



Comité Nacional Paraguayo



Unión de Ingenieros de ANDE

VIII SEMINARIO DEL SECTOR ELECTRICO PARAGUAYO - CIGRÉ
29, 30 y 31 de Octubre de 2008

ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA LA REDUCCION DEL INDICE DE MOROSIDAD EN LA AGENCIA REGIONAL ALTO PARANA

Ing. Felix Eladio Sosa Gimenez

Ing. Eligio Alvarez Rivas

ANDE – Administración Nacional de Electricidad

Paraguay

RESUMEN

Uno de los problemas más graves que actualmente soporta la ANDE, es el alto índice de morosidad, que en forma global, en agosto del año 2007 llegó a 35,6% y en la Agencia Regional Alto Paraná a 38,83%.

Sabemos que un porcentaje importante corresponde a clientes oficiales, es decir, que la gestión de cobro se debe realizar a través de la Alta Gerencia, pero sabemos también, que corresponden a las Unidades Operativas gestionar el cobro de las deudas de los clientes particulares, cuyo índice de morosidad a la fecha mencionada llegó a 36,27 %, en la Ag. Reg. Alto Paraná.

Del 36,27 % mencionado anteriormente, 29,60 % corresponde a clientes particulares activos, es decir, con medidores en el terreno y 6,57 % a clientes particulares inactivos (sin medidores).

Esta situación llevó a la Ag. Reg. Alto Paraná a planificar e implementar acciones que puedan reducir el alto índice de morosidad de clientes particulares, *con la misma estructura y recursos disponibles en la Agencia.*

En setiembre del año 2007 se inició la ejecución de la estrategia, priorizando la gestión de cobros de clientes particulares activos. En ese entonces, como ya mencionamos, el índice de morosidad llegaba a 29,60 %, que representaba un monto de 49.733 millones de guaraníes, a casi un año después de la implementación del programa se redujo a 21,23%, con una recuperación de la cartera morosa de 11.363 millones de guaraníes.

El proceso de la estrategia para la reducción del índice de morosidad, se desarrolla mediante diversas acciones que permitan el control y disminución de las deudas de clientes particulares.

El informe del índice de morosidad que mensualmente recibimos del Dpto. de Gestión Comercial, nos permite dar seguimiento y definir acciones diarias, semanales, mensuales y desarrollar planes de gestión de cobros a largo plazo.



Durante el proceso de ejecución de las acciones van apareciendo situaciones que nos permiten tomar decisiones para mejorar la efectividad de la gestión de cobro. Las acciones más importantes ya implementadas para clientes activos son: Gestión de Cobranzas Telefónicas, Atención Personalizada a Clientes Especiales, Corte y Retiro de Medidores.

Las acciones para la gestión de cobro de clientes inactivos son: revisión de suministro en el terreno, corte masivo de conexiones directas, transferencia de deuda, cobros judiciales y extra judiciales; estos dos últimos, en coordinación con el Dpto. de Cobranzas.

Con la ejecución de estas acciones planificadas, también surgen sugerencias muy importantes para la ANDE, como por ejemplo: que se busque un procedimiento legal para que las deudas incobrables sean llevadas a pérdidas, como ocurre con cualquier empresa pública y privada.

PALABRAS CLAVES

- ✓ 35,6 % es el índice de morosidad de la ANDE en agosto del año 2007.
- ✓ 38,83 % es el índice de morosidad de la Ag. Reg. Alto Paraná en agosto del año 2007.
- ✓ 29,60 % es el índice de morosidad que corresponde a clientes particulares activos de la Ag. Reg. Alto Paraná.
- ✓ 6,57 % es el índice de morosidad que corresponde a clientes particulares inactivos de la Ag. Reg. Alto Paraná.
- ✓ 21,23%, es el índice de morosidad que corresponde a clientes particulares activos de la Ag. Reg. Alto Paraná, después de 11 meses de implantación del Plan
- ✓ 11.363 millones de guaraníes es el monto recuperado de la cartera morosa en 11 meses de trabajo.
- ✓ *El plan se ejecuta con la misma estructura y recursos disponibles en la Agencia.*

1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias y acciones para la reducción del índice de morosidad implementadas en la Agencia Regional Alto Paraná, tienen como objetivo proporcionar un modelo de trabajo para la reducción del índice de morosidad con la misma estructura y recursos disponibles en cada unidad administrativa, y considerando el resultado alcanzado, se puede aplicar esta experiencia como base para que se inicie un plan de acción ajustado

VIII SEMINARIO DEL SECTOR ELECTRICO PARAGUAYO - CIGRÉ
29, 30 y 31 de Octubre de 2008

las características de la zona de responsabilidad de cada Agencia, de tal forma a mejorar la gestión y los resultados financieros de la ANDE, y de esta manera colaborar para dar cumplimiento a la Misión y Visión de la ANDE, y específicamente a la Directriz N° 5 que reza lo siguiente: :“*Implantar programas de reducción de la morosidad y de las pérdidas de energía eléctrica*“.

2. PLANIFICACIÓN

2.1 – Difusión e Involucramiento

Inicialmente se ha realizado una difusión masiva entre los funcionarios de la Sección Comercial de la Agencia sobre la situación actual del índice de morosidad de la ANDE, y principalmente de la Agencia Regional Alto Paraná. Además, se presenta la propuesta de trabajo y se escucha sugerencias para la implantación del programa de reducción de morosidad. Con esta difusión y sugerencias de los funcionarios, además de una buena distribución de responsabilidades se pudo sensibilizar a los funcionarios y por sobre todas las cosas el involucramiento en la planificación y ejecución de los trabajos.

A continuación se indica la situación del índice de morosidad de todas las Unidades Administrativas de la ANDE, en agosto del año 2007, y la ubicación de la Agencia Regional Alto Paraná con relación a los demás, es decir, antes del inicio de la ejecución del plan de trabajo, de las 30 unidades, se encuentra en el lugar 18.

Suma de importe	grupo		desc_cii	ind_mor_act
	Fact	Sal_act		
desc_unicom	Part	Part	Part	
1101-ASUNCION	873.260.095.778	153.248.789.837		17,55%
1131-ASUNC. INTERIOR	31.043.411.637	5.329.105.299		17,17%
1141-GUARAMBARE	11.851.900.619	14.957.564.070		126,20%
2101-CAPIATA	166.870.680.715	28.561.568.793		17,12%
2121-CORDILLERA	41.198.072.200	11.009.597.497		26,72%
2141-PARAGUARI	23.218.651.390	5.663.513.301		24,39%
2151-LOMA PLATA	1.231.393.424	1.174.074.483		95,35%
3101-AMAMBAY	26.933.962.828	5.366.929.280		19,93%
3111-CONCEPCION	23.608.950.877	25.318.531.404		107,24%
3121-SAN PEDRO	13.688.686.443	8.372.951.212		61,17%
3131-SAN ESTANISLAO	18.963.122.333	16.853.006.663		88,87%
3141-YBY YAU	3.146.502.747	1.298.985.171		41,28%
3151-VALLEMI	14.481.827.496	12.297.217.657		84,91%
4101-CAAPUCU	6.402.629.767	1.094.426.762		17,09%
4111-MISIONES	13.142.195.282	3.204.781.358		24,39%
4121-NEEMBUCU	14.432.161.653	2.284.811.892		15,83%
4131-AYOLAS	6.438.096.542	7.755.090.715		120,46%
4141-ITAPUA	58.392.901.350	18.654.834.443		31,95%
4151-MARIA AUXILIADORA	21.598.788.767	3.587.874.614		16,61%
4161-CORONEL BOGADO	17.522.822.014	3.196.310.226		18,24%
5101-SALTO DEL GUAIRA	19.999.623.669	5.782.083.227		28,91%
5111-ALTO PARANA	168.032.364.860	49.733.247.574		29,60%
5121-SANTA RITA	20.791.050.287	2.698.470.640		12,98%
6101-CURUGUATY	8.428.769.716	2.520.792.941		29,91%
6111-CORONEL OVIEDO	26.991.160.923	9.823.246.838		36,39%
6121-GUAIRA	25.939.954.326	6.961.401.021		26,84%
6131-CAAGUAZU	34.716.354.909	6.484.184.410		18,68%
6141-CAAZAPA	10.589.464.656	4.056.508.713		38,31%
6151-JOSE D. OCAMPOS	3.495.882.629	1.999.471.339		57,20%
2161-VILLA HAYES	56.718.682	89.891.402		158,49%

Item	Unidad Administrativa	ago-07
1	J.E.ESTIGARRIBIA	
2	VILLA HAYES	
3	SANTA RITA	12,98%
4	NEEMBUCU	15,83%
5	MARIA AUXILIADORA	16,61%
6	CAAPUCU	17,09%
7	CAPIATA	17,12%
8	ASUNC. INTERIOR	17,17%
9	ASUNCION	17,55%
10	CORONEL BOGADO	18,24%
11	CAAGUAZU	18,68%
12	AMAMBAY	19,93%
13	MISIONES	24,39%
14	PARAGUARI	24,39%
15	CORDILLERA	26,72%
16	GUAIRA	26,84%
17	SALTO DEL GUAIRA	28,91%
18	ALTO PARANA	29,60%
19	CURUGUATY	29,91%
20	ITAPUA	31,95%
21	CORONEL OVIEDO	36,39%
22	CAAZAPA	38,31%
23	YBY YAU	41,28%
24	SAN PEDRO	61,17%
25	VALLEMI	84,91%
26	SAN ESTANISLAO	88,87%
27	LOMA PLATA	95,35%
28	CONCEPCION	107,24%
29	AYOLAS	120,46%
30	GUARAMBARE	126,20%

2.1 – Definición de Metas

Con todos los funcionarios involucrados se ha propuesto como la meta la reducción del índice de morosidad de clientes activos particulares para diciembre del año 2007 a 25 %, es decir, en cuatro meses, de setiembre a diciembre reducir 4,6 %.

A partir del año 2008, la Gerencia Comercial incorpora oficialmente el índice de morosidad (IM) como uno de los índices de Gestión, y la meta de la Agencia a diciembre del 2008 es de 20 %.

2.1 – Análisis de Clientes con deudas

Primeramente solicitamos al Dpto. Gestión Comercial el listado de clientes activos particulares con deuda superior a 10 millones de guaraníes, con dos o mas facturas pendientes de pago, luego analizamos, ordenamos por localidad y monto antes de salir al terreno.

A continuación se ilustra el análisis y planificación del listado de clientes que serán visitados para la gestión de cobros, este ejemplo corresponde al mes de febrero del 2008:

Clientes Particulares con dos o mas facturas con deuda superior a 10 millones de guaraníes a febrero de 2.008				
Localidad	Activo Particular		Inactivo Particular	
	Cant. Clientes	Monto	Cant. Clientes	Monto
Ciudad del Este	81	3.757.517.918	77	1.565.423.150
Hernandarias	32	1.000.777.017	20	388.311.906
Pdte. Franco	13	420.840.466	16	332.244.598
Minga Guazú	16	778.437.848	15	714.969.723
Total	142	5.957.573.249	128	3.000.949.377
Otras Localidades	37	964.995.388	19	393.622.019
Total General	179	6.922.568.637	147	3.394.571.396
Facturación año móvil				182.689.360.418
Deuda total de Clientes Activos Particulares a 31/01/08, IM es igual a 25,61 %				46.778.597.410
Los 179 clientes representa el 3,79 % del índice de morosidad de clientes activos particulares				
La negociación con 75 %, el índice de morosidad bajará 2,85 %				
Paralelamente se trabaja con las Empresas Contratistas.				



3. EJECUCIÓN

3.1 – Ejecución de órdenes de trabajos de corte normales.

Las órdenes de trabajos que diariamente se genera se siguen ejecutando con las cuadrillas de empresas contratistas, pero con una nueva metodología de control y seguimiento de los cortes realizados. Este sistema de control y seguimiento consiste en tener un porcentaje mínimo de reconexión de los cortes realizados por cada cuadrilla, donde los tres últimos días de cada mes se analiza en el sistema el listado de los NIS cortados y reconectados, si no se llega como mínimo a 60 % el índice de reconexión, entonces se identifica esa cuadrilla se habla con los operarios y se vuelve a re verificar en el terreno acompañado de funcionario de la ANDE o no, hasta llegar al mínimo establecido, sin costo para la institución.

3.1 – Ejecución de órdenes de trabajos de los clientes seleccionados.

Las ordenes de trabajos seleccionados, para nuestro ejemplo son clientes activos particulares con deuda superior a 10 millones de guaraníes y con dos o mas facturas pendientes de pago, se ejecuta preferentemente con funcionarios de ANDE o con electricistas residentes bien seleccionados.

3.1 – Seguimiento de Suministros en proceso de negociación.

En el proceso de gestión de cobro, varios suministros seleccionados pasan en proceso de negociación, por diferentes motivos, como por ejemplo, reclamo por la deuda, solicitud de fraccionamiento o alguna propuesta de pago no tradicional. A estos clientes les llamamos clientes especiales.

Para estos casos, la jefatura de la Agencia le da un seguimiento y atención personalizada para que se pueda llegar lo más rápido posible a un acuerdo de pago.

4. EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Al final de cada mes se verifican y se analizan los resultados obtenidos.

El informe del índice de morosidad que mensualmente recibimos del Dpto. de Gestión Comercial nos indica el resultado del mes y en base a dicho resultado definimos las nuevas acciones diarias, semanales, mensuales y desarrollar planes de gestión de cobros a largo plazo.

En estas evaluaciones van apareciendo situaciones que nos permiten tomar decisiones que pueda mejorar la efectividad de la gestión de cobro, como por ejemplo, una nueva

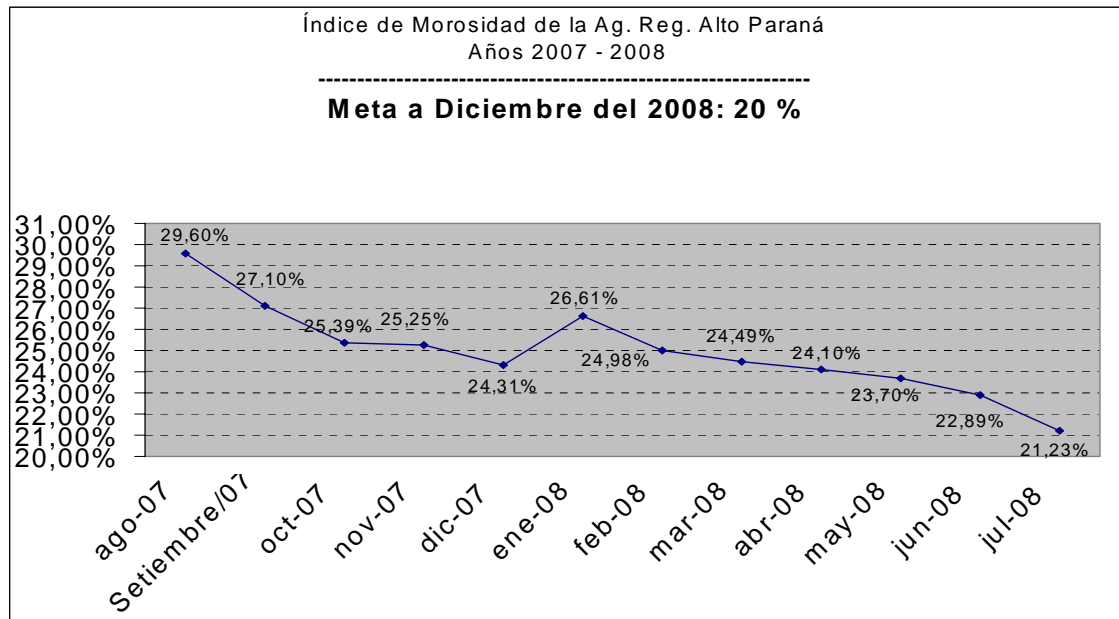
VIII SEMINARIO DEL SECTOR ELECTRICO PARAGUAYO - CIGRÉ
29, 30 y 31 de Octubre de 2008

acción implementada es la Gestión de Cobranzas Telefónicas, que consiste en llamar a los clientes seleccionados con deuda de una o dos facturas pendientes de pago.

Otra acción ya implementada a consecuencia de las evaluaciones de los resultados, es la de gestión de cobro de clientes inactivos, teniendo en cuenta que con la gestión de cobros de clientes activos, en 11 meses de trabajo, el porcentaje de índice de clientes inactivos pasó de 6,67 % a 8,89 %.

Con la ejecución de estas acciones planificadas, también surgen sugerencias muy importantes para la ANDE, como por ejemplo: que se busque un procedimiento legal para que las deudas incobrables sean llevadas a pérdidas, como ocurre con cualquier empresa pública y privada.

A continuación, a través del gráfico se demuestra el resultado satisfactorio de la estrategia y metodología utilizada, donde a partir de la implementación de las acciones mencionadas, se observa la reducción sistemática del índice de morosidad de clientes activos particulares.



Además, de la posición número 18 pasó a 12, la ubicación de la Agencia Regional Alto Paraná del índice de morosidad de clientes activos, con relación a los demás Unidades Administrativas, que se muestra en la planilla a continuación:

VIII SEMINARIO DEL SECTOR ELECTRICO PARAGUAYO - CIGRÉ
29, 30 y 31 de Octubre de 2008

Item	Unidad Administrativa	ago-07		jul-08
1	J.E.ESTIGARRIBIA			J.E.ESTIGARRIBIA 10,79%
2	VILLA HAYES			SANTA RITA 11,80%
3	SANTA RITA	12,98%		VILLA HAYES 12,27%
4	NEEMBUCU	15,83%		NEEMBUCU 13,76%
5	MARIA AUXILIADORA	16,61%		CAPIATA 16,63%
6	CAAPUCU	17,09%		ASUNC. INTERIOR 16,86%
7	CAPIATA	17,12%		ASUNCION 17,12%
8	ASUNC. INTERIOR	17,17%		MARIA AUXILIADORA 17,78%
9	ASUNCION	17,55%		CAAPUCU 17,96%
10	CORONEL BOGADO	18,24%		AMAMBAY 17,99%
11	CAAGUAZU	18,68%		CORONEL BOGADO 19,72%
12	AMAMBAY	19,93%		ALTO PARANA 21,23%
13	MISIONES	24,39%		PARAGUARI 24,14%
14	PARAGUARI	24,39%		MISIONES 24,23%
15	CORDILLERA 26,72%			CORDILLERA 25,71%
16	GUAIRA	26,84%		GUAIRA 28,06%
17	SALTO DEL GUAIRA	28,91%		SALTO DEL GUAIRA 29,70%
18	ALTO PARANA 29,60%			CAAGUAZU 30,57%
19	CURUGUATY	29,91%		CURUGUATY 31,22%
20	ITAPUA	31,95%		ITAPUA 32,18%
21	CORONEL OVIEDO	36,39%		CORONEL OVIEDO 33,47%
22	CAAZAPA	38,31%		YBY YAU 35,17%
23	YBY YAU	41,28%		CAAZAPA 35,37%
24	SAN PEDRO	61,17%		SAN PEDRO 68,20%
25	VALLEMI	84,91%		SAN ESTANISLAO 97,95%
26	SAN ESTANISLAO	88,87%		CONCEPCION 101,48%
27	LOMA PLATA	95,35%		LOMA PLATA 118,65%
28	CONCEPCION	107,24%		VALLEMI 127,37%
29	AYOLAS	120,46%		AYOLAS 141,28%
30	GUARAMBARE	126,20%		GUARAMBARE 172,80%

5. CONCLUSION

Considerando el resultado obtenido con la ejecución de las acciones para la reducción del índice de morosidad, y lo más importante, con las mismas estructuras y recursos disponibles en la Agencia Regional Alto Paraná, creemos que el modelo es válido como herramienta para su aplicación en las diferentes Agencias Regionales.

Estamos seguros, que si todas las Unidades Administrativas tiene un plan de trabajo en forma planificada fijado a una meta, el índice de morosidad de la ANDE rápidamente se puede reducir.

Desde el mes de octubre de 2008, las Agencias Regionales dependientes del Dpto. Regional Zona ya están implementando las mismas estrategias de trabajo.

6. REFERENCIAS

Índice de morosidad calculado mensualmente por el Dpto. Gestión Comercial.

Índice de reconexión calculado mensualmente por el Dpto. Gestión Comercial.

Acta de reuniones de la Agencia Regional Alto Paraná.

Memorando e informes varios de la Agencia Regional Alto Paraná.