



**COMISIÓN DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL
COMITÉ NACIONAL VENEZOLANO**

V CIERTEC - SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN DE PÉRDIDAS, EFICIENCIA ENERGÉTICA Y PROTECCIÓN DE LOS INGRESOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO

Área de Distribución y Comercialización

Identificación del Trabajo: VE-115

Maceió, Brasil, Agosto de 2005

**Tema: PLANES DE PAGO COMO ESTRATEGIA PARA RECUPERAR
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR**

Tema 2: Protección de los Ingresos

Autor/es: EDWARD CAMACHO/ TERESA ROMERO/ ANA UZCATEGUI

Empresa o Entidad: C.A ENERGÍA ELÉCTRICA DE VENEZUELA

PALABRAS-CLAVE:

Capacidad de pago

Financiamiento

Débito a plazos

Recuperación de cliente

DATOS DEL AUTOR RESPONSABLE

Nombre Edward Camacho/ Teresa Romero/

Ana Uzcátegui

Cargo: Planificador Comercial/ Gerente Comercial/
Planificador Comercial

Dirección: calle 77 entre av 10 y 11

Teléfono: 58261-7904875 / 7904323

Fax: 582617904507

E-Mail: / ecamacho@eneldis.com.ve/

trmero@eneldis.com.ve/auzcategui@eneldis.com.ve

A partir del año 2001 y hasta la actualidad, se ha presentado una tendencia ascendente en el nivel de pérdidas eléctricas que está asociado entre otras cosas, a la evolución socio económica de la población servida. El incremento de 8 % de las Pérdidas de Energía se ha relacionado en forma directa con los clientes desconectados por falta de pago, en el período Diciembre 2001 a Diciembre 2004.

Esta situación, combinada con la necesidad de Enelven de actualizar tecnológicamente su modelo comercial, complicaron aún más el proceso de rescate de clientes desconectados y/o morosos, lo que nos llevo a tener para Mayo del 2004, 103.000 clientes desconectados por falta de pago, es decir el 22% de los clientes.

En vista de la situación se toma la decisión de evaluar y rediseñar los lineamientos de pagos de deuda a plazos aplicados, a fin de idear e implantar acciones necesarias para ofrecer a los clientes flexibilidad de pagos de facturas vencidas, considerando como elementos claves el marco legal vigente para las empresas del sector público, la capacidad de pago del cliente y el total de la deuda, siendo el objetivo principal recuperar al cliente y ofrecerle opciones que le permitiesen pagar la facturación nueva y amortizar sobre la deuda vencida sin que esto afectara su capacidad de pago.

Para esto se creó un plan de acción con el objeto de elaborar un estudio formal que soportara las políticas de lineamientos de pagos de débito a plazos.

Se elaboró un estudio con los clientes para conocer los criterios por los cuales realizan lineamientos de pagos de débito a plazos, a través de las siguientes variables: prioridad del pago de servicios dentro de su presupuesto familiar, actitud de la empresa y sus empleados respecto a la situación

de los clientes, condiciones que espera o hubiese esperado de la compañía para resolver el retraso en el pago, la adaptación a las capacidad de pago del cliente, coherencia en la información brindada por el ejecutivo de cobranzas y atención al cliente y comodidad con el convenio de pagos de débito a plazos realizado.

En el estudio se evidencia el impacto causado por la situación económica actual, encontrando que más del 50% de clientes con deuda no poseen una ocupación estable que garantice ingresos mensuales, con este porcentaje de desempleo, el sentido de responsabilidad ante los compromisos adquiridos se debilita, encontrando que el mayor motivador para realizar el pago del servicio en un 54% de los casos, es evitar la suspensión del servicio o el pago por reconexión, El sentido de responsabilidad queda en segundo plano con un 45% de preferencia.

En el 87% de los casos, el servicio de electricidad es considerado "indispensable para vivir", seguido por el agua y la telefonía fija, sin embargo esto no garantiza que ENELVEN ocupe una posición favorable ante otras empresas de servicio desde el punto de vista de asignación de prioridad para el pago dentro del presupuesto familiar.

En tal sentido para el mes de junio del 2004, luego de realizado el diagnóstico de la situación de los planes de débito a plazos vigentes, se aprobaron una serie de lineamientos que permitían flexibilizar las negociaciones con el cliente.

Los resultados han sido satisfactorios dado que se logró aumentar la cantidad de negociaciones diarias en un 12.5%, y el monto promedio negociado en un 126.5%, producto de las mejoras implantadas, lo cual se ve reflejado en la disminución de los clientes desconectados en un 29.3%.

INTRODUCCION

El desarrollo de este trabajo está basado en una metodología descriptiva, a lo largo del cual se presentan los elementos macroeconómicos que afectan la capacidad de pago de nuestros clientes, se describe el perfil socioeconómico de un cliente pagador y un cliente con plan de pago, se evalúan las variables Capacidad de Pago Vs. Voluntad de Pago, la base legal que soporta el modelo de planes de pagos de ENELVEN y finalmente se presenta un análisis de los indicadores de resultados producto de las acciones emprendidas por la Corporación, luego de la flexibilización de pagos, además de los resultados de un estudio de opinión de los clientes con Planes de Pago Desactivado.

ANTECEDENTES

A partir del año 2001 se produce un incremento importante en el nivel de pérdidas eléctricas en nuestra empresa, asociado entre otras causas, a la evolución socioeconómica de la población servida. El incremento de 8 puntos porcentuales de las Pérdidas de Energía se relaciona en forma directa con los clientes desconectados por falta de pago, en el periodo Diciembre 2001 a Diciembre 2004.

Esta situación coincide con la redefinición del modelo comercial de la empresa y la actualización de la plataforma tecnológica, haciendo transitoriamente más complejo el proceso de rescate de clientes desconectados y/o morosos, lo que nos llevo a tener para Mayo del 2004, 103.000 clientes desconectados por falta de pago, es decir, el 22% del total de clientes.

En vista de la situación, se toma la decisión de evaluar y rediseñar los lineamientos de pagos de deuda a plazos aplicados, a fin de idear e implantar acciones necesarias para ofrecer a los clientes flexibilidad de pagos de las facturas vencidas, considerando como elementos claves el marco legal vigente para las empresas del sector público, la capacidad

de pago del cliente y el total de la deuda, siendo el objetivo principal recuperar al cliente y ofrecerle opciones que le permitiesen pagar la facturación nueva y amortizar sobre la deuda vencida sin que esto afectara su capacidad de pago.

Entorno Macroeconómico Latinoamericano

Durante los últimos 25 años el desempeño de la mayor parte de las economías latinoamericanas ha sido poco eficiente, sobre todo si se le compara con el de otras regiones emergentes. La tasa de crecimiento promedio anual de América Latina ha estado alrededor del 2,8%, por debajo de la observada a nivel mundial (3,3%) y sensiblemente menor a la lograda por los países del sudeste asiático (7,7%). Esta diferencia en tasas de crecimiento supuso un incremento en la brecha entre los niveles de ingreso de la región y los observados en países ricos o en otros emergentes.

Sin embargo, durante el año 2004 se observó una fuerte recuperación de la economía latinoamericana con una tasa de crecimiento del 6% superior a la histórica, más aún por primera vez en más de un cuarto de siglo, todas las economías de la región crecieron a tasas positivas. En este sentido se espera que los mismos factores que promovieron la recuperación del año pasado, sigan teniendo un impacto positivo sobre la región aunque sea de manera más atenuada: términos de intercambio favorables, crecimiento mundial sólido, entorno de tasas de interés históricamente bajas y surgimiento de la demanda interna como principal motor de crecimiento.

Por otro lado una de las características fundamentales de esta recuperación ha sido el mayor crecimiento del crédito bancario. En particular el incremento anual de los préstamos ha alcanzado tasas de entre 20 y 30% en Argentina, Brasil y México. Mientras que en Chile, Colombia, Perú y Venezuela la tendencia de esta variable es al alza. Este saneamiento financiero, necesario después

de las distintas crisis sufridas, ha permitido una posición más proclive al crédito.

Entorno Macroeconómico Venezolano.

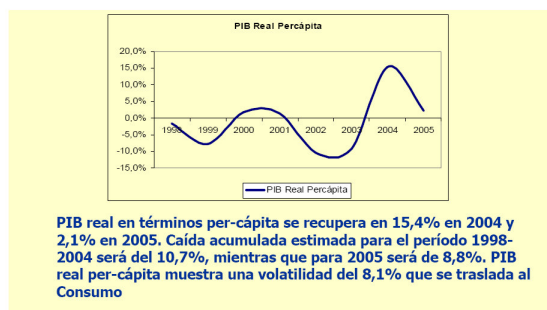
De acuerdo a cifras oficiales del cuarto trimestre del 2004, el producto interno bruto total (PIB) se expandió en 11,2% respecto al cuarto trimestre de 2003, a pesar de la contracción experimentada por el sector industrial y comercial de 5,9% y gracias al empuje del sector petrolero que se expandió en 14,2%. Dada esta evolución durante el último trimestre, la actividad económica venezolana culminó el año 2004, con un vigoroso crecimiento de 17,3% respecto al año anterior.

Analizando los indicadores del sector laboral, nos encontramos con que la tasa de empleo, mejoró en 3,7 puntos porcentuales entre diciembre 2003 y diciembre 2004, donde el 51,3% pertenece al sector formal y el otro 48,7% al sector informal. El sector público generó el 39% de estos nuevos empleos y el sector privado generó el otro 61%, en su mayoría empleos no profesionales y obreros.

Sin embargo la economía venezolana ha padecido décadas de estancamiento, es decir, más allá de sus bruscas fluctuaciones de corto plazo le es difícil crecer de forma sostenida por encima del crecimiento de su población, con lo cual el PIB por habitante, el indicador central del nivel de vida del ciudadano medio de un país, sigue una senda descendente, tal como lo demuestran las gráficas 1 y 2 referidas a los niveles históricos de inflación y al PIB venezolano.



Gráfica 1 – Persistencia de la Inflación



Gráfica 2 - Persistencia de la Inflación

Al evaluar el comportamiento de las variables macroeconómicas podemos apreciar una notable correlación entre las variables Inflación, PIB y Pérdidas de Energía, lo que indica que en periodos de mayor inflación tendremos descensos del poder adquisitivo y por efecto aumento de los clientes morosos y aumento de las pérdidas no técnica por clientes desconectados no facturables¹.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE FLEXIBILIZACIÓN DE PAGOS.

La gestión de Cobro y Recuperación de Clientes morosos requiere de un entendimiento de dos variables fundamentales y de cuatro ámbitos de relación de estas variables.

Las Variables que se consideran son:

La Capacidad de Pago; elemento que asocia las posibilidades económicas del cliente y su nivel de solvencia para cubrir una o varias obligaciones por la adquisición de bienes y servicios.

La Voluntad de pago; está asociada al estado emocional que implica la responsabilidad y el deseo de pagar por el consumo o adquisición de un bien o servicio.

Los ámbitos de relación entre las variables se puede observar en el cuadro 1:

¹ Ver Glosario.

Cuadro 1 - de relación voluntad y capacidad de pago

(1) Voluntad Capacidad	(2) Voluntad Sin Capacidad
(4) Sin Voluntad Sin Capacidad	(3) Sin Voluntad Capacidad

Estas relaciones entre Capacidad de Pago y Voluntad de Pago representan los perfiles de clientes Pagadores y Morosos, entendiéndose como un cliente con cultura de pago y solvencia, aquel que tiene Voluntad y Capacidad de Pago y el cliente sin cultura y/o sin voluntad de pago es aquel que en algún momento caerá en mora y muy probablemente se convierta en un cliente que acarree pérdidas a la empresa por conexión ilegal del servicio o hurto de energía.

La falta de voluntad de pago, que genera una ausencia de cultura de pago, podría definirse como la tendencia de los usuarios a comportarse como polizones en el mercado de servicios público. Tiene como precedente el que los usuarios dispongan de un presupuesto familiar suficiente para hacer frente a los pagos del suministro, y sin embargo prefieran acudir a prácticas de hecho para apropiarse del servicio.

La “Falta de Cultura de Pago” es un problema coyuntural en la gestión de las empresas de servicios públicos y su solución se deberá dar en el marco de la mejora operacional. Este proceso no es fácil y puede conllevar momentos de crispación social, tensiones gubernamentales, etc.. Los mensajes que desde el poder ejecutivo, legislativo y judicial se trasladen a la población, así como la supervisión de los organismos de control para la protección de los usuarios, serán claves para el éxito del proceso. Las compañías deberán contemplarlo en sus planes de negocio, no menos de 3-4 años para ver resultados tangibles.

Este conocimiento de los clientes requiere de una evaluación individual de cada caso, así como el soporte en la cultura organizacional que sostenga que es posible mover a los clientes desde el cuadrante 2 hacia el cuadrante 1 de la tabla de relación Voluntad de Pago y Capacidad de Pago, con esquemas de flexibilización, acordes con la capacidad de pago de cada cliente, ajustando las negociaciones a cada caso individual, sin la utilización de esquemas o fórmulas fijas tipo menú. Es importante señalar que las migraciones de clientes desde los cuadrantes 3 y 4 hacia los cuadrantes 2 y 1 requieren de acciones diferentes, como por ejemplo desde la suspensión del servicio, hasta la modificación del sistema de distribución, a fin de garantizar que el cliente no tenga acceso a la red.

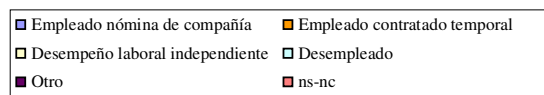
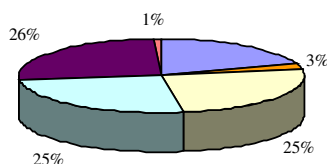
Esta teoría de la capacidad del pago está basada en una evaluación del costo social que deben absorber las empresas de servicios público, ya que el simple hecho de lograr que un cliente normalice su servicio a una condición legal, que permita el registro de Kwh y el pago puntual de la factura, además de la amortización de la deuda en mora o deuda vieja, garantiza a la empresa un incremento de las Ventas de Energía, lo cual implica una disminución de las pérdidas no técnicas, así como un incremento de los niveles de recaudación y disminución de las cuentas por cobrar, lo que se traduce en un mejor desempeño operacional y una percepción del cliente de una empresa centrada en apoyar a la comunidad en la solución de sus problemas con un sentido de desarrollo social.

En función de lo anterior se creó un **plan de acción** con el objeto de elaborar un estudio formal que soportara las políticas de planes de pago, se consideran en este plan de acción: un estudio de clientes, el modelo comercial y marco legal que conducirían al establecimiento de las nuevas políticas de pago.

Estudio de Perfil del Cliente con Deuda Pendiente.

Se elaboró un estudio con los clientes para conocer los criterios por los cuales realizan planes de pago, a través de las siguientes variables: prioridad del pago de servicios dentro de su presupuesto familiar, actitud de la empresa y sus empleados respecto a la situación de los clientes, condiciones que espera o hubiese esperado de la compañía para resolver el retraso en el pago, la adaptación a la capacidad de pago del cliente, coherencia en la información brindada por el ejecutivo de cobranzas y atención al cliente y comodidad con el convenio de planes de pago realizado.

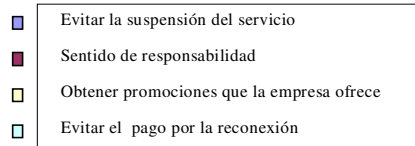
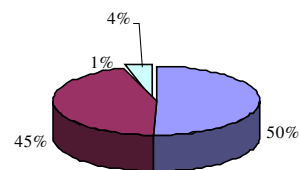
Esta investigación estuvo orientada a determinar el **perfil socio –económico de los clientes con deuda pendiente.**² En el mismo se evidencia que más del 50% de clientes con deuda no poseen una ocupación estable que garantice ingresos mensuales. (Ver gráfica 3)



Gráfica 3 –Condición Laboral

Con estos porcentajes de empleo informal y desempleo, el sentido de responsabilidad ante los compromisos adquiridos se debilita, encontrando que el mayor motivador para realizar el pago del servicio en un 54% de los casos, es evitar la suspensión del servicio o el pago por reconexión, El sentido de responsabilidad queda en segundo plano con un 45% de preferencia.(Ver gráfica 4)

² Este estudio se realizó en Abril 2004 Muestra representativa de 223 clientes .Nivel confiabilidad del 94%.



Gráfica 4 - Criterios a considerar para realizar el pago de servicios

En el 87% de los casos, el servicio de electricidad es considerado “indispensable para vivir”, seguido por el agua y la telefonía fija, sin embargo *ésto no garantiza* que ENELVEN ocupe una posición favorable ante otras empresas de servicio desde el punto de vista de asignación de prioridad para el pago dentro del presupuesto familiar.

El diagnóstico previo del entorno en cuanto a la situación económica, las pérdidas de energía, la efectividad de cobranzas y la percepción del cliente, fueron imperantes en la decisión de establecer políticas más flexibles.

Modelo Comercial y Marco Legal.

Partiendo del principio de que dentro de los objetivos estratégicos de la empresa se encuentra el incremento de ingresos a través de la recuperación de deuda y que existen un conjunto de variables que juegan un rol fundamental para el logro de este objetivo, mencionaremos aspectos que se han evaluado porque se consideran relevantes para la toma de decisión:

1. En Diciembre del año 2003 se puso en productivo en ENELVEN, la nueva plataforma para la Gestión Comercial (**IU-S/CCS, de SAP**)³ la cual provee a las áreas de atención al cliente de un modelo de negocio y sistema que se centra en el concepto de negociaciones y recaudaciones

³ Ver Glosario.

abiertas, lo que da lugar a percepciones por parte de los clientes, de una empresa enfocada en su situación social, que puede brindar planes de pagos flexibles con un alto nivel de seguimiento por parte de la empresa. (Eso esta soportado en el estudio de opinión Perfil de Clientes con deuda de Abril 2004).

2. Los Ejecutivos de Atención y de Agencia⁴ han recibido formación durante un año para la comprensión del modelo de negocio y la interacción con el modelo comercial y el sistema de información, de modo tal que se cuenta con personal capacitado para negociar con los clientes.

3. La situación económica de los clientes en general, y específicamente de aquellos que necesitan acceder a planes de pagos flexibles, se refleja en el análisis hecho con instrumentos de encuestas directas al cliente, donde el hallazgo económicamente más resaltante para el año 2004 es que el 51% de los encuestados poseen empleo ya sea contratado de una compañía estable o laboran independientemente, sin embargo existe un 49% de clientes desempleados o sin una ocupación estable, lo cual es importante considerar como variable de influencia en la respuesta de los clientes ante las propuestas de pago.

4. Se realizaron grupos de enfoque con el personal de las áreas de Atención al Cliente, Ventas y Cobranzas, cuyo personal vive la realidad diaria de las necesidades planteadas por el cliente y tienen una percepción de la voluntad y capacidad de pago del mismo. Como recomendación general de este ejercicio de participación laboral, el Ejecutivo de Atención solicita se le permita flexibilizar la forma en la que negocian con el cliente.

5. Un ejercicio piloto de flexibilización de los lineamientos establecidos para la negociación, que se llevó a cabo durante el primer trimestre del año 2004, tomando ventaja de las posibilidades que ofrece la nueva

plataforma comercial y de la formación del personal, arrojó como resultados:

a. Un incremento de efectividad en los Planes de Pago de un 19% con respecto a los dos años anteriores.

b. Un nivel de cumplimiento de los planes de pago del 47% y,

c. Una percepción favorable del cliente ante la actitud de la empresa en cuanto a las gestiones de cobranzas, ya que el 88% de los encuestados la consideran como sensible y solidaria, frente a un 12% que la consideran insensible e indiferente.⁵

6. Se realizaron evaluaciones del marco legal vigente, en materia de derecho público, con el apoyo de la Gerencia de Asuntos Jurídicos y consultores externos especialitas en esta materia, sobre la posibilidad legal de que esta empresa pueda “exonerar montos parciales registrados como incobrables, a los clientes que presentan deudas por concepto de prestación de servicios de energía eléctrica, así como los eventuales mecanismos y procedimientos que podrían utilizarse para llevar a cabo ese plan administrativo, todo ello a la luz de las Leyes que rigen el funcionamiento de ENELVEN como empresa del Estado, donde se expone lo siguiente:

a) ENELVEN es una empresa del Estado que, como tal, somete su actuación a un régimen preponderante de Derecho Privado, que es el común a todas las sociedades mercantiles.

b) Sin embargo, en cuanto a la administración y gestión de sus recursos, en tanto se corresponden con el concepto de patrimonio público, ENELVEN se encuentra sometida al cumplimiento de un conjunto de normas administrativas.

c) Conforme a dicho régimen administrativo, ENELVEN tiene el deber de gestionar de manera diligente y efectiva el cobro de sus acreencias, y en particular, las deudas de sus usuarios por la prestación de los servicios de energía eléctrica.

⁴ Ver Glosario.

⁵ Estudio de perfil de clientes con deuda pendiente, realizado en Abril 2004.

d) Ello no impide la posibilidad por parte de ENELVEN de estructurar, dentro de sus políticas comerciales, la celebración de convenios a favor de sus usuarios, en los cuales se incluyan beneficios especiales para el pago oportuno e, inclusive, exoneraciones parciales de deudas.

e) Esos convenios de pago, sin embargo, deben realizarse conforme a los principios de proporcionalidad y razonabilidad, a fin de que permitan obtener una verdadera ventaja para la empresa, para lo cual habrá de valorarse el mayor beneficio que se produzca entre la celebración del convenio o la demanda judicial de la totalidad de la deuda.

f) Los referidos convenios deben incluir las deudas líquidas, ciertas y exigibles que existen entre ENELVEN y sus usuarios, así como las deudas cuya acción de cobro se haya extinguido por el transcurso del tiempo (deudas prescritas). Aquellas deudas que resulten incobrables por insolvencia de los deudores, ENELVEN podría contabilizarlas en el estado de pérdidas como deudas incobrables.

g) Para la celebración de los convenios, ENELVEN podría utilizar la figura de la transacción extrajudicial, con el fin de que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre los términos y condiciones en el pago de la deuda.

h) De conformidad con el artículo 5 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, para celebrar dicho, acuerdo es necesario obtener la opinión favorable y expresa de ese órgano administrativo, la cual deberá contener los lineamientos y criterios que deben tenerse en cuenta para fijar los montos a ser exonerados.

i) La instrumentación de esa transacción puede llevarse a cabo a través de mecanismos flexibles, poco burocratizados, que permitan una agilidad cónsona con el objeto social de ENELVEN. Por ejemplo, podrían llevarse a cabo a través de contratos de adhesión, cuyas

condiciones generales sean previamente autorizadas por la Procuraduría.

Políticas Globales y Guía de Negociación.

A partir de todos los elementos evaluados, estudio a clientes, marco legal, grupos de enfoque con el personal de atención, así como el piloto de flexibilización, se desarrolló unas políticas globales aprobadas por la dirección y una guía de negociación, descritas a continuación:

Políticas Globales:

1. En caso que un cliente residencial que se encuentre en condición de Facturable, independientemente del estado de sus instalación (Conectado/Desconectado), presentara alguna situación que lo imposibilitara a realizar el plan de pago por no contar con la inicial en ese momento, el Ejecutivo de Atención previa autorización del Ejecutivo de Agencia, podría incluir dicho pago en la primera cuota del plan, la cual se sugiere no debería ser mayor a 7 días continuos, contados a partir de la fecha de creación del plan de pago.

2. Para los casos de clientes que presenten la condición de Bloqueado para Factura y además una o más órdenes de cálculo⁶, es decir clientes que tienen el servicio suspendido por deuda pendiente, y se autoconectaron, tienen consumos leídos y registrados pero no facturados el Ejecutivo de Atención en conjunto con el Ejecutivo de Agencia, podría modificar a la condición de facturable y contabilizar las órdenes de cálculo (consumos leídos), a fin de realizar el plan de pago, sólo si existe la seguridad del pago inicial.

3. Para todos los casos, la negociación de deuda pendiente debe tener por objetivo la recuperación en un tiempo razonable, que garantice a la Corporación que el cliente podrá cumplir con el pago puntual de sus cuotas más el nuevo mes

⁶ Ver Glosario

facturado, el cual en todo caso es quien garantizará la disminución de las pérdidas no técnicas y el mantenimiento de los indicadores de cobranza.

4. Se recomienda que la fijación de planes de pago con cuotas mensuales, debería de coincidir con el período de facturación del cliente, a fin de evitar que durante el período del plazo normal, el cliente presente vencimiento en el plan de pago, ya que esto permitirá al cliente programar el pago del nuevo mes facturado en conjunto con la cuota próxima a vencer.

Guía de Negociación: escenarios generales

Cliente con 2 meses solicita pagar 1, o con 3 meses solicita pagar 2.

El Ejecutivo de Agencia podrá fijar estrategias de recepción de pagos en Caja o validación de información por parte de los cajeros de los niveles de reclamación⁷, a fin de indicar al cliente que requiere la asignación de un aplazamiento⁸, el cual no debería superar la fecha de la próxima facturación.

Cliente con 3 meses solicita pagar 1.

Se deberá elaborar Plan de Pago, quedando a criterio del Ejecutivo de Atención el número de cuotas y vigencia de las mismas, siendo lo sugerido que dichas cuotas tengan una vigencia no mayor a 60 días.

Consideración General plan de Pago Cliente con deuda <= 6 meses.

La negociación de la Deuda deber tener por objetivo lo indicado en el numeral 3 de las políticas generales. En todo caso, luego de haber agotado todas las opciones razonables de negociación, el Ejecutivo de Atención podrá establecer negociaciones considerando:

1. Número de Cuotas iguales al número de meses pendientes.

2. Número de Cuotas iguales al número de meses pendientes multiplicado por un número de veces entre 2 y 4.

Consideración General plan de Pago Clientes No Facturables con deuda facturada > 6 meses y Órdenes de cálculo,

La negociación de la Deuda deber tener por objetivo lo indicado en el numeral 3 de las políticas generales. En todo caso, luego de haber agotado todas las opciones razonables de negociación, el Ejecutivo de Atención podrá establecer negociaciones considerando:

1. Número de Cuotas iguales al número de meses pendientes, sin que esto sea mayor a 36 cuotas mensuales.

2. Número de Cuotas iguales al número de meses pendientes multiplicado por un número de veces entre 2 y 4, sin que esto sea mayor a 36 cuotas mensuales.

3. En caso que el numero de cuotas superara los 36 meses al utilizar los factores de negociación, se deberá aplicar la siguiente norma:

a. Fijar las cuotas en base al factor de negociación más conveniente para el cliente, y con los valores mensuales, indicar las cuotas del mes 1 al mes 35, la diferencia o saldo restante deberá ser incluida en el mes 36, bajo la figura de una cuota especial, quedando el compromiso de realizar un nuevo plan de pago, una vez que se halla cumplido con el pago de las 35 cuotas.

b. Fijación de Cuotas especiales bajo la figura de GIRO ESPECIAL en épocas de mayor ingreso para el cliente (Vacaciones – Utilidades).

c. Fijación de Cuotas o Giros Iniciales bajos, los cuales se incrementaran de manera gradual, esto con el objetivo de fomentar la cultura de pago en el cliente.

d. Generar estrategias de renegociación de los Planes de Pagos a fin de brindar facilidades a los clientes, pudiéndose inclusive ampliar los plazos de las cuotas.

RESULTADOS E INDICADORES

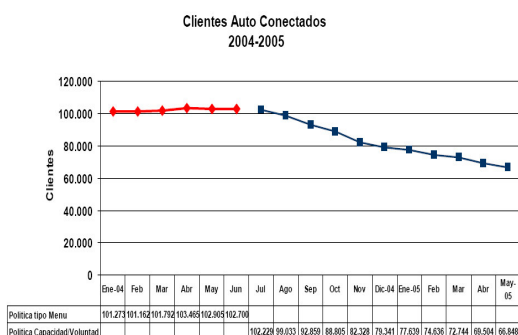
Para el mes de junio del 2004, se implementaron las nuevas políticas de flexibilización de pagos, cuya aplicación,

⁷ Ver Glosario

⁸ Ver Glosario.

en conjunto con estrategias de acercamiento al cliente y control de procesos, condujeron a unos resultados satisfactorios.

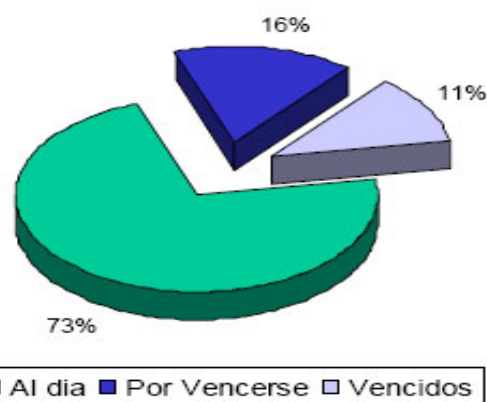
Se logró aumentar la cantidad de negociaciones diarias en un 12,5%, y el monto promedio negociado en un 126,5%, producto de las mejoras implantadas, lo cual se ve reflejado en la disminución de los clientes desconectados en un 33,99%, como se aprecia en la gráfica 5.



Gráfica 5 -

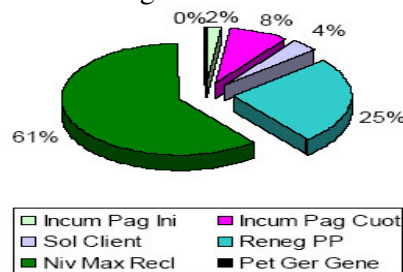
Los resultados de este esquema de flexibilización se traduce en la elaboración desde Junio 2004 hasta Mayo 2005 de 296.098 planes de pagos, de los cuales el 72% presenta estatus de activo (este estatus indica que el cliente pagó o está pagando el plan de pago) y el 28% se encuentra con estatus inactivo (El estatus inactivo indica que el plan de pago fue desactivado o eliminado por incumplimiento del cliente)

El comportamiento de los planes de pago con estatus activo (es decir el 78% de los planes elaborados) presenta una efectividad de cumplimiento del 73%, los cuales se encuentran pagados en su totalidad. Así mismo se mantienen con pagos puntuales y sin atrasos el 16%, estando el 11% restante en condición de vencidos y próximos a ser gestionados con acciones de suspensión del servicio.



Gráfica 6 - Planes de Pago Activos

En cuanto a los planes de pagos Inactivos la situación es la siguiente:



Gráfica 7 - Planes de Pago Inactivos

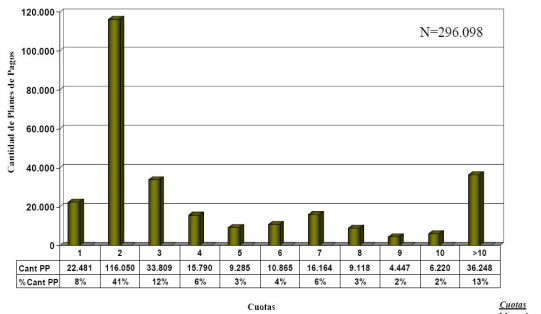
La inactivación o incumplimiento del cliente de su compromiso, está representada en un 61% por la causa **Nivel Máximo de Reclamación**⁹, es decir, el cliente deja vencer el plan de pago y no solicita una Renegociación, motivo que representa el 25% de las inactivaciones. La Renegociación de un plan de pago implica la inactivación o cierre del plan de pago activo con estatus de vencido, el cual será sustituido por un nuevo plan de pago con condiciones más flexibles en la negociación a fin de poder cumplir con el esquema de pago propuesto.

Las negociaciones de los planes de pago contemplan tres aspectos clave para evaluar eficiencia operativa, estos aspectos son:

Cantidad de cuotas vs. Cantidad de Planes de Pago, donde podemos apreciar que aun con la flexibilidad de los lineamientos los planes de pago se

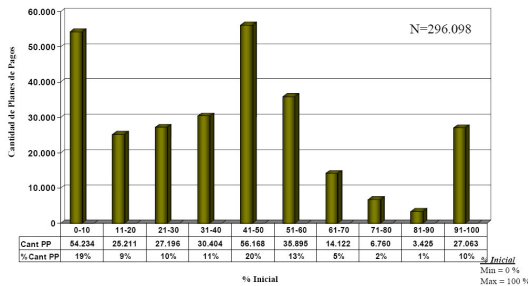
⁹ Ver Glosario

concentran en un 41% en planes de pago con dos cuotas.



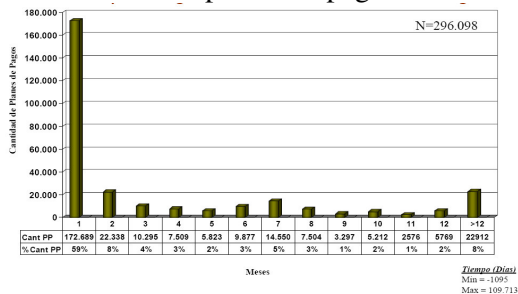
Gráfica 8 - Cantidad de Cuotas Vs. Cantidad de Planes de Pago

% Inicial vs. Cantidad de Planes de Pago. estando los pagos iniciales concentrados en un 59% de los casos, en montos del 10% al 50% de pago inicial en función de la deuda total.



Gráfica 9 - % Inicial vs. Cantidad de Planes de Pago

Tiempo de Negociación vs. Cantidad de Planes de Pago. Los planes de pagos elaborados en un 59% se están concentrados en planes de pagos a 30 días.

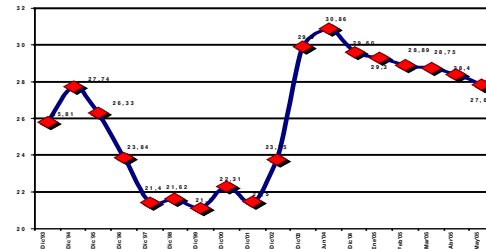


Gráfica 10 - Tiempo de Negociación vs. Cantidad de Planes de Pago

En conclusión la flexibilidad de los lineamientos para negociaciones de planes de pago ha permitido a ENELVEN una disminución del 33,99 % de los clientes en

condición de autoconectados (Desconectados no facturables).

Esta mejora en el indicador de Clientes Autoconectados apalancó fuertemente la disminución del indicador de pérdidas móviles en el periodo Junio 2004 a Mayo 2005., la cual fue de 3,03 puntos porcentuales.



Gráfica 11 - Pérdidas de Energía. (Promedio Móvil). 1993 - 2005

ESTUDIO DE CLIENTE CON PLANES DE PAGO DESACTIVADOS

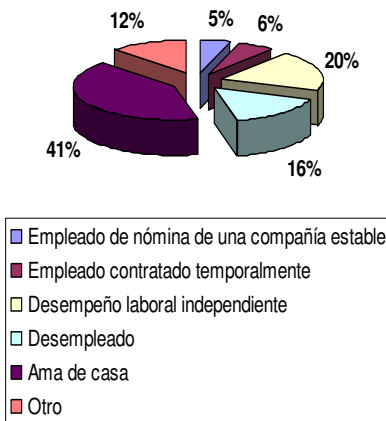
Posterior a la implementación de los lineamientos para flexibilizar los pagos (detallados en el punto **capacidad de pagos vs. voluntad de pago**), y de la evaluación de los resultados presentados en el punto anterior, en el año 2005 se realizó un nuevo estudio a los clientes que negociaron un plan de pago¹⁰ con la empresa y que por alguna razón no cumplieron con el mismo, esto para determinar el perfil de estos clientes y las causas que motivaron la desactivación del plan de pago.

De este estudio se obtuvo como resultado que este cliente que abandonó o no cumplió con la negociación tiene las siguientes características: Es mayor de 30 años, de sexo masculino, no posee un empleo estable, posee estudios de la primera etapa de educación básica en algunos casos de la segunda etapa y realiza trabajos de mano de obra calificada. Sin embargo el 74% de estos clientes considera como flexible la negociación ofrecida por los ejecutivos de ENELVEN al momento de solicitar el convenio de pago y que la

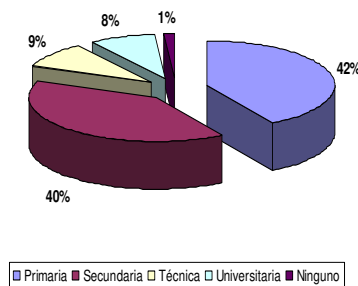
¹⁰ Estudio realizado en abril/mayo 2005 con una muestra de 397 clientes con planes desactivados, bajo un nivel de confiabilidad del 96%.

empresa ha sido sensible y solidaria con su situación, pero no ha pagado su deuda por falta de dinero. Podemos concluir que este cliente está ubicado en el cuadrante 2, ya que muestra voluntad, más no posee capacidad de pago. (Ver gráficos 3,4,5)

Adicionalmente, quedan algunos puntos de reflexión y validación en el 26% del cliente que nos considera con algún grado de inflexibilidad. Entre ellos se debe revisar: oportunidad de mejora en la negociación que se hizo con esos clientes, resistencia al cambio de estilo de negociación en algunos ejecutivos de atención y finalmente, estar conscientes de que algunos de nuestros clientes, a pesar que van a negociar, no tiene todavía una cultura de pago sustentable en el tiempo.

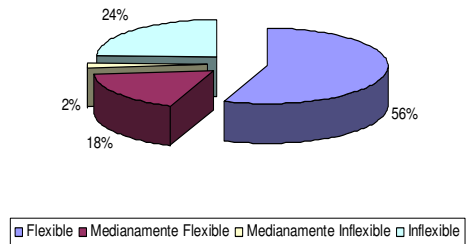


Gráfica 12 – Condición Laboral Actual



Gráfica 13 – Nivel Educativo

¿Cómo fue la negociación ofrecida?



Gráfica 14 - ¿Cómo fue la negociación ofrecida?

Simultáneamente se realizó un estudio para conocer el perfil del cliente pagador, si observamos las características de este cliente encontramos que sus condiciones además de ser opuestas al cliente con plan de pago, nos muestran las condiciones ideales para ser un cliente del cuadrante 1, es decir con capacidad y voluntad de pago; este cliente tiene las siguientes características: es mayor de 35 años, de sexo masculino, posee estudios técnicos y del tercer nivel, es profesional o comerciante, con empleo estable, con ingresos familiares que oscilan entre Bs.500.000 y Bs.2.000.000. Este cliente tiene acceso a otros servicios de valor agregado que ofrece la corporación y por lo tanto la considera como una empresa moderna, preocupada y dispuesta a brindar satisfacción a sus clientes.

CONCLUSIONES

Tradicionalmente se ha pensado que la recuperación de clientes morosos se debe apalancar en una estrategia de eliminación de una porción de la deuda pendiente por cobrar (**exoneración**), lo cual se traduce en un incentivo para motivar a una negociación y pronta recuperación. Pero este concepto de “incentivo al pago” realmente atenta contra la “cultura de pago”, puesto que el mensaje que se envía a los clientes con esta práctica es traducido como una invitación a que el cliente moroso finalmente es premiado.

Las empresas del sector eléctrico y especialmente las del sector público están

inmersas en todo un marco regulatorio que parte de un principio universal “*el dinero del estado es de carácter indisponible*” y por lo tanto es deber de los funcionarios de estas empresas gestionar de manera diligente y efectiva el cobro de las acreencias de cada uno de los clientes.

En ENELVEN este precepto legal se interpreta en la implementación de políticas globales soportados en la tecnología de la plataforma comercial IU-S/CCS, de SAP, que permiten:

1. Ofrecer a los clientes facilidades de pagos que se traduzcan en beneficios tangibles que apunten a la disminución de las cuentas por cobrar y pérdidas no técnicas, ya que el cliente es normalizado a nivel de su facturación.

2. Crear una matriz de opinión en los clientes de una empresa preocupada por facilitar el pago del servicio.

3. No realizar exoneraciones, pero si cobrar aquellas deudas que cumplan con las características indicadas en el numeral 6 del punto Modelo Comercial y Base Legal.

4. Contar con reportes de gestión que permitan en tiempo real evaluar el comportamiento de las negociaciones y cualquier variación significativa.

5. Identificación de los Perfiles de Clientes a fin de diseñar estrategias

orientadas a educar al cliente en cuanto a su cultura de consumo y sobre todo reforzar su voluntad de pago.

Se hace evidente que la cultura organizacional centrada en mecanismos de negociación flexible que soporten la gestión de calle, permitirán mejorar de manera sostenida los indicadores de eficiencia operacional.

Finalmente la lección aprendida es, que las empresas de servicio a través de programas de proyección social, pueden incentivar a “la cultura de pago”, ofreciendo una solución particular para cada caso, ya que finalmente la empresa forma parte integral de la comunidad que sirve y se verá afectada por las variables económicas del entorno que impactan a sus clientes.

En entorno en el que nos desarrollamos nos dice que debemos pasar de una cobranza de presión a una comercial y amigable; dejar de verlo sólo como un deudor, para convertirse en un cliente solvente y aliado con el que mejore la relación, permitir un acercamiento ofreciendo planes de pago, buscando la humanización de la gestión de cobranza.

ANEXO

GLOSARIO

Aplazamiento: Posponer la fecha de vencimiento de alguna partida abierta que tenga el cliente.

CCS (Sistema R/3 Industry Solution – Utilities Customer Care System de SAP):

Modelo de negocio propuesto para la aplicación del módulo de Servicio al Cliente SAP.

Ejecutivo de agencia: Ejecutivo con una visión amplia del negocio que evalúa el comportamiento, la atención y la calidad en el servicio brindado en los Centros de atención. Es un auditor de los procesos de atención y recaudación, tanto de su agencia como de las sucursales asociados a ésta

Estado de Cuenta:

Documento electrónico que muestra el monto en bolívares contabilizado como débito o crédito en la(s) cuenta(s) contrato(s) del Interlocutor Comercial con la Empresa.

Factura:

Documento de cobro que se envía al Interlocutor Comercial, el cual incluye el monto en Bolívares (Bs.) a pagar por el consumo del servicio de electricidad (Indica cantidad de Kwh y/o Kva) de un periodo, incluye impuestos asociados a la facturación y los montos por otros servicios (inmueble, gas, aseo y cobros asociados o no al servicio eléctrico).

Interlocutor Comercial:

Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación del servicio eléctrico, bien como el titular de un contrato de servicio o como receptor directo del mismo, sujeta a los derechos y obligaciones que establece la Ley del Servicio Eléctrico y su Reglamento.

Orden de Cálculo:

Documento electrónico de control que enlaza la lectura y el cálculo y que al ser

procesada genera la contabilización y facturación de la venta.

En el caso de que el cliente haya sido cortado y este autoconectado, es una orden estadística en la que se registra lectura y se almacena para que se convierta **en venta sólo** al momento de volver a convertir al cliente en un cliente conectado regular.

Nivel máximo de reclamación: es la acción de mayor nivel dentro de las estrategias de reclamación que se aplica a la partida abierta vencida del interlocutor comercial.

Plan de Pago a Plazos:

Acuerdo que se realiza con el Interlocutor Comercial, con el fin de permitir el pago parcial de una o más partidas abiertas en una cuenta contrato.

Proceso de Reclamación:

Proceso mediante el cual se realiza la gestión de cobranza de una partida abierta real, es decir, cuenta por cobrar sobre partidas abiertas no compensadas. Está compuesto por un conjunto de estrategias y niveles de reclamación, en función del segmento de clientes diferenciado por actividad y rangos de consumo.

Sistemas, Aplicaciones y Productos en el Procesamiento de Datos (SAP):

Software estándar, modular, que soporta todas las operaciones de la Empresa, basado en un enfoque orientado a procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Servicios de Estudios Económicos BBVA, Venezuela. Edición Marzo 2005
- Estudio de expectativas de los clientes en cuanto a los Planes de Pago. Abril 2004. Coordinación Comercial ENELVEN
- Estudio de Perfil de cliente con Planes de Pago desactivados. Abril 2005. Coordinación Comercial ENELVEN