía, son válidos para los otros productos o ítems de cartera.

III.A.1.g. Segmentación por Monto de Deuda.

Esta segmentación puede ser considerada “básica”. La lógica que está detrás es que, cuanto mayor sea la deuda de un cliente, mayor será el interés de la Empresa por recuperar ese valor. El monto de la deuda que se considera como “alta” depende de cada institución y de la realidad de cada cartera vencida.

En la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., existen deudas de diferentes cuantías. La estrategia de cobro, en los casos de cuantía elevada, debería considerar una gestión más personalizada que incluya llamadas, visitas, reuniones con dichos clientes, con un seguimiento más pormenorizado.

El segmento de deudas medianas y menores podría abarcar a la mayoría de clientes en mora y, desde luego, la estrategia sería distinta, pudiendo ser suficiente recurrir a campañas de difusión masiva.

Se cuenta con información de cartera vencida, correspondiente al servicio de energía eléctrica, con corte al 28 de agosto de 2012. Este reporte es el más completo, por lo cual servirá de base para realizar el análisis estadístico. Este análisis se deberá actualizar periódicamente; sin embargo, los conceptos que nos servirán para llegar a los resultados podrían ser los mismos.

De la información disponible y citada en el párrafo anterior se sabe que existen 3.485 clientes en mora. El valor más alto es de \$2.953,86, en tanto que el más bajo es de \$20,03. Cabe indicar que si bien existen deudas menores a al valor antes indicado, éstas generalmente

se gestiona la baja, por considerarse de que sería una pérdida entablar procesos para recuperar deudas de estos valores.

Siguiendo el procedimiento recomendado por varios tratadistas como es el caso de David M. Levine y otros, en la obra denominada Estadística para la Administración, se debe calcular el parámetro denominado Número de Clases, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$N^{\circ} \text{ de clases: } 2^c \geq n$$

En donde:

n = número de clientes con deuda= 3.485

Valor adeudado más alto = \$2.953,86; y,

Valor adeudado más bajo = \$20,03

Aplicando la fórmula tenemos el valor de c:

$$c = 12$$

A continuación calculamos el intervalo de cada clase, de acuerdo a la fórmula:

$$\text{Intervalo de clase (IC)} = \frac{\text{valor más alto} - \text{valor más bajo}}{c} = 264,51$$

El IC nos servirá para construir la tabla de rangos de montos adeudados (33). Así también c será el número de intervalos que deberán constar en la tabla, la misma que se construye a continuación.

ITEM	RANGO DE MONTOS EN DÓLARES [S]	CANTIDAD DE TÍTULOS EN CADA RANGO	VALORES TOTALES QUE CONCENTRAN CADA RANGO [S]	PORCENTAJE DE CLIENTES DENTRO DEL RANGO	PORCENTAJE DE LA DEUDA DENTRO DEL RANGO
1	20,03 - 264,51	2.987	256.767,44	85,71%	50,47%
2	264,51 - 508,99	356	126.006,73	10,22%	24,77%
3	508,99 - 753,47	79	47.821,89	2,27%	9,40%
4	753,47 - 997,95	28	23.716,50	0,80%	4,66%
5	997,95 - 1.242,43	15	16.676,16	0,43%	3,28%
6	1.242,43 - 1.486,91	7	9.277,96	0,20%	1,82%
7	1.486,91 - 1.731,39	2	3.246,50	0,06%	0,64%
8	1.731,39 - 1.975,87	2	3.843,44	0,06%	0,76%
9	1.975,87 - 2.220,35	4	8.363,36	0,11%	1,64%
10	2.220,35 - 2.464,83	1	2.272,96	0,03%	0,45%
11	2.464,83 - 2.709,31	3	7.807,30	0,09%	1,53%
12	2.709,31 - 2.953,80	1	2.953,86	0,03%	0,58%
		3.485	508.754,10	100,00%	100,00%

CUADRO N°12
RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR MONTO

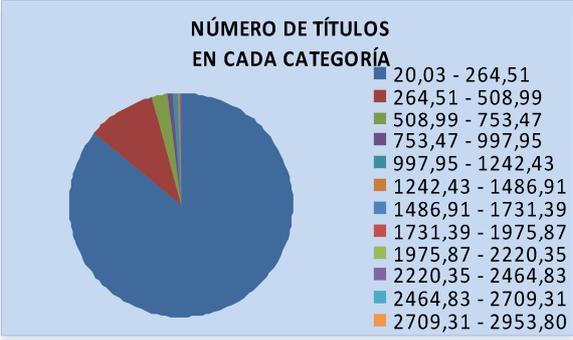


GRÁFICO N°11
NÚMERO DE CLIENTES EN CADA RANGO.



GRÁFICO N°12
VALORES TOTALES EN CADA RANGO.

El análisis se ha realizado en base de un resumen de la cartera vencida con corte a Agosto de 2012. Es importante ahora entender los parámetros que han intervenido en los cálculos y sobre todo interpretar los valores que constan en la tabla de resumen, pues esta será una herramienta que nos permita, en un primer momento, desplegar acciones importantes con respecto al cobro de cartera.

La información de cartera disponible nos indica que son 3.485 clientes que mantienen deudas, con una antigüedad mayoritariamente entre 1 y 5 años o más. El valor más alto, dentro del grupo, asciende al monto de \$2.953,80 y el monto más bajo a \$20,03.

Del análisis de la tabla se concluye que dentro de la primera categoría, cuyo rango está entre \$20 y \$264,51, están 2.987 clientes con deuda (columna N° 3). En la cuarta columna se

consignan los valores totales de cartera vencida, que corresponden a cada rango, observándose que el primero concentra un monto de \$256.767,44.

Se puede colegir que el primer rango abarca el 85.71% de clientes y corresponde al 50,47% del monto total de la cartera vencida.

Es importante definir metas para el cobro de cartera, ya que no sería muy productivo lanzarse indiscriminadamente a realizar gestiones que podrían ser inútiles, se debe por tanto analizar los costos que implicará cada intervención, ya que se presume que el proceso de recuperar \$20 puede costar igual que recuperar \$1.000.

Dentro de esta primera etapa de segmentación resulta interesante observar los montos, pues para la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., sería importante centrarse en la recuperación a partir del segundo rango, cuya suma total abarca 498 clientes y un valor total cercano al 50% del total de la cartera vencida. Lógicamente realizar 498 procesos frente a 2.987 será mucho más conveniente.

III.A.1.h. Segmentación por Áreas Geográficas que Aportan a la Cartera Vencida.

Se trata del criterio de segmentación vinculado a las zonas geográficas en donde habitan los clientes que tienen deudas pendientes. No es igual realizar las acciones de cobro en las zonas urbanas y específicamente en la ciudad de Cuenca, que realizar estas mismas gestiones en el cantón Ponce Enríquez, en donde mayoritariamente los clientes no tienen allí su domicilio, sino más bien realizaban actividades mineras temporales.

Una de las primeras consideraciones que se han tenido en cuenta para el análisis es no incluir el segmento de la cartera vencida que corresponde al cantón Ponce Enríquez, en virtud de que cuando la DICO notificó a los deudores, de dicho cantón, se encontró con que los deudores tenían un domicilio desconocido, ya que, como se indicó anteriormente, realizaban, en esa zona, actividades mineras temporales. El total de clientes que están en este caso suman 164 y el monto al que asciende dicha cartera está en el orden de los \$43.724,49. Así también

se puntualiza que son 124 clientes los que tienen deudas menores a \$264,51, con un monto total de \$12.871,14, en tanto que los restantes, que suman 40 clientes, adeudan un monto total de \$30.853,35.

En este caso, las acciones de cobro resultarían costosas por la distancia a la que están ubicadas las minas y de poca efectividad, puesto que los deudores ya no están allí. En caso de decidir optar por un proceso coactivo, se deberá citar a los deudores por la prensa y en el momento procesal oportuno solicitar a la Superintendencia de Bancos, que se proceda a secuestrar las cuentas, que podrían los deudores tener dentro del sistema bancario del país; así también se podrá hacer constar a los deudores dentro del Sistema Nacional de Datos (a crearse) y realizar las acciones para declaratoria de insolvencia.

Así también existen zonas de alta migración, en donde resulta difícil la recuperación inmediata de la cartera, se encuentran ubicadas en las zonas rurales básicamente; sin embargo, podría ser importante mantener el registro de la ubicación de la misma o registro del predio, ya que con la expansión de las ciudades existe la posibilidad de que en algún momento requieran construir en el mismo y soliciten el servicio, el mismo que se debería atender previo pago de la deuda. Se debe realizar la coordinación necesaria para utilizar la herramienta GIS para identificar el predio y asociar algún tipo de alerta.

Por otro lado se debe anotar que dentro de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. se han identificado 5 zonas geográficas, definidas para atención de servicio eléctrico y administración, las mismas son: Zona 1 (Norte del área de concesión), zona 2 (Oriente del área de concesión), zona 3 (Sur del área de concesión). Las tres zonas administran las provincias de Azuay y Cañar a cargo de la Dirección de Distribución. Así también, en forma independiente se administra el Cantón Cuenca y está a cargo de la Dirección de Comercialización DICO. Adicionalmente tenemos la Dirección de Morona Santiago DIMS, que básicamente administra la provincia de Morona Santiago.

Es importante realizar esta puntualización debido a que la segmentación de la cartera vencida tendrá que considerar las mentadas áreas de administración, pues las acciones de cobro se deberán coordinar con las zonas respectivas.

A continuación se muestra la tabla que contiene el aporte de cada zona a la cartera vencida total.

AREA GEOGRÁFICA	CANTIDAD DE TÍTULOS EN CADA ZONA	VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA [S]	PORCENTAJE DE CLIENTES DEUDORES POR ZONA	PORCENTAJE DE LA DEUDA CON RESPECTO AL TOTAL
ZONA 1	978	190.244,37	28,06%	37,39%
ZONA 2	748	99.652,5	21,46%	19,59%
ZONA 3	466	50.808,57	13,37%	9,99%
CUENCA	919	120.259,25	26,37%	23,64%
DIMS	374	47.789,41	10,73%	9,39%
	3.485	508.754,1	100,00%	100,00%

**CUADRO N° 13
RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA**



**GRÁFICO N°13
NÚMERO DE CLIENTES DEUDORES POR CADA ZONA.**



**GRÁFICO N°14
VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA.**

El cuadro N° 13 nos muestra que la mayor concentración de deudores están ubicados en la zona 1 y en el cantón Cuenca, es decir, la que corresponde a Cañar, El Tambo, Suscal y Biblián (zona 1).

Los gráficos, por su parte, nos permiten visualizar que, a mayor número de clientes deudores, mayor es el monto de la cartera vencida, es decir es relativamente una relación directamente proporcional.

Debido a que no se pudieron sacar conclusiones con el suficiente sustento, para la toma de decisiones, se consideró que se debe profundizar el análisis y se decidió completar la información, la misma que se consigna a continuación.

CANTÓN	MONTO TOTAL ADEUDADO [\$]	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	CANTIDAD DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	MONTO DE DEUDAS >\$264,51	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	PORCENTAJE DEL MONTO DE DEUDAS >264,51
CUENCA	120.259,25	919	117	60.362,79	12,73%	50,19%
	120259,25	919	117	60362,79		

CUADRO N°14
RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA "CUENCA"

Bajo la hipótesis de que sería conveniente concentrarse en la recuperación de las deudas cuyo monto supera los \$264,51, pues allí se encuentran el menor número de clientes y un monto cercano al 50% del valor total de cartera, observamos en el cuadro que precede que dentro del cantón Cuenca el monto de la deuda asciende a \$120.259,25 y el monto de deudas de valor superior a \$264,51 corresponde al 50.19%, con apenas 117 clientes por gestionar, del total de 919, lo que implicaría que los costos de gestión se reducirían notablemente. Será necesario, para sustentar la hipótesis realizar, en el siguiente capítulo, el cálculo del costo aproximado de gestionar un cliente, con lo cual se podrá tener los elementos suficientes para instaurar o no procesos de cobro.

ZONA 2	MONTO TOTAL ADEUDADO [S]	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	CANTIDAD DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	MONTO DE DEUDAS >\$264,51	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	PORCENTAJE DEL MONTO DE DEUDAS >264,51
EL PAN	1.578,59	26	0	0	0,00%	0,00%
GUACHAPALA	2.147,97	21	2	830,72	9,52%	38,67%
GUALACEO	4.0276,64	258	39	20.336,56	15,12%	50,49%
SEVILLA DE ORO	9.506,7	81	11	4.444,49	13,58%	46,75%
SIGSIG	16.379,32	220	3	1.604,86	1,36%	9,80%
CHORDELEG	9.675,81	55	8	5.871,86	14,55%	60,69%
PAUTE	20.087,47	87	19	9.119,44	21,84%	45,40%
	99.652,5	748	82	42.207,93		

CUADRO N°15

RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA “ZONA 2”

La tabla que precede nos muestra que los porcentajes de las deudas que podríamos recuperar en cada cantón están en la mayoría de casos sobre el 38,67% si consideramos únicamente las deudas superiores a \$264,51, gestionando por consiguiente no más allá del 21% de clientes deudores, con lo cual se conseguiría una notable reducción de los costos de recuperación.

ZONA 3	MONTO TOTAL ADEUDADO [S]	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	CANTIDAD DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	MONTO DE DEUDAS >\$264,51	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	PORCENTAJE DEL MONTO DE DEUDAS >264,51
GIRÓN	11.409,57	85	9	5.130,72	10,59%	44,97%
NABÓN	1.644,89	37	0	0	0,00%	0,00%
OÑA	126,03	5	0	0	0,00%	0,00%
SARAGURO	4.473,45	28	5	2.356,2	17,86%	52,67%
PUCARÁ	13.023,11	109	11	3.744,25	10,09%	28,75%
SAN FERNANDO	1.995,06	25	1	301,24	4,00%	15,10%
SANTA ISABEL	1.8136,46	177	13	6.624,68	7,34%	36,53%
	50.808,57	466	39	18.157,09		

CUADRO N°16

RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA

Como en el caso anterior, gestionando un pequeño número de clientes, cuyo valor más alto está en el orden del 17% del total, se recuperaría potencialmente un monto de \$18.157,09 que representa el 35,7% del total.

ZONA 1	MONTO TOTAL ADEUDADO [\$]	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	CANTIDAD DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	MONTO DE DEUDAS >\$264,51	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	PORCENTAJE DEL MONTO DE DEUDAS >264,51
EL TAMBO	37.101,57	141	54	27.790,92	38,30%	74,90%
CAÑAR	113.918,72	601	136	62.295,06	22,63%	54,68%
SUSCAL	37.877,31	204	43	22.246,35	21,08%	58,73%
BIBLIÁN	1.353,77	32	0	0	0,00%	0,00%
	190.251,37	978	233	112.332,33		

CUADRO N°17

RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA

En el caso de la zona 1 se evidencia, en forma más categórica, que resulta importante gestionar un pequeño porcentaje de clientes cuya deuda supera los \$264,51 y potencialmente recuperar una suma de dinero importante.

DIMS	MONTO TOTAL ADEUDADO [\$]	CANTIDAD DE CLIENTES DEUDORES	NÚMERO DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	MONTO DE DEUDAS >\$264,51	PORCENTAJE DE CLIENTES CON DEUDA > \$264,51	PORCENTAJE DEL MONTO DE DEUDAS >264,51
SUCUA	8.212,19	46	4	4.586,96	8,70%	55,86%
SAN JUAN BOSCO	6.363,64	55	3	1.891,13	5,45%	29,72%
GUALAQUIZA	1.268,61	16	1	282,18	6,25%	22,24%
HUAMBOYA	2.126,42	22	1	288,23	4,55%	13,55%
LIMÓN IN DANZA	4.809,39	61	2	601,12	3,28%	12,50%
LOGROÑO	1.029,04	14	0	0	0,00%	0,00%
MORONA	17.998,54	93	12	10.078,33	12,90%	56,00%
SANTIAGO	5.499,15	58	4	1.198,57	6,90%	21,80%
TIWINZA	482,43	9	0	0	0,00%	0,00%
	47.789,41	374	27	18.926,52		

CUADRO N°18

RESUMEN DE CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONA GEOGRÁFICA "DIMS"

En este caso, igualmente gestionando un máximo del 12% de clientes se podría recuperar un monto importante que potencialmente sería de \$18.926,52 de un total de \$47.789,41.

AREA GEOGRÁFICA	MONTO TOTAL DE CARTERA VENCIDA \$	NÚMERO TOTAL DE CLIENTES POR ZONA	NÚMERO DE TÍTULOS EN CADA ZONA CON DEUDAS > \$264,51	VALORES TOTALES DE DEUDA > \$264,51 QUE CONCENTRA CADA ZONA	PORCENTAJE DE CLIENTES DEUDORES POR ZONA	PORCENTAJE DE DEUDA
ZONA 1	190.251,37	978	233	112.332,33	23,82%	59,04%
ZONA 2	99.652,5	748	82	42.207,93	10,96%	42,36%
ZONA 3	50.808,57	466	39	18.157,09	8,37%	35,74%
CUENCA	120.252,25	919	117	60.362,79	12,73%	50,20%
DIMS	47.789,41	374	27	18.926,52	7,22%	39,60%
	508.754,1	3.485	498	251.986,66	14,29%	49,53%

CUADRO N°19

RESUMEN GENERAL CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONAS GEOGRÁFICAS

La tabla precedente muestra los valores distribuidos en las diferentes zonas en forma totalizada, así también los valores superiores a \$264,51, que potencialmente se deberían gestionar y los porcentajes en cada caso. Igualmente el número de clientes deudores de cada zona y el número de clientes, de cada zona, con deudas superiores a \$264,51. En forma resumida se concluye que, gestionando un 14.29% de clientes, se conseguiría, hipotéticamente, una recuperación del 49,53% del monto total de cartera vencida. Estos valores coinciden con la segmentación anteriormente realizada por monto; sin embargo, en esta parte se conoce la ubicación de los clientes hasta el nivel de cantón, lo que facilitará aproximar, a futuro, los costos de seguir procesos y el costo / beneficio en cada caso.

III.A.1.i. Segmentación por Antigüedad del Vencimiento de la Obligación.

La cartera se podría dividir en varios grupos, así:

- Deuda reciente o del año que recurre.- La gestión de esta cartera estaría a cargo de la DICO, DIDIS o DIMS según corresponda.
- Deuda del año anterior.- Se tratarían de deudas con mora residual de la gestión inicial realizada por las direcciones indicadas en el párrafo anterior.
- Deuda de años anteriores.- Se podría llamar cartera pesada, porque la recuperación resulta difícil.

Cuanto más reciente es la deuda, el grado de dificultad de la recuperación es menor.

A continuación se ha elaborado una tabla que contiene los montos adeudados con una antigüedad detallada en la primera columna, el número de clientes que corresponden a cada una de estas categorías y los montos respectivos.

Cabe anotar que esta información no es exacta debido a que una misma deuda puede estar descompuesta en tres años diferentes, lo cual distorsiona el número de clientes y los

valores; sin embargo, resulta una buena fuente de información, sobre todo en lo que respecta a determinar que son 406 los clientes, con deudas que superan los 5 años de antigüedad, es decir que, si anteriormente sugeríamos que potencialmente se podrían gestionar las deudas de 498 clientes, 406 son deudas muy antiguas y por lo tanto de muy difícil recuperación. Si a ello sumamos el hecho de que 233 clientes, con deudas mayores a \$264,51, se encuentran en la ZONA 1, cuyo estrato socio económico es de pobreza o extrema pobreza, se encuentra ya menos posibilidades aún de recuperar los valores.

ITEM	MONTO DE DEUDAS EN LOS DIFERENTES AÑOS	NÚMERO DE TÍTULOS EN CADA CATEGORÍA	NÚMERO DE CLIENTES CON DEUDA >\$264,51	MONTO TOTAL DE CLIENTES CON DEUDA >\$264,51
<1 AÑO	8.562,57	289	1,00	274,9
>1 AÑO	23.720,06	485	11,00	5.005,30
> 2 AÑOS	49.476,14	568	35,00	19.646,79
> 3 AÑOS	24.281,87	419	0,00	0
> 4 AÑOS	16.803,95	305	11,00	7.595,80
> 5 AÑOS	385.943,79	2.413	406,00	200.717,08
		4.479	464,00	233.239,87

CUADRO N°20
RESUMEN GENERAL CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR ZONAS GEOGRÁFICAS

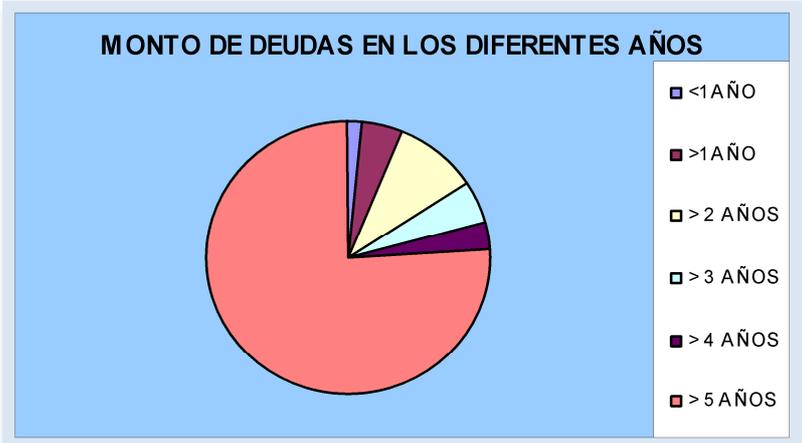


GRÁFICO N°15
VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA.



GRÁFICO N°16
VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA.

III.A.1.j. Segmentación por Tarifa de Cliente.

Esta segmentación responde a la tarifa o categoría dentro de la cual está clasificado el cliente, pues el contrato suscrito responde a la mentada clasificación. Este tipo de segmentación resultaría especialmente útil para destinar acciones específicas a aquellos clientes que se han constituido como personas jurídicas por ejemplo, que por su giro de negocio o por tener un régimen legal diferenciado, requieren una atención distinta de parte de la Institución.

Algunas categorías frecuentes en este tipo de segmentación son: Residencial, Industrial, Comercial, etc.

Esta clasificación, en muchos casos, puede relacionarse a zonas urbanas específicas, donde se dan con mayor frecuencia actividades de un tipo determinado (por ejemplo, zona comercial o industrial). En el caso de la Empresa Eléctrica regional Centro Sur C.A., este tipo de segmentación no resulta muy útil, debido a que la cantidad de clientes en mora son mayoritariamente del sector residencial, seguidos por el grupo comercial; sin embargo, de incrementarse la cartera de cualquiera de los grupos enunciados anteriormente se podría considerar también este tipo de segmentación, para tomar las medidas correctivas en el segmento correspondiente.

ITEM	NÚMERO DE TÍTULOS EN CADA CATEGORÍA	VALORES TOTALES QUE CONCENTRAN CADA CATEGORÍA	PORCENTAJE DE CLIENTES DENTRO DE CADA CATEGORÍA	PORCENTAJE DE LA DEUDA DENTRO DE CADA CATEGORÍA
BP	1	\$ 78,09	0,03%	0,02%
CD	59	\$ 4.607,36	1,69%	0,91%
CH	6	\$ 5.617,33	0,17%	1,10%
CO	188	\$ 35.797,85	5,39%	7,04%
IA	61	\$ 10.856,08	1,75%	2,13%
IB	2	\$ 138,17	0,06%	0,03%
ID	7	\$ 1.694,40	0,20%	0,33%
IH	8	\$ 7.873,67	0,23%	1,55%
JH	2	\$ 490,89	0,06%	0,10%
MU	2	\$ 135,99	0,06%	0,03%
OF	1	\$ 160,84	0,03%	0,03%
RD	3135	\$ 437.804,97	89,96%	86,05%
RM	9	\$ 2.506,81	0,26%	0,49%
SC	1	\$ 543,77	0,03%	0,11%
TE	3	\$ 447,88	0,09%	0,09%
	3.485	508.754,1	100,00%	100,00%

CUADRO N°21
RESUMEN GENRAL CARTERA VENCIDA SEGMENTADA POR TARIFA DE CLIENTE



GRÁFICO N°17
VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA.



GRÁFICO N°18
VALORES TOTALES DE DEUDA QUE CONCENTRA CADA ZONA.

Para mayor ilustración se realiza un resumen del significado de las diferentes siglas utilizadas en la columna ítem de la tabla anterior, y que corresponden a las diferentes tarifas que utiliza la Empresa Eléctrica Regional Centro sur C.A, para asignar a sus clientes.

ITEM	TIPO DE TARIFA
BP	BENEFICIO PÚBLICO SIN DEMANDA
CD	COMERCIAL CON DEMANDA
CH	COMERCIAL CON DEMANDA
CO	COMERCIAL SIN DEMANDA
IA	INDUSTRIAL ARTESANAL SIN DEMANDA
IB	INDUSTRIAL CON DEMANDA
ID	INDUSTRIAL CON DEMANDA
IH	INDUSTRIAL CON DEMANDA
JH	INDUSTRIAL CON DEMANDA
MU	ENTIDADES OFICIALES SIN DEMANDA
OF	ENTIDADES OFICIALES SIN DEMANDA
RD	RESIDENCIAL
RM	RESIDENCIA O MEDIA TENSIÓN
SC	SERVICIO COMUNITARIO
TE	RESIDENCIAL

CUADRO N° 22

TIPO DE TARIFAS DE CLIENTES DE CARTERA VENCIDA

La Empresa, y el sector eléctrico ecuatoriano en general, maneja varios tipos de tarifas a más de las establecidas en la tabla anterior, pero básicamente la diferencia entre la una y la otra es el cliente identificado por tipo de consumo y sus características técnicas de instalación del servicio.

III.A.2. Cobranza Persuasiva.

Las acciones del cobro persuasivo no son obligatorias; sin embargo, no está por demás realizar esta acción que no es otra cosa que tratar de tener contacto con el cliente para darle la oportunidad de que pague la totalidad de valores adeudados con sus respectivos intereses, o llegar a un acuerdo de pago mediante el compromiso respectivo y con el respaldo de los documentos que garanticen dicho cumplimiento.

El poder llegar a un acuerdo de pago o conseguir la totalidad de pago, evitará, desde luego, que se generen las acciones del cobro mediante el proceso coactivo o judicial, lo que implicará la intervención de más recursos con el incremento de costos.

Una vez priorizada la cartera que será tramitada, se iniciará el reparto de los expedientes a los funcionarios encargados de impulsar el proceso. Cada uno de ellos deberá estudiar los documentos para iniciar las acciones de procedimiento coactivo o judiciales, en caso de que la fecha límite de cobro de los documentos lo ameriten o, caso contrario, iniciará el acercamiento persuasivo con el cliente.

Se debe conocer la deuda a cabalidad, es decir el origen de la misma, el monto más el cálculo de intereses a la fecha, las posibles facilidades de pago a las que puede acceder el cliente (estas facilidades deberían establecerse como una política), a fin de que cuando se entreviste con el cliente se puedan absolver todas las dudas.

Se debe estudiar la ubicación del deudor, la misma que se presumirá es la consignada en el contrato de servicio o en los documentos del expediente. Se debe analizar o confirmar el número telefónico y determinar si se trata de una persona natural o jurídica. Es importante también investigar sobre la existencia actual de la persona jurídica y el perfil del cliente si se trata de una persona natural.

A continuación se debe enviar un oficio notificando al cliente con la deuda e invitándolo a una entrevista dentro de un plazo máximo que puede ser 5 días laborables. Dicho oficio debe ser remitido dentro de los 5 días de recibido el expediente.

Una vez establecida la entrevista se formalizará el pago o se realizará la negociación. Se debe determinar cómo se llevó adelante la negociación y se debe registrar si pagó, si no pagó, si hubo dificultad en el cobro, o si se realizó un convenio, información que sería útil para futuras estadísticas.

Si se realiza el pago se informará y se solicitará el archivo del expediente. Si el cliente no se presenta en el plazo máximo previamente definido, el mismo que podría ser 30 días, se iniciará la investigación de bienes para el cobro respectivo.

La investigación de bienes se realizará mediante oficio a la Registraduría de la Propiedad y mediante oficio a la Agencia Nacional de Tránsito, de esta forma tendremos conocimiento de los bienes inmuebles y vehículos de propiedad del deudor. De todos los documentos enviados y de las respuestas obtenidas se registrarán y se incorporarán al expediente.

Cabe indicar que, las acciones consiguientes pueden ser judiciales, a través de los centros de Mediación y Arbitraje o a través de Jurisdicción o Procedimiento Coactivo.

El estado de los diferentes procesos se deberá registrar en el software de apoyo, el mismo que deberá permitir acceder a la información de los mismos, su estado, y en general contar con un seguimiento y control de los cobros, procedimientos y efectividad para toma de decisiones.

El proceso de cobro persuasivo debe apoyarse en ciertas herramientas para poder realizar sus funciones eficazmente, la herramienta fundamental para lograr este objetivo es la información. Es necesaria una explotación eficaz de toda la información disponible, sea patrimonial o de otro tipo, que permita orientar adecuadamente las acciones y establecer, cuando sea necesario, las prioridades que permitan una utilización eficaz de los recursos.

Otro punto de interés a ser considerado es el uso de la tecnología, la digitalización de los procesos, o del proceso administrativo lo cual permitirá en el futuro, inclusive la eliminación de los registros físicos, con una elevación en el grado de seguridad en el manejo de los mismos y con elevada reducción del costo procesal.

Así también es importante contar con el Contact Center o denominado Centro de Contacto, el cual comprende, según el diccionario WIKIPEDIA “un centro de atención de

llamadas (en inglés call center o contact center), es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros”.

Un Contact Center (centro de contacto) es una oficina centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamados y pedidos a través del teléfono, los cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono, tales como fax, e-mail, chat, mensajes de texto y mensajes multimedia entre otros.

La mayoría de las más reconocidas e importantes empresas usan los Centros de Contacto para interactuar con sus clientes, ya sean empresas de servicio público, firmas de pedidos por catálogo, atención al cliente y soportes operativos varios con relación a empresas de software y hardware.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. cuenta con un Contact Center, en pleno funcionamiento, el mismo que es utilizado para atender reclamos por falta de energía eléctrica, servicios de internet y en general brindar atención a clientes del área comercial. Sería posible también realizar campañas de cobranza a través de este medio, lo cual ayudaría grandemente en la recuperación de valores de cartera vencida; no obstante, se debe disponer de la información del cliente, como son números telefónicos, correo electrónico y otros, datos que al momento no se tiene, en su mayoría, pues por el propio nivel socio cultural de los varios clientes y la antigüedad de los contratos entre otros factores, prácticamente no se cuenta con una base de datos confiable para realizar esta labor. Hay que trabajar en la actualización de la base de datos; aunque, si disponemos o logramos conseguir el número telefónico del cliente moroso, podríamos arrancar con la utilización de este medio que resultaría de enorme ayuda.

Por otro lado lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia. Esta operación permitiría llegar a los clientes con interesantes propuestas, expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilitaría la obtención de un buen índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que estamos hablando de cuentas calificadas prácticamente como "irrecuperables". Estas campañas podrían emplearse o dirigirse a un gran número de clientes con deudas de bajo monto, a las cuales realizar todo un procedimiento no sería rentable para la Empresa.

Por otro lado hoy en día están a disposición de los usuarios los sistemas predictivos permiten descubrir correlaciones y patrones en las bases de datos, mediante técnicas estadísticas. La cobranza predictiva incorporaría una nueva alternativa a la posibilidad de cobro, sobre todo en la primera etapa de la deuda o aquellas menores a 1 año, pues se podrían almacenar datos, que aplicando luego métodos estadísticos nos permitiría evidenciar patrones o perfiles de clientes y en forma anticipada prevenir la falta de pago, pues es posible descubrir tendencias significativas ocultas en las bases de datos, utilizando las herramientas adecuadas.

Estos procesos se basan en datos históricos que podrían aplicarse en el caso de cartera vencida, podríamos determinar cuántos clientes pagaron, cual es el porcentaje de recuperación, tendencias en ciertos perfiles de clientes, estratos socio económicos, etc.; esta información reflejada en el tiempo y con la facilidad que nos dan ciertas herramientas, podemos predecir con buena aproximación el futuro y evitar gastos adicionales en el proceso de recuperación de cartera. El análisis predictivo da respuestas a preguntas importantes, y nos permite tomar precauciones previniendo lo que puede ocurrir en el futuro.

La incorporación de técnicas estadísticas y matemáticas de reconocimiento de patrones, permite incorporar al análisis gran variedad y volumen de datos como ya se manifestó, que es lo que no podemos hacer intuitivamente, y obtener por tanto metas más precisas, sin el gasto excesivo de recursos.

Lógicamente no podemos predecir un evento, pero sí, calcular la probabilidad de que ese evento ocurra. No existe certeza de cuál será el resultado para un caso particular, pero sí podemos conocer la probabilidad que se aplica a un conjunto de casos, así por ejemplo no se puede predecir si la persona va a pagar, pero sí decir que las personas con un cierto perfil o de una cierta zona tienen una alta probabilidad de pagar.

Es importante, por tanto, que dentro de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., se inicie con el almacenamiento de información, tal que a futuro permita analizar parámetros que interesan a los procesos de cartera vencida, para poder utilizar mejor los recursos, que al final se traducirán en ahorro de dinero.

III.A.3. Proceso de Cobro Coactivo, Seguimiento y Control.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., acude a la Justicia Ordinaria para entablar procesos de reclamos de valores adeudados, siempre que se disponga de un título que cumpla los requisitos necesarios para este tipo de procesos.

De la misma forma en ciertos contratos se establece que serán los Centros de Mediación y Arbitraje los llamados a resolver los conflictos en caso de presentarse éstos.

La Ley de Empresas Públicas faculta la utilización de los procedimientos coactivos para recuperar valores. En tal sentido la coactiva es un procedimiento administrativo que lo lleva a cabo el o los funcionarios de la Administración.

El artículo 1 del Código de Procedimiento Civil define a la Jurisdicción como el "poder de administrar justicia, y consiste en la potestad pública de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en una materia determinada, potestad que corresponde a los magistrados y jueces establecidos por las leyes".

El artículo 168 de la Constitución en el numeral 3 establece: ".....En virtud de la unidad jurisdiccional, ninguna autoridad de las demás funciones del Estado podrá desempeñar

funciones de administración de Justicia Ordinaria, sin perjuicio de las potestades jurisdiccionales establecidas en la Constitución”. Los funcionarios de la Administración Pública, son funcionarios del Estado que no están ligados a la función judicial, por tanto no tendrían el poder de administrar justicia.

El Art. 941 del Código de Procedimiento Civil dice que “El procedimiento coactivo tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a sus instituciones que por ley tienen este procedimiento...”

El artículo 942 del mentado Código de Procedimiento Civil establece que el procedimiento coactivo se ejerce, privativamente, por los respectivos empleados recaudadores de las instituciones establecidas en la ley y que observará el procedimiento establecido en la sección correspondiente de dicho código y en su falta, a las reglas generales establecidas en el mismo Código, a las de la ley orgánica de cada institución, y a los estatutos y reglamentos de la misma, en el orden indicado y siempre que no haya contradicción con las leyes, en cuyo caso prevalecerán éstas.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. se halla facultada para el ejercicio de la Jurisdicción Coactiva en función de la disposición general cuarta (Arts. 1 y 4) de la Ley Orgánica de Empresas Públicas publicada en el Registro Oficial N°48 del 16 de Octubre de 2009, así como de lo establecido en el Art.4 del Mandato Constituyente N°15, por tanto si es su decisión, no tendría la necesidad de acudir al Juez para dotar de fuerza ejecutoria a sus actos y resoluciones administrativas, y para exigir su cumplimiento incluso con el uso de la coacción.

Actualmente la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. ventila sus procesos recurriendo a la Justicia Ordinaria; sin embargo, cuando se trata de un reclamo de dinero de poca cuantía, resulta poco productivo llevar adelante todo el proceso considerando el tiempo

que se tiene que esperar para que se despachen las providencias y la inversión en diferentes recursos. Se calcula que un juicio puede durar entre 1 y 2 años.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., tiene clientes deudores de montos que van desde un centavo hasta miles de dólares y utilizando el procedimiento coactivo resultaría más ágil la recuperación, sobre todo los procesos de cuantía elevada que son importantes; sin embargo, podrá adicionalmente acudir a la Justicia Ordinaria o ante los Centros de Arbitraje y Mediación de así haberse convenido en este último caso, en los contratos correspondientes.

Por otro lado, en los casos en los que se encuentran en curso los procesos ante la Justicia Ordinaria o los Centros de Mediación y Arbitraje, se podrá, sin problema, solicitar el archivo de la causa para iniciar el correspondiente proceso coactivo.

El proceso coactivo se fundamentará básicamente en lo establecido en el Código de Procedimiento Civil, en la Sección correspondiente a la Jurisdicción Coactiva (artículos 941 hasta el 978). La coactiva es un procedimiento en el cual existe la posibilidad de formular excepciones, actuar prueba y dictar "sentencia".

Si hubiesen vacíos se buscará también subsanar éstos dentro de la normativa del Código de Procedimiento Civil, y más, de persistir los mismos se acudirá a la ley orgánica de cada institución, a los estatutos y reglamentos de la misma.

Actualmente se ha elaborado, dentro de la Institución, un Reglamento para impulsar la formación del Juzgado de Coactivas, lo cual resulta positivo y servirá como una herramienta que agilite los procesos de cobranza una vez que se conforme el mismo, sin embargo, no se deberá descuidar el hecho de que no se deben incrementar recursos que no sean indispensables, pues éstos incrementarán los costos de recuperación de cartera. Adicionalmente se recomienda realizar un previo análisis de la cartera vencida para segmentar

datos y establecer metas de cobro, pues no será rentable desplegar tantos procesos de cobro como deudores existan.

Con respecto al procedimiento coactivo, se podría anotar que es importante que, previo el inicio del juicio, el deudor sea notificado con el Acta de Juzgamiento, es necesario por tanto sentar razón de tal notificación. Luego de esta formalidad se emitirá la orden de cobro para que el funcionario recaudador inicie el procedimiento de cobro.

El cumplimiento de los requisitos de fondo y de forma de la documentación que sustenta el pago es prioritario para la validez del proceso. Se deberá contemplar adicionalmente el valor de la deuda, incluyendo los intereses respectivos.

El funcionario recaudador emitirá el auto de pago dentro de los primeros días de terminada la última diligencia administrativa.

Acompañado al auto de pago o en cualquier momento antes de efectuarse el remate, se podrá dictar las medidas cautelares citadas en los artículos 421 y 422 del Código de Procedimiento Civil.

Al tenor de lo dispuesto por el artículo 955 del Código de Procedimiento Civil, el procedimiento para el embargo, avalúo y remate de bienes será el establecido en el de la vía de apremio del juicio ejecutivo.

Para el caso de secuestro de dinero, títulos valores o joyas, es necesario definir el procedimiento, pues podría custodiar la propia Empresa.

Es probable también realizar el secuestro de negocios en marcha, en estos casos se deben seguir manteniendo operativos hasta el remate.

Todos los gastos incurridos dentro de los procesos de embargo deben ser cargados a la cuenta del deudor e incorporados al expediente para ser considerados. Es muy importante que dentro del respectivo reglamento se hagan constar los casos que se podrían presentar dentro

de este ámbito, a fin de prever lo que corresponda y en lo posible no tener vacíos que dificulten el avance del procedimiento.

Se deberá prever adicionalmente un instructivo para la fijación de honorarios del Alguacil, Depositario, valores de bodegaje, los mismos que deben ser calculados considerando adicionalmente el área geográfica en donde se intervendrá.

Se nombrará por parte del funcionario recaudador un perito para el avalúo de los bienes secuestrados, quien presentará el informe que le fuese solicitado.

En el caso de que se propongan excepciones, mediante la intervención de la justicia ordinaria y cuando el deudor litigante fuere condenado en costas, este debería pagar tales costas al igual que las generadas en el juicio coactivo; no obstante, el reglamento deberá contemplar el procedimiento a seguir en estos casos.

Para liquidar los gastos y costas podría intervenir el Director Financiero o Tesorero de la Empresa y debe ser considerada su intervención como parte de sus funciones.

En atención a lo establecido en el artículo 1587 del Código Civil, se deberá cargar los gastos ocasionados como consecuencia del proceso de cobro al deudor, siempre que estos se justifiquen debidamente.

Es muy importante que dentro del reglamento se establezcan los tiempos que se dedicarán a cada una de las actividades previstas, pues caso contrario puede resultar la gestión no muy ágil e improductiva.

Dentro del Reglamento de Coactivas se deberá contemplar adicionalmente el Perfil de los diferentes funcionarios que integrarán el Juzgado de Coactivas y las funciones de cada uno de ellos, a fin de que el procedimiento fluya y se establezcan las responsabilidades de acciones u omisiones de haberlas.

El seguimiento y control de los procesos iniciados serán muy importantes, para lo cual resultará de gran ayuda la base de datos que se menciona a lo largo del desarrollo del presente capítulo.

Registrar cada uno de los procesos, realizar informes mensuales de los movimientos de los mismos y contar con resultados de cobros versus gastos incurridos serán parámetros a ser considerados para toma de decisiones gerenciales, pensando siempre en el real beneficio para la Institución.

Un aspecto adicional a tener en cuenta es el hecho que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. está sometida al control de la Contraloría General del Estado, lo cual deberá ser considerado en todas las instancias del procedimiento que sea elegido para el recaudo de valores adeudados.

CAPÍTULO IV

IV.A. EVALUACIÓN DE COSTOS QUE IMPLICARÍA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA SEGÚN EL MARCO LEGAL VIGENTE.

Es importante hacer notar que un proceso llevado adelante, al interior de la Institución, como es el caso del coactivo, será más ventajoso en cuanto a la optimización del tiempo y costos, que acudir a la Justicia Ordinaria. En tal virtud se considera conveniente evaluar los costos que implica aplicar el mentado procedimiento coactivo.

En general, son dos los rubros que intervienen en el cálculo: costos directos, que son aquellos que se pueden cuantificar por ejemplo sueldos, materiales, suministros de oficina, etc.; y, costos indirectos, aquellos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente, tal es el caso de citaciones por la prensa, viajes u otros gastos no previstos, etc. Para la evaluación se consideran las mismas zonas geográficas, que para efectos administrativos ha identificado la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., estas son: la ciudad de Cuenca, Zona 1, Zona 2, Zona 3 y la DIMS o Dirección de Morona Santiago.

Los costos de gestión de cobro de cartera, para las diferentes zonas geográficas, no son los mismos, debido básicamente, a las distancias diferentes hacia cada una de ellas, desde el edificio matriz de Cuenca, en donde estaría ubicado el juzgado de coactivas.

Las distancias y los tiempos que utilizarían los funcionarios, involucrados en el proceso, para viabilizar las notificaciones, citaciones, publicaciones, embargos, etc., redundan en el incremento de valores y por lo tanto en el incremento del valor total de ejecutar cada proceso.

Se podrían evaluar los costos directos e indirectos, que aplican a los clientes deudores de cada agencia; sin embargo, se ha optado por simplificar los cálculos y realizar un promedio

aproximado, ya que esto nos proporciona una buena idea de los costos finales y de los ajustes, que se deben realizar en el tiempo, para disminuir los mismos, en el transcurso de la potencial gestión que se realizaría.

Para los cálculos, dentro de los costos directos, se incluyen los siguientes rubros:

- Útiles, mobiliario e implementos de oficina.
- Costos de la oficina (arrendamiento o valor por su uso).
- Equipos y servicios de comunicación e internet
- Vehículos.
- Sueldos o salarios de los funcionarios que intervienen en el proceso.

Debido a que los costos indirectos no se pueden identificar fácilmente se aplicará un estimado equivalente al 10% del valor de los costos directos.

Se han elaborado tres tablas que aplican a: ciudad de Cuenca, Zonas 1, 2 y 3 y la DIMS. Como se manifestó anteriormente, se realiza un promedio en los valores que corresponden al transporte y al tiempo que dedicarían los funcionarios involucrados.

Es necesario también realizar un análisis de los recursos humanos que actualmente laboran en la DAJ. Como se puede apreciar en el organigrama funcional de esta dirección, gráfico N°19, está conformada por el Director de Asesoría Jurídica, la Jefatura de Patrocinio Legal y Judicial, 2 Intendencias de Abogacía, la secretaria y el Auxiliar Jurídico. La idea sería crear el Juzgado de Coactiva con los recursos existentes, así, un Intendente de Abogacía pasaría a operar como Juez de Coactivas y el otro actuaría como Secretario del Juzgado, además de las actividades que viene desempeñando.

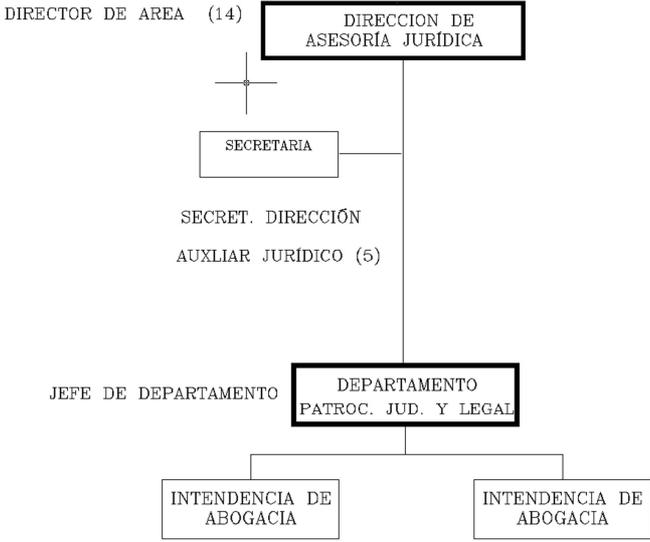


GRÁFICO N° 19
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

Potencialmente el actual Auxiliar Jurídico podría asumir las funciones de Abogado y colaborar con las funciones de los actuales Intendentes de Abogacía, en todo caso lo que se recomienda es redistribuir funciones entre el actual personal que ya labora en la Dirección de Asesoría Jurídica.

El manejo racional de los recursos humanos resulta fundamental a la hora de realizar gestiones de cobranza o a la hora de decidir no realizarlas por no convenir a los intereses de la Empresa, por lo tanto, la creación de todo el juzgado, con nuevos funcionarios, resultaría oneroso e improductivo por la cantidad de procesos que podrían efectivamente instaurarse luego del análisis de costos, los mismos que no justificarían el ingreso de más personal. En el cuadro N°23, se muestra una estimación de los valores requeridos para llevar adelante el proceso coactivo en la ciudad de Cuenca.

El valor referencial calculado, en lo referente a costos directos, es de \$551,4, en tanto que, los costos indirectos, también referenciales, corresponden al 10% del valor de costos directos, es decir alcanza al valor de \$55,1. El total resultante es la suma de los dos valores, dando un monto de \$ 606,49.

Es importante hacer notar que, dentro de los costos indirectos, podrían estar considerados valores como el de publicaciones por la prensa, trámites de investigaciones de bienes muebles o inmuebles, tomar las coordenadas del predio en donde se ubica el cliente deudor para identificarlo en el GIS (Sistema de ubicación geográfica), etc., los mismos serán necesarios en ciertos casos, no en todos.

COSTOS DIRECTOS				
Descripción	Cantidad equipo [u]	Precio [\$/h]	Tiempo de uso [h]	Total
Computadora	1	0,087	2,000	0,174
Impresora	1	0,039	0,300	0,012
Útiles de Oficina	1	0,150	4,000	0,600
Mobiliario	1	0,158	4,000	0,631
GPS	1	0,237	0,200	0,047
Cámara de fotos	1	0,110	0,200	0,022
				1,49
Descripción	Unidad	Precio [\$]	Cantidad	Total
Internet	hora	0,313	1,000	0,313
Utilización de oficina	hora	1,563	2,500	3,906
Telefonía fija	minuto	0,020	10,000	0,200
Telefonía móvil	minuto	0,290	10,000	2,900
				7,319
Descripción	N° viajes	Tarifa/km	Distancia [Km]	Total
Vehículo (Cuenca)	5,000	0,460	120,000	276,000
Factor de coincidencia				3,000
				92,000
Descripción	Número	costo [\$ /hora]	Tiempo [h]	Total
Juez de Coactiva	1,000	17,963	4,000	71,850
Secretario del Juzgado	1,000	14,375	8,000	115,000
Intendente de Abogacía	1,000	17,963	8,000	143,700
Depositario	1,000	12,500	4,000	50,000
Alguacil	1,000	12,500	4,000	50,000
Perito	1,000	20,000	1,000	20,000
				450,550
RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS				551,355
COSTO INDIRECTO			10%	55,135
COSTO TOTAL				606,490

CUADRO N° 23

CÁLCULO DE COSTOS ESTIMADOS DEL PROCESO COACTIVO PARA CUENCA

En el cuadro N° 23 se han considerado dentro de los costos directos, valores que corresponden a un promedio referencial de la cantidad de tiempo utilizado de los diferentes servicios de oficina, Internet, telecomunicaciones y otros, con los valores actualmente vigentes. De igual forma, se ha considerado el vehículo y el tiempo de utilización dentro de la

ciudad de Cuenca; para este caso, suponemos que vamos a recorrer 5 veces, una distancia de 120 kilómetros. Las 5 veces se fundamenta en lo establecido en el Código de Procedimiento Civil, esto es: una notificación, 3 citaciones (en caso de que no se encuentre en forma personal al deudor) y por lo menos una vez cuando se llegue al embargo. Puede que no sean necesarias las 3 citaciones; sin embargo, para efectos de modelación, se utilizará el peor caso.

La cantidad de kilómetros, que se estima se recorrerá, se ha establecido tomando como referencia la distancia del cliente más lejano que esté ubicado en el cantón Cuenca; distancia que se ha dividido para dos con el objeto de sacar la distancia media de los clientes de este cantón. A su vez se multiplica por dos, ya que el viaje es de ida y vuelta hacia el edificio matriz de la Empresa.

Como Podemos apreciar en el cuadro N°23, se considera también el costo 0,46 ¢/km recorrido, el mismo que obedece al cálculo detallado en el cuadro N°24, el mismo que incluye los honorarios de un chofer con un vehículo tipo 4X4 (contiene gastos de mantenimiento, combustible y depreciación).

Se ha considerado adicionalmente un factor de coincidencia de 3 (el valor total de kilómetros recorridos se divide para 3), pues se estima que se puede gestionar a tres clientes, que estén en el camino, en cada salida. Este valor ha sido asumido sobre la base de la experiencia que se tiene.

En el caso de los valores relacionados con el costo de los funcionarios y empleados, que tendrán a cargo la gestión coactiva, se ha considerado el tiempo que se estima dedicarán al proceso de cada cliente y los valores corresponden a la remuneración fijada en cada caso.

COSTO DE VEHÍCULO INCLUIDO CHOFER				
1.- COSTOS FIJOS DEL VEHÍCULO	CÓDIGO	FÓRMULA	UNIDADES	VALOR
Precio (incluye IVA e ICE)	P		\$	24990,00
Días al Año	DA		Días	365,00
Tasa de Descuento	d		pu	0,18
Vida Util	N		Años	8,00
Factor de Recuperación del Capital	FRC	$d/(1-(1+d)^{-N})$	pu	0,25
Costo Anualizado	C	P*FRC	\$//Año	6128,66
Costo Diario	CD	C/DA	\$/Día	16,79
Seguro (5% del Precio)	S	5%*P/DA	\$/Día	3,42
Mantenimiento (5% del Precio)	M	5%*P/DA	\$/Día	3,42
COSTOS FIJOS DEL VEHÍCULO	TF	CD+S+M	\$/Día	23,60
2.- COSTOS DE CHOFER	CÓDIGO	SALARIO	UNIDADES	VALOR
Salario del chofer	SC	SUELDO BÁSICO \$292	\$/Día	11,25
COSTO CHOFER	TC		\$/Día	11,25
3.- COSTOS VARIABLES DE VEHÍCULO	CÓDIGO	FÓRMULA	UNIDADES	VALOR
Precio del combustible	PG		\$/Galón	1,48
Precio del aceite (SAE 40) y filtro	PA		\$/Galón	30,50
Precio de la llanta con tubo	PL		\$/Llanta	122,00
Precio de lavado y engrasado	PLE		\$/lavada	10,00
Cantidad de llantas	CL		Llanta	4,00
Rendimiento del combustible	RC		Km/Galón	30,00
Rendimiento del aceite	RA		Km	2500,00
Rendimiento de las llantas	RL		Km	15000,00
Rendimiento de lavado y engrasado	RLE		Km	600,00
Costo unitario por combustible	CO	PG/RC	\$/Km	0,05
Costo unitario por aceite	A	PA*1/RA	\$/Km	0,01
Costo unitario por llantas	L	PL*CL/RL	\$/Km	0,03
Costo por lavado y engrasado	LE		\$/Km	0,02
Utilidad (%)	U	10%*(CO+A+L+LE)	\$/Km	0,01
COSTOS VARIABLES DEL VEHÍCULO	CV	CO+A+L+LE+U	\$/Km	0,12
VALORES FINALES	CÓDIGO	FÓRMULA	UNIDADES	VALOR
Recorrido diario promedio	RD		Km/Día	100,00
Costo Fijo (Vehículo y Chofer)	CF	TF+TC+CV*RD	\$/Día	46,85
COSTO FINAL POR KILÓMETRO			Ctvs/Km	0,46

CUADRO N° 24

CÁLCULO DE COSTOS DE VEHÍCULO CON CHOFER PARA PROCESO COACTIVO

En el caso de la remuneración del Secretario, se ha estimado un valor aproximado y en el caso del Juez, se ha asimilado al valor que actualmente tiene un Intendente de Abogacía. A continuación se presenta el esquema de remuneraciones considerado:

FUNCIONARIO	REMUNERACIÓN (\$)
JUEZ DE COACTIVA	2874
SECRETARIO DEL JUZGADO	2300
INTENDENTE DE ABOGACÍA	2874
DEPOSITARIO	50
ALGUÁCIL	50
PERITO	20

CUADRO N° 25

REMUNERACIONES DE FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO COACTIVO

Los valores que se han asignado al Depositario y Alguacil, son aproximados, en este caso, un monto fijo de \$50, valor que se ha establecido de la experiencia de costos que se erogan cuando se acude a la Justicia Ordinaria para juicios de cuantías entre \$500 y \$800. Así

también se ha asignado un valor de \$20 que es el valor de los honorarios de un perito liquidador de montos que no superan los \$1000, cuando igualmente se acude a la Justicia Ordinaria.

Cabe indicar que en el caso de embargos fuera de la ciudad, los valores considerados para el Alguacil y Depositario podrían subir, por lo tanto los cuadros correspondientes deberán seguir actualizándose en el tiempo y circunstancia específica de cada proceso, a fin de evaluar si es conveniente o no realizar la gestión de cobro.

Es importante visualizar, en los cuadros elaborados para las diferentes zonas, que uno de los rubros más importantes es el transporte, por tanto, se debe buscar una estrategia que permita bajar su costo, por ejemplo, realizando una cadena de notificaciones, citaciones y embargos que correspondan a varios clientes de la misma ruta (se han considerado, como se indicó, 3 por salida). En consecuencia, una organización adecuada deberá primar al ejecutar estos procedimientos; de esta manera también se logrará bajar el costo de la intervención del Intendente de Abogacía y del Secretario.

Otra situación a considerar es que, partiendo del hecho de que la labor de citación lo hace el Secretario del Juzgado, el Juez de Coactivas puede nombrar un Secretario Ad hoc, lo que permitiría delegar esta función a un funcionario que labora en la zona correspondiente, de esta manera estaríamos siendo eficientes y eficaces, en primer lugar por el conocimiento sobre la ubicación del cliente que tiene la persona que labora en esa zona y por otro lado el transporte no se cuantificaría partiendo desde la ciudad de Cuenca.

En el caso de la DIMS, se ha considerado que la gestión se realizará desde la ciudad de Macas, por tanto la distancia del cliente más lejano está considerada desde la ciudad de Macas, pues en este caso se deberá nombrar un secretario Ad-hoc que opere desde dicha ciudad para las actividades que se requieran de éste.

A continuación se presenta un cuadro con las distancias calculadas para el cliente más distante de cada zona y el lugar donde éste se encuentra, valores que han servido de información para los cuadros de costos totales.

ZONA	DISTANCIA (Km)	LUGAR DE REFERENCIA
ZONA 1	231	CAÑAR/GENERAL MORALES
ZONA 2	125	SEVILLA DE ORO/AMALUZA
ZONA 3	250	SAN GERARDO
CUENCA	120	CHAUCHA
DIMS	203	MACAS-TIWINZA

CUADRO N° 26
DISTANCIAS EN (Km) DE LOS CLIENTES MÁS DISTANTES DE CADA ZONA

COSTOS DIRECTOS				
Descripción	Cantidad equipo [u]	Precio [\$/h]	Tiempo de uso [h]	Total
Computadora	1	0,087	2,000	0,174
Impresora	1	0,039	0,300	0,012
Útiles de Oficina	1	0,150	4,000	0,600
Mobiliario	1	0,158	4,000	0,631
GPS	1	0,237	0,200	0,047
Cámara de fotos	1	0,110	0,200	0,022
				1,49
Descripción	Unidad	Precio [\$]	Cantidad	Total
Internet	hora	0,313	1,000	0,313
Utilización de oficina	hora	1,563	2,500	3,906
Telefonía fija	minuto	0,020	10,000	0,200
Telefonía móvil	minuto	0,290	10,000	2,900
				7,319
Descripción	N° viajes	Tarifa/km	Distancia [Km]	Total
Vehículo (Zona 1, 2 y 3)	5,000	0,460	202,000	464,600
Factor de coincidencia				3,000
				154,867
Descripción	Número	costo [\$ /hora]	Tiempo [h]	Total
Juez de Coactiva	1,000	17,963	4,000	71,850
Secretario del Juzgado	1,000	14,375	8,000	115,000
Intendente de Abogacía	1,000	17,963	8,000	143,700
Depositario	1,000	12,500	4,000	50,000
Alguacil	1,000	12,500	4,000	50,000
Perito	1,000	20,000	1,000	20,000
				450,550
RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS				614,222
COSTO INDIRECTO			10%	61,422
COSTO TOTAL				675,644

CUADRO N° 27
CÁLCULO DE COSTOS ESTIMADOS DEL PROCESO COACTIVO PARA ZONAS 1,2, 3.

COSTOS DIRECTOS				
Descripción	Cantidad equipo [u]	Precio [\$/h]	tiempo de uso [h]	Total
Computadora	1	0,087	2,000	0,174
Impresora	1	0,039	0,300	0,012
Útiles de Oficina	1	0,150	4,000	0,600
Mobiliario	1	0,158	4,000	0,631
GPS	1	0,237	0,200	0,047
Cámara de fotos	1	0,110	0,200	0,022
				1,49
Descripción	Unidad	Precio [\$/h]	Cantidad	Total
Internet	hora	0,313	1,000	0,313
Utilización de oficina	hora	1,563	2,500	3,906
Telefonía fija	minuto	0,020	10,000	0,200
Telefonía móvil	minuto	0,290	10,000	2,900
				7,319
Descripción	N° viajes	Tarifa/km	Distancia [Km]	Total
Vehículo (DIMS)	5,0	0,46	203,0	466,9
Factor de coincidencia				3,000
				155,633
Descripción	Número	costo [\$/hora]	Tiempo [h]	Total
Juez de Coactiva	1,000	17,963	4,000	71,850
Secretario del Juzgado	1,000	14,375	8,000	115,000
Intendente de Abogacía	1,000	17,963	8,000	143,700
Depositario	1,000	12,500	4,000	50,000
Algüacil	1,000	12,500	4,000	50,000
Perito	1,000	20,000	1,000	20,000
				450,550
RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS				614,988
COSTO INDIRECTO			10%	61,499
COSTO TOTAL				676,487

CUADRO N° 28

CÁLCULO DE COSTOS ESTIMADOS DEL PROCESO COACTIVO PARA DIMS

De acuerdo a los costos estimados para los diferentes casos, esto es Cuenca **\$606,49**, en las zonas 1, 2 y 3 el valor de **\$675,64**; y, en la DIMS **\$676,49**, se concluye que no sería rentable llevar adelante un proceso cuya deuda sea inferior al costo calculado en cada caso, ya que la Empresa estaría perdiendo dinero, al invertir más del de lo podría recuperar.

Por otro lado es necesario considerar los siguientes aspectos importantes:

- Que efectivamente se puedan recuperar los valores, una vez concluido el proceso
- Que se puedan embargar bienes que garanticen la recuperación de valores.
- Que al tratarse de deudas que superan los 5 años (cartera de difícil recuperación), se puedan cobrar los intereses generados.

- Por tratarse de zonas de nivel socio económico bajo, las expectativas de recuperación de valores no van más allá de un 30%, esto de la experiencia que aporta laborar en esta temática.
- En lo que corresponde a deudas entre uno y dos años de antigüedad se tienen otras expectativas, pues se ha logrado hasta un 95% de recuperación de valores; sin embargo, las deudas de esta antigüedad son pocas.

IV.A.1. Deudas Incobrables.

Hay que distinguir dos tipos de potenciales deudas: aquéllas que se pueden denominar incobrables y aquéllas que, pudiendo ser gestionadas, no resulta atractiva realizar la gestión de cobro, ya sea por el monto, por el tipo de cliente (ubicación) o por la antigüedad de la misma.

De acuerdo a lo establecido en la enciclopedia Wikipedia, al consultar sobre tipos de deudores, se encuentra la siguiente clasificación:

- Deudores atrasados: Corresponde a deudores que no saldaron sus deudas, pero están a tiempo de pagarlas.
- Deudores morosos: Corresponde a aquellos que están atrasados en el pago pero se cree que van a pagar.
- Deudores en juicio o en gestión judicial: Corresponde a los que se les ha iniciado juicio para el cobro de sus deudas.
- Deudores incobrables: Se considera así a quien por determinados motivos como su muerte o desaparición no pagarán la deuda y se dan por perdidos.

De la gestión de los grupos 1 y 2 se encargan la DICO, la DIDIS y la DIMS, como ya se manifestó en capítulos anteriores. Del grupo 3 se encarga la DAJ y del grupo 4, se debe sustentar adecuadamente para que el Directorio de la Compañía decida dar de baja la deuda. Si bien, cuando fallece el deudor, se torna compleja la recuperación de valores, hay que tener

en cuenta que podemos realizar las respectivas acciones en contra de los herederos, siempre que éstos no hayan repudiado la herencia, de existir ésta. Cada deuda debe ser analizada en forma independiente, esto puede llevar a establecer resultados sobre las características de la misma y a tomar decisiones.

IV.A.2. Registro, Análisis y Baja de Deudas Incobrables.

Como se citó en el numeral anterior, las deudas deben tener ciertas características para considerarlas incobrables; no obstante, habrá que analizar cada caso para registrar esa deuda como tal. La decisión de dar o no de baja una deuda es competencia del Directorio de la Empresa, por lo que la documentación a ser entregada a ese organismo debe contener los suficientes elementos para que puedan resolver.

A continuación se presenta el cuadro N° 28, que corresponde al cálculo de valores totales de entablar el proceso coactivo a los 2.987 clientes que están dentro del rango de deudores de hasta \$264,51.

RANGO DE MONTOS EN DÓLARES (\$)	NÚMERO DE TÍTULOS EN EL RANGO	VALOR TOTAL QUE CONCENTRA EL RANGO (\$)	PORCENTAJE DE CLIENTES DENTRO DEL RANGO	PORCENTAJE DE LA DEUDA DENTRO DEL RANGO	COSTO PROMEDIO DE UN PROCESO COACTIVO (\$)	VALOR TOTAL QUE RESULTA DE APLICAR EL PROCESO COACTIVO A 2.987 CLIENTES (\$)
20,03 - 264,51	2.987	256.767,44	85,71%	50,47%	652,87	1.950.132,65

CUADRO N° 29

VALOR TOTAL QUE RESULTAN DE APLICAR PROCESOS COACTIVOS A 2.987 CLIENTES QUE TIENEN DEUDAS MENORES A \$264,51

El valor resultante corresponde a la multiplicación del promedio de los costos de llevar adelante dicho proceso para las diferentes zonas de la Empresa, por el número de títulos que se deben someter a dicho proceso. El resultado asciende a \$1'950.132,65, frente al monto adeudado que es de \$256.767,44, simplemente no se compadece una gestión en este segmento, pues los valores que se carguen al cliente por concepto de costas procesales, intereses, etc., no corresponden con los montos de las deudas. Resultaría muy difícil recuperar

los valores invertidos, resultando no recomendable gestionar esta cartera por la vía coactiva, la justicia ordinaria o centros de mediación y arbitraje.

Consideramos que ante esta situación, se deberían realizar las siguientes acciones:

- Solicitar la baja contable de las deudas al Directorio de la compañía.
- Mantener los clientes y sus deudas en el SICO (como referencia).
- Identificar los predios en el GIS, y exigir el pago cuando se presenten solicitudes u otros trámites para dicho predio.
- Identificar plenamente a los deudores para enviar los listados a la Central Nacional de Datos.
- Ingresar los valores que en el futuro se pudiesen recaudar en la caja de la Empresa denominada VARIOS.
- Impulsar una normativa orientada a conseguir que el cliente deudor o su conyugue no pueda solicitar el servicio nuevamente o si lo hace proceda al pago previamente, y si actualmente dispone de otro servicio, éste se pueda suspender.
- Realizar una campaña general en los medios de comunicación invitando a los clientes deudores a que cancelen los valores adeudados.

A continuación se presenta un resumen de la segunda parte, es decir los clientes que en un número de 498 tienen deudas mayores a \$264,51, los mismos que están repartidos en diferentes lugares del área de concesión de la Empresa.

Así como en el caso anterior se ha incorporado una columna en la cual se consignan los costos que resultarían de llevar adelante un proceso coactivo en las diferentes zonas de la Empresa.

Si bien los costos de llevar adelante la totalidad de procesos coactivos serían superiores a los que eventualmente se puedan recuperar, si sería posible trasladar los costos al cliente deudor; no obstante, como ya se manifestó con anterioridad, gran parte de la cartera de

este segmento supera los 5 años de antigüedad, lo cual le convierte en una cartera de difícil recuperación.

AREA GEOGRÁFICA	NÚMERO DE TÍTULOS EN CADA ZONA CON DUDAS > \$264,51	VALORES TOTALES DE DEUDA > \$264,51 QUE CONCENTRA CADA ZONA	PORCENTAJE DE CLIENTES DEUDORES POR ZONA	PORCENTAJE DE DEUDA EN CADA ZONA	COSTOS DE APLICAR UN PROCESO COACTIVO EN CADA ZONA (\$)	VALOR TOTAL DE APLICAR PROCESOS COACTIVOS EN LAS ZONAS (\$)
ZONA 1	233	112.332,33	23,82%	59,04%	675,64	157.424,12
ZONA 2	82	42.207,93	10,96%	42,36%	675,64	55.402,48
ZONA 3	39	18.157,09	8,37%	35,74%	675,64	26.349,96
CUENCA	117	60.362,79	12,73%	50,20%	606,49	70.959,33
DIMS	27	18.926,52	7,22%	39,60%	676,49	18.265,23
	498	251.986,66	14,29%	49,53%		328.401,12

CUADRO N° 30

CUADRO DE VALORES DE APLICAR PROCESOS COACTIVOS EN LAS DIFERENTES ZONAS A CLIENTES CON DEUDAS MAYORES A \$264,51.

En este caso, se recomendaría realizar las siguientes acciones:

- Solicitar la baja contable de las deudas inferiores a los montos calculados para aplicación de cada proceso coactivo, al Directorio de la compañía.
- Mantener los clientes y sus deudas en el SICO (como referencia).
- Identificar los predios en el GIS, y exigir el pago cuando se presenten solicitudes u otros trámites para dicho predio.
- Identificar plenamente a los deudores para enviar los listados a la Central Nacional de Datos.
- Ingresar los valores que en el futuro se pudiesen recaudar en la caja de la Empresa denominada VARIOS.
- Impulsar una normativa orientada a conseguir que el cliente deudor o su conyugue no pueda solicitar el servicio nuevamente o si lo hace proceda al pago previamente, y si actualmente dispone de otro servicio, éste se pueda suspender.

- Realizar el proceso coactivo a los deudores cuyo monto supere los valores calculados para aplicar cada uno de éstos en las diferentes zonas.

IV.A.3. Análisis de la Normativa Vigente para Baja de Deudas.

Dentro del título XIV del Código Civil se establecen los modos de extinguir las obligaciones, tal es así que en el artículo 1583 se enumeran las formas de extinguir en todo o en parte las obligaciones, siendo las siguientes:

- Por convención de las partes interesadas, que sean capaces de disponer libremente de lo suyo;
- Por la solución o pago efectivo;
- Por la novación;
- Por la transacción;
- Por la remisión;
- Por la compensación;
- Por la confusión;
- Por la pérdida de la cosa que se debe;
- Por la declaración de nulidad o por la rescisión;
- Por el evento de la condición resolutoria; y,
- Por la prescripción.

Para el caso que nos ocupa, la posibilidad que debemos analizar es la denominada Remisión. Al respecto el art. 1668 del mismo Código Civil establece que la remisión o condonación de una deuda no tiene valor, sino en cuanto el acreedor es hábil para disponer de la cosa que es objeto de ella. Así mismo el Art. 1669 establece que la remisión que procede de mera liberalidad, está en todo sujeta a las reglas de la donación entre vivos; y necesita de insinuación en los casos en que la donación entre vivos la necesita.

Resumiendo lo antes establecido se concluye que remitir no es otra cosa que condonar o perdonar, en este caso, una obligación, sus intereses y multas, prácticamente constituye una renuncia voluntaria y generalmente gratuita, que un acreedor hace de todo o de parte de su derecho contra el deudor.

Dentro de la normativa vigente en el sector eléctrico no existe una disposición expresa que de las pautas necesarias para aplicar el concepto de Remisión a la cartera vencida; sin embargo, dentro de la Legislación tributaria encontramos algunos artículos que valen la pena ser revisados.

El Código Tributario, en su artículo 54, establece en relación a la remisión.- “Las deudas tributarias sólo podrán condonarse o remitirse en virtud de ley, en la cuantía y con los requisitos que en la misma se determinen. Los intereses y multas que provengan de obligaciones tributarias, podrán condonarse por resolución de la máxima autoridad tributaria correspondiente en la cuantía y cumplidos los requisitos que la ley establezca.”

Dentro de la citada normativa tributaria y específicamente haciendo referencia al Art. 55 establece el plazo de prescripción de la acción de cobro en los siguientes términos: “La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado. En el caso de que la administración tributaria haya procedido a determinar la obligación que deba ser satisfecha, prescribirá la acción de cobro de la misma, en los plazos previstos en el inciso primero de este artículo, contados a partir de la fecha en que el acto de determinación se convierta en firme, o desde la fecha en que cause ejecutoria la resolución administrativa o la sentencia judicial que ponga fin a cualquier reclamo o impugnación planteada en contra del acto determinativo antes mencionado.”

“La prescripción debe ser alegada expresamente por quien pretende beneficiarse de ella, el juez o autoridad administrativa no podrá declararla de oficio.”

La Disposición General CUARTA de la Ley Orgánica de Empresas Públicas sobre la Jurisdicción Coactiva indica: “Las empresas públicas, para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, gozan de jurisdicción coactiva, que se la ejercerá de conformidad con la reglamentación interna de la empresa pública y demás normativa conexa.”

El Art. 66 Constitución: c) Que ninguna persona pueda ser privada de su libertad por deudas, costas, multas, tributos, ni otras obligaciones, excepto el caso de pensiones alimenticias.

La Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador (Ley s/n), en su disposición final OCTAVA establece que “...El Director General del Servicio de Rentas Internas, en la administración tributaria central y , de modo facultativo, prefectos provinciales y alcaldes, en su caso, en la administración tributaria seccional y las máximas autoridades de la administración tributaria de excepción, mediante resolución, darán de baja los títulos de crédito, liquidaciones, resoluciones, actas de determinación y demás documentos contentivos de obligaciones tributarias, incluidas en ellas el tributo, intereses y multas, que sumados por cada contribuyente no superen un salario básico unificado del trabajador en general, vigente a la publicación de la presente y que se encuentren prescritos o en mora de pago por un año o más, háyase iniciado o no acción coactiva.”

El Art 10.- Ley de Régimen Tributario Interno Numeral 11.- (Reformado por el Art. 71 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007; y, por la Disposición Reformatoria Segunda de la Ley s/n, R.O. 444, 10-V-2011).- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren

pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

En virtud de lo expuesto y considerando la disposición general cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, le correspondería a la máxima autoridad de la entidad responsable de la recaudación de tributos, y en su caso al Directorio de la empresa pública o “privada”, como máxima autoridad, bajo su exclusiva responsabilidad, aprobar un programa de recuperación de la cartera vencida. Dicho plan no debería incluir la condonación de intereses por mora a los clientes deudores, debido a que la Ley Orgánica de Empresas Públicas o la normativa conexas del Sector Eléctrico no contienen normas que autoricen la condonación de obligaciones de los clientes, en los términos que establece el artículo 54 del Código Tributario.

Por otro lado, conforme a lo prescrito por la Disposición Transitoria Octava de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, es facultad de la Empresa Pública, emitir una resolución por la que disponga la baja de títulos de crédito de las deudas que mantienen los clientes u consulta, siempre que las obligaciones tributarias contenidas en dichos títulos, incluyendo el tributo, intereses y multas, calculados a la fecha de la resolución, no superen un salario básico unificado del trabajador en general, vigente a la publicación de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador y que se encuentren prescritos o en mora de pago por un año o más, háyase o no iniciado acción coactiva. La liquidación de las obligaciones tributarias que se den de baja, de así resolverlo la empresa pública consultante, es de exclusiva responsabilidad de las autoridades de la misma.

Esta disposición sería muy válida para aplicar a los 2987 clientes cuya cartera vencida es aproximadamente el 50% del total y no superan los \$264,15.

Como se mencionó en el capítulo anterior, está en vigencia al interior de la Empresa, un Reglamento que se debe observar para dar de baja deudas que serían calificadas como incobrables, en tal sentido, en el numeral 2 del mentado Reglamento establece: “El Presidente Ejecutivo, en conocimiento de dichos informes en los que consten las razones que han impedido el cobro de la deuda y los respectivos documentos de soporte que acrediten las gestiones realizadas, está autorizado para resolver directamente la baja de valores.....”. Si bien es responsabilidad de la máxima autoridad de la Empresa aplicar la normativa vigente, para el caso de baja de deudas, es necesario considerar la normativa de la Contraloría General del Estado.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que el ámbito de aplicación de la misma rige para las instituciones del sector público determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución. A su vez el Art. 211 de la Constitución indica que la precitada ley se aplicará

a más de las empresas del Estado a las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Le corresponde, por tanto, a la Contraloría General del Estado realizar la Auditoría interna y externa de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. y determinar las responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado, tal como lo establece el art. 212 y otros de la Ley Orgánica que rige su funcionamiento.

Responsabiliza esta ley a los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo. Así también los responsabiliza por su acción u omisión y conmina a actuar con la diligencia y empeño que emplean generalmente en la administración de sus propios negocios y actividades, caso contrario responderán, por sus acciones u omisiones, so pena de las sanciones que correspondan.

Por lo expuesto es necesario, imperioso y de vital importancia actuar, en el desempeño de las funciones, cuidando los intereses de la Institución, observando la ley y buscando el beneficio, sabiendo que la responsabilidad no solo está en quien actúa sino también en quien omite.

Por lo expuesto, se concluye que es responsabilidad del funcionario correspondiente, en este caso de la Dirección de Asesoría Jurídica, realizar los análisis que sean necesarios y dar a conocer el mejor criterio para que se realice el pronunciamiento que corresponda en el caso de cartera vencida.

CAPÍTULO V

V.A. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

V.A.1. Conclusiones.

Los valores totales definidos como exigibles (valores que incluyen la cartera vencida) representan el 2,5% del valor total de los activos, esto en lo que corresponde al año 2011, lo cual no distorsiona, en gran medida, los índices en los que interviene la cuenta activos. Si bien el 2.5% no es un valor elevado, no obstante, se debe tener mucha precaución y realizar un seguimiento de sus variaciones, de ser posible, en forma mensual, ya que algunos valores se pueden tornar incobrables.

Los indicadores de liquidez, de endeudamiento y propiedad, de rentabilidad y de gestión financiera no se ven afectados significativamente por la cuenta exigible, ya que, como se mencionó en el párrafo anterior, está en porcentajes pequeños o manejables dentro de la cuenta total activos. Los índices estudiados son más bien estables y en algunos casos inclusive tienen un coeficiente más elevado que lo recomendable.

La cartera vencida que maneja la Dirección Comercial DICO muestra una tendencia a crecer, por lo cual se debe implementar una política de seguimiento y de registro de información, para el análisis y toma de correctivos oportunos, ya que ésta, en el futuro, dará origen al incremento de la cartera que maneja la Dirección Jurídica, que ya se califica como de más difícil recuperación.

El procedimiento que, actualmente, se realiza en la DICO, desde que el cliente no cancela los valores por consumo de energía, hasta que el trámite llega a la DAJ, el cual se resume en el cuadro N° 10, requiere, en el mejor caso, 7 meses en la zona urbana y 8 meses en la rural, este tiempo resulta alto y no permite realizar una gestión inmediata por parte de la

DAJ. Sería conveniente mejorar el procedimiento, en lo relacionado a los tiempos, lo cual permitiría una gestión más eficaz y eficiente por parte de la DAJ.

SECTOR URBANO								
Deuda > 2 meses	+	1 mes sin pagar	+	1 mes sin pagar	+	en 3 mes	=	7 meses
Se corta el servicio		Se retira el medidor		Se liquida la garantía		Se reporta a DAJ		
SECTOR RURAL								
Deuda > 3 meses	+	1 mes sin pagar	+	1 mes sin pagar	+	en 3 mes	=	8 meses
Se corta el servicio		Se retira el medidor		Se liquida la garantía		Se reporta a DAJ		

CUADRO N°10

TIEMPO REQUERIDO POR EL PROCESO, DESDE QUE EL CLIENTE DEJA DE PAGAR LOS VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA HASTA QUE EL TRÁMITE LLEGA A ASESORÍA JURÍDICA.

La Empresa no cuenta con información suficientemente organizada para tomar decisiones, por lo cual se sugiere que se trabaje en este aspecto.

Se deben establecer, de manera formal, los procedimientos para la gestión de la cartera vencida, tanto en la DICO como en la DAJ y fijar las políticas de cobro de cartera vencida.

En lo referente al manejo de cartera vencida por parte de la DAJ, se debe incorporar el procedimiento que se recomienda en el capítulo III y que básicamente incluye:

1. Depuración de cartera vencida
2. Revisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda
3. Priorización de cartera
4. Cobranza Persuasiva
5. Proceso de cobro coactivo, seguimiento y control

La instauración del Procedimiento Coactivo, dentro de la Institución, le garantizará mayor agilidad en la gestión de cobro, reduciendo los tiempos y mejorando por tanto la posibilidad de éxito en el cobro de cartera.

El apoyo de un sistema informático especializado sería de gran utilidad, ya que teniendo ingresados todos los documentos que requieren gestión de cobro y que proceden de

varias direcciones de la Empresa, se puede realizar el seguimiento y control de la totalidad de la cartera, de manera más efectiva.

Es notorio que la utilización de la estadística, como herramienta de análisis de cartera, resulta de gran utilidad, porque permite agrupar, clientes deudores, y separar lo “poco vital de lo mucho trivial”, concepto muy útil a la hora de seleccionar o diseñar un plan de recuperación de cartera, cuando se cuenta con un número significativo de clientes deudores, como es el caso de la CENTROSUR.

Los conceptos estadísticos pueden ser aplicados a cualquier segmento de la cartera vencida; no obstante, en el presente trabajo se han aplicado a los clientes con cartera vencida por venta de energía eléctrica, por ser este negocio el más relevante de la Institución y contar con información suficiente para el análisis.

Aplicando los conceptos estadísticos se agruparon en 12 rangos de montos adeudados por clientes, además, se realizó una segmentación por: producto, monto de deuda, zona geográfica, antigüedad del vencimiento de la obligación, tarifa del cliente, verificando que la segmentación que más aporta al análisis es la que se realiza por monto de la deuda, por zona geográfica y por antigüedad de la deuda.

De la segmentación mencionada en el párrafo anterior se concluye que existen 2 grupos de clientes, aquellos cuya deuda es inferior a \$264,51, que estarían dentro del grupo “mucho trivial”, siendo 2.987 clientes de un total de 3.485, con un monto adeudado que representa el 50,47% de un total de \$508.754,10, grupo en el que no sería recomendable realizar la gestión de cobro; y el otro grupo, que podría enmarcarse dentro del grupo “poco vital”, que corresponde a 498 clientes cuya cartera vencida por cliente está sobre los \$264,51 y corresponde al 49,53% del monto total de \$508.754,10.

La zona que más aporta a la cartera vencida es la zona 1, es decir la que comprende la provincia del Cañar, seguido por el cantón Cuenca. Cabe anotar que los clientes

comprendidos dentro de la zona 1 son clientes de un nivel socio económico limitado, lo cual podría dificultar la gestión de cobro.

Se aprecia también que el mayor número de clientes deudores se encuentra en el estrato de tarifa residencial, seguido muy de lejos por el estrato comercial.

Es importante mencionar que la cobranza persuasiva puede apoyarse en varios pilares como son: la información, la digitalización de procesos, la comunicación a través del contact center, campañas de cobro, sistemas predictivos, herramientas que pueden ser válidas tanto para la gestión de cartera vencida de la DICO como de la DAJ.

Se recomienda instaurar el Procedimiento Coactivo como una herramienta para agilizar el cobro de cartera vencida, para lo cual la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. está amparada en la disposición general cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (R.O. N°48 del 16 de Octubre de 2009), así como en los artículos 1 y 4 de la misma ley. El Art.4 del Mandato Constituyente N°15, que faculta también a la institución para el ejercicio del procedimiento coactivo.

Se han evaluado los costos que implicaría llevar adelante un proceso coactivo en las diferentes zonas administrativas de la Empresa y se tienen los siguientes resultados: en el caso de Cuenca **\$606,49**, por cliente, en las zonas 1, 2 y 3 el valor de **\$675,64** por cliente; y, en la DIMS **\$676,49** por cliente, de donde se concluye que no sería rentable instaurar un proceso coactivo cuando el monto reclamado sea inferior al calculado en cada caso, ya que la Empresa gastaría más de lo que recuperaría.

No existe una normativa específica dentro del Sector Eléctrico, para dar de baja deudas; sin embargo analizando la normativa general existente se concluye que es responsabilidad del Directorio de la Compañía dar de baja deudas cuya justificación, en cuanto a las gestiones y no viabilidad de cobro, se sustente debidamente.

Se concluye también que la administración de la cartera vencida y en general los aspectos técnicos, operativos y administrativos, deben ser abordados con la suficiente diligencia por los funcionarios responsables, pues son responsables ante el organismo de control como la Contraloría General del Estado por sus acciones u omisiones.

En el manejo de cartera vencida, se tendrían que observar todos los aspectos considerados en el presente análisis, a fin de sustentadamente solicitar que el Directorio se pronuncie con respecto a la baja de grupos de deudas, cuya gestión de cobro resulte más onerosa que no realizar la misma.

V.A.2. Recomendaciones.

Se recomienda definir y ponerlos en marcha los procesos y procedimientos en la DICO y la DAJ, referentes a gestión de cobro de cartera vencida.

Se deberá buscar, analizando el actual procedimiento, disminuir los tiempos de entrega de la información de cartera vencida a la DAJ.

Se deberá implementar la Jurisdicción o Procedimiento Coactivo para gestión de cobro, como una herramienta que ayudará en forma ágil a evacuar la cartera vencida presente y en el futuro permitirá ser más eficientes y eficaces.

Se deberá incorporar y utilizar un software de apoyo a la gestión de cartera en la DAJ.

Se deberá elaborar un plan de recuperación de cartera.

Se deberá fundamentadamente solicitar la baja contable de la cartera vencida actual cuya relación Costo/Beneficio sea mayor a 1.

Mantener los clientes y sus deudas en el SICO (como referencia).

Identificar los predios en el GIS, y exigir el pago cuando se presenten solicitudes u otros trámites para dicho predio.

Identificar plenamente a los deudores para enviar los listados a la Central Nacional de Datos.

Ingresar los valores que en el futuro se pudiesen recaudar en la caja de la Empresa denominada VARIOS.

Impulsar una normativa orientada a conseguir que el cliente deudor o su conyugue no pueda solicitar el servicio nuevamente o si lo hace proceda al pago previamente, y si actualmente dispone de un nuevo servicio de energía, éste se pueda suspender.

Realizar el proceso coactivo a los deudores cuya relación Costo/Beneficio sea < 1 .

BIBLIOGRAFÍA

Suplemento del Registro Oficial 43, 10-X-1996, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Segundo Suplemento del Registro Oficial 401, 21-XI-2006, Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Registro Oficial N° 175, del 21 de noviembre de 2007, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Quito, Ediciones Legales, Actualización 2012.

Pleno de la Asamblea Nacional, Mandato Constituyente N°15, Manabí, 2008.

Suplemento del Registro Oficial No. 325, 14 de mayo del 2001, Código Tributario, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Registro Oficial 727, 19-VI-2012, Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno, Quito, Ediciones Legales, actualización al 2012.

Registro Oficial 449, 20-X-2008, Constitución de la República del Ecuador, Quito, Ediciones Legales, 2008.

Suplemento del Registro Oficial 46, 24-VI-2005, Código Civil, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Suplemento del Registro Oficial 58, 12-VII-2005, Código de Procedimiento Civil, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Suplemento del Registro Oficial 555, 13-X-2011, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Tercer Suplemento del Registro Oficial 242, 29-XII-2007, Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, Quito, Ediciones Legales, actualización 2012.

Registro Oficial 20 de 19 de Junio de 1981, Reglamento sobre Arreglo y Actuaciones Judiciales, Quito, ref. Resolución de la Corte Suprema de Justicia, 1981.

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., Procedimiento para autorizar la baja de valores incobrables, Cuenca, aprobado por el Directorio de la Institución en Sesión N° 1132, 2007.

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., Información de diversos departamentos de las direcciones de Planificación, Comercialización, Distribución, Manual de Procesos y Procedimientos, actualización 2012.

Levine David M., Krehbiel Timothy C. y Mark I. Berenson, Estadística para la Administración, México, editorial Pearson Educación, 2006.

Sánchez Inocencio, Finanzas para Ejecutivos no Financieros, Valencia, CEATE, 2006.

Zamora María Cristina, Veintimilla Johanna Piedad, Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de transmisión de energía en Transelectric S.A., Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2007.

Rivera Lida Lilian, Diagramar los macroprocesos de la empresa de servicios SIC contact center y diseñar el proceso clave carga de cartera, Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2007.

López Sacoto Esteban, Contabilidad para la Gerencia, Cuenca, Maestría de Derecho Empresarial, Universidad del Pacífico, 2010.

López Sacoto Esteban, Finanzas Corporativas, Cuenca, Maestría de Derecho Empresarial, Universidad del Pacífico, 2010.

Sacta Catalina, Análisis Estadístico, Cuenca, Maestría de Derecho Empresarial, Universidad del Pacífico, 2010.

Villa Arcila Ana Lucía, Manual de Cobro Administrativo Coactivo para Entidades Territoriales, Bogotá, 2007.

Vallejo Sandro, Tributos Municipales, Quito, Banco del Estado, 2011.

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., Reglamento para la Facturación y Recaudación de valores por consumo de energía eléctrica, Cuenca, 2007.

Diccionario de Economía, zona gratuita, visitada el 20 de mayo de 2012.
<http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/C.htm>,

ANEXO 1

CARTERA VENCIDA AÑO 2007 (CORTE A DICIEMBRE)

CARTERA VENCIDA	HASTA 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 61 Y 90 DÍAS		ENTRE 91 Y 180 DÍAS		ENTRE 181 Y 360 DÍAS		MÁS DE 360 DÍAS		TOTAL	
	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)
RESIDENCIAL	72.876	1.318.747	20.979	340.305	6.646	98.733	2.415	54.595	858	71.185	6.322	701.963	110.096	2.585.529
COMERCIAL	6.138	303.765	1.558	59.330	416	13.243	149	9.574	60	8.262	296	41.980	8.617	436.153
INDUSTRIAL	1.832	287.067	590	62.803	207	27.849	89	47.479	24	165.100	118	119.162	2.860	709.460
ASISTENCIA SOCIAL	693	15.750	191	3.008	61	1.042	29	625	5	333	26	1.313	1.005	22.071
LOCALES DEPORTIVOS	8	684	1	266	0	117	2	323	1	176	3	112	15	1.678
ENTIDADES OFICIALES	182	24.484	30	6.767	6	1.018	9	654	3	860	21	3.066	251	36.848
VARIOS	20	9.167	5	456	4	198	2	284	0	450	2	164	33	10.720
	81749	1959664,12	23354	472935,39	7340	142201,05	2695		951	246365,3	6788	867759,85	122877	3802459,04

CARTERA VENCIDA AÑO 2008 (CORTE A DICIEMBRE)

CARTERA VENCIDA	HASTA 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 61 Y 90 DÍAS		ENTRE 91 Y 180 DÍAS		ENTRE 181 Y 360 DÍAS		MÁS DE 360 DÍAS		TOTAL	
	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)
RESIDENCIAL	73.908	1.346.147	20.297	319.627	6.143	92.023	2.990	57.934	1.401	38.967	5.314	571.477	110.053	2.426.175
COMERCIAL	6.789	352.596	1.214	48.332	381	11.673	150	8.071	69	13.859	320	52.518	8.923	487.050
INDUSTRIAL	1.946	574.045	565	52.992	216	21.681	89	10.911	30	9.712	122	103.021	2.968	772.362
ASISTENCIA SOCIAL	1.010	30.038	201	5.004	59	1.601	49	1.385	19	768	24	886	1.362	39.682
LOCALES DEPORTIVOS	7	900	4	519	1	398	4	871	1	311	3	346	20	3.345
ENTIDADES OFICIALES	288	53.970	52	5.296	20	2.632	16	4.997	8	5.072	29	5.483	413	77.449
VARIOS	22	1.102	6	247	3	131	3	132	1	13	2	23	37	1.649
	83970	2358798,41	22339	432017,97	6823	130137,63	3301		1529	68702,37	5814	733754,35	123776	3807711,47

CARTERA VENCIDA AÑO 2009 (CORTE A DICIEMBRE)

CARTERA VENCIDA	HASTA 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 61 Y 90 DÍAS		ENTRE 91 Y 180 DÍAS		ENTRE 181 Y 360 DÍAS		MÁS DE 360 DÍAS		TOTAL	
	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)
RESIDENCIAL	64.660	1.246.306	31.038	367.935	6.982	112.115	4.382	73.597	1.065	37.421	6.117	552.208	114.244	2.389.583
COMERCIAL	6.101	260.373	1.280	52.668	346	12.248	170	11.818	106	13.834	346	61.046	8.349	411.987
INDUSTRIAL	1.812	293.036	628	78.244	183	31.096	100	7.165	26	2.336	109	98.470	2.858	510.347
ASISTENCIA SOCIAL	771	15.173	244	4.762	47	822	63	844	27	762	27	962	1.179	23.327
LOCALES DEPOSITIVOS	6	703	1	427	0	449	8	1.011	1	431	4	1.023	20	4.044
ENTIDADES OFICIALES	266	31.866	56	5.947	13	2.708	18	5.076	9	3.455	23	7.191	385	56.242
VARIOS	24	714	9	359	0	56	3	63	0	0	2	23	38	1.215
	73640	1848170,9	33256	510342,47	7571	159494,02	4744	58238,91	1234	58238,91	6628	720923,24	127073	3396743,8

CARTERA VENCIDA AÑO 2010 (CORTE A DICIEMBRE)

CARTERA VENCIDA	HASTA 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 61 Y 90 DÍAS		ENTRE 91 Y 180 DÍAS		ENTRE 181 Y 360 DÍAS		MÁS DE 360 DÍAS		TOTAL	
	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)
RESIDENCIAL	76.317	1.378.914	21.783	348.470	6.419	95.968	3.123	54.155	685	52.408	3.917	491.910	112.244	2.421.824
COMERCIAL	6.422	302.374	1.206	53.037	274	9.845	131	7.118	58	6.778	267	42.557	8.358	421.708
INDUSTRIAL	1.970	355.758	563	57.610	218	15.469	80	9.330	23	6.260	83	95.030	2.937	539.458
ASISTENCIA SOCIAL	731	15.450	195	4.169	87	1.104	42	921	12	152	15	493	1.082	22.288
LOCALES DEPOSITIVOS	9	9.210	1	9.100	4	7.825	8	4.719	1	193	3	1.009	26	32.056
ENTIDADES OFICIALES	282	43.368	49	7.868	23	4.499	24	4.821	7	584	16	7.610	401	68.749
VARIOS	32	3.248	7	64	2	10	0	31	1	5	0	0	42	3.358
	85763	2108322,34	23804	480316,62	7027	134718,89	3408	66378,77	787	66378,77	4301	638609,94	125090	3509441,53

CARTERA VENCIDA AÑO 2011 (CORTE A DICIEMBRE)

CARTERA VENCIDA	HASTA 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 61 Y 90 DÍAS		ENTRE 91 Y 180 DÍAS		ENTRE 181 Y 360 DÍAS		MÁS DE 360 DÍAS		TOTAL	
	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)	NÚMERO CLIENTES	VALOR (USD)
RESIDENCIAL	76.788	1.451.355	18.435	325.449	6.674	125.005	4.661	98.514	1.032	36.073	4.053	499.546	111.643	2.535.941
COMERCIAL	6.857	363.130	1.012	49.372	277	16.411	251	15.581	80	7.562	304	44.833	8.781	496.890
INDUSTRIAL	2.007	327.124	450	113.282	208	14.142	173	11.212	37	3.283	95	22.280	2.970	491.325
ASISTENCIA SOCIAL	660	16.006	140	2.275	44	565	32	591	13	163	10	383	899	19.983
LOCALES DEPORTIVOS	20	13.258	9	11.116	1	9.095	1	27.880	1	53.883	5	29.730	37	144.961
ENTIDADES OFICIALES	208	27.130	62	5.178	10	735	18	1.653	6	114	18	8.248	322	43.058
VARIOS	39	3.676	12	251	4	123	8	293	1	2	0	0	64	4.345
	86579	2201679,42	20120	506923,22	7218	166075,48	5144		1170	101079,18	4485	605020,43	124716	3736501,94