



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y

AUDITORIA

Tesis de Grado

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoria C.P.A.

TEMA:

“Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en
el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica
Riobamba S.A.”

Bertha Soledad Oto Topón

Riobamba – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Dra. Eulalia Ochoa

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Cristóbal Erazo

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

AGRADECIMIENTO

Un exclusivo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas del conocimiento y formarme como un profesional competitivo.

Un especial agradecimiento a la Doctora Eulalia Ochoa, por darme el apoyo y la dirección necesaria e invaluable para la culminación del presente trabajo investigativo.

Un agradecimiento efusivo a la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., por la información proporcionada para la realización del trabajo de investigación.

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación del presente trabajo se los dedico a Dios, mis padres e hijo, quienes a más de ser mi apoyo son la fuente de mi inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del Tribunal.....	II
Certificación de Autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice.....	VI-XII
Introducción.....	XIII-XIV

CAPÍTULO I:

1.	EL PROBLEMA	
1.1.	Planteamiento del problema.....	1-5
1.1.1	Formulación del problema.....	5-6
1.1.2	Justificación del problema.....	6-7
1.1.3	Delimitación del problema.....	7
1.2.	Objetivos.....	8
1.2.1	Objetivo general.....	8
1.2.2	Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II:

2.	MARCO TEÓRICO	
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	9-10
2.1.1	Reseña Histórica de la Empresa Eléctrica Riobamba.....	11-12
2.2.	Fundamentación científica.....	13
2.2.1.	Modelo de gestión.....	13
2.2.1.1	Gestión.....	13
2.2.1.2	Modelo.....	14-15
2.2.1.3	Fases del modelo.....	15-16
2.2.1.4	Partes del modelo.....	16-19
2.2.1.5	Funciones de gestión.....	19-20

2.2.1.6	Tipos de gestión.....	21-22
2.2.1.7	Procesos de gestión.....	23
2.2.1.8	Elementos de gestión.....	23-24
2.2.1.9	Gestión financiera.....	25-26
2.2.1.10	Objetivo de la gestión financiera.....	26-27
2.2.1.11	Toma de decisiones en la gestión financiera.....	27-33
2.2.1.12	Áreas relacionadas con la gestión financiera.....	33-36
2.2.2	Información.....	36
2.2.3	Estrategia.....	37-38
2.2.4.	Cobranzas.....	38-40
2.2.4.1	Diferentes formas de cobranzas.....	40-42
2.2.4.2	Políticas de cobranzas.....	42
2.2.4.3	Estrategia de cobranza.....	43
2.2.5.	Morosidad.....	43
2.2.5.1	Mora.....	43
2.2.5.2	Reducción de los índices de morosidad.....	44
2.2.5.3	Categorías.....	45-46
2.2.5.4	Provisión sobre la cartera de crédito.....	46-47
2.2.5.5	Castigo de créditos incobrables.....	47-48
2.3.	Hipótesis.....	49
2.3.1	Hipótesis general.....	49
2.3.2	Hipótesis específicas.....	49
2.4.	Variables en estudio.....	49
2.4.1	Variables independiente.....	49
2.4.2	Variables dependientes.....	49

CAPÍTULO III:

3.	MARCO METODOLÓGICO	
3.1.	Modalidad de la investigación.....	50
3.2.	Tipo de investigación.....	51
3.2.1	Investigación de campo.....	51
3.2.2	Investigación documental - bibliográfica.....	51
3.3.	Población y Muestra.....	51-52
3.3.1	Tamaño de la muestra.....	52-53

3.4.	Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	53
3.4.1.	Métodos.....	53
3.4.1.1	Método inductivo – deductivo.....	53
3.4.1.2	Método analítico – sintético.....	54
3.4.1.3	Método histórico – lógico.....	54
3.4.2.	Técnicas e Instrumentos.	54
3.4.2.1	Técnicas.....	54
3.4.2.2	Instrumentos.....	55
3.5.	Resultados de las encuestas.....	56
3.5.1	Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	56-64
3.5.2	Resultados de las encuestas aplicadas a Clientes de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	65-70
3.5.3	Entrevista aplicada al Gerente de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	71-73
3.6	Verificación de la hipótesis.....	74

CAPÍTULO IV:

4.	“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y REDUCCIÓN DE MOROSIDAD EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.”.....	75
4.1	Introducción.....	76-77
4.2	Objetivo de la propuesta.....	77-78
4.3	Fundamentación.....	78-80
4.4.	Direccionamiento estratégico.....	80
4.4.1	Visión.....	80
4.4.2	Misión.....	80
4.4.3	Objetivos / Estrategias.....	81-84
4.4.4	Políticas.....	85-87
4.4.5	Valores.....	87
4.5.	Planteamiento administrativo.....	88
4.5.1.	Organización Estructural y Funcional del Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	88
4.5.1.1	Organigrama estructural.....	88

4.5.1.2	Orgánico funcional.....	89-96
4.6.	Propuesta de control presupuestario.....	97
4.6.1.	Proceso 1: control presupuestario.....	98-99
4.6.1.1	Etapas del control presupuestario.....	99
	A.- Etapa Primera: Análisis de la gestión presupuestaria.....	99-101
	B.- Etapa Segunda: Identificación de los problemas presentados.....	101
	C.- Etapa Tercera: Determinación de medidas correctivas y sugerencias.....	102-103
4.6.1.2	Control sobre la responsabilidad del nivel directivo.....	103-104
4.6.1.3	Periodicidad del control.....	104
4.6.1.4	Control de la liquidación presupuestaria.....	105
4.6.1.5	Control de los recursos presupuestarios asignados.....	106-109
4.6.1.6	Control de la morosidad.....	110-115
4.6.1.7	Control previo al compromiso.....	116-117
4.6.2.	Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro.....	118
4.6.2.1	Registro presupuestario y contable.....	118
	A.- Ejemplo de publicidad y propaganda.....	118-123
4.6.3.	Proceso 3: Informes e Indicadores financieros.....	124
4.6.3.1	Informes financieros.....	125-127
4.6.3.2	Indicadores de gestión presupuestaria.....	128-131
4.6.3.3	Análisis de la gestión financiera.....	132-134
5	Impacto.....	134

CAPITULO V:

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones.....	135
5.2	Recomendaciones.....	136
	Resúmen.....	137
	Summary.....	138
	Bibliografía.....	139-140
	Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TÍTULO	PÁG.
1.	Modelo integrador de indicadores financieros.....	8
2.	Gestión financiera en la empresa.....	28
3.	Modelo de gestión financiera.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 1.....	56
2.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 2.....	57
3.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 3.....	58
4.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 4.....	59
5.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 5.....	60
6.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 6.....	61
7.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 7.....	62
8.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 8.....	63
9.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 9.....	64
10.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 1.....	65
11.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 2.....	66
12.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 3.....	67

13.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 4.....	68
14.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 5.....	69
15.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 6.....	70
16.	Propuesta del Control Presupuestario por Procesos.....	97
17.	E.E.R.S.A- Flujograma de Pago por Publicidad y Propaganda.....	120-121

ÍNDICE DE CUADROS

1.	Matriz de Factores Internos.....	2
2.	Matriz de Factores Externos.....	3-4
3.	Composición de la Población.....	52
4.	Composición de la Muestra.....	53
5.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 1.....	56
6.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 2.....	57
7.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 3.....	58
8.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 4.....	59
9.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 5.....	60
10.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 6.....	61
11.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 7.....	62
12.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 8.....	63
13.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 9.....	64
14.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 1.....	65
15.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 2.....	66

16.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 3.....	67
17.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 4.....	68
18.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 5.....	69
19.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 6.....	70
20.	Objetivos / Estrategias de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	81-84
21.	Claves presupuestarias de ingresos y gastos.....	107
22.	Cartera vencida por tipo de tarifa 2008.....	110
23.	Cartera vencida por tipo de tarifa 2009.....	111
24.	Guía de recuperación de cobranzas.....	112-113
25.	Cobranza Externa por etapas y propósitos.....	115

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	Encuesta aplicada a Directivos y Empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	141-142
2.	Encuesta aplicada a Clientes de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	143-144
3.	Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.....	145

INTRODUCCIÓN

Constituyéndose en el instrumento de mayor importancia para todas las actividades financieras de las empresas y para el desarrollo de las mismas en toda clase social, la Gestión Financiera es considerada como “el pilar del éxito o fracaso” de las empresas por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo.

Esta investigación se realiza porque la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en el Departamento Financiero, en lo relacionado con la reducción de morosidad, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir. Esta instancia propuesta está dotada de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.

La finalidad que se persigue al elaborar un Modelo de Gestión Financiera, es dotar de Herramientas necesarias tanto para el Director Financiero, como al Gerente de la Empresa, que contribuyan a tomar decisiones de manera más coordinada, y, a la vez, procurar disminuir la cartera vencida, ya que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos financieros y de operación presupuestados.

Para lograr este propósito es necesario hacer una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerlas y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa, por ello se hace referencia acerca de Administración Financiera, cartera vencida; al mismo tiempo es de vital importancia ponerse en contacto con la realidad a través de la observación del fenómeno, para identificar cuáles son los puntos en los que más se debe trabajar.

Con todos estos antecedentes, se propone la Elaboración de un **“Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”**, documento que dé respuesta a todas las inquietudes del Director Financiero, indicándole cual es el camino que debe seguir hasta llegar a la recuperación de la cartera vencida.

En síntesis el trabajo investigativo contiene: en el primer capítulo el Planteamiento, Formulación, Justificación y Delimitación del Problema el cual es objeto de estudio en la presente, así como los Objetivos tanto general como específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

En el segundo capítulo tenemos el Marco Teórico el cual engloba los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Científica basada en las dos variables en estudio las cuales son el Modelo de Gestión y Reducción de Morosidad, también constan las Hipótesis y Variables en Estudio.

El tercer capítulo trata acerca del Marco Metodológico el mismo en el que vamos a determinar la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados a lo largo del desarrollo de la presente investigación, los Resultados de las encuestas realizadas a Directivos, Empleados de la Empresa y Clientes, y, una entrevista al Sr. Gerente de la Empresa Eléctrica, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de las hipótesis planteadas.

Y por último en el Cuarto Capítulo tenemos la propuesta del Modelo de Gestión Financiera diseñada para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., la misma que contiene: Introducción, Objetivo de la Propuesta, Fundamentación, Direccionamiento Estratégico, Planteamiento Administrativo, Propuesta de Control Presupuestario; mismas que servirán de guía al Gerente y Director Financiero para una toma de decisiones oportuna en cuanto a la reducción de la morosidad.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que aporte a la reducción de la morosidad, por lo que se genera un problema para dicha empresa.

Por consiguiente, esto genera complicaciones para el desarrollo de la Empresa Eléctrica y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus consumidores de energía eléctrica, por lo que la presente investigación pretende dejar un Modelo de Gestión Financiera para la Reducción de Morosidad que sirva como guía tanto para el Director Financiero como para el Gerente, al momento de tomar las decisiones respectivas.

Es necesario plantear a continuación un análisis situacional mediante la técnica FODA, para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que posee la empresa:

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

CUADRO N° 1

FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
Generación hidráulica propia en energía 60% y en potencia 40%	5	0,052	4	0,208
Cobertura del servicio	5	0,052	4	0,208
Transparencia en los procesos	4	0,042	4	0,167
Alto porcentaje de la recaudación frente a la Facturación	4	0,042	4	0,167
Cumplimiento de obligaciones	4	0,042	4	0,167
Responsabilidad Laboral	4	0,042	3	0,125
Infraestructura	3	0,031	4	0,125
Personal capacitado	3	0,031	3	0,094
Elemento integrador de la provincia	3	0,031	3	0,094
Nivel de pérdidas técnicas aceptables	3	0,031	3	0,094
DEBILIDADES				
Falta de un Modelo de Gestión Financiera	5	0,052	1	0,052
Falta de un sistema de escalafón	5	0,052	1	0,052
Estructura orgánica y funcional inadecuada	5	0,052	1	0,052
Insuficiente comunicación entre las áreas	5	0,052	2	0,104
Falta de un sistema integrado de información	5	0,052	2	0,104
Falta de empoderamiento	5	0,052	2	0,104
Falta de una cultura de calidad en el servicio al Cliente	4	0,042	1	0,042
Falta de políticas de estímulos	4	0,042	1	0,042
Falta de un sistema de medición de resultados	4	0,042	2	0,083
Falta de optimización en el uso de recursos	4	0,042	2	0,083
Falta de difusión de la gestión institucional	4	0,042	2	0,083
Falta de un sistema de rotación de personal	3	0,031	2	0,063
Falta de proyectos vinculados a responsabilidad Social	3	0,031	2	0,063
Promedio alto en la edad de los trabajadores	2	0,021	2	0,042
TOTAL RESULTADO PONDERADO	96	1,000		2,417

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades

- El resultado total puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados superiores a 2.5 presentan una institución con una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 presentan una organización con debilidades internas.
- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo 2,417 lo que significa que la EERSA tiene más debilidades que fortalezas.

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO N° 2

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Requerimientos del usuario para mejoramiento de servicios	5	0,067	4	0,267
Buena cultura de pago	5	0,067	4	0,267
Disponibilidad de potencial hidráulico	4	0,053	4	0,213
Disponibilidad de tecnología de punta	4	0,053	4	0,213
Distanciamiento entre la comunidad de la empresa	4	0,053	4	0,213
Marco Jurídico: potestad concesión única	3	0,040	4	0,160
Apalancamiento financiero	3	0,040	4	0,160
Crecimiento poblacional	2	0,027	3	0,080
Posibilidad de contratar con generadores	4	0,053	4	0,213
AMENAZAS				
Tarifa irreal y politizada	5	0,067	1	0,067
Hurto de energía	5	0,067	1	0,067

Injerencia política	5	0,067	1	0,067
Subsidios no recuperados	4	0,053	1	0,053
Inseguridad jurídica	4	0,053	1	0,053
Clima de inversión desfavorable	4	0,053	2	0,107
Erupción del volcán	4	0,053	2	0,107
Marco jurídico del sector eléctrico	3	0,040	1	0,040
Falta de protección del medio ambiente	3	0,040	1	0,040
Desvinculación de los grandes consumidores	2	0,027	2	0,053
Migración	1	0,013	2	0,027
Reacción social, terrorismo y sabotaje	1	0,013	2	0,027
TOTAL RESULTADO PONDERADO	75	1,000		2,493

Fuente: Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Elaboración: Departamento de Planificación

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Permite determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la EERSA.

- El resultado más alto posible es 4.0, y el resultado menor posible es 1.0. El resultado promedio es, por lo tanto 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una institución se desarrolla en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 presenta una organización que está en un entorno que enfrenta graves amenazas.
- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores externos, se obtuvo una calificación de 2,49 lo que significa que el entorno presenta un equilibrio entre amenazas y oportunidades para la EERSA.

El análisis FODA es una herramienta complementaria en el análisis interno de la empresa, que permite identificar aquellos puntos en los que la empresa es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno de

la empresa, mientras que las oportunidades y las Amenazas corresponden al ámbito externo.

Del análisis anterior se puede concluir que la Empresa Eléctrica Riobamba S. A. se mueve en un mercado atractivo, de poca competencia y de difícil obtención de productos sustitutos, siendo la empresa un monopolio por ley.

Esto no implica que descuide las posibles amenazas y tampoco desestime sus debilidades actuales; lo cual la empresa carece de algunos factores importantes, uno de los principales es la falta de un Modelo de Gestión Financiera, no sólo es problema institucional sino también dentro de la situación financiera de la empresa, misma que genera una debilidad para la obtención de los recursos de la empresa y por ende para la toma de decisiones de la misma.

1.1.1 Formulación del problema

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo reducir la morosidad que se registra en la cartera vencida en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.?

Preguntas Directrices

- ¿Un Modelo de Gestión Financiera contribuye a la eficiencia en las recaudaciones?
- ¿La morosidad de los clientes de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. se debe a la situación económica de los hogares o empresas?

- ¿La Gestión Financiera tienen relación con la búsqueda de políticas y estrategias para recuperar la cartera vencida?
- ¿Qué porcentaje es la morosidad de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. y cuál es su relación con el promedio de otras instituciones afines que distribuyen en el país energía eléctrica?
- ¿Existe provisiones para cubrir la morosidad?
- ¿Cómo influye en el análisis Financiero los índices de Morosidad y la Rentabilidad de la Institución?
- ¿Cuenta la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. con personal de cobranza capacitado?
- ¿Existen manuales o modelos que aporte a mejorar la Gestión Financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.?

1.1.2 Justificación del problema

La presente investigación de tesis es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de secretaria general y del área financiera que sirvan de base para desarrollar el Modelo de Gestión que desea tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Es pertinente porque el tema de Gestión Financiera y Morosidad se relaciona con la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con la titulación de Ingeniera en esta especialidad.

Es un estudio original porque no existen investigaciones sobre el tema por lo tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

1.1.3 Delimitación del problema

El presente estudio acerca del Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., con el apoyo de datos que corresponde a los años 2008 y 2009, iniciará con el análisis de los Estados Financieros de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. para determinar los índices de morosidad y finalmente arribar a la propuesta de un Modelo de Gestión

Se trata de una organización amparada por la Ley de Compañías en calidad de Sociedad Anónima cuyo mayor accionista es el Fondo de Solidaridad y se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, Calles Juan Larrea 2260 y Primera Constituyente.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para reducir la morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión Financiera y la Morosidad, mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores.
- Identificar las necesidades de contar con el Modelo de Gestión Financiera mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación tendientes a diagnosticar la situación actual frente a la reducción de la morosidad que se registra en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
- Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Financiera atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo para lograr reducir la morosidad en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “Implementación de un sistema de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “LA MERCED LTDA”, autora del tema investigativo es la Lic. Silvia Elizabeth Torres Abril, concluye que: “Los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito.”

Al igual que la tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente: “El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

A diferencia de la Tesis cuyo tema es: “Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones.”, cuya autora es: Bastidas Andachi Cristina Fernanda, concluye que “La Mutualista Ambato actualmente debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera de la empresa.

De los tres trabajos investigativos citados anteriormente se puede determinar que tienen algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la recuperación de Cartera vencida y lo indispensable que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento financiero de una empresa pueden incidir de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de cómo disminuir la morosidad de los consumidores, pero en cambio si existiera dicho Modelo en la que la empresa pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan reducir la morosidad, se estaría no solo ayudando a los directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la empresa traten de ponerse al día con sus pagos.

2.1.1 Reseña Histórica Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

En 1903 se funda la primera Sociedad que se encargaría de comercializar energía: "Alberto Rhor y Cía." que quiebra en 1907. En 1911 se funda la sociedad Anónima Riobamba Electric Ligth and Power. En 1924 se crea "La Hidroeléctrica" siendo uno de los socios Hirman Foley, apoderado de la Empresa Eléctrica del Ecuador inc., empresa que se encargó algunos años de la distribución de energía eléctrica. En 1953 se conforma la Empresa de Electrificación Chimborazo S. A, que tenía algunos proyectos como la construcción de la Central Hidroeléctrica Alao, algunas de cuyas obras estuvieron listas para el 20 de abril de 1961, fecha en la cual el Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra, hizo su visita oficial

El 3 de abril de 1963, nace la Empresa Eléctrica Riobamba S. A., quien compra todos los derechos a la Empresa de Electrificación Chimborazo S.A. y para el 2 de enero de 1967 realiza la inauguración de los dos primeros – grupos de la Central Alao, con la presencia del Dr. Otto Arosemena Gómez, Presidente de la República. En el año 1977 se inaugura el tercer grupo y para 1979 el cuarto y último grupo.

Para entonces, en 1972 y 1974 se habían adquirido grupos térmicos Ruston. y en 1976 la EERSA se había fusionado con la Empresa Eléctrica Alausí que contaba con una Central Hidroeléctrica llamada Nízag de 300 KW y en 1979 se pasó a formar parte del Sistema Nacional Interconectado, para luego iniciar la construcción de la línea San Juan-Alausí y las subestaciones San Juan, Guamote y Alausí, cada una con 1 MVA.

En 1977 y 1978 se compran los grupos ALCO (2.000 KW) y LISTER (457 KW). Se construye la línea de interconexión entre las subestaciones #s. 1 y 2. Además de la S/E #2 con 10 MVA, se inauguran en 1981 y en 1982 se construye la línea Alausí-Multitud-

Pallatanga, lo que permitió electrificar hasta la zona límite con las provincias de Guayas y Bolívar.

Los Grupos térmicos General Motors, uno tipo estacionario y otro tipo paquete con 1800 Kw y 2000 Kw, respectivamente se adquieren en 1984 y en 1994 se tiene la enorme satisfacción de poner al servicio de la ciudad y Provincia la S/E#3, para posteriormente en 1995 poner en operación la línea Alausí-Chunchi con su respectiva subestación.

Para 1997, la EERSA inaugura la Central Hidroeléctrica Río Blanco con una potencia de 3 MW, con lo cual mejora notablemente el servicio a nuestra Ciudad y Provincia. Se electrificó nuestra ciudad, todos los Cantones de nuestra Provincia, muchas Comunidades y lugares inaccesibles por nuestra accidentada geografía.

En el año 2001 ingresa a formar parte del sistema eléctrico de la EERSA una nueva subestación denominada TAPI, la misma que toma la carga de la parte norte de la ciudad de Riobamba y parte del cantón Guano. A mediados del año 2002 la EERSA cuenta con más de 108.000 abonados en toda la Provincia, el 68% de los cuales pertenecen al Sector Rural. En los próximos 2 años está planificada la construcción de dos nuevas líneas de 69 KV entre Alausí y multitud así como entre Alao y Guamote con la finalidad de mantener niveles de servicio dentro de las condiciones técnicas aceptables y exigidas por las normativas emitidas por el CONELEC como ente de control.

Hay que mencionar que la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., cuenta con una organización jerárquica, las decisiones se concentran en la gerencia general y en los directores departamentales de cada área: operaciones y mantenimiento, ingeniería y Construcción, comercial, financiero, y relaciones industriales.

2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

A fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.2.1. Modelo de gestión

2.2.1.1 Gestión

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.¹

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

¹ MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172

2.2.1.2 Modelos de gestión

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero, quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice: “Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir”².

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: “la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información.”³

El tercer modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos

² FUENTES ROMERO, Juan José; *Planificación y Organización de Centros Documentarios*, Ediciones Trea, Asturias. 2007, Pág. 96.

³ MARTINEZ TAMAYO, Ana María; *Indización y Clasificación en Bibliotecas*, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008, Pág. 16-17.

paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica el autor Idalberto Chiavenato, quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico.”⁴

2.2.1.3 Fases del modelo

Primera Fase:

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda Fase:

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 2002, Pág. 478-479.

Tercera Fase:

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

2.2.1.4 Partes del modelo**“Recolección y análisis de datos:**

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial:

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención:

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas”.⁵

Otro modelo importante en esta investigación es el Modelo del Balanced Business Scorecard – BSC (KAPLAN Y NORTON, 1996) que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, entre ellos las asignaciones presupuestarias y la morosidad.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 2da Edición, Colombia, 1994, Pág. 454.

MODELO INTEGRADOR DE INDICADORES FINANCIEROS

FIGURA N° 1



Fuente: Balance Score Card BSC

Autor: Kaplan y Norton

1.- Perspectiva financiera:

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

2.- Perspectiva de cliente:

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En

este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes.

3.- Perspectiva de procesos internos de negocio:

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

4.- Perspectiva del aprendizaje y mejora:

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

2.2.1.5 Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

“Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”⁶

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

⁶ JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html

2.2.1.6 Tipos de gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- ✓ **"Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- ✓ **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

- ✓ **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- ✓ **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- ✓ **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través

de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- ✓ **Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- ✓ **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- ✓ **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- ✓ **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.”⁷

- ✓ **Gestión Estratégica.-** “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.”⁸

⁷ TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>

⁸ JOHNSON, Robert; Tipos de Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.htm

2.2.1.7 Proceso de gestión

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”⁹

En un proceso la calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra. Una vez que se reconoce que los sistemas crean la mayoría de problemas, se dejará de culpar a los trabajadores individuales.

Laboramos dentro de un sistema regido por condiciones sobre las que el individuo no tiene control. Cuando algo anda mal se busca a quien culpar en vez de observar al sistema para mejorarlo. El 85% de las fallas de una organización están en el sistema y solo el 15% están en la persona o cosa individual.

2.2.1.8 Elementos de gestión

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

⁹SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

- **Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

- **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.2.1.9 Gestión financiera

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”¹⁰

“La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

¹⁰ MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144.

- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”¹¹

En sí se podría decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución.

2.2.1.10 Objetivo de la gestión financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

“El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos.

- ❑ La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.

¹¹ NUNES, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus

- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”¹²

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

2.2.1.11 Toma de decisiones en la gestión financiera

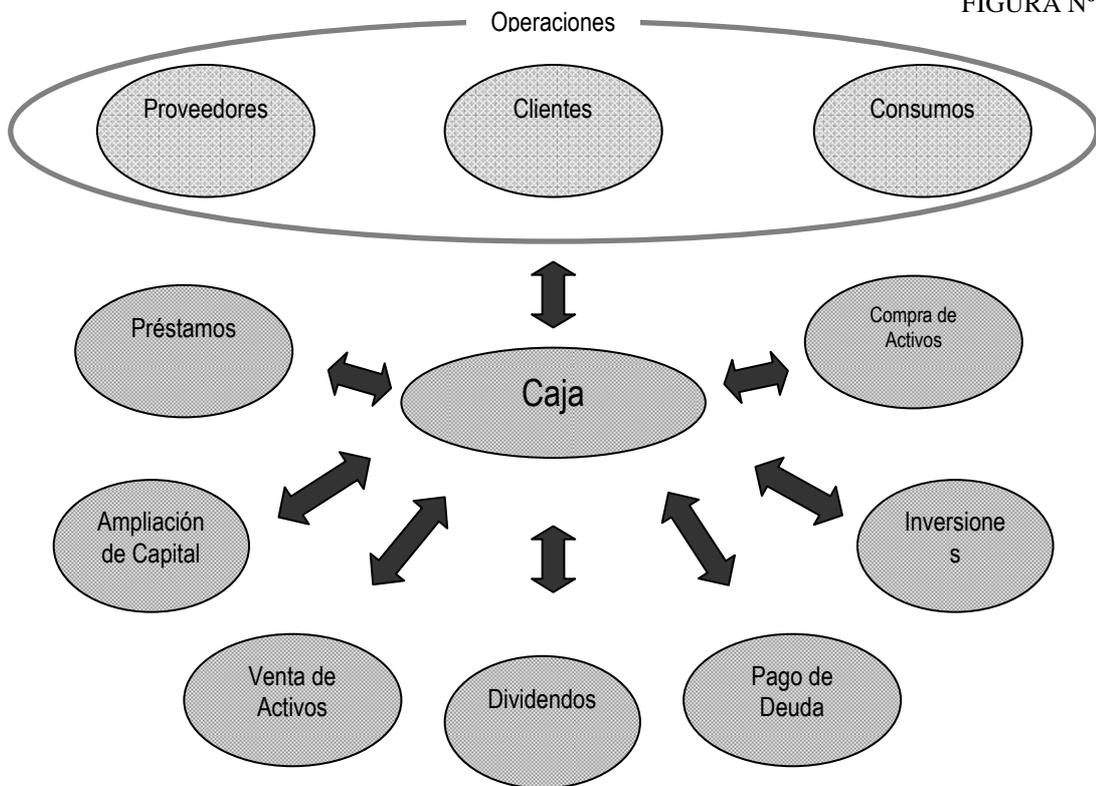
“La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”¹³

¹² SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>

¹³ SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991, Pág. 17.

Gestión financiera en la empresa

FIGURA N° 1



Fuente: Calidad y Productividad
Autor: Sánchez Pedro.

Como se puede notar en la Figura N° 1, el flujo de dinero proveniente de diversas transacciones o de diversos escenarios es evidente, ya que implica entrada o salida de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia o con un depósito en determinada cuenta, sea cual fuere el medio que se utilizare para cumplir con el desarrollo de las actividades económicas de la entidad, las mismas están estrechamente ligadas al movimiento de recursos económicos que deben ser apropiadamente autorizados, registrados y contabilizados, lo cual no ocurre a menudo en muchas instituciones ya sea por dolo o por errores involuntarios del personal a cargo de dicha función.

Es por ello que todos los movimientos económicos deben ser estrictamente controlados, ya que de ello dependerá la liquidez que posea la institución para hacer frente a las obligaciones con terceros o con los socios o accionistas de la empresa, hay que señalar que el control de los recursos económicos-financieros es sumamente delicado y debe llevarse

contacto ya que al aplicarlos puede generar incomodidad por parte del personal que trabaja en la empresa, lo que se procura es que los controles internos que se ejerzan al interior de la organización se conviertan en el punto de partida para fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones que realiza la empresa.

En el ámbito de la Gestión Financiera hay que diferenciar la Gestión Financiera a corto y largo plazo es por ello que en la siguiente cita se abordará este tema.

“Desde este punto de vista, la Gestión Financiera debe tratarse de manera específica para cada una de ellas; así hablaremos de la Gestión Financiera de corto plazo y de largo plazo. En el primer caso nos referimos al conjunto de decisiones de operación, inversión y financiamiento que se toman para el ejercicio económico y en el segundo, las decisiones que preservan la continuidad del negocio en función de los objetivos y directrices de largo plazo.”¹⁴

Como se puede notar la Gestión Financiera puede ser de corto y largo plazo, y aunque existen diferencias entre ella, ambas son sumamente importantes ya que están encaminadas a obtener beneficios futuros mediante el ciclo comercial además del acrecentamiento económico y el principio de negocio en marcha, lo cual beneficia a los socios o accionistas de dicha organización puesto que se preserva el sentido de lucro y subsistencia dentro del mercado.

La Gestión Financiera está estrechamente ligada a la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existiría despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

¹⁴ IBID 10. Pág. 27.

Es así que se considera importante conocer acerca del tipo de decisiones que abarca la Gestión Financiera entre las cuales tenemos:

a. Decisiones de Inversión

“A corto plazo las decisiones de inversión tienen que ver con el capital de trabajo necesario para atender la operación: cuánta disponibilidad en banco se requiere para cumplir los compromisos con proveedores y pago de los trabajadores, cómo debemos financiar a los clientes para cumplir con los objetivos de venta y al mismo tiempo tener un flujo de ingresos que garanticen la liquidez y cuánto debe ser el nivel de inventarios de insumos para mantener un ritmo continuo de la operación productiva. A largo plazo las decisiones de inversión tienen el objetivo de garantizar el futuro de la operación: cuántos fondos se deben asignar a investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos; en activo fijo para actualizar la tecnología y los procesos; y en desarrollo organizacional para garantizar la flexibilidad a los cambios del entorno.”¹⁵

La efectividad de las decisiones de inversión son altamente importantes y complejas ya que, las mismas inciden de manera directa en el desarrollo de la actividad productiva que realiza la organización y por ende le corresponde a la administración poner mayor énfasis a este tipo de decisiones, caso contrario se llegaría a poner en peligro el margen de participación en el mercado que ocupa la organización afectando el margen de utilidades e incluso el prestigio y la existencia de la organización.

Al tratarse de este tipo de decisiones también hay que pensar en que el tipo de inversión que se realice vaya vinculado de acuerdo a las necesidades y alcance de la situación económica de la sociedad, es por ello que no solo basta con tomar decisiones de inversión aisladamente.

¹⁵ IBID 10. Pág. 19.

Cualquiera que sea el caso, la alta gerencia debe prever las medidas necesarias para precautelar la existencia de una buena toma de decisiones, es por ello que se considera fundamental poseer de un modelo de gestión financiera en la que ayuden tanto al gerente financiero como a sus colaboradores a la mejor toma de decisión sin dejar pasar por alto las necesidades de los clientes para no tener a futuro cartera vencida.

b. Decisiones de Operación

“La combinación de las decisiones de inversión y de operación determinan el nivel de utilización de los activos en la generación de los resultados, lo que se conoce como rotación, tanto para el capital de trabajo como para el activo fijo una vez descontada la depreciación acumulada de los equipos en función del tiempo de uso.

Otras decisiones de operación tienen que ver con el gasto de venta y administrativo necesario para la producción y colocación de los productos en los puntos de distribución y consumo.”¹⁶

Las decisiones de inversión guardan relación con las decisiones de operación ya que la empresa funciona en base al servicio de consumo de energía eléctrica que presta a la sociedad, un ejemplo claro de ello se da cuando la Empresa opera con maquinarias o equipos deteriorados o existe un fallido en las plantas generadoras de energía dejando a los consumidores insatisfechos del servicio requerido, para lo cual la empresa debe invertir adquiriendo maquinaria o equipo de última tecnología necesaria a fin de prestar un servicio de calidad efectivo y eficiente a sus consumidores, los costos de operación a su vez guardan relación con los bienes adquiridos ya que necesitan de mantenimiento o reparaciones necesarias para poder iniciar con la generación de electrificación adecuada a la sociedad.

¹⁶ IBID 10. Pág. 19.

c. Decisiones de Financiamiento

“Las decisiones de financiamiento tienen que ver con las fuentes de fondos diferentes a las obtenidas directamente de la operación. En primer lugar están las utilidades retenidas y las ampliaciones del capital con nuevas emisiones de acciones y en segundo lugar el crédito concedido por los proveedores y la contratación de préstamos de corto y largo plazo. Las decisiones sobre el tipo de fuente de financiamiento van a depender de la aplicación de los fondos requeridos.

Si el uso de los fondos es para cubrir necesidades de capital de trabajo, la fuente ha de ser de corto plazo y el tiempo previsto para su cancelación debe referirse al ciclo de comercialización de la empresa. Si el uso es para la compra de activo fijos o ampliaciones de planta, la primera fuente debería ser interna con ampliaciones de capital, salvo que la decisión de recurrir a financiamiento con terceros resulte más ventajosa desde el punto de vista financiero y operativo, lo que se conoce como apalancamiento. De ser ésta última la alternativa escogida, la contratación del préstamo ha de ser de largo plazo para sincronizar los compromisos con la recuperación de la inversión.”¹⁷

Las decisiones de financiamiento son impredecibles en la vida de una organización, es así que, al tratarse de financiamiento se concluye que la existencia de dichos fondos se consiguen sea a corto o largo plazo y pueden provenir del exterior o del interior de la organización, al mencionar la existencia de fondos externos se habla de préstamos otorgados por instituciones del sistema financiero o por proveedores para cumplir con el ciclo normal de actividades económicas, cuando se trata de fondos internos se presume la existencia de recursos monetarios provenientes de la inyección de capital por parte de los socios o accionistas o por la existencia de reservas y/o utilidades.

¹⁷ IBID 10. Pág. 20.

“Los recursos financieros son los medios que la empresa ha de utilizar para llevar a cabo la adquisición de las inversiones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales.”¹⁸

Hay que reiterar la importancia que tienen las decisiones de financiamiento ya que sin recursos financieros la empresa no podría cumplir con la planificación trazada por la gerencia, es así que radica la importancia de un modelo de gestión financiero para la toma de decisión financiera oportuna sobre los recursos materiales, económicos y financieros que posee la empresa, ya que si no existe una adecuada toma de decisión se llegaría a incurrir en costos de financiamiento innecesarios o hasta exorbitantes, los mismos que llegarían a poner en peligro la existencia de la empresa.

Es por ello que la Gestión Financiera es sumamente importante en el quehacer diario de una organización, ya que guarda íntima relación con el funcionamiento, uso y disponibilidad de los recursos, esto dictamina el éxito o fracaso de llevar a cabo las actividades económicas emprendidas por la empresa, ya que para contar con los materiales, las instalaciones, el personal, entre otros factores que son necesarios para la prestación de un servicio se deben tomar decisiones que ayuden a gestionar eficazmente el cumplimiento de los objetivos planeados.

2.2.1.12 Áreas relacionadas con la gestión financiera

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la Gestión Financiera.

¹⁸ GARCIA, Miguel Ángel; Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., 1era Edición, Madrid, 2003, Pág. 135.

- “El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.”¹⁹

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se debe tomar en consideración como criterios operacionalmente útiles de decisión relevante, encaminados

¹⁹ MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, Mexico, 2002. Documento electrónico disponible en www.gestiopolis.com

al logro de la rentabilidad. Existen varios objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos frente a la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, proveedores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.
- En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad.
- La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

También se puede ver la reunión de algunos o todos los factores anteriormente descritos, pero lo importante es como la gestión financiera de la empresa influye en estos objetivos organizacionales.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

- a. La maximización de beneficios como criterio de decisión
- b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.

“La Gestión Financiera, aparte de intervenir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo intensivo de los fondos invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil.”²⁰

²⁰ ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw Hill Interamerican, S.A., 1era Edición, Colombia, 1994, Pág. 1.

Se puede concluir de las citas antes mencionadas que la Gestión Financiera está presente en todas las áreas que comprenden una empresa debido a que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo deben estar enlazados mutuamente a fin de arrimar el hombro para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la entidad.

Como se citó anteriormente el Área Contable tiene incidencia directa con la Gestión Financiera es por ello que se estima muy importante que la información contable generada sea lo suficientemente clara y comprensible a fin de poder gestionar eficientemente los recursos existentes en una organización.

2.2.2 Información

La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización.

“La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.”²¹

²¹ MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, Quito-Ecuador, 2001, Pág. 29.

2.2.3 Estrategia

Una de las metodologías más antiguas para plantear estrategias consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización alcanza sus objetivos y por lo tanto busca mejorar su desempeño. Analicemos algunas alternativas:

1.- Establecer estrategias de crecimiento:

- Concentración en una línea específica de negocio
- Diversificación de productos
- Ampliar las líneas: materia prima – proceso – producto
- Ampliación de mercados mediante fusiones o adquisiciones
- Innovación y alianzas estratégicas.

2.- Estrategias defensivas en el mercado

- Reducción, liquidación, recuperación de mercado

3.- Estrategias globales

- Productividad
- Modernización
- Orientación al mercado
- Calidad
- Servicio

Análisis de opciones

- Mercado
- Productos
- Desarrollo

Al momento de formular una estrategia se debe:

- Preparar una relación para el futuro

- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Una vez que se han determinado las estrategias debe evaluarse cada una de ellas, tomando en consideración lo siguiente:

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones
- Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa esta procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.

2.2.4. Cobranzas

“La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos”²²

²² DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria, Edit. Ecuador, Quito, 2002, Pág. 262.

El cuerpo de créditos por medio de las cobranzas es una función vital para las finanzas de una empresa; tal es así que hasta no hace mucho tiempo se descuidaba un poco el primer aspecto para centralizar el interés en este último objetivo.

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Las cuentas se atrasan por varios motivos que sucintamente son:

1. Mala interpretación de las condiciones de ventas.
2. Mala administración del negocio del deudor.
3. Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en término.
4. Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
5. Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito.
6. Insolvencia del cliente, etc.

A fin de evitar estos problemas hay que otorgar créditos en forma correcta, acorde a las reales posibilidades de los solicitantes y procediendo a un seguimiento intensivo de la evolución de sus cuentas, sin esperar la recepción de pedidos para verificarlas, haciéndolo en cambio por vía separada.

“También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.”²³

²³ JHONSON, Richard y otros; *Sistemas Administrativos*, Editorial Jhon Eiley e Hijos Inc.New, 2004, Pág. 92-96

Por último, también podría aceptarse como operación básica de Cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de Cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

2.2.4.1 Diferentes formas de cobranzas

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

“1. Cobranza por cobradores: en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:

- Cobranza por repartidores: en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de

la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

- **Cobranza por agencia:** en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

2. Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

3. Cobranza en Caja: en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

4. Cobranza por depósito bancario: en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia además queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

5. Cobranza de documentos por medio de un banco: entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que

efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

6. Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada.”²⁴

2.2.4.2 Políticas de cobranzas

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

²⁴ CUPELLI, Rodolfo; “Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Argentina, 1980, Pag. 77

2.2.4.3 Estrategias de cobranza

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas

2.2.5. Morosidad

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

El índice de morosidad promedio del sistema tuvo un buen indicador, pues la baja morosidad se ubicó con un record histórico de 2,5% al cierre de 2008 y provisiones que equivalen dos veces la cartera vencida, con una tendencia decreciente, reflejando el buen manejo, adecuada calificación y correcta administración del crédito en el sistema, además del eficiente control por parte de la Superintendencia de Bancos.

2.2.5.1 Mora

“Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.”²⁵

²⁵ IBID 4

2.2.5.2 Reducción de los índices de morosidad

“La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico.

Los analistas de crédito y caución han estudiado la situación económica mundial y han resumido los índices de morosidad de los diferentes países analizados. En este sentido, se espera que el comportamiento de la morosidad para el 2011 sea flexible a la baja, en línea con un entorno moderado de crecimiento, una vez superado el entorno de crisis económica mundial que planeaba sobre las economías desarrolladas.

A pesar de las expectativas que se derivan, debemos mantenernos en alerta ante la evolución de determinados sectores con alto componente de riesgo de impago.

Se deberá continuar estimulando la economía, con las medidas de corrección necesarias, para no poner en peligro la recuperación con una prematura retirada de las mismas.

Los expertos de Crédito y caución subrayan que a pesar de esta tendencia a una reducción moderada de los índices de impagados, hay que mantenerse alerta y estar protegido frente al riesgo de impago. La morosidad causa una de cada cuatro quiebras empresariales por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas”.²⁶

²⁶ IBID 17

2.2.5.3 Categorías

- Normal
- Con problemas potenciales
- Deficiente
- Dudoso
- Pérdida

Categoría Normal

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Categoría con Problemas Potenciales

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

Categoría Deficiente

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

Categoría Dudoso

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

Categoría Pérdida

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días

2.2.5 .4 Provisión sobre la cartera de crédito

- Específicas

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito.

El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificara el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

- Genérica

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

Las cuentas contables aplicables son las siguientes:

- 1.- Créditos comerciales
- 2.- Créditos a microempresas
- 3.- Créditos de consumo
- 4.- Créditos Hipotecarios

2.2.5.5 Castigos de créditos incobrables

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses. Dicho plazo será de seis (6) meses, en los casos de créditos de consumo.

“La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta “Cuentas Incobrables Castigadas”²⁷

²⁷ WESTON FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana, España, 1999, Pag. 98.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis general

- ✓ El Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

2.3.2 Hipótesis específicas:

- ✓ La elaboración del Modelo de Gestión Financiera permitirá a los directivos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., reducir la morosidad que se registra en la cartera vencida del Departamento Financiero.
- ✓ La aplicación del Modelo de Gestión Financiera ayudará al Director del Departamento Financiero enfrentar con éxito la morosidad y dar un sentido más claro del que se tiene actualmente en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

2.3. VARIABLES DE ESTUDIO

2.4.1 Variable independiente

- ✓ Modelo de Gestión Financiera.

2.4.2 Variable dependiente

- ✓ Reducción de la Morosidad.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación de Tesis sobre un Modelo de Gestión se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa Eléctrica Riobamba que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., especialmente en el área financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información.

3.2.2 Investigación bibliográfica - documental

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión y la morosidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para esta investigación es de 106.000 clientes mensuales y 4.818 usuarios que asistieron diariamente a las ventanillas de la Empresa Eléctrica en el mes de febrero del 2011. Además el Sr. Gerente(1), miembros del nivel directivo(8), los señores empleados del área financiera(24) que en total suman 4.851 y se puede observar en el siguiente cuadro.

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

CUADRO N° 3

Clientes que asisten mensualmente (promedio)	4.818
Gerente	1
Empleados del Departamento Financiero	24
Directorio	8
TOTAL	4.851

3.3.1 Tamaño de la muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a los que asisten mensualmente a la Empresa y que trabajan o son directivos de la misma.

La fórmula se utilizará únicamente para el número de los clientes y en el caso de los directivos, gerente y empleados se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente:

$$N = 4818 \text{ clientes}$$

$$e = 8\% \text{ (margen de error)}$$

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

$$1 + N * e^2$$

$$n = \frac{4818}{1 + 4818(0.0064)}$$

$$1 + 4818(0.0064)$$

$$n = \frac{4818}{31.84}$$

31.84

N = 151 clientes

Al efectuar este cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra es de **151** clientes. Entonces la muestra se determina en el siguiente cuadro:

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

CUADRO N° 4

Clientes que asisten mensualmente (promedio)	151
Gerente	1
Empleados del Departamento Financiero	24
Directorio	8
TOTAL DE LA POBLACIÓN	184

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos:

3.4.1.1 Método inductivo-deductivo

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y la recuperación de la mora en los servicios de energía eléctrica que brinda la Empresa.

3.4.1.2 Método analítico-sintético

El análisis de los diferentes componentes presupuestarios, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Empresa.

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

3.4.1.3 Método histórico-lógico

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

3.4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.2.1 Técnicas

Para esta investigación se realizarán **183 encuestas** a clientes, empleados y directivos y **una entrevista** al gerente, de acuerdo a la muestra obtenida.

3.4.2.2 Instrumentos

Se utilizó **cuestionarios** dirigidos a los clientes, directivos y empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba y una guía de **entrevista** al Gerente, como consta en los anexos No. 1, 2 y 3.

3.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

PREGUNTA N° 1.- ¿Existe en la Empresa Eléctrica un Modelo de Gestión Financiera que permita reducir la morosidad en el departamento financiero?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N°1

CUADRO N° 5

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	32	100
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 1

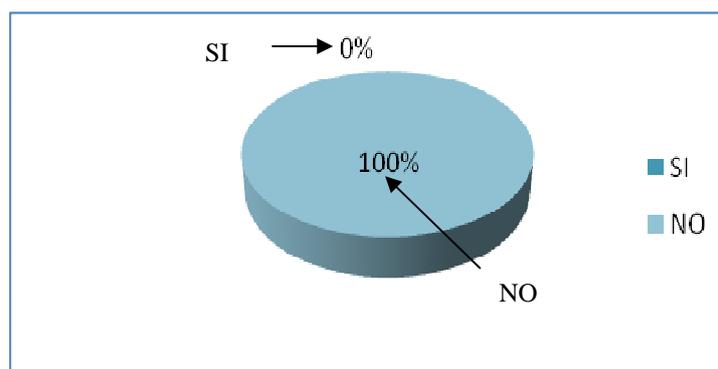


GRÁFICO N° 1

ANÁLISIS.-

Los Directivos y Empleados al ser consultados sobre la existencia en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. de un Modelo de Gestión Financiera en forma unánime responden el 100% que no, lo que afirma la hipótesis planteada.

PREGUNTA N° 2.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 2

CUADRO N° 6

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	32	100
NO	0	0
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 2

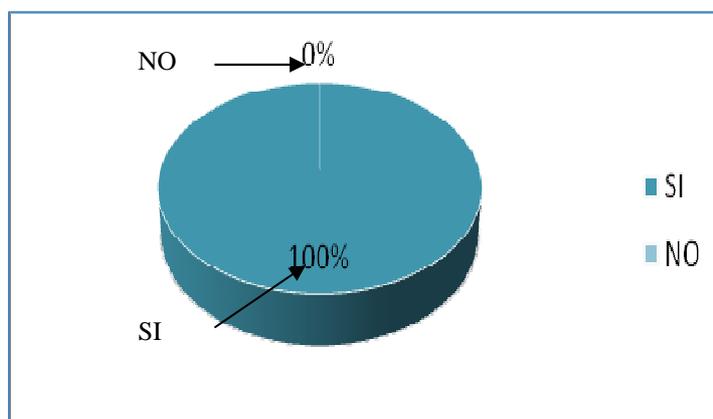


GRÁFICO N° 2

ANÁLISIS.-

Los Directivos y Empleados cuando se les solicita el criterio acerca de que si en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. se debe mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad, el 100% responde que si y esto afirma la necesidad de realizar un estudio acerca de este problema.

PREGUNTA N° 3.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 3

CUADRO N° 7

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Organización estructural	10	31
Control presupuestario	18	57
Políticas para evitar la morosidad	4	12
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 3

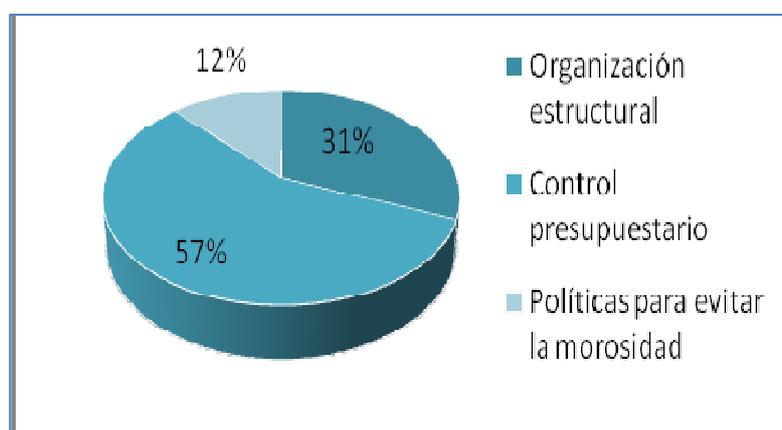


GRÁFICO N° 3

ANÁLISIS.-

De la encuesta realizada a los Directivos y Empleados sobre los aspectos que deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera responden, el 31% que es la organización estructural, el 57% el control presupuestario y el 12% el planteamiento de políticas para evitar la morosidad.

PREGUNTA N° 4.- ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 4

CUADRO N° 8

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	25	78
NO	7	22
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 4

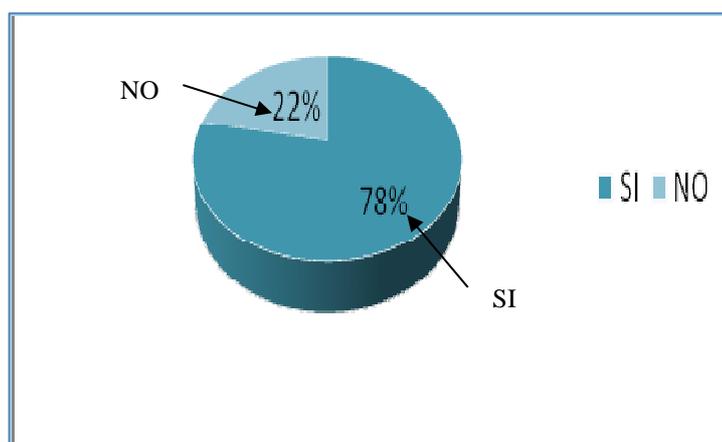


GRÁFICO N° 4

ANÁLISIS.-

Cuando se les encuesta a Directivos y Empleados del área financiera si se puede controlar la morosidad mediante el control presupuestario, el 78% dice que si, mientras el 22% contesta que no. Entonces la mayoría ratifica esta necesidad que se recoge en la propuesta.

PREGUNTA N° 5.- ¿Existe personal destinado a la recuperación de la morosidad?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 5

CUADRO N° 9

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
No existe	14	43
Poco personal	15	47
Suficiente personal	3	10
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 5

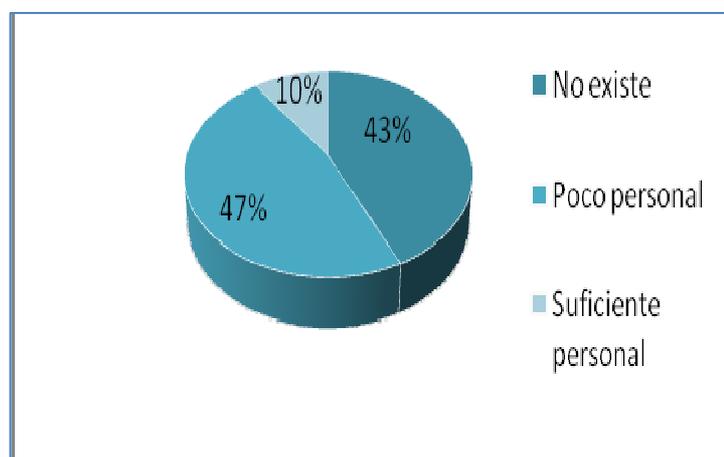


GRÁFICO N° 5

ANÁLISIS.-

Al encuestar a Directivos y Empleados sobre la existencia de personal destinado a la recuperación de la morosidad, el 47% dice que existe poco personal, el 43% indica que no existe y el 10% indica que hay suficiente personal.

PREGUNTA N° 6.- ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 6

CUADRO N° 10

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	5	15
NO	27	85
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 6

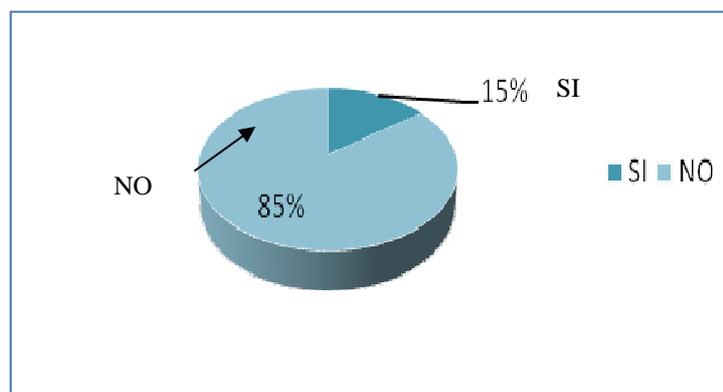


GRÁFICO N° 6

ANÁLISIS.-

Al preguntar a Directivos y Empleados si existen indicadores que guíen la gestión financiera, el 85% indican que no, mientras el 15% contesta afirmativamente.

PREGUNTA N° 7.- ¿Se han aplicado políticas para bajar la morosidad?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 7

CUADRO N° 11

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	15	46
NO	17	54
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 7

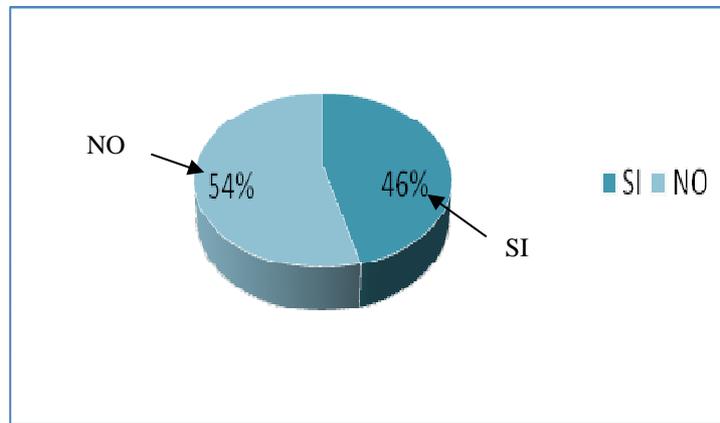


GRÁFICO N° 7

ANÁLISIS.-

Los Directivos y Empleados al ser consultados si se han aplicado políticas para bajar la morosidad el 54% dice que no y el 15% contesta afirmativamente.

PREGUNTA N° 8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiera sobre los niveles de morosidad?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 8

CUADRO N° 12

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Mensual	3	9
Trimestral	5	16
Semestral	10	31
Anual	0	0
No se informa	14	44
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 8

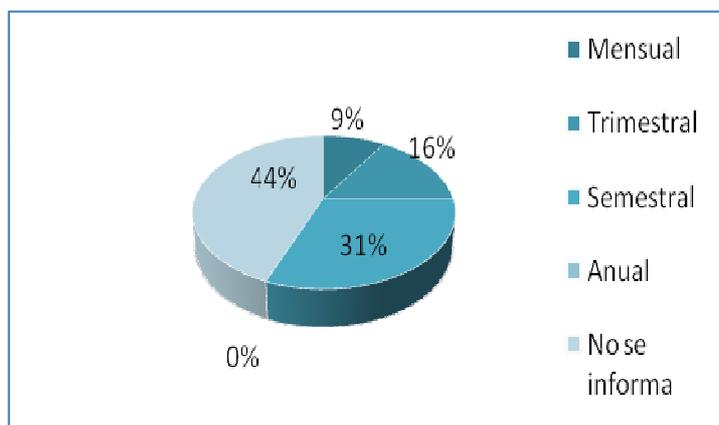


GRÁFICO N° 8

ANÁLISIS.-

Los Directivos y Empleados cuando son consultados con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad, el 44% indica que no se informa, el 31% dice que semestralmente, el 16% indica que se informa trimestralmente mientras que el 9% indica que lo hace mensualmente.

PREGUNTA N° 9.- ¿El personal del Departamento Financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la pregunta N° 9

CUADRO N° 13

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	4	13
NO	28	87
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 9

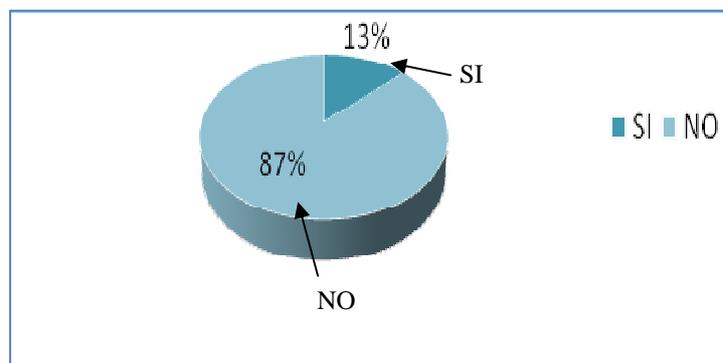


GRÁFICO N° 9

ANÁLISIS.-

Al ser consultados los Directivos y Empleados respecto a las funciones que debe cumplir el personal del Departamento Financiero, el 87% responde que no conoce y el 13% afirma que si.

3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a Clientes de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

PREGUNTA N° 1.- ¿Con qué frecuencia paga sus planillas del servicio eléctrico?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 1

CUADRO N° 14

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Cada mes	55	37
Cuando recuerdo	12	8
Cuando me llaman de la Empresa	8	5
Cuando tengo dinero	76	50
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 1

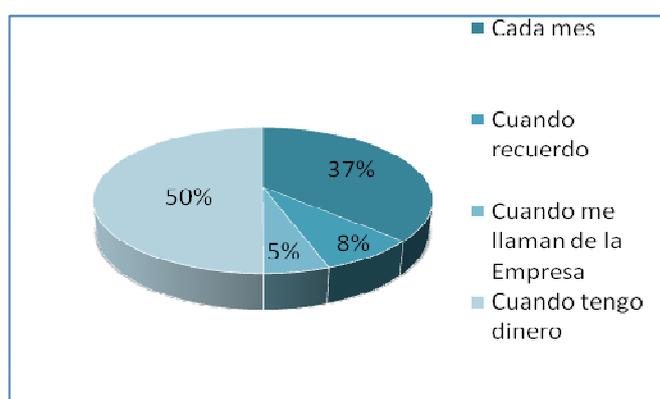


GRÁFICO N° 10

ANÁLISIS.-

En la encuesta aplicada a los Clientes cuando se les pregunta con qué frecuencia paga sus planillas del servicio eléctrico, responden el 37% cada mes, el 8% cuando recuerdo, el 5% cuando llaman de la empresa y el 50% cuando tienen dinero.

PREGUNTA N° 2.- ¿La Empresa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores mensuales?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 2

CUADRO N° 15

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	151	100
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 2

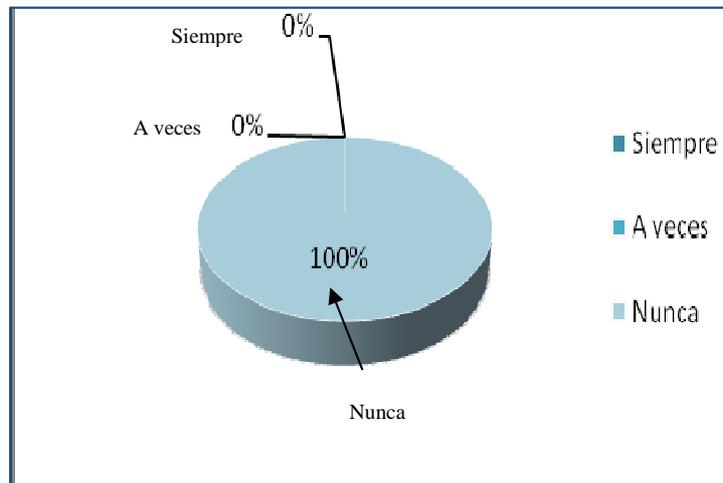


GRÁFICO N° 11

ANÁLISIS.-

En la encuesta aplicada a los clientes cuando se les pregunta si la empresa les recuerda oportunamente el vencimiento de sus planillas mensuales, el 100% de los encuestados, categóricamente contestan que nunca.

PREGUNTA N° 3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda con la empresa?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 3

CUADRO N° 16

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	93	62
NO	58	38
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 3

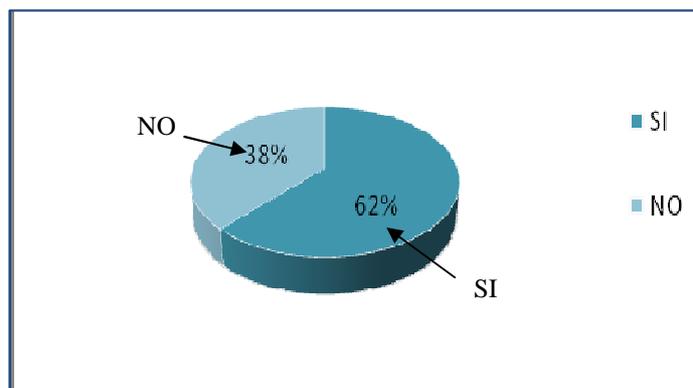


GRÁFICO N°12

ANÁLISIS.-

Los clientes cuando son encuestados si les gustaría que les recuerden cada mes su deuda con la empresa, el 62% dice que si, mientras que el 38% dice que no.

PREGUNTA N° 4.- ¿Cree que la Empresa le puede dejar un mensaje en su celular?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 4

CUADRO N° 17

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
SI	132	87
NO	19	13
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 4

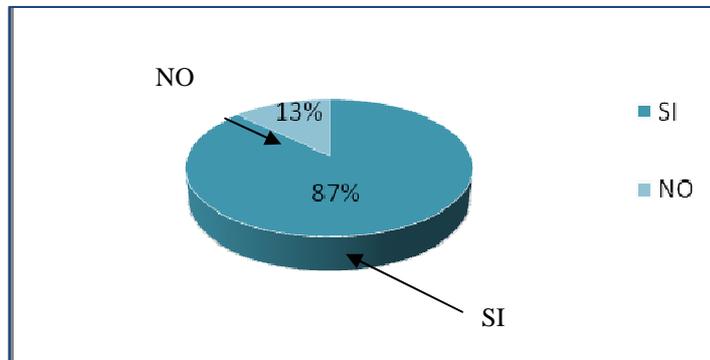


GRÁFICO N° 13

ANÁLISIS.-

Cuando se encuesta a los clientes y se les pregunta si la Empresa le puede dejar un mensaje en su celular, el 87% responde que si y apenas un 13% indica que no.

PREGUNTA N° 5.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 5

CUADRO N° 18

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
La atención del personal	141	93
Rapidez en la recepción del dinero	7	5
Documentación requerida	3	2
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 5

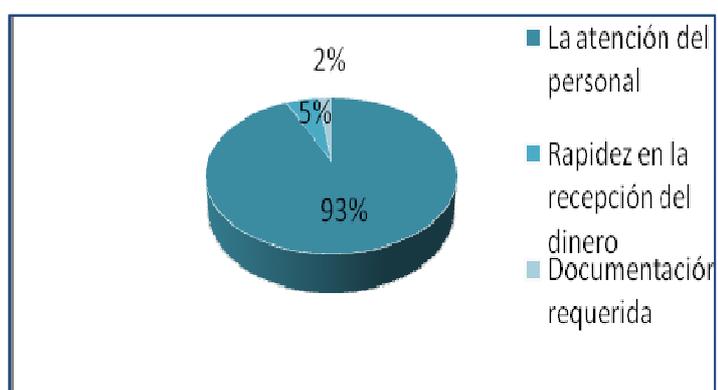


GRÁFICO N° 14

ANÁLISIS.-

Los clientes al ser consultados sobre los aspectos a mejorarse en el área de ventanillas el 93% indica que la atención del personal, el 5% dice que la rapidez en la recepción del dinero y el 2% dice que la documentación requerida.

PREGUNTA N° 6.- ¿Califique cómo es la atención en las ventanillas?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 6

CUADRO N° 19

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Buena	54	36
Muy Buena	9	6
Excelente	0	0
Mala	88	58
TOTAL	151	100

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Soledad Oto

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 6

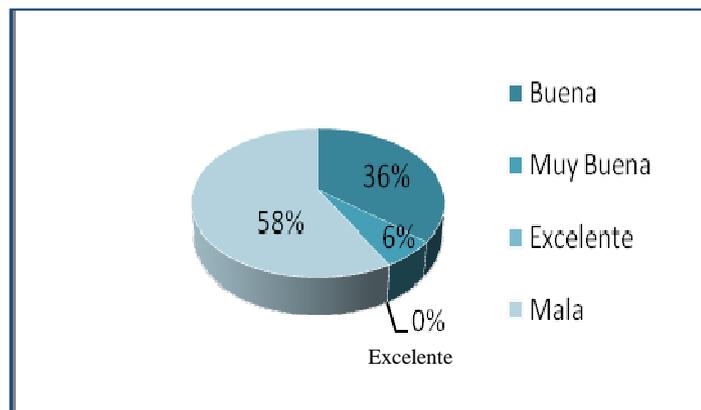


GRÁFICO N° 15

ANÁLISIS.-

Al solicitarles a los clientes que dentro de la encuesta califiquen la atención en las ventanillas el 58% dice que es mala, el 36% califica de buena y apenas el 6% indica que es muy buena.

3.5.3 Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

ENTREVISTA ING. JOE RUALES PARREÑO GERENTE DE LA EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera?

Dentro de la Dirección Financiera no existe, pero existe políticas para recuperación de cartera en conjunto con la Dirección de Comercialización, y, además la Dirección Comercial va realizando actividades para reducir el tema de cartera vencida.

2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la gestión financiera?

Efectivamente, teniendo en cuenta o identificando cual es la dificultad que se tiene con clientes que tienen deuda con la institución, al tener un programa, acercamiento y tener un objetivo referente a tratamiento de estos usuarios se puede conseguir que se maneje adecuadamente la morosidad o cartera vencida que tengan los usuarios.

3.- ¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

El porcentaje total de cartera vencida está en el 10% y esta va hacia la baja, depende de los meses del año y dependiendo justamente de las condiciones en las que la sociedad van adquiriendo actividades que de pronto ponen más prioridad a otras cancelaciones u otros eventos económicos pero que luego se van recuperando.

En Facturación y Recaudación hay un índice del 98% de recaudación y ese pequeño porcentaje que va quedando por recaudar va sumando y es así como se va incrementando la cartera vencida.

4.- ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?

No hay alto índice de morosidad, sin embargo siempre hay cartera vencida, lo que se hace es atacar al usuario que tiene mayor incidencia económica en cuanto al volumen de la cartera y se va viendo donde se genera mayores dificultades y se hacen otras gestiones de cobro incluso de orden legal.

5.- ¿Existen políticas de recuperación de la morosidad?

A través de la Dirección Comercial se va definiendo cual es el comportamiento de la cartera, sobretodo el comportamiento de pago de los usuarios, aunque el índice de morosidad no es alto está en el 2% mensual.

6.- ¿Considera usted que es necesario dividir crear el área de Cartera dentro del Departamento Financiero y que sea el responsable de la recuperación de la morosidad?

El Área Financiera, el Área Comercial y en conjunto con el área de recaudación tienen actividades específicas para la recaudación de morosidad o cartera vencida.

7.- ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita respecto a la morosidad?

No es necesario, los índices que se manejan son semestrales o anuales y son los adecuados en razón que no hay un alto índice de cartera vencida.

8.- ¿Cree usted que la gestión presupuestaria es eficiente?

Si, esta depende directamente de la Dirección Financiera y Control, la elaboración de esta gestión a través de todos los requerimientos de las diferentes Direcciones y la ejecución está relacionadas directamente en la Dirección Financiera con cada una de las direcciones, esto es manejada de manera eficiente en función de los planteamientos que se tiene hecho en el presupuesto.

9.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria?

Efectivamente; si no hay una información adecuada se pueden quedar proyectos importantes o que sin embargo de contar con presupuesto no se los está ejecutando. Entonces, si es importante que se realice el control en la información

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en ésta tesis se refiere a que El Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., determinando que en la encuesta dirigida a Directivos y Empleados de la empresa, al responder a la Pregunta N° 1 acerca de la existencia de un Modelo de Gestión Financiera el 100% dice que no, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

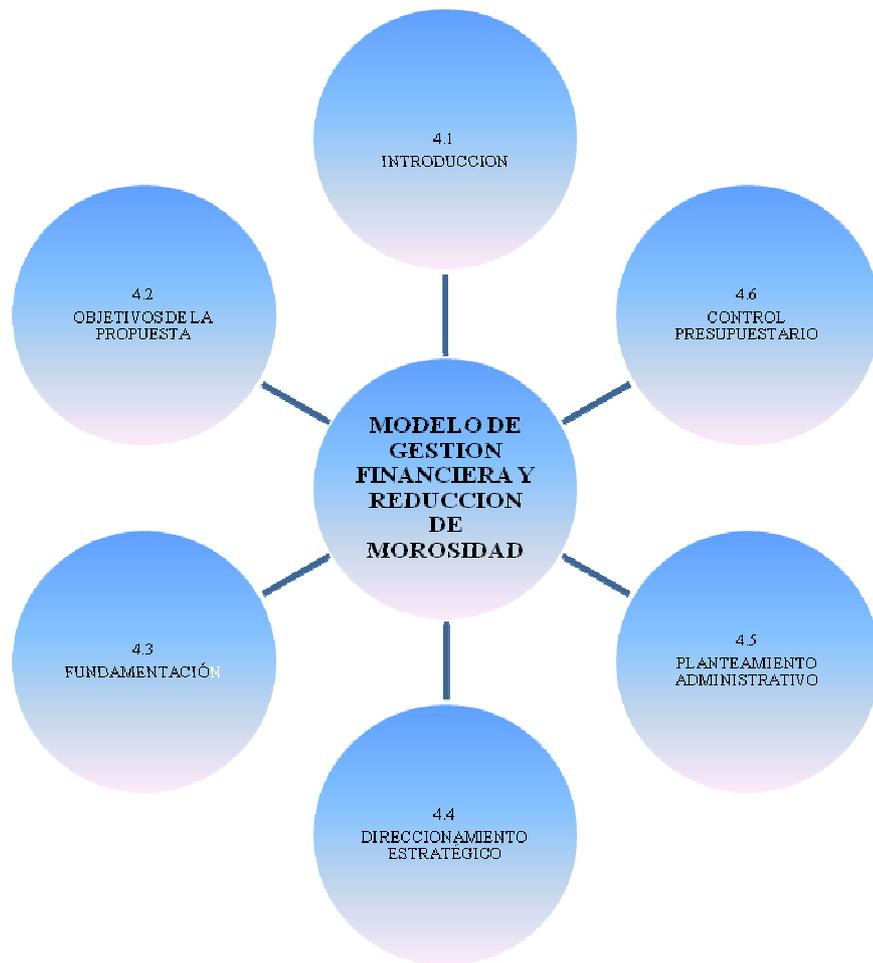
De acuerdo a las encuestas realizadas a lo Directivos y Empleados de la Empresa en la pregunta N° 4, el 78% afirma que mediante un control presupuestario se puede llevar un adecuado control de la morosidad.

En las encuestadas realizadas a los clientes para saber los aspectos que se consideran mejorar en el área de ventanilla en la Pregunta N° 5, el 93% de los usuarios consideró necesario que se mejore la atención del personal.

CAPITULO IV

4. “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y REDUCCIÓN DE MOROSIDAD EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.”

FIGURA N° 3



Elaborado por: Soledad Oto

4.1 INTRODUCCIÓN

La Empresa Eléctrica de Riobamba S.A. EERSA, de acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), ciñe la estructura del presupuesto a las disposiciones legales, reglamentarias y normas, que permiten establecer en cada entidad y organismos las metas y objetivos que constan en el plan de desarrollo y el control de los recursos, así como la optimización de los mismos, poniendo énfasis en la recuperación de la morosidad.

La presente propuesta acerca del Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad se compone de la siguiente manera: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata de el Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así:

En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación.

En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario tomando en consideración dentro de un caso práctico, entre otros ejemplos, el control de la morosidad y su recuperación.

En el tercer proceso se presentan los Informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en los proyectos institucionales.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- Cumplir cada una de las etapas del ciclo presupuestario en el tiempo y formas requeridos, para la buena marcha de la acción financiera y el mejoramiento del control de la morosidad, dentro de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
- Determinar las causas que han originado variaciones al presupuesto inicial y tomar las medidas necesarias para que las resoluciones se rijan a la base legal, sirviendo de guía para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.
- Asegurar que la ejecución se desarrolle coordinadamente y en base a los requerimientos legales y a la programación presupuestaria, utilizando el registro contable y presupuestario con técnicas apropiadas que faciliten el control interno por parte de los organismos internos y externos.
- Conseguir la presentación oportuna de información comparativa entre las estimaciones presupuestarias y los resultados de las operaciones, especialmente el control de la morosidad, mediante el uso de indicadores de gestión que permitan analizar e interpretar los resultados de la gestión de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

- Plantear una nueva estructura orgánico funcional del Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. tendiente a determinar una sección de control de morosidad y su recuperación.

4.3 FUNDAMENTACIÓN

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. "EERSA" comienza sus operaciones el 3 de abril de 1963 para prestar el servicio público de electricidad en el área de concesión, mediante la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica de conformidad con la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y el Consejo Nacional de Electricidad "CONELEC" le otorga la concesión del servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica mediante escritura pública.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., como agente distribuidor interviene en las transacciones de energía y potencia, con diferentes generadores, que tienen participación accionaria del Fondo de Solidaridad, en contratos a plazos y con el resto de generadores en el mercado Spot (venta de energía ocasional en el Mercado Eléctrico Mayorista) supliendo de esta manera la demanda interna.

El capital social suscrito y pagado que tiene la empresa es de USD 10'993.788,00, al 31 de diciembre de 2009, con un paquete accionario donde participan el Fondo de Solidaridad, H. Consejo Provincial, I. Municipio de Riobamba, Guano, Colta, Guamote, Alausí, Chunchi, Penipe, Chambo y Pallatanga, ya que se trata de una organización amparada bajo la Ley de Compañías y como tal se rige por sus acuerdos y resoluciones.

El presupuesto se estructura y formula en cumplimiento del Estatuto de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., se recoge como base legal, la Constitución Política de la República del Ecuador y a la Ley de Presupuesto del Sector Público, pero fundamentalmente con arreglo a los Principios Presupuestarios, de manera especial la universalidad y unidad.

Cabe mencionar que el sector eléctrico ecuatoriano dentro del cual se encuentra la empresa en estudio sufre un cambio en su estructura legal con la expedición del Mandato Constituyente No. 15 que entró en vigencia el 23 de julio de 2008 aplicando los cambios inmediatamente, habiendo retirado las disposiciones que fueron incorporadas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Estos cambios se refieren a los nuevos pliegos tarifarios para aplicar tarifas únicas para cada tipo de consumo y se determinaron nuevos parámetros regulatorios específicos incluyendo los contratos de compra venta de energía que se encontraban a esa fecha en vigencia y que también se ajustaron.

Consta además en estos ajustes el hecho de que el Ministerio de Finanzas, cubrirá mensualmente las diferencias entre los costos de generación, distribución, transmisión y la tarifa única fijada para el consumidor final.

Recogiendo el Mandato Constitucional No. 2, en su Art. 6 dice: “En ninguna de las entidades sujetas a este mandato se pagarán utilidades a las autoridades, funcionarios y trabajadores.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (Reg. Ofic. No. 48, 16- 10- 2009) en su contenido afecta estructuralmente a la EERSA por las disposiciones que de empresa privada lo convierte en una empresa pública, debiendo cambiar su denominación que debe decir en vez de S.A., las indicaciones de “EMPRESA PUBLICA” o la sigla “EP”

La Ley Orgánica de Contratación Pública en el año 2008 establece los principios y normas para regular los procedimientos de contratación a los que se rige la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión, objetivos de la empresa, políticas y valores de la organización. La elaboración de una estrategia a nivel de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A., implica tomar decisiones para una organización que presta servicios a la comunidad.

4.4.1 Visión

- La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. será una empresa líder del sector eléctrico del país, competitiva, de alta productividad; gracias a su gestión transparente, capacidad y compromiso de su talento humano, con tecnología de punta; y, responsabilidad social.

4.4.2 Misión

- Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, mediante una gestión transparente y de calidad, para satisfacer y superar las demandas de sus clientes, promoviendo la protección del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo socio – económico de la Provincia del Chimborazo.

4.4.3 Objetivos / Estrategias de la Empresa

Marco objetivo

- Obtener una rentabilidad que permita la auto sostenibilidad y permanencia de la Empresa en el tiempo

Estrategias

- Incrementar la productividad
- Fortalecer la cultura organizacional para llevar a cabo procesos de mejoramiento continuo.
- Promover la creatividad e innovación para mejorar el servicio al cliente.
- Institucionalizar el principio de responsabilidad social.
- Mejorar el posicionamiento de la Empresa.

CUADRO N° 20

OBJETIVO / ESTRATEGIAS	PLAZO					RESPONSABLE
	2007	2008	2009	2010	2011	
Objetivo 1: Mantener los niveles actuales de generación Propia de energía.						Generación
Modernizar las centrales de generación actuales	x	x	x			Generación
Mantener y mejorar las cuencas hidrográficas.	x	x	x	x	x	Unidad de Medio Ambiente
Fortalecer el área de generación de energía.	x					Gerencia General
Objetivo 2: Incrementar en el período 2007 – 2011 en 6.7 megavatios.						Gerencia General

Generar una propuesta de reforma a la Ley del Sector Eléctrico.	X					Asesoría Jurídica
Concretar alianzas estratégicas con otras empresas.	X					Gerencia General
Promover ante las Empresas Eléctricas del país, acciones Conjuntas.	X					Gerencia General
Actualizar proyectos para incrementar la generación.	X	X				Planificación
Desarrollar programas de protección de las cuencas hidráulicas.	X	X	x	X	X	Unidad de Medio Ambiente
Objetivo 3: Lograr la readecuación de la red en un 4% anual.	Dirección Operaciones y mantenimiento y Dirección de Ingeniería y Construcciones					
Diagnosticar la situación actual de la red.	x	x	x	x	x	DOM
Conseguir fuentes de financiamiento.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Generar una propuesta al CONELEC, para modificar el reglamento para la asignación de recursos del programa FERUM.	x					Asesoría Jurídica
Realizar estudios para determinar las prioridades de readecuación de la red.	x	x	x	x	x	Planificación
Objetivo 4: Reducir en el período 2007–2011 las pérdidas del sistema a un 12%.	DOM - DIC - DIL - Planificación					
Pérdidas técnicas:						
Diagnosticar la situación actual.	x	x	x	x	x	Planificación
Generar un plan de financiamiento y ejecución.	x	x	x	x	x	Dirección de Finanzas
Pérdidas no técnicas:						
Diagnosticar la situación actual.	x	x	x	x	x	Planificación
Generar un plan de financiamiento y ejecución.	x	x	x	x	x	Dirección Financiera

Implementar mecanismos de control de hurto de energía.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Desarrollar programas de acercamiento a la comunidad.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Objetivo 5: Mantener un nivel anual de recaudación superior al 98% con respecto a la facturación	Dirección Comercial					
Mejorar la calidad de los servicios.	x	x	x	x	x	Toda la empresa
Fortalecer la cultura de pago.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Desarrollar programas de acercamiento a la comunidad.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Identificar alternativas de pago.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Objetivo 6: Reducir la cartera vencida a una emisión.	DIL - Asesoría Jurídica					
Fortalecer la cultura de pago.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Desarrollar programas de acercamiento a la comunidad.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Identificar alternativas de pago.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Objetivo 7: Lograr índices de calidad exigidos en las regulaciones de los organismos de control relacionadas con el suministro de energía	DOM - DIC - DIL - Planificación					
Automatizar el sistema eléctrico.	x	x	x	x	x	DOM
Mejorar la calidad y confiabilidad del producto.	x	x	x	x	x	DOM - DIC - DIL
Mejorar la calidad de los servicios al cliente	x	x	x	x	x	DOM - DIC - DIL
Objetivo 8: Lograr un índice de satisfacción del cliente externo superior al promedio de la CIER.	Toda la empresa					
Aplicar el sistema de medición	x	x	x	x	x	Planificación
Fortalecer una cultura de calidad en el servicio	x	x	x	x	x	Relaciones Industriales
Capacitar al personal	x	x	x	x	x	Relaciones Industriales

Mejorar los procesos.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Desarrollar programas de mercadeo.	x	x	x	x	x	Dirección de Comercialización
Objetivo 9: Incrementar el índice de satisfacción laboral en al menos 1% anual.						Relaciones Industriales
Diseñar un sistema de medición de la satisfacción actual.	x					Relaciones Industriales
Formular políticas de recursos humanos.	x					Gerencia General
Desarrollar un sistema técnico de recursos humanos por competencias.	x	x				Relaciones Industriales
Objetivo 10: Implantar un programa de fortalecimiento institucional.						Gerencia General
Generar propuestas al marco legal.	x	x				Asesoría Jurídica
Implantar un sistema de planificación y control.	x	x	x	x	x	Planificación
Actualizar la estructura orgánica y funcional.	x					Gerencia General
Optimizar los procesos	x	x	x	x	x	Gerencia General
Incorporar tecnología moderna a la gestión institucional.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Establecer un sistema integral de seguridad industrial	x					Gerencia General
Implantar un sistema de administración de riesgos	X	x	X	X	X	Gerencia General
Objetivo 11: Cubrir en un 100% la demanda futura de energía.						Planificación
Realizar proyecciones sobre la demanda futura.	x	x	x	x	x	Planificación
Fortalecer la capacidad de gestión de la Institución.	x	x	x	x	x	Gerencia General
Diagnosticar la situación de las subestaciones y líneas de subtransmisión	x	x	x	x	x	DOM
Modernizar las centrales de generación.	x	x	x			Generación

4.4.4 Políticas

- Cambiar la estructura organizacional de la EERS.A., los reglamentos y normativos, cuando el caso lo amerite, realizando previamente un diagnóstico.
- Mantener relaciones de cordialidad con los trabajadores y las organizaciones sindicales.
- Difundir el Plan Estratégico a todos los trabajadores, como instrumento de fortalecimiento y desarrollo de la Empresa.
- Implementar sistemas de reclutamiento de personal.
- Requerir al CONELEC la aplicación correcta de la política tarifaria. Buscar nuevas fuentes de ingresos. Implementar contratos de compra venta de energía a largo plazo.
- Implementar el sistema informático integrado
- Efectuar un proceso de mejoramiento continuo de las actividades empresariales que permitan, alcanzar la certificación ISO.
- Realizar estudios y proceder a la instalación de bancos de capacitores, reguladores de voltaje, repotenciación de primarios y redes secundarias. Implementar programas de uso eficiente de la energía y manejo de la demanda.
- Realizar las acciones que permitan cumplir con los índices de Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución, conforme las regulaciones vigentes en el país (CONELEC) y las normas internacionales.
- Implementar sistemas de iluminación eficientes.

- Mejorar los locales de atención al público (matriz y agencias), apertura de nuevos locales. Optimizar el proceso de atención de reclamos.
- Determinar la estructura de capital funcional para solventar la morosidad de los grandes clientes.
- Establecer un plan de recuperación de cartera.
- Determinar estándares para el proceso de gestión de cobranza, identificando riesgos inherentes a la actividad.
- Mejorar la recaudación y reducir la cartera
- Elaborar y ejecutar el Plan para mejorar la recaudación y reducción de cartera.
- Incorporar mediciones del Índice de gestión de cobranzas.
- Implementar en la organización una cultura de servicio al cliente con capacitación continua.
- Contratar consultoría externa para el apoyo y seguimiento a los Clientes, a través de Call-Center.
- Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo.
- Reducir tiempos de gestión para nuevas conexiones.
- Evaluar al personal, para determinar el nivel de conocimientos técnicos que poseen al momento de la ejecución de las actividades de gestión de cobranzas.

- Realizar convenios, con las principales centros de capacitación profesional, para impartir cursos periódicos a los empleados del área de cobranzas.
- Elaborar cronogramas de capacitación, y feed back, para los empleados de las áreas involucradas. en la gestión de cobranzas

4.4.5 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Integración
- Compromiso con la Empresa
- Respeto al medio ambiente
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Desarrollo del talento humano
- Liderazgo
- Competitividad
- Calidad en el servicio

4.5. PLANTEAMIENTO ADMINISTRATIVO

Comprende la estructura organizacional y las funciones para el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica, creando en su estructura una unidad para el control y recuperación de la morosidad.

En relación a los niveles de autoridad, cada persona va tomando una posición en el organigrama, tiene un grado de responsabilidad acorde con su puesto y cumple con determinadas funciones basado en el orgánico existente y se plantea en el siguiente punto.

4.5.1. Organización Estructural y Funcional del Departamento Financiero

4.5.1.1 Organización estructural



Fuente: E.E.R.S.A.

Elaborado por: Soledad Oto

4.5.1.2 Organización funcional

1.- DIRECCIÓN DE FINANZAS

FUNCIONES

- a.-** Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económico - financiera, y los programas de inventarios y avalúos de los bienes de la Empresa.
- b.-** Coordinar la ejecución de los planes y programas a corto, mediano y, largo plazo de acuerdo a las políticas establecidas y a los recursos disponibles.
- c.-** Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la obtención de las obras y programas operativos.
- d.-** Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales.
- e.-** Preparar la coordinación con las diferentes áreas, la pro forma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- f.-** Fuentes de financiamiento y administrar y controlar los créditos contratados.
- g.-** Llevar la contabilidad, de acuerdo a los principios generalmente aceptados y de conformidad con el sistema uniforme de cuentas expedido para el sector Eléctrico.
- h.-** Establecer en coordinación con las demás áreas de la Empresa, el plan anual de adquisiciones y administrar su ejecución.
- i.-** Elaborar y mantener actualizado el flujo de caja.
- j.-** Realizar análisis económico- financieros y presupuestarios.
- k.-** Administrar y controlar el manejo de: efectivo, valores, bienes materiales, etc.

l.- Asesorar a la Gerencia y demás unidades administrativas sobre aspectos económicos y financieros.

m.- Intervenir en la elaboración de bases y especificaciones técnicas para los concursos para la adquisición de bienes y contratación de servicios y el análisis de las ofertas.

n.- Presentar a la Gerencia informes analíticos de la gestión económica y financiera de la Empresa.

o.- Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes para el sector eléctrico.

p.- Coordinar sus actividades con las demás áreas de la Empresa.

2.- CONTABILIDAD

FUNCIONES

a.- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la Empresa con sus respectivos registros de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, políticas, normas, técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

b.- Elaborar y presentar los Balances de: Comprobación, General, estado de la Cuenta de pérdidas y Ganancias y anexos, en la forma y plazos previstos por la ley.

c.- Efectuar el control previo al compromiso, al gasto y al desembolso de todas las transacciones y operaciones de la Empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad de las mismas.

d.- Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables.

e.- Liquidar oportunamente, en coordinación con las áreas pertinentes, las importaciones y las obras ejecutadas por la Empresa, ya sea por administración directa o por contrato.

- f.-** Suministrar la información contable requerida por las diferentes áreas.
- g.-** Coordinar sus actividades con las demás unidades de la Dirección de Finanzas.
- h.-** Informar al Director de Finanzas, sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.

3.- ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y AVALÚOS

FUNCIONES

- a.-** Programar, ejecutar y mantener actualizados los inventarios y avalúos de los activos de la Empresa.
- b.-** Elaborar e implementar manuales, instructivos, normas y procedimientos para la realización de los inventarios y avalúos.
- c.-** Mantener una base de datos de precios de mercado para el avalúo de los bienes.
- d.-** Realizar por muestreo contrataciones físicas de las adiciones bajas y cambios de las instalaciones en servicios.
- e.-** Definir normas y procedimientos para la baja, venta, remate de los bienes de la Empresa.
- f.-** Programar y realizar los inventarios físicos de los bienes de las bodegas y bienes de inventarios y control.
- g.-** Preparar las bases y especificaciones técnicas para la contratación de inventarios y avalúos y participar en el estudio y análisis de las ofertas presentadas.
- h.-** Administrar los contratos de inventarios y avalúos.
- i.-** Mantener actualizado el registro contable de los materiales utilizados en las órdenes de trabajo de la cuenta Obras en Construcción.

- j.-** Estructurar los materiales de las órdenes de Trabajo en unidades de propiedad y retiro.
- k.-** Analizar, verificar y proponer los ajustes contables a las liquidaciones de obras.
- l.-** Informar al Director de Finanzas, sobre el cumplimiento de sus actividades.

4.- PRESUPUESTO

FUNCIONES

- a.-** Elaborar la pro forma presupuestaria anual y sus reformas.
- b.-** Llevar el registro y control presupuestario de acuerdo a las normas vigentes.
- c.-** Informar la disponibilidad presupuestaria a nivel de partida, así como las obras a ejecutarse con financiamiento de terceros.
- d.-** Elaborar informes sobre la ejecución, evaluación presupuestaria.
- e.-** Efectuar la liquidación presupuestaria.
- f.-** Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes en el sector eléctrico.
- g.-** Informar al Director de Finanzas sobre el cumplimiento de sus funciones.

5.- TESORERÍA

FUNCIONES

- a.-** Manejar correctamente los recursos financieros de la Empresa.
- b.-** Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago.

- c.-** Efectuar los pagos autorizados y realizar retenciones legales correspondientes.
- d.-** Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc., de propiedad de la Empresa.
- e.-** Remitir diariamente a Contabilidad, la documentación referente a ingresos y egresos.
- f.-** Solicitar y realizar transferencias bancarias previa autorización.
- g.-** Informar oportunamente, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
- h.-** Llevar el registro, control y liquidación de las retenciones en la fuente de acuerdo a la Ley de Control Tributario.
- i.-** Mantener actualizados los registros de caja, bancos y documentos a su cargo.
- j.-** Consolidar los informes diarios de recaudación.
- k.-** Efectuar el cálculo del impuesto a la renta del personal de la Empresa.
- l.-** Presentar el informe diario de disponibilidades al Director de Finanzas.
- m.-** Informar sobre las órdenes de pago no canceladas.
- n.-** Cumplir con los reglamentos de normas vigentes para el sector eléctrico.

6.- ADQUISICIONES

FUNCIONES

- a.-** Efectuar todas las adquisiciones autorizadas por la Empresa.
- b.-** Mantener actualizados los registros de proveedores.
- c.-** Solicitar cotizaciones y efectuar el análisis de las mismas.

- d.-** Elaborar las órdenes de compra, en base a las cotizaciones aprobadas y hacerlas legalizar.
- e.-** Coordinar las adquisiciones con las unidades solicitantes, cuando el caso lo requiere.
- f.-** Realizar los trámites de importación y pedidos directos autorizados y participar en su liquidación.
- g.-** Llevar expedientes por cada permiso de importación y / o pedido directo e informar sobre el trámite de los mismos.
- h.-** Participar la recepción de los artículos importados y realizar los trámites de reclamo ante las compañías aseguradoras y / o proveedoras, cuando sea el caso.
- i.-** Asegurar que todos los bienes, materiales y suministros adquiridos sean entregados en Bodega o en los proyectos, en la cantidad y oportunidad solicitada.
- j.-** Mantener un archivo actualizado de la documentación de la unidad.
- k.-** Colaborar en la elaboración del plan anual de adquisiciones.
- l.-** Informar al Director de Finanzas, sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
- m.-** Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes para el sector eléctrico.

7.- CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

FUNCIONES

- a.-** Gestionar el control de valores por venta de energía.
- b.-** Recaudar el valor de las facturas de consumo de energía y más conceptos establecidos por la Empresa.
- c.-** Depositar diariamente los valores recaudados en las cuentas bancarias establecidas.

d.- Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Tesorería, acompañada de la correspondiente documentación de soporte.

e.- Efectuar el análisis de las posibles cuentas incobrables para su liquidación.

f.- Elaborar los contratos para la ejecución de obras, convenios de pago de consumo de energía, determinar su financiamiento y llevar el control de los valores a recaudarse.

g.- Efectuar programas y acciones para la eliminación de la cartera vencida.

h.- Administrar contratos con terceros para la recuperación de la cartera vencida.

i.- Mantener estadísticas de recaudación y de cartera vencida.

j.- Reportar diariamente la morosidad de los clientes para el corte de servicio y realizar el respectivo control.

k.- Atender al público en actividades de su competencia.

8.- BODEGA

FUNCIONES

a.- Recibir los bienes adquiridos, comprobado la cantidad y especificaciones técnicas establecidas, si fuere el caso, con la participación del área solicitante.

b.- Identificar, codificar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas y suministros ingresados o reingresados a Bodega, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

c.- Llevar registros actualizados de las existencias, únicamente en cantidades.

d.- Entregar los materiales, equipos, herramientas, etc., en base a solicitudes autorizadas.

e.- Controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias de materiales.

- f.-** Solicitar la adquisición de materiales, equipos, herramientas, etc., en base al formulario solicitud a Bodega, o cuando las existencias lleguen a su nivel mínimo.
- g.-** Participar en la elaboración del plan Anual de Adquisiciones.
- h.-** Solicitar a la Dirección de Finanzas la baja, remate, etc., de los materiales, equipos, herramientas, etc., destruidos, inservibles, o que ya no se usaren en la Empresa y que se encontraren bajo su responsabilidad.
- i.-** Colaborar en la realización de inventarios físicos de las existencias de bodega y de los bienes de inventario de control.
- j.-** Preparar y remitir a contabilidad al final del primer semestre, los saldos de las existencias en bodega, en base a los registros de Kardex y anualmente el inventario físico.
- k.-** Mantener actualizado el registro de tenencia de los bienes de inventario y de control.
- l.-** Tramitar y registrar la transferencia de los materiales solicitados por otras bodegas.
- m.-** Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes para el sector eléctrico.
- n.-** Informar al director de Finanzas, sobre el cumplimiento de sus actividades.

4.6. PROPUESTA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

La propuesta de control presupuestario comprende el análisis crítico de la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos en la morosidad, el análisis de las variaciones observadas, las recomendaciones que deben hacerse, con respecto a los recursos presupuestarios de un ejercicio fiscal, a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales.

El ambiente de control presupuestario incide sobre la gestión de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A. EERSA porque proporciona razonabilidad para lograr los objetivos dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección del medio ambiente y para aportar al control interno se presenta un instrumento de gestión presupuestaria dividido en procesos, como se expone a continuación.

PROPUESTA DE CONTROL PRESUPUESTARIO POR PROCESOS

GRAFICO N° 16



Elaborado por: Soledad Oto

4.6.1. Proceso 1: Control presupuestario

La Empresa Eléctrica de Riobamba S.A., mediante el control presupuestario logra contar con una eficaz herramienta para medir la gestión financiera, lo que permite fortalecer los procesos de análisis de la información sobre ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y metas presupuestarias, actividad que es desarrollada a través de la aplicación de indicadores presupuestarios, los que dentro del sector privado posibilitan la retroalimentación técnica, corrigiendo las desviaciones y perfeccionando año tras año, el diseño de los presupuestos, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones a quienes forman parte de la estructura de la propiedad (accionistas) que integran los organismos superiores (Junta General de Accionistas) y se logra optimizar los grandes objetivos que constan en la planificación de la EERSA.

El control presupuestario recoge procesos y análisis sobre los cuales se comparan actuaciones financieras del comportamiento de montos de ingresos y gastos, con las metas presupuestarias; aprobadas en el presupuesto de la Entidad.

Para el caso que se plantea se recoge los objetivos que la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. en el año 2009 debe cumplir y que son las siguientes:

OBJETIVOS PRESUPUESTARIOS

- 1:** Mantener los niveles actuales de generación propia de energía
- 2:** Incrementar en el período 2007 – 2011 en 6.7 mega vatios
- 3:** Lograr la readecuación de la red en un 4% anual
- 4:** Reducir en el período 2007 – 2011 las pérdidas del sistema en un 12%

- 5:** Mantener a un nivel anual de recaudación superior al 98% con respecto a la facturación
- 6:** Reducir la cartera vencida
- 7:** Lograr índices de calidad exigidos en las regulaciones de los organismos de control
- 8:** Lograr un índice de satisfacción del cliente externo superior al promedio
- 9:** Incrementar el índice de satisfacción laboral en al menos el 1% anual
- 10:** Implantar un programa de fortalecimiento institucional
- 11:** Cubrir un 100% la demanda futura de energía

4.6.1.1 Etapas del control presupuestario

La presente tesis plantea como propuesta una forma secuencial en las etapas del control presupuestario que son las siguientes:

A. Etapa Primera: Análisis de la gestión presupuestaria

El presupuesto durante el transcurso del ejercicio anual puede sufrir ajustes para incrementar, reducir o crear partidas, por lo tanto se debe comparar la información del presupuesto aprobado y el presupuesto institucional modificado con los ajustes tanto de ingresos, egresos y metas presupuestarias, los mismos que están vinculados al plan operativo anual (POA).

El análisis de la ejecución presupuestaria comprende los siguientes procesos:

- Comparar la ejecución presupuestaria de los ingresos (recursos recaudados, captados y obtenidos), con el presupuesto inicial.

EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS	Comparar con	PRESUPUESTO INICIAL
--	--------------	------------------------

- Cruzar la información de los recursos recaudados, captados y obtenidos (a nivel de las fuentes de ingreso y/o financiamiento) con el presupuesto ajustado o modificado.

FORMACION DE RECURSOS RECAUDADOS Y OBTENIDOS	Cruzar con	PRESUPUESTO AJUSTADO O MODIFICADO
--	------------	---

- Comparar el presupuesto de egresos (compromisos realizados), con las previsiones que constan en el presupuesto inicial, a nivel de categorías del gasto, grupo genérico del gasto y del ítem del gasto.

PRESUPUESTO DE EGRESOS	Comparar con	PREVISIONES DEL RESUPUESTO INICIAL
---------------------------	--------------	---------------------------------------

- Analizar comparativamente los compromisos realizados a nivel de cada categoría, grupo o ítem con el presupuesto ajustado o modificado.

COMPROMISOS A NIVEL DE GRUPO O ÍTEM	Analizar - Comparar	PRESUPUESTO AJUSTADO O MODIFICADO
--	------------------------	---

- Analizar entre las metas presupuestarias del presupuesto de apertura y las metas presupuestarias obtenidas del presupuesto modificado.

METAS DEL PRESUPUESTO DE APERTURA	Analizar con	METAS PRESUPUESTARIAS OBTENIDAS
-----------------------------------	--------------	---------------------------------

B. Etapa Segunda: Identificación de los problemas presentados

Se busca identificar los problemas presentados durante el proceso de análisis y explicación de la gestión presupuestaria, a nivel de actividad, proyecto e institución.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA	Comparar con	A NIVEL DE ACTIVIDAD
		A NIVEL DE PROYECTO
		A NIVEL DE INSTITUCION

La EERSA a diciembre de 2008 tiene 133.579 clientes, de los cuales el 55.94% se encuentran ubicados en el sector rural, en tanto que el 44.06% se encuentra en el sector urbano. Cabe indicar que como sector urbano está considerado exclusivamente la ciudad de Riobamba y en ambos casos se produce la morosidad.

Se debe considerar que el 87.14% corresponde al consumo residencial y que este sector consume el 48.67% de la energía disponible, por tanto es el sector con el mayor aporte en consumo.

C. Etapa Tercera: Determinación de medidas correctivas y sugerencias

Las soluciones técnicas pertinentes y/o correctivos necesarios para superar inconvenientes en el período evaluado, tomando en cuenta las etapas anteriores, debe recoger las siguientes pautas metodológicas:

- Se formulan a nivel de programa, iniciando por las metas presupuestarias, componentes y luego por las actividades y proyectos, para finalizar a nivel de subprogramas y programas en donde debe tener prioridad la morosidad.
- Considerar tanto el aspecto presupuestario, es decir la ejecución de ingresos y gastos, como los extra presupuestarios que inciden de manera directa en la ejecución porque puede darse demora en los trámites administrativos u otras causas.
- Analizar sobre la base de la información elaborada, una revisión de la estructura funcional utilizada, así como las metas presupuestarias programadas durante el período, debiendo sugerirse:
 - La supervisión, fusión y/o creación de nuevas actividades tomando en cuenta la morosidad.
 - La supresión y/o creación de proyectos
 - La supresión y/o creación de metas presupuestarias que contribuyan al logro de resultados de recuperación de la morosidad

- Las medidas correctivas y sugerencias, en el análisis se deberán establecer para:

ANÁLISIS DE MEDIDAS Y SUGERENCIAS	Para lograr	GRADO DE REALISMO DE METRAS PRESUPUESTARIAS DE APERTURA
		GRADO DE REALISMO DE LOS GASTOS ESTIMADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

4.6.1.2 Control Sobre la responsabilidad del nivel directivo

En todo proceso de control presupuestario se debe analizar el grado de responsabilidad del Nivel Directivo en la gestión presupuestaria institucional, considerando los siguientes puntos:

- Ajuste en la toma de decisiones frente a los resultados de la evaluación.
- Presentación oportuna de los estados financieros y su utilización en la toma de decisiones.
- Evaluación de ingresos con análisis de su ejecución.
- Evaluación de los gastos ejecutados.
- Evaluación de las metas presupuestarias por actividad y proyecto, con problemas presentados y correctivos propuestos, tomando en cuenta el POA.
- Verificar la existencia de sistemas de medición de resultados.
- Verificar la existencia de indicadores de control de morosidad.

- Volúmenes de trabajo para el logro de resultados previstos.
- Producto final sobre el servicio de energía eléctrica.
- Resultados obtenidos frente a la política de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. enmarcada en la ejecución del proyecto.
- Existencia de un sistema efectivo de evaluación de la empresa mediante indicadores.

4.6.1.3 Periodicidad del control

En el proceso de control presupuestario se debe analizar la periodicidad del control en la gestión presupuestaria institucional, considerando los siguientes puntos:

- Analizar los informes vinculados con la fiscalización de obras.
- Determinar los controles previo, concurrente y posterior, que mantiene la empresa.
- Evaluar los informes de Auditoría Interna sobre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de recomendaciones.
- Evaluar mediante los indicadores la recuperación de la morosidad.
- Analizar los estados financieros tomando en cuenta el superávit o déficit presupuestario con sus componentes.
- Modificaciones presupuestarias y sus modificaciones frente al cumplimiento de la ley y reglamento pertinente.
- Impactos de gestión y financieros.
- Establecer si la empresa ha desarrollado estudios sobre el impacto social por la puesta en marcha de determinados proyectos.

4.6.1.4 Control de la liquidación presupuestaria

Al final del ejercicio económico se realiza el control mediante el cumplimiento formal de las condiciones de cierre del ejercicio económico y pago de obligaciones pendientes.

Las condiciones de clausura se realizan el 31 de diciembre de cada año. Después de dicha fecha los ingresos que se perciban se considerarán como del presupuesto vigente al tiempo en que se cobre aun cuando se hubieran originado en un período anterior. Después del 31 de diciembre no se podrá contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto del período anterior.

Las obligaciones contraídas y pendientes de pago al 31 de diciembre de cada año, se tomarán en cuenta dentro de las transacciones de caja del año en que se pague.

La liquidación presupuestaria debe ser presentada al nivel directivo para su aprobación adjuntando los indicadores de gestión presupuestaria, como:

- Indicadores de eficacia para relacionar el avance de la ejecución presupuestaria respecto a montos de ingresos y egresos estimados, ejecutados y a las metas presupuestarias.
- Indicadores de eficiencia para buscar la óptima utilización de los recursos asignados a cada meta presupuestaria, respecto de las prohibiciones de gasto contenidas en el presupuesto de la EERSA modificado, comparando monto de ejecución y metas presupuestaria.

4.6.1.5 Control de los recursos presupuestarios asignados

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., requiere controlar su presupuesto de gastos corrientes y para ello se propone en el presente estudio, los siguientes controles presupuestarios:

- **Control Interno.-** Se efectuarán el control interno de sus recursos, para lo cual la Unidad de Auditoría Interna realizará permanentemente auditorías operacionales, de cuyos resultados se informará a los organismos directivos.
- **Control de la Gestión.-** El Directorio queda facultado para verificar el cumplimiento de los fines y la obtención de las metas establecidas en el presupuesto de la Empresa Eléctrica.
- **Control Aleatorio.-** El control externo de los recursos presupuestarios estará a cargo de Auditoría Interna, que lo realizará obligatoriamente de manera previa, durante y posterior al proceso de ejecución de los presupuestos, por sí o mediante la contratación de firmas privadas de auditoría externa.

Además, de conformidad a sus funciones, anualmente preparará y ejecutará el Programa de Auditoría. Los resultados obtenidos deberán ser informados al Directorio y a la máxima autoridad de la entidad examinada.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., está obligada a mantener registros de sus operaciones financieras de acuerdo al modelo de gestión financiera que se plantea en éste estudio de tesis.

El presupuesto articula las propuestas de acción y producción de la entidad, se expresa con estimación o proyección, cuantificada en términos monetarios de los ingresos, egresos de operaciones e inversiones de las actividades y proyectos definidos.

Existe un catálogo presupuestario para las entidades del sector eléctrico que es obligatorio su aplicación, Las claves presupuestarias representan el conjunto de campos, compuestos por dígitos que se utilizan para ordenar sistemáticamente la información presupuestaria tanto de ingresos y egresos.

Las claves presupuestarias de ingresos y gastos, se estructurarán de acuerdo a los siguientes catálogos:

CLAVES PRESUPUESTARIAS DE INGRESOS Y GASTOS

CUADRO N° 21

CLAVES DE INGRESOS	CLAVES DE GASTOS
Agrupación Institucional	Agrupación Institucional
Institución	Institución
Unidad Ejecutora	Unidad Ejecutora
Clasificador de Ingresos	Actividad
Fuente de Financiamiento	Proyecto
	Geográfico
	Clasificador de Gastos
	Fuente de Financiamiento

Elaborado por: Soledad Oto

El número de dígitos y su posición se determinará en la Guía Metodológica de Programación y Formulación.

La **Ejecución Presupuestaria** comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por la Empresa Eléctrica, y comprende la formulación, seguimiento y evaluación de la programación presupuestaria, la programación de caja y las modificaciones al presupuesto.

La programación física y financiera es el resultado del proceso de programación y formulación del presupuesto; por tanto, será coherente con la proforma del presupuesto de la institución y, luego, deberá serlo con el presupuesto aprobado.

Terminada la etapa de control presupuestario, se puede proceder con la siguiente que es la evaluación, que comprende básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y sus efectos, el análisis de las variaciones producidas, con la determinación de sus causas y de ser el caso, las recomendaciones tendientes a corregir errores.

La evaluación del presupuesto será realizada por la Gerencia y el Directorio, tomando como referencia sus objetivos y metas. Evaluación que será remitida a la Junta de Accionistas, luego de conocer el Directorio.

La ejecución presupuestaria, consiste en la comparación de los grupos de ingresos y egresos, para lo que se toma datos de las cédulas presupuestarias de Ingresos y Gastos por partidas, donde se obtiene un déficit o superávit de operación y sus causas. Se compara lo ejecutado con lo codificado a fin de tomar medidas correctivas y el efecto que causa el presupuesto en el mejoramiento o deterioro de la situación financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., documento en el cual se establecen los objetivos, instrumentos, el ámbito e instancias de la evaluación, niveles de evaluación, actividades que deben evaluarse, etapas de la evaluación, unidades de medida, metodología y períodos de evaluación.

Para conocer y evaluar la ejecución del Presupuesto de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. durante el ejercicio económico del año 2009, se realiza la liquidación y evaluación presupuestaria, en la cual conocemos el grado de cumplimiento de los objetivos que ya se describieron en páginas anteriores y el movimiento de partidas de los presupuestos de operación e inversiones.

Para realizar la liquidación y evaluación presupuestaria del año 2009, se toma en cuenta los valores del presupuesto aprobado, también las reformas con los incrementos, y reducciones que se han efectuado en el Presupuesto de Operación e Inversiones durante el ejercicio económico. En el presupuesto reformado existe un superávit presupuestario de \$405.497,46 una vez que contamos con la ejecución y liquidación presupuestaria, ésta concluye con un superávit presupuestario de \$ 111.145,21 resultante del superávit de los proyectos considerando los valores que la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. debía recaudar por el déficit tarifario, el mismo que no se efectivizó ese año, quedando pendiente \$ 4'074.535,97 que debió recaudarse en el 2010.

4.6.1.6 Control de la morosidad

Al realizar el presupuesto se calcula el monto de los ingresos y sin embargo es la morosidad la que impide llegar a una ejecución presupuestaria significativa que se refleje en los indicadores financieros.

De los datos históricos existentes en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. y que corresponden a los años 2008 y 2009, el porcentaje de la morosidad es 71.64 y 76.73%, respectivamente que han sido establecidos con los siguientes datos:

CARTERA VENCIDA POR TIPO DE TARIFA 2008

CUADRO N° 22

Sector	Valor (US\$)	Participación
Residencial	1, 168,488.38	69.88%
Comercial	352,759.68	21.10%
Industrial	102,741.51	6.14%
Oficial	1,312.00	0.08%
Otros	46,865.35	2.80%
Total	1, 672,166.92	100,00%

Elaborado por: Soledad Oto

PORCENTAJE DE MORA

2008.- Cartera Vencida = 1395.32 = **71.64%**

Cartera Total 1947.81

CARTERA VENCIDA POR TIPO DE TARIFA 2009

CUADRO N° 23

Sector	Valor (US\$)	Participación
Residencial	1,125, 673.41	69.43%
Comercial	324,388.64	20.01%
Industrial	109,453.53	6.75%
Oficial	6,158.17	0.38%
Otros	55,526.25	3.43%
Total	1, 621,200.00	100,00%

Elaborado por: Soledad Oto

PORCENTAJE DE MORA

2009.- Cartera Vencida = 1621.20 = **76.73%**

Cartera Total 2112.66

Para la recuperación o cobranza de las planillas mensuales se requiere la constancia de revisar en forma permanente o diaria de acuerdo a cada uno de los sectores que se

encuentran establecidos y que son: sector residencial, comercial, industrial, oficial y otros en donde se calcula que todos los sectores sufren morosidad.

Se necesita dividir por etapas la morosidad tomando en cuenta en número de días, planificar en medio de este procedimiento, las llamadas telefónicas, objeciones, razones de no pago, cobranzas externas por etapas y propósitos, ubicar por sectores de servicios como se ha establecido y la factibilidad de la cobranza o a su vez en caso de no resultar efectivos estos procedimientos se debe realizar un trabajo prejudicial y luego a su recuperación mediante un proceso judicial.

A continuación se describe cada uno de estos procedimientos ya anotados:

a.- Guía de Recuperación

La guía de recuperación se va a realizar dividiendo por etapas y tramos de 30 días, así:

GUÍA DE RECUPERACIÓN DE COBRANZAS

CUADRO N° 24

ETAPAS	DÍAS DE MORA	POLÍTICAS
	De 1 a 5	Acercarse a las ventanillas de Caja
Primera	De 6 a 30	Comunicar telefónicamente o mediante visita domiciliaria
Segunda	Entre 31 y 60 días	Corte de la energía eléctrica
Tercera	De 61 a 90 días	Presiones de pago a cónyuges de deudores en los sitios de trabajo. Con

		segunda notificación prejudicial (Abogado contratado por la EERSA)
Cuarta	De 91 a 180 días	Cobranza prejudicial
Quinta	De 181 a 365 días	Recuperación legal con acción coactiva y castigo

Elaborado por: Soledad Oto

b.- Realizar la llamada telefónica

El trabajo de llamada telefónica debe ser orientada y manejado como un medio para expresar la preocupación de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. y lograr el objetivo, además permite un costo bajo. Es un elemento muy importante de comunicación directa con el deudor, es rápido y flexible en la medida en que se use con eficiencia y discreción, tomando en consideración que la mayoría de personas hoy poseen un celular.

La llamada telefónica debe realizarse tomando en consideración que es una herramienta de disuasión frente al deudor y básicamente debe centrarse en lo siguiente:

- Nombre y apellidos completos de la persona a quien se realizará la llamada.
- Datos completos de la situación de mora.
- Revisar la información del abonado en el sistema.
- Planificar el momento y lugar para establecer el contacto.

c.- Objeciones

Las objeciones surgen de los abonados que no tienen muchas intenciones de pagar y generalmente caen en una o más de las siguientes aseveraciones:

- Por el valor: Normalmente cuestionan la tasa de interés o la capacidad de pago
- Por el producto o servicio: Generalmente entran en disputa por la calidad de servicio que recibieron
- Aplazamiento: No puede cumplir con sus compromisos vencidos

El éxito de la cobranza consiste en la habilidad de manejar la llamada telefónica o la entrevista personal, saber escuchar y realizar una investigación sobre la verdadera situación del abonado para buscar soluciones.

Si el cliente no contesta, es necesario pedir el nombre de la persona que contestó, no confiar en niños para dejar mensajes, no dejar mensajes amenazadores y si se ha dejado más de tres mensajes y no responde, es necesaria una visita domiciliaria, porque debe entenderse que está evadiendo su llamada.

d.- Razones de no pago

- La pérdida de un ingreso, altera significativamente su estilo de vida y perjudica la capacidad de pago.
- Desempleo: por cancelación de su trabajo, esto puede considerarse una experiencia traumática para el socio por consiguiente debe tratarse con diplomacia.
- Problemas conyugales-separación, por lo tanto debe hacerse énfasis en el compromiso que todos tienen para el pago.

- Enfermedad, incapacidad, fallecimiento: Se debe confirmar el tiempo que estará sin trabajar. Si el cliente ha fallecido se comunicará a Gerencia.

e.- Cobranza Externa

La cobranza externa está orientada a recuperar de forma adecuada y por etapas y zonificado, con el propósito de llegar a un más alto número de clientes en el menor tiempo.

El cuadro de etapas puede ser el siguiente:

COBRANZA EXTERNA POR ETAPAS Y PROPÓSITOS

CUADRO N° 25

Etapas	Número de Días	Detalle
Primera	De 6 a 30 días	Se enviará un verificador domiciliario, en caso de que los datos no sean correctos o el cliente no sea ubicado
Segunda	De 31 a 60 días	El oficial asignado puede solicitar una visita, zonificando las áreas para lo cual se requiere elaborar un programa que será aprobado por el Jefe Financiero. Una vez realizada la visita, se ingresa los resultados obtenidos en el sistema para programar las próximas acciones.
Tercera	A partir de los 60 días de retraso	Se asigna al personal de cobranzas todas las operaciones en mora, para que en 72 horas responda a través del sistema sobre los resultados obtenidos. Transcurrido este lapso, la visita domiciliaria se cerrará automáticamente para acudir a otro tramo de cobranzas.

Elaborado por: Soledad Oto

4.6.1.7 Control previo al compromiso

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adopta el nivel directivo, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales. La sección de presupuesto verificará previamente lo siguiente:

A.- VERIFICACIONES PREVIAS AL COMPROMISO

- 1.- La operación financiera debe estar directamente relacionada con la misión de la entidad y con los proyectos, programas y actividades aprobadas en los planes y presupuestos.
- 2.- La operación financiera, prevista para su ejecución, debe ser la más apropiada.
- 3.- La operación financiera debe reunir los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo para que no existan restricciones legales sobre la misma.
- 4.- Debe existir la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

A su vez, la sección de presupuesto, para autorizar el gasto debe tomar en cuenta lo siguiente:

B.- REQUERIMIENTOS PARA AUTORIZAR EL GASTO

- 1.- Para autorizar la ejecución de un gasto es necesario que se encuentre en el presupuesto aprobado.
- 2.- Que el procedimiento sea el apropiado.
- 3.- Que la ley no restrinja su ejecución.
- 4.- Que exista disponibilidad de recursos económicos.
- 5.- Previo a la obligación es necesario revisar la documentación que cumpla con los requisitos legales y verificar que no tengan errores aritméticos.
- 6.- Que los bienes adquiridos correspondan a los solicitados y que su variación en caso de haberlo sea mínima a los autorizados.
- 7.- Los bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato.
- 8.- En el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados debe constar la obligación de la deuda correspondiente.

Como se menciona anteriormente el instrumento que nos permite establecer una clara identificación de los diversos rubros de Ingresos y de Gastos es el Clasificador Presupuestario, su codificación y detalle permite discriminar el origen y el destino de las asignaciones consideradas en el presupuesto, como se puede observar en los cuadros estadísticos que se anotan en la parte práctica del presente estudio.

4.6.2. Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro

Es necesario explicar que la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. tiene su propio Reglamento Interno de Adquisiciones, en el cual determina los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de la institución siempre bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

A continuación se presenta un ejemplo más significativo de los bienes y servicios que se adquieren en la empresa.

4.6.2.1 Registro presupuestario y contable

A. Ejemplo de Publicidad y Propaganda

Los servicios de publicidad y propaganda que prestan las diferentes emisoras, medios de comunicación escritos y la televisión, se realizan mediante la suscripción de contratos y presentación mensual de facturas.

El trámite de estos pagos se inicia cuando las emisoras presentan sus ofertas en el Departamento Administrativo y coordinan en conjunto para la formulación de contratos en programas radiales y/o televisivos que convengan a la institución; luego el oferente presenta el contrato por el tiempo estipulado.

En el Departamento Administrativo, los contratados presentan facturas mensuales detallando los programas realizados; estas facturas son remitidas de oficio a la Secretaría General; de aquí pasan al Departamento Financiero y el Gerente autoriza los pagos y envía a Presupuesto para el control y registro presupuestario; luego a Contabilidad para el registro contable.

Previo al registro contable se procede a revisar la legalidad de los documentos y a liquidar los impuestos IVA e Impuesto a la Renta y Retención en la Fuente; se legaliza la factura con las firmas de la Secretaria General y Director Financiero, luego se procede a ingresar los datos para el asiento contable en el Diario General Integrado, para la emisión del Comprobante, acreditación en cuenta corriente del proveedor del bien o servicio y el respectivo comprobante de retención.

Esta documentación es revisada por el Contador General, luego es remitida al Director Financiero para su legalización y es enviada a la Tesorería para formalizar el egreso y pagar a los beneficiarios.

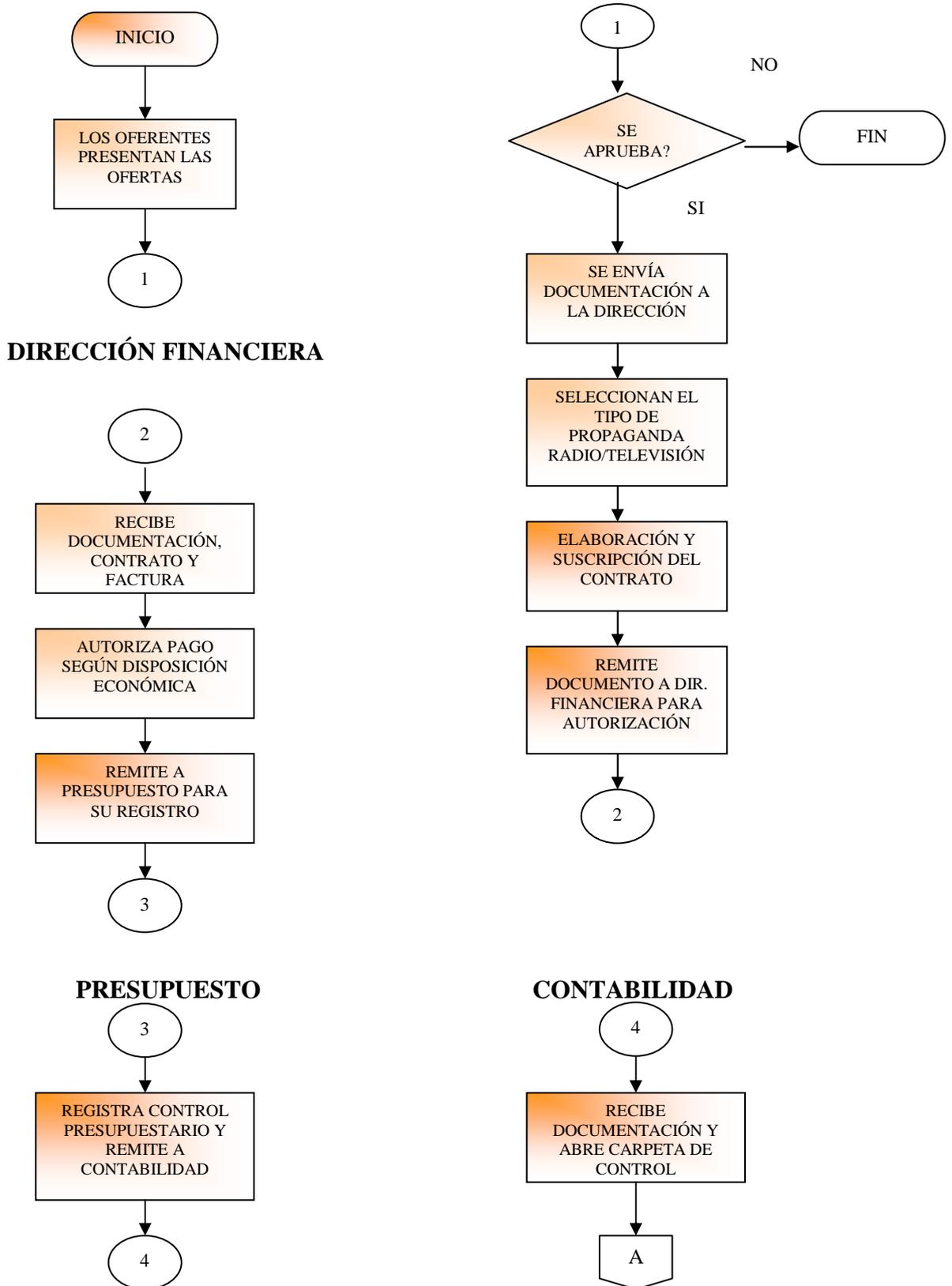
El proceso descrito se visualiza en el siguiente flujograma de Publicidad y Propaganda:

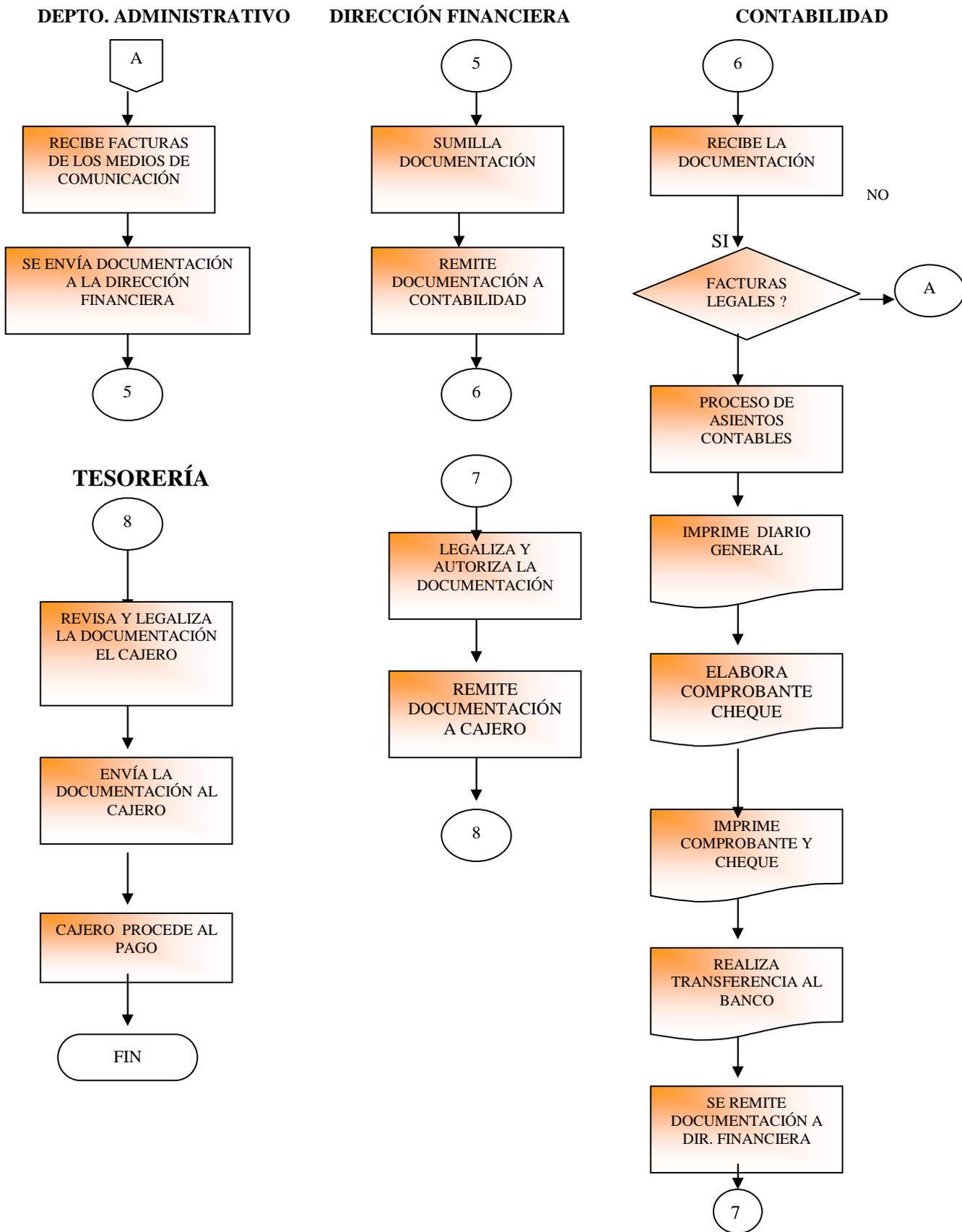
E.E.R.S.A - FLUJOGRAMA DE PAGO POR PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

GRAFICO N° 17

EMPRESA PUBLICITARIA

E.E.R.S.A.





Elaborado por: Soledad Oto

CASO PRÁCTICO DE REGISTRO

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. paga \$112,00 con IVA a “Radio Bonita”, es contribuyente especial.

Se procede a anotar en el Libro Diario General Integrado:

CONTABLEMENTE

----- X -----

CUENTA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
634.02.07	Difusión, Información, Publicidad	100,00	
113.81	Cuentas por Cobrar impuesto	12,00	
213.81	Cuentas por Pagar impuesto		12,00
213.53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios		1,00
213.53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios		99,00

----- X -----

PRESUPUESTARIAMENTE

PARTIDA DE GASTO	CUENTA	VALOR
110.53.02.07	Difusión, Información. Publicidad	100,00

Provisión por publicidad en Radio Bonita correspondiente al mes de....., según contrato No. 1201 y factura No. 123

Como se ilustra en el ejemplo podemos observar que contablemente se registra los impuestos y presupuestariamente solo el gasto.

Luego se procede con el pago donde se emite **el comprobante para acreditar en una cuenta bancaria del proveedor**, quedando de la siguiente manera

----- X -----

213.53	Cuentas por pagar Bienes y Servicios de Consumo	99,00	
213.81	Cuentas por Pagar Impuestos	12,00	
111.15.04	Banco Pichincha		111,00

Pago de publicidad según factura No. 123 a Radio Bonita correspondiente al mes de.....

----- X -----

MOVIMIENTOS DE AUXILIARES DE PAGO

FECHA:

AUXILIARES	MOVIMIENTO	VALOR	DOCTO.	CUENTA
Radio Bonita	PAGO	99.00	crédito cta. Cte.	213.53
Radio Bonita	PAGO	12.00	crédito cta. Cte.	213.81
Banco X Egresos	BANCOS	111.00	crédito cta. Cte.	111.15.04

4.6.3. Proceso 3: Informes e Indicadores financieros

De conformidad a los requerimientos de la EERSA, para condensar la información del sector eléctrico, es obligatorio preparar y presentar mensualmente los siguientes Estados Financieros y sus anexos:

- ✓ Estado de Situación Financiera
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo
- ✓ Estado de Ejecución Presupuestaria

Para el presente estudio se toma algunos estados financieros que se creen convenientes para el análisis.

La información comparativa se realizará con referencia al período correspondiente de ejercicio fiscal inmediatamente anterior. Por ser años concluidos se toma como muestra los datos correspondientes a los ejercicios del 2008 y 2009, cuyos valores se resumen, condensan y presentan a continuación:

4.6.3.1 Informes financieros

**EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2008 Y 2009
(EXPRESADO EN US DÓLARES)**

Concepto de cuenta	31-XII-08	31-XII-09	Variación %
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja y bancos	9.242.584	2.297.413	- 302,30
Inversiones Temporales de Caja	2.580.000	8.720.140	237,99
Fideicomiso	1.897.464	2.519.424	32,78
Cuentas por cobrar	5.307.633	8.047.901	51,63
Otros activos corrientes P. Antici	1.150.384	1.638.263	42,41
Inventarios	<u>5.470.735</u>	<u>5.742.841</u>	<u>20,92</u>
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	25.648.800	28.965.982	12,93
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedades, maquinaria y equipo	60.577.348	61.149.131	0,94
Anticipo a proveedores	606.945	551.984	-9,06
Cuentas por cobrar largo plazo	327.743	386.827	18,03
Gastos diferidos	423.089	209.263	-50,54
Inversiones largo plazo	18.479	18.479	0,00
Obras en Construcción	2.898.467	6.561.144	126,36
Otros activos no corrientes (pagos ant)	<u>44.235</u>	<u>44.235</u>	<u>0,00</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>64.896.306</u>	<u>68.921.063</u>	<u>6,20</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>90.545.106</u>	<u>97.887.045</u>	<u>8,11</u>
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS CORRIENTES			
Documentos por pagar	213.827	213.827,00	
Cuentas por pagar	6.525.816	13.029.523	99,66
Beneficios sociales por pagar	<u>121.687</u>	<u>131.375</u>	<u>7,96</u>
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	6.861.330	13.374.725	94,93
PASIVOS NO CORRIENTES			
Documentos por pagar	213.827	0.00	-78,62
Anticipos obras en construcción	6.465	33.166	413,00
Otros pasivos no corrientes	<u>7.659.641</u>	<u>7.624.994</u>	<u>- 045</u>
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>7.879.933</u>	<u>7.658.160</u>	<u>- 2,90</u>
TOTAL PASIVOS	14.741.263	21.032.885	<u>42,68</u>
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
Capital social	5.481.581	10.993.788	100,56
Aportes para futura capitalización	11.083.303	12.192.283	10,00
Reservas	51.919.746	52.532.202	1,18
Donaciones	1.270.758	1.327.764	4,49
Otras cuentas patrimoniales	-1.817.850	-301.092	- 83,44
Utilidades retenidas	<u>7.866.306</u>	<u>109.216</u>	<u> </u>
TOTAL PATRIMONIO ACCIONISTAS	<u>75.803.843</u>	<u>76.854.160</u>	<u>1,39</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>90.545.106</u>	<u>97.887.045</u>	<u>8,11</u>
CUENTAS DE ORDEN	<u>72.688.748</u>	<u>74.421.990</u>	<u>2,38</u>

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2008 y 2009
(EXPRESADO EN US DÓLARES)

DENOMINACIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	VARIACIÓN
INGRESOS DE OPERACIÓN			
VENTA DE ENERGÍA			
VENTA DE ENERGÍA	24,773,896	23,301,344	1,472,552
INGRESOS QUE NO SON POR VENTA DE ENERGÍA	763,646	718,274	45,372
SUMA INGRESOS DE OPERACIÓN	25,537,542	24,019,618	1,517,924
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE OPERACIÓN			
DEPRECIACIÓN DE BIENES E INSTALACIONES EN SERVICIO	24,605,624	22,896,654	1,708,970
SUMA GASTOS DE OPERACIÓN	3,429,017	3,085,527	343,490
UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIÓN	28,034,641	25,982,181	2,052,460
	-2,497,099	-1,962,563	-534,536
INGRESOS AJENOS A LA OPERACIÓN			
OTROS INGRESOS			
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	266,827	876,270	-609,443
AJUSTES AÑOS ANTERIORES	2,423,770	9,108,376	-6,684,606
SUMA INGRESOS AJENOS A LA OPERACIÓN	26,282	27,628	-1,346
	2,716,878	10,012,273	-7,295,395
GASTOS AJENOS A LA OPERACIÓN			
OTROS GASTOS			
AJUSTES AÑOS ANTERIORES	57,499	26,941	-30,559
SUMA GASTOS AJENOS A LA OPERACIÓN	53,064	156,463	103,400
UTILIDAD AJENA A LA OPERACIÓN	110,563	183,404	72,841
	2,606,315	9,828,869	-7,222,554
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE 15% PARTICIPACIÓN LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	109,216	7,866,306	-7,757,090
PARTICIPACIÓN LABORAL			
IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0
APROPIACIÓN RESERVA LEGAL	0	-1,741,643	1,741,643
	0	-612,466	612,466
UTILIDAD DEL EJERCICIO	109,216	5,512,196	-5,402,980

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
CUADRO RESUMEN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y GASTOS AÑO 2009

CUADRO RESUMEN DE EJECUCION DE INGRESOS AÑO 2009

PARTIDA	ETAPA FUNCIONAL	A. REGULADA	V. EJECUTADO	SALDO	%
401	INGRESOS VTA ENERGIA	23.744.573,44	23.448.764,70	(295.808,74)	99
409	INGRESOS NO VTA ENERGIA	1.291.799,00	750.477,38	(541.321,62)	58
421	INGRESOS AJENOS OPERACIÓN	5.545.981,00	4.055.178,18	(1.490.802,82)	73
TOTAL		30.582.353,44	28.254.420,26	(2.327.933,18)	92

CUADRO RESUMEN DE EJECUCION DE GASTOS AÑO 2009

PARTIDA	ETAPA FUNCIONAL	A. REGULADA	V. EJECUTADO	SALDO	%
501	GASTOS DE OPERACIÓN	26.859.922,98	23.150.055,98	3.709.867,00	86
503	DEPRECIACION	3.122.514,00	3.420.016,88	(297.502,88)	110
521	GASTOS AJN OPERACIÓN ADI	194.419,00	1.573.202,19	(1.378.783,19)	809
526	GASTOS FINANCIEROS				
TOTAL		30.176.855,98	28.143.275,05	2.033.580,93	93

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS PRESUPUESTARIOS DEL AÑO 2009

PARTIDA	ETAPA FUNCIONAL	A. REGULADA	V. EJECUTADO	SALDO	%
401	TOTAL INGRESOS	30.582.353,44	28.254.420,26	2.327.933,18	92
501	TOTAL GASTOS	30.176.855,98	28.143.275,05	2.033.580,93	93
UP. (DEF). PRES.		405.497,46	111.145,21		

4.6.3.2 Indicadores de gestión presupuestaria (Análisis del Año 2009)

A.- ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA

❖ Solvencia

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{28'965.982}{13'374.725} = \mathbf{2,16}$$

Este índice económico representa la cantidad de dinero que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo; se considera un rango aceptable de 1,5 a 2.

Un índice alto significa que los recursos se manejan con criterio muy conservador con respecto a las inversiones. En este caso la Empresa mantiene un índice demasiado alto de liquidez por lo que la Gerencia debe invertir este dinero.

❖ Liquidez

$$IL = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{28'965.982 - 5'742.841}{13'374.725} = \mathbf{1,74}$$

Este índice representa la disponibilidad inmediata de dinero con que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones, si el valor es superior a la unidad el índice refleja una buena situación caso contrario no dispone de los recursos para cubrir sus compromisos.

❖ **Solidez**

$$IS = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{21'032.885}{97'887.045} = 0,21$$

Este índice representa la participación de terceros en la empresa, el valor obtenido significa que el 21% de la empresa concierne a terceros y el 79% pertenece a los accionistas.

❖ **Endeudamiento**

$$IE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{21'032.885}{76'854.160} = 0,27$$

Este índice determina las veces que está comprometido el patrimonio en el pasivo de la empresa, si el porcentaje es menor es mejor. Las deudas que alcanza la empresa a largo plazo alcanzan al 27 % el grado de endeudamiento que tiene la empresa es del 73 % por tanto es buena y debería utilizar esta capacidad en desarrollar proyectos.

❖ **Inventarios**

$$II = \frac{\text{Inventario}}{\text{Activo Corriente}} = \frac{5'742.841}{28'965.982} = 1,76$$

Determina cuanto representa el inventario de la empresa dentro de los activos corrientes en su totalidad, si este es muy alto significa que todo el efectivo con el que podría contar está en inventario, es decir, en el realizable, por lo que habría que venderlo para obtener el efectivo que se requiere. El inventario es razonable con respecto al disponible.

B.- ÍNDICE PROMEDIO DE OPERACIÓN

$$IPO = \frac{\text{Venta de energía}}{\text{Promedio Gastos Operación}} = \frac{24'384.767}{27'008.670} = \mathbf{0,90}$$

Este índice nos indica el grado de rentabilidad, que siendo menor a 1 nos indica que la rentabilidad es negativa para el periodo de análisis.

C.- ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$IRI = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Promedio de Inventario}} = \frac{28'034.641}{5'681.977} = \mathbf{4,93}$$

$$\text{Tiempo de rotación} = \frac{360}{IRI} = \frac{360}{4,93} = \mathbf{73 \text{ días}}$$

Determina que el inventario rota a razón de 73 días, 10 días más que en el 2008

D.- CAPITAL DE TRABAJO

$C \text{ de } T = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

$$C \text{ de } T = 28'965.982,00 - 13'374.725,00 = \mathbf{15'591.257,00}$$

Este índice nos muestra el dinero disponible que tiene la empresa para atender operaciones financieras diarias, por lo tanto nos indica, si la empresa puede mantener el sistema sin dificultades o morosidad de pago. En esta forma se sostiene el parque automotor, adquisiciones, nómina, servicios, suministros y no tiene dificultades para mantener todos los requerimientos económicos.

Este indicador por otra parte decreció en USD. 6'216.972,00 con respecto al año anterior.

A continuación presentamos un resumen sobre los indicadores comparados con el año anterior:

Indicadores	AÑOS	
	2008	2009
Solvencia	8,42	2,16
Liquidez	6,32	1,74
Solidez	0,15	0,21
Endeudamiento	0,18	0,27
Inventarios	0,23	1,76
Promedio de Operación	0,93	0,90
Rotación de Inventarios	5,73	4,93
Tiempo de rotación	62 días	73 días
Capital de Trabajo	21.908.229	15.591257

4.6.3.3 Análisis de la gestión financiera

Al término del ejercicio económico correspondiente al año 2009 la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. declara una utilidad de USD 109.216,25 sin participación laboral conforme el Mandato Constituyente No 2. En lo que corresponde a la distribución de dividendos de existir compromiso de reinversión de parte de los accionistas, proceder de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, publicado en el Registro Oficial 484 de diciembre del 2001 referente a la aplicación de la tarifa del 15% al valor de la utilidad que se reinvierte en el País y la tarifa del 25% para el resto de las utilidades, fijación de la reserva legal que no podrá ser menor del 10% hasta que alcance el 50% del capital social.

Del análisis de la información presupuestaria podemos concluir que el total de ingresos de operación de USD 24'798.266,92 menos los gastos de operación USD 28'034.641,21 nos da un déficit de operación de USD -3'236.374,29 que sumando el Superávit Ajeno a la Operación de USD. 3'345.590, 54 finalmente nos arroja una utilidad del ejercicio de USD 109.216,25.

Al concluir el ejercicio económico del año 2009 la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., al declarar una utilidad de USD 109.216,25 no presenta una condición financiera tan favorable como ha ocurrido particularmente el año pasado, y la principal causa para este efecto se presenta en los precios tanto de compra de la energía como de venta al usuario final.

En cuanto al aspecto económico contenido en el Estado de Situación Financiera se evidencia crecimiento constante de su propiedad planta y equipo, existen los suficientes recursos en su activo corriente para cubrir sus obligaciones, ha realizado inversiones para mejorar y ampliar su capacidad productiva los recursos se han manejado con austeridad,

que le han impedido realizar gastos innecesarios. Exclusivamente la cartera de los actores de venta de energía dan muestra de morosidad en el cumplimiento de las obligaciones.

Sobre los índices financieros y de gestión no existen desviaciones y al contrario se encuentran mejor expresados y finalmente se debe señalar que se percibe un buen trabajo de equipo de los ejecutivos y de trabajadores.

Las cuentas por cobrar a abonados consumidores que se presenta en el Estado de Situación financiera registra el manejo de la facturación por el consumo de energía de los abonados, los recargos por alumbrado público, los cargos de comercialización, el 10% del FERUM de planillas de la cartera vencida.

La cartera vencida se representa en el siguiente cuadro con información extraída del Acta de Conciliación entre Dirección Comercial y Dirección Financiera sobre la evolución la antigüedad de la deuda de la cuenta consumidores.

Antigüedad Deuda	2008	2009	%.
Hasta 30 días	671.924,87	575.493,73	-14,36
Del 31 A 60 días	242.485,78	262.301,64	8,17
De 61 A 90 días	160.234,96	161.303,41	0,66
Desde 91 a 138 días	286.131,39	299.442,99	4,65
Desde 181 a 360días	374.617,20	333.091,69	-11,09
Más de 360 días	1'787.725.83	928,108.73	-48.09
Cartera vencida	1'672.175.69	1'984.248.46	18.66
Cartera Total	3'523.120.03	2'559.742.19	-27.5

La cartera vencida de USD 1'984.248,46 está representada por la antigüedad superior a los 30 días, habiéndose incrementado en una tasa del 18,66% es decir en USD 312.072,77 la cartera total es de USD 2'559.742,46 que significa que ha descendido en USD 963.377,84 frente a los USD 3'523.120,03 que se registró en el 2008 esto particularmente por la condonación de las deudas.

5. IMPACTO

El Modelo de Gestión Financiera tendiente a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. es una herramienta operativa que aplicada adecuadamente, propenderá a mejorar los procesos de colocación y recuperación de la morosidad en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., obteniendo como resultado la eficiencia en la gestión financiera, lo que constituye un problema en la actualidad.

Con la implantación de este Modelo se logrará satisfacer las expectativas tanto de los accionistas como del nivel directivo y los clientes, en cuanto a información y agilidad en la entrega de información.

Si la Empresa implanta la propuesta, como se espera, el impacto de la misma se reflejará en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, en una mejor organización interna y por lo tanto en la recaudación oportuna de las planillas de consumo de energía.

El impacto se evidenciará también, en el ámbito económico – social, pues con un proceso efectivo de recuperación de cartera, mejorará la liquidez de la Empresa, pudiendo convertir la información presupuestaria en un documento cuya ejecución presupuestaria sea posible cumplir.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ El problema de la empresa es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.
- ❖ La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento Financiero sino para toda la empresa en sí.
- ❖ La opinión de los clientes en las encuestas realizadas se centran más a la mala atención que reciben por parte del personal de la Empresa al momento de acercarse a las respectivas ventanillas a realizar sus pagos, lo cual se ven obligados a acogerse a otras medidas que la empresa sugiera para ponerse al día en sus pagos.
- ❖ En la entrevista con el Gerente se puede notar evidentemente que no se cuenta con el Modelo de Gestión dentro de Departamento Financiero y que se rigen solo a las políticas y estrategias planteadas por el Departamento Financiero y Comercial.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Poner en práctica el presente Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., mismo que contribuirá a una mejor toma de decisiones para la recuperación de la morosidad existente en la empresa, y llegar a los objetivos propuestos.

- ❖ Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la empresa y reducir el índice de la misma.

- ❖ Realizar un adiestramiento al personal relacionado directamente en atención al cliente para que el usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.

- ❖ Tomar en consideración las sugerencias planteadas en el control de la morosidad para llegar al cliente y saber la verdadera situación del no pago de sus planillas y buscar soluciones.

- ❖ Seguir paso a paso las etapas del control presupuestario planteadas en la propuesta, misma que permitirán tener una visión clara de la situación tanto financiera como presupuestaria en la empresa.

RESÚMEN

La presente Investigación sobre “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis que el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica S.A.

La propuesta contiene cinco partes: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata de el Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así: En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación; En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario; En el tercer proceso se presentan los Informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en los proyectos institucionales.

SUMMARY

This research is the “Financial Model and Reducction of delay payments in the financial department of the Empresa Eléctrica Riobamba S.A, This work is important because helps to take a correct decision, for which it must have a clear understanding of the objetives to be achieved, considering the goal provides a framework for optimal financial decision making to the achievement of new sources of funding to maintain the effectiveness and operational efficiency, the reliability of the information and compliance with laws and regulations, for which it is hypothesized that the Financial Management Model will help to reduce the delay payments Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

The proposal includes five parts: The first is the proposal objetive, the second is the Basis, the third on Strategic Guidance which details the vision, mission, objectives, policies and values of the Company, the fourth part deals the administrative approach and finally and the same proposal that collects within the budgetary control techniques, methods and procedures used in the programming stages, formulation, approval, implementation, monitoring, evaluation and assessment that make up the budget cycle. A control system had been designed, dividing the study into three processes: In the first process is proposed budgetary control, which explains the budget management in the analysis of results, whose responsability it is up to management level and the implementacion of controls budgetary resources allocated to reach settlement; In the second process, collect the registration procedures for presenting the action way performed accounting and budget related to the fact, In the third trial are presented financial reports and indicators used to measure the effectiveness and efficiency in budgetary revenue and expenditure and the compliance level with the budget targets set in the institucional projects.

BIBLIOGRAFÍA

- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2006.
- FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias, 2007.
- MARTINEZ TAMAYO, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 2da Edición, Bogotá, 1994.
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994.
- SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991.
- GARCIA, Miguel Ángel, Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., 1era Edición, Madrid, 2003.
- ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw–Hill Interamerican S.A., 1era Edición, Bogotá, 1994.
- CUPELLI, Rodolfo; “Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Buenos Aires, 1980.
- WESTON FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana, Barcelona, 1999.

- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, Quito-Ecuador, 2001.
- DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002.
- JHONSON, Richard y otros; Sistemas Administrativos, Editorial Jhon Eiley e Hijos Inc. New York, 2004.
- SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993.
- SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>
- JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com
- TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johاناتov.blogspot.es>
- NUNES, Paulo; Gestion Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus
- MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, México, 2002. Documento electrónico disponible en www.gestiopolis.com
- JOHNSON, Robert; Tipos de Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.htm

ANEXOS

Anexo N° 1

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.

1.- ¿Existe en la Empresa Eléctrica un Modelo de Gestión Financiera que permita reducir la morosidad en el Departamento Financiero?

SI NO

2.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?

SI NO

3.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

Organización estructural

Control presupuestario

Políticas para evitar la morosidad

4.- ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?

Si No

5.- ¿Existe personal destinado a la recuperación de la morosidad?

No existe

Poco personal

Suficiente personal

6.- ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?

Si No

7.- ¿Se han aplicado políticas para bajar la morosidad?

Si No

8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiera sobre los niveles de morosidad?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

9.- ¿El personal del Departamento financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

Si

No

Anexo N° 2

**ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA ELECTRICA
RIOBAMBA S.A.**

1.- ¿Con qué frecuencia paga sus planillas del servicio eléctrico?

- Cada mes Cuando tengo dinero
- Cuando recuerdo
- Cuando me llaman
- de la empresa

2.- ¿La Empresa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores mensuales?

- Siempre A veces
- Nunca

3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda con la empresa?

- SI NO

4.- ¿Cree que la Empresa le puede dejar un mensaje en su celular?

- SI NO

5.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas.

La atención del personal

Rapidez en la recepción del dinero

Documentación requerida

6.- ¿Califique cómo es la atención en las ventanillas?

Buena Mala

Muy buena Excelente

Anexo N° 3

**ENTREVISTA APLICADA AL SR. GERENTE DE LA EMPRESA ELECTRICA
RIOBAMBA S.A.**

- 1.- ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera?**
- 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la gestión financiera?**
- 3.- ¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**
- 4.- ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?**
- 5.- ¿Existen políticas de recuperación de la morosidad?**
- 6.- ¿Considera usted que es necesario dividir crear el área de Cartera dentro del Departamento Financiero y que sea el responsable de la recuperación de la morosidad?**
- 7.- ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita respecto a la morosidad?**
- 8.- ¿Cree usted que la gestión presupuestaria es eficiente?**
- 9.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria?**