



COMUNICACIÓN INTERNA DE ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA

| | | | | |
|---|----------------------------|----------------------|--------------------|--|
| SESION N° 2004-061 ORDINARIA | FECHA 10-08-2004 | ARTÍCULO 6 | INCISO e | FECHA COMUNICACIÓN 26 de agosto del 2004 |
| ATENCIÓN: ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, DIRECCIÓN JURÍDICA, DIRECCIÓN COMERCIAL NACIONAL. | | | | |
| ASUNTO: PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL PERÍODO 2004 -2009. | | | | ACUERDO N° 2004-504 |

Conoce esta Junta Directiva el Plan de gestión comercial para el período 2004 -2009.

RESULTANDO

PRIMERO: Que es necesario la preparación de planes de gestión de mediano plazo y de orientación gerencial, para las diferentes áreas de AyA, que propicien la eficacia y ejecución del Plan Estratégico para el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) para el periodo 2003-2020, y que sirvan de base para la preparación de los planes anuales operativos, por lo que esta Junta Directiva ha dispuesto la elaboración técnica del Plan de Gestión Comercial.

SEGUNDO: Que en la última fijación tarifaria ARESEP exige al AyA realizar planteamientos para un horizonte tarifario de cinco años, lo que obliga a la creación de planes de gestión de mediano plazo en las áreas sustantivas de la Institución.

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que la Dirección Comercial Nacional, con el apoyo de los jefes comerciales de región, preparó el Plan de Gestión Comercial 2004-2009. remitiéndolo a la Gerencia mediante memorando CM 081-2004.

SEGUNDO: Que el Plan de Gestión Comercial 2004 -2009 fue acogido por la Gerencia del AyA y luego de los ajustes correspondientes mediante el Memorando G-2004-1193 lo elevó a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva del AyA.

POR TANTO:

Se aprueba el Plan de Gestión Comercial para el período 2003-2009, que expresa: "Este Plan de Gestión establece las bases, líneas de acción, prioridades y metas de la gestión comercial de AyA para el período 2004-2009, tanto en nivel regional como nacional.

Los Planes Operativos Anuales de las regiones y de la Dirección Comercial deberán ser consecuentes con el presente plan, en concordancia con lo cual se da cumplimiento con lo

solicitado por ARESEP en la última fijación tarifaria, realizar planteamientos para un horizonte tarifario de cinco años, lo que obliga a la creación de planes de gestión de mediano plazo en las áreas sustantivas de la Institución.

Antecedentes:

En las últimas décadas la gestión comercial en AyA ha estado íntimamente relacionada con los sistemas informáticos que la soportan o apoyan. Desde este punto de vista los sistemas comerciales son de carácter estratégico, pues el diseño de la gestión comercial debe hacerse en función de los sistemas con que se cuenta. Conviene entonces repasar las características de los últimos sistemas de gestión comercial del AyA:

- i) El sistema de facturación de las regiones hasta 1995 (excepto el área metropolitana) era de procesamiento en lotes, centralizados en la sede, y residía en un equipo UNISYS A4F. Los documentos impresos debían trasladarse desde la sede central hacia las regiones, y los documentos para procesar de las regiones hacia la sede. Este sistema no brindaba mayores facilidades para la atención de los clientes por su centralización y diseño. El uso de la información como insumo de otros sistemas institucionales era engorroso. Por otro lado, su vulnerabilidad era alta al depender del trasiego poco seguro de documentos y del procesamiento centralizado de aproximadamente un tercio de las facturaciones de AyA, esto sin tomar en cuenta que está obsoleto desde todo punto de vista. En 1995 este sistema se mejoró descentralizándolo por medio de aplicaciones locales, soportadas en redes locales, en cada una de las treinta oficinas cantonales de la institución. Sin embargo, su funcionalidad siguió siendo prácticamente la misma.
- ii) En el Área Metropolitana operó, hasta 1988, un sistema de facturación similar al de las otras regiones. A partir de ese año, el sistema fue reemplazado por otro, que cambió el esquema y mejoró la atención de los clientes, así como la exactitud y puntualidad de las facturaciones. Entre las características de este sistema se destacaba la actualización de los datos en línea, la facturación continua de pequeños conjuntos de abonados, la disponibilidad inmediata de información histórica individual de pagos, facturaciones ajustes y otros. Este sistema de facturación amplió la cobertura del apoyo tecnológico dentro del marco de la función comercial. La Región Metropolitana apoyaba su trabajo diario con una cantidad considerable de terminales e impresoras en línea ubicadas en el edificio Autofores y cuatro agencias desconcentradas, distantes unos diez kilómetros en promedio.
- iii) A partir de octubre de 1999 la gestión comercial de toda la institución, es apoyada por el sistema OPEN SGC. Al conjunto del Open SGC, los reglamentos, procedimientos, los recursos y la infraestructura que determina la gestión comercial actual del AyA lo llamamos Sistema Comercial Integrado (SCI). El sistema informático, procedimental y reglamentario es homogéneo y se utiliza en todas las oficinas del AyA. Existe un sistema de comunicación propio de la institución que permite enlazar las oficinas del AyA en las que se desarrolla la gestión comercial. Se dispone además de información oportuna y confiable de los diferentes elementos del área comercial; y con el paso del tiempo la información comercial apoya ampliamente las actividades de planeamiento y operación de los sistemas.

En estos momentos se puede afirmar que el sistema comercial integrado está estable y que

es adecuado plantearse un camino de mejoramiento de la gestión comercial que permita potenciar los recursos disponibles y lo aprendido en estas décadas. Como complemento en el **Anexo No. 1**, se presenta un cuadro comparativo de indicadores de la gestión comercial al mes de abril del 2004, que permite establecer claramente la situación actual.

Objetivos:

En forma general, para el periodo 2004 -2009, el área comercial del AyA se plantea los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades de los clientes de AyA con relación al disfrute y pago de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.
- Garantizar los ingresos que permiten la sostenibilidad financiera de la institución, producto de la venta de servicios.
- Aumentar la efectividad y eficiencia de la gestión comercial.

Líneas de acción:

Las principales líneas de acción para la gestión comercial en el periodo 2004-2009, y que deberán servir de base para la formulación de los Planes Operativos Anuales, se establecen de la siguiente forma:

1. La gestión comercial institucional se ejecuta por medio de un modelo organizativo desconcentrado, donde el principio básico es que las acciones se realicen lo más cerca posible de su punto de origen. De esta forma se trata de orientar los recursos necesarios para que en cada región u oficina se realice la mayor cantidad posible de actividades, según lo permitan las limitaciones técnicas y económicas. La Dirección Comercial Nacional se encarga de la dirección y rectoría de la gestión comercial. Desde hace varios años funciona un Comité Comercial, integrado por la Dirección Comercial, los directores regionales y los jefes comerciales de cada región. Dicho comité se reúne periódicamente y tiene como función servir de de consultor y asesor de la Dirección Comercial.
2. La facturación y cobro por los servicios brindados debe ser oportuna y exacta, de forma tal que las cuentas por cobrar no se incrementen, y -el monto total facturado pase a estado cobrado. Se establece que la periodicidad de facturación por los servicios brindados es mensual.
3. Los sistemas informáticos que apoyan la gestión comercial son corporativos. Por esta razón su adecuado funcionamiento es vital y de valor estratégico para el AyA. Las acciones necesarias son:
 - a. Implementación del Proyecto de Sostenibilidad del OPEN SGC durante el 2004 y primer semestre del 2005. De este proyecto se espera una plataforma tecnológica adecuada, al menos hasta el año 2007, por medio de tres productos:

- i. Separación de la base de datos de gestión y el sistema transaccional.
 - ii. Creación del sistema histórico comercial.
 - iii. Creación del sistema de información gerencial del área comercial.
 - b. Durante el año 2005 y a más tardar en el primer semestre del 2006, se ejecutará una consultoría, por medio de una empresa consultora y/o operadora de alto nivel, la cual deberá analizar la gestión comercial en forma integral y proponer la continuidad, modificación, mejora o cambio de la misma; incluyendo las herramientas informáticas.
 - c. Del año 2007 en adelante se deben ejecutar las propuestas del punto b. anterior, que tengan la aprobación institucional.
 - d. Para cumplir con la Ley 8220 y con la Ley de Control se debe facilitar el acceso de los clientes a la información sobre los servicios que recibe. Para ello se deben utilizar las tecnologías de información más adecuadas.
4. Reducción de las pérdidas comerciales mediante la implementación de la política institucional de micro medición (acuerdo de Junta Directiva AN-2002-148). Se pretende revisar la política de micromedición junto con el Reglamento de Prestación de Servicios a los Clientes, al menos cada tres años a partir del 2005. Se establece la siguiente prioridad de instalación de hidrómetros:
 - a. Todos los nuevos servicios deben instalarse medidos.
 - b. Cambios de fijo a medido, para que en el año 2005 todas las conexiones medibles tengan instalado medidor.
 - c. Sustitución de hidrómetros parados (mantenimiento correctivo).
 - d. Sustitución de hidrómetros por edad o consumo acumulado (mantenimiento preventivo).
5. Reducción de las pérdidas comerciales mediante programas de detección de conexiones fraudulentas y cambios de tarifa. Las acciones previstas son:
 - a. Durante el 2004, las regiones realizarán actividades particulares orientadas a la detección de fraudulentos y cambios de tarifa. Además, se establecerá una directriz institucional con relación al catastro de usuarios y su adecuado mantenimiento, se espera que esta sea el resultado de un trabajo de investigación.
 - b. Al crearse en el 2004 la base reglamentaria y legal que permite normalizar la prestación de servicios a los precarios, cada región debe considerar en su Plan Operativo para el 2005 y posteriores las acciones necesarias para incluir a la facturación los servicios de los precarios.
 - c. A partir del 2005 debe operativizarse la directriz institucional sobre el mantenimiento del catastro.
6. Los ajustes a la facturación, regulados por el artículo 95 del Reglamento de Prestación de Servicio a los Clientes, deben reducirse gradualmente hasta su total eliminación. Las acciones establecidas son:
 - a. Dentro de los planes operativos deben incluirse las acciones orientadas a eliminar las condiciones que justifican la existencia de los ajustes.
 - b. Debe mejorarse el control, para ello cada región informará trimestralmente sobre lo actuado en esta materia.
 - c. Deben revisarse los parámetros de los ajustes, al menos cada dos años, a

partir del segundo semestre del 2004.

7. La forma en que se ejecutan las tareas de cobro de la institución y su correspondiente asignación de recursos, debe ser revisada y actualizada periódicamente, para ello se establece una revisión anual que incluya:
 - a. Fijación de acciones y metas.
 - b. Revisión del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial y el de Prestación de Servicios a los agentes recaudadores.
 - c. Definición de acciones de cobro a los entes públicos y a las Juntas de Educación.

8. La forma en que se ejecuta la tarea de lectura de medidores es fundamental dentro del proceso comercial del AyA, para garantizar su calidad, efectividad y eficiencia se establecen los siguientes lineamientos:
 - a. A todo medidor, y su respectiva protección, se le debe dar el mantenimiento adecuado, para que se pueda tomar la lectura periódicamente y garantizar su precisión.
 - b. La periodicidad de lectura es bimestral y mensual. En todas aquellas oficinas donde los recursos humanos y materiales lo permitan, sin que desmejore el nivel del servicio que se ofrece, se podrá utilizar una periodicidad de lectura mensual para todos los servicios. Adicionalmente, cada región debe procurar los recursos necesarios para implementar la lectura mensual.
 - c. Las diferentes regiones y oficinas deben implementar acciones para facilitar el acceso de los clientes a la lectura de los medidores y asegurar la calidad su calidad y oportunidad: boletas de lectura, medición expuesta, información por teléfono, sistemas de lectura automática INTERNET u otros medios. Estas acciones se deben realizar sin desmejorar los niveles actuales de servicio.
 - d. Las rutas de lectura deben ser revisadas y optimizadas al menos una vez cada tres años. Para ello cada región debe considerar las acciones necesarias en sus Planes Operativos Anuales.

9. Una orden de servicio es una tarea o actividad que debe desarrollarse directamente en el punto de prestación del servicio, por lo tanto demanda gran cantidad de recursos y su adecuado control y uso son determinantes en la efectividad y eficiencia del proceso comercial. Las regiones deben trabajar permanentemente en acciones orientadas a:
 - a. Disminuir la cantidad de ordenes de servicio que se generan innecesariamente.
 - b. Optimizar el uso de los recursos destinados a las ordenes de servicio.
 - c. Evaluar y poner en práctica formas alternativas de ejecución de las ordenes de servicio que permitan mayor efectividad y eficiencia.

10. La investigación y el desarrollo son fundamentales para el mejoramiento de la gestión comercial y del recurso humano que la realiza. La Dirección Comercial y las Regiones promoverán y facilitarán la investigación realizada por los funcionarios del AyA. Se considera deseable que cada jefe comercial de región realice una investigación, sobre algún aspecto de la gestión comercial, al menos una vez al

año.

11. El recurso humano es fundamental para la adecuada gestión comercial de la Institución, por lo tanto, la Dirección Comercial y las Regiones promoverán y realizarán acciones para el mejoramiento continuo del personal. Uno de los valores culturales institucionales debe ser el mejoramiento continuo. Dentro de los planes operativos deben incluirse actividades de:
 - a. Inducción y capacitación, en particular sobre el servicio al cliente.
 - b. Motivación al personal.
 - c. Mejoramiento de las condiciones laborales.
 - d. Medición de la productividad de los funcionarios o las tareas.

12. La información que aporten los usuarios de los servicios que brinda el AyA debe ser considerada en el planeamiento y evaluación de la gestión comercial. Dentro de los Planes Operativos institucionales deben incluirse acciones para medición y evaluación de la opinión de nuestros clientes. Además, se deben realizar campañas informativas a los clientes en forma regular y en especial cuando se den cambios en la reglamentación o incrementos tarifarios.

Indicadores y metas:

El principal producto de la gestión comercial es la facturación y cobro por los servicios que brinda la institución, en concordancia cada año se establecerán proyecciones de facturación y de cobranza que apoyarán un seguimiento detallado de los mismos. Adicionalmente, se establecen al menos los siguientes indicadores sobre los que se definirán metas y se realizará seguimiento:

| INDICADOR | DEFINICIÓN |
|-----------------------------|---|
| Razón de facturación | La razón de facturación es el porcentaje de la facturación neta(FN) con relación a la facturación bruta(FB), indica que tanto cambio sufrió la facturación después de la primera emisión. Esta razón puede aplicarse a las diferentes unidades organizativas Institución, región, oficina, sector, etc. |
| Porcentaje de anomalías | Una anomalía es un filtro estadístico que impide que una factura se emita sin un análisis previo. El porcentaje de anomalías se establece como la razón entre las facturas con anomalía y el total de servicios facturados. |
| Nivel de micromedición | El nivel de micromedición es la razón porcentual entre los servicios activos con medidor y el total de servicios activos. |
| Razón de cobranza acumulada | La razón de cobranza acumulada en un mes del año, se calcula cómo la razón entre la cobranza acumulada durante |

| | |
|--|--|
| | el año hasta ese mes y la facturación neta acumulada durante el año hasta ese mismo mes. |
| Período Medio de Cobro (PMC) | El PMC(en meses) se calcula cómo la razón entre las cuentas por cobrar y la facturación promedio mensual de los doce meses anteriores. Cuando así sea requerido por instancias externas, también se considerará válido restar de las cuentas por cobrar la provisión para incobrables, en cuyo caso deberá indicarse expresamente. |
| Tiempo de conexión de nuevos servicios | El tiempo de conexión de nuevos servicios es la cantidad de días promedio(nacional o para una región u oficina) que se tarda en instalar un nuevo servicio una vez que el cliente haya formalizado su solicitud. Este indicador se incluye debido a requerimientos de la ARESEP. |
| Razón de lectura mensual | La razón de lectura mensual es el porcentaje de conexiones que tienen periodicidad de lectura mensual con relación al número total de conexiones |
| Porcentaje de disminución de la cantidad de ordenes de servicio por cada mil conexiones. | La cantidad de ordenes de servicio por cada mil conexiones se calculará para el año 2004, como el promedio mensual del año. Este resultado se utilizará como base para calcular el porcentaje de disminución del mismo indicador cada año a partir del 2005. |

En el siguiente cuadro se establecen las metas institucionales, durante el periodo 2004-2009, para cada uno de los indicadores definidos:

| Indicador | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Razón de facturación(%) | 93 | 95 | >95 | >95 | >95 | >95 |
| Porcentaje de anomalías(%) | <5 | <4 | <3 | <3 | <3 | <3 |
| Nivel de micromedición(%) | 97.5 | 99 | >99 | >99 | >99 | >99 |
| Razón de cobranza acumulada(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Período Medio de Cobro (PMC)(meses) | 2.0 | 1.85 | 1.70 | <1.5 | <1.5 | <1.5 |
| Tiempo de conexión de nuevos servicios(días) | <ó= 5 | <ó= 5 | <ó= 5 | <5 | <5 | <5 |
| Razón de lectura mensual(%) | ----- | 10 | 25 | >50 | >50 | >50 |
| Disminución de las órdenes de servicio (%) | ----- | 10 | 20 | 30 | 40 | >40 |

Programa de compra e instalación de medidores:

Con base en la política institucional de micro medición, las líneas de acción definidas y las metas establecidas, en el siguiente cuadro se presenta el programa tentativo de compra e instalación de medidores del periodo 2004 a 2009:

| Uso del medidor | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nuevos servicios | 12000 | 13000 | 14000 | 15000 | 16000 | 17000 |
| Cambios de fijo a medido | 15000 | 10000 | | | | |
| Mantenimiento correctivo de medidores | 22000 | | | | | |
| Mantenimiento preventivo de acuerdo a política de micro medición | 30000 | 45000 | 55000 | 57000 | 60000 | 62000 |
| Total | 79000 | 68000 | 69000 | 72000 | 76000 | 79000 |

| ANEXO No.1 INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS Datos e indicadores de la gestión comercial por región y consolidados Abril del 2004 | | | | | | | |
|--|---------------|--------|-----------|--------|------------------|---------------|-------------|
| Descripción / Región | Central Oeste | Brunca | Chorotega | Huetar | Pacífico Central | Metropolitana | Consolidado |
| Facturación bruta (sin cuota de arreglo de pago) | 315.49 | 180.86 | 339.16 | 262.97 | 358.62 | 2,621.40 | 4,078.50 |
| Anulaciones (sin cuota de arreglo de pago) | 102.40 | 8.30 | 9.08 | 29.25 | 9.48 | 302.68 | 461.20 |
| Refacturaciones | 6.74 | 1.51 | 5.92 | 31.16 | 6.79 | 45.36 | 97.47 |
| Facturación neta (calculada) | 219.83 | 174.07 | 335.99 | 264.88 | 355.92 | 2,364.08 | 3,714.77 |
| Facturación neta acumulada | 696.48 | 549.81 | 1,036.69 | 853.70 | 1,174.90 | 7,519.84 | 11,831.42 |
| Facturación neta de agua | 212.72 | 173.49 | 322.73 | 254.76 | 330.70 | 2,056.18 | 3,350.58 |
| Facturación neta de alcantarillado y pozo | 5.93 | 0.03 | 11.78 | 11.27 | 23.46 | 302.20 | 354.67 |
| Cuota de arreglo de pago facturada | 1.37 | 0.48 | 4.78 | 4.87 | 7.16 | 19.39 | 38.04 |
| Cuota de arreglo de pago anulada | | | | | 0.06 | | 0.06 |
| Cuota de arreglo de pago netas emitidas | 1.37 | 0.48 | 4.78 | 7.13 | 7.09 | 19.39 | 37.98 |

| | | | | | | | |
|--|---------|---------|-----------|---------|-----------|-----------|------------|
| Cargos varios por ajustes a facturas | 1.18 | 0.55 | 1.48 | 0.66 | 820.75 | 5.70 | 9.52 |
| Cuota de transicion neta(cobro de la bolsa) | 7.40 | 4.57 | 8.36 | 7.20 | 14.04 | 0.31 | 41.87 |
| | | | | | | | |
| Cantidad de servicios facturados | 37,350 | 30,629 | 40,192 | 43,534 | 46,541 | 289,817 | 484,919 |
| Cantidad de servicios con anomalías | 1,754 | 2,501 | 2,501 | 1,990 | 2,253 | 9,953 | 19,902 |
| Número total de conexiones agua | 37,225 | 29,106 | 40,813 | 41,433 | 46,668 | 265,473 | 460,936 |
| Número de conexiones medidas agua | 36,833 | 29,012 | 40,649 | 35,305 | 46,425 | 247,647 | 436,087 |
| Número total de conexiones alcantarillado y pozo | 2,471 | 41 | 6,424 | 6,420 | 9,057 | 144,669 | 169,325 |
| Número conexiones medidas alcantarillado y pozo | 2,467 | 41 | 6,388 | 6,388 | 9,021 | 140,988 | 165,536 |
| M3 consumidos (agua) | 820,913 | 820,913 | 1,173,808 | 941,824 | 1,337,429 | 7,731,019 | 13,854,079 |
| M3 consumidos (alcantarillado y pozo) | 588 | 588 | 187,637 | 162,258 | 338,980 | 4,537,845 | 6,390,292 |
| | | | | | | | |
| Cobranza | 139.68 | 139.68 | 295.66 | 195.16 | 265.42 | 1,673.70 | 2,745.36 |
| Cobranza acumulada | 635.65 | 517.85 | 1,021.78 | 655.31 | 1,157.98 | 7,006.58 | 11,184.93 |
| Cuentas por cobrar | 248.05 | 150.36 | 347.05 | 948.10 | 965.29 | 3,752.72 | 6,411.57 |
| Cuentas por cobrar sin vencer | 83.84 | 69.23 | 22.62 | 143.34 | 200.77 | 1,266.84 | 1,786.64 |
| Pendiente | 164.21 | 81.13 | 324.43 | 804.76 | 764.52 | 2,485.87 | 4,624.93 |
| Arreglo pago | 9.24 | 4.32 | 32.90 | 43.06 | 226.73 | 276.27 | 592.51 |
| | | | | | | | |
| INDICES | | | | | | | |
| Razón de facturación: Fac neta/Fac bruta | 69.68% | 96.24% | 99.07% | 100.73% | 99.25% | 90.18% | 91.08% |
| % de anomalías:Servicios con anomalías/Sev. Facturados | 98.95% | 8.17% | 6.22% | 4.57% | 4.84% | 3.43% | 4.10% |
| Eficiencia en la cobranza: Cobranza/ Facturación Neta mes ant. | 63.54% | 111.26% | 88.00% | 73.68% | 74.57% | 70.80% | 105.03% |
| Eficiencia en la cobranza acumulada: Cobr. Acum./Fact Net. Ac. | 91.27% | 94.19% | 98.56% | 76.76% | 98.56% | 93.17% | 94.54% |
| % de variación del pendiente: Aum o dism pend/ pend. Mes Ant. | 18.18% | 18.30% | 18.08% | 2.79% | 1.65% | 6.96% | 6.53% |
| % de micromedición:Conexiones con medidor/ Conex totales | 98.95% | 99.68% | 99.60% | 85.21% | 99.48% | 93.29% | 94.61% |
| Incremento de conexiones fijas | 297 | -241 | -14 | -393 | -13 | 229 | -135 |
| Tiempo en conexión de nuevos servicios | 9.10 | 5.42 | 5.42 | 7.47 | 7.61 | 15.67 | 10.58 |
| Periodo medio de cobro | 1.62 | 1.21 | 1.54 | 4.93 | 3.77 | 2.21 | 2.41 |
| Datos de los importes en millones de colones | | | | | | | |

Semestralmente cada Dirección Regional, deberá rendir un informe a la Autoridad

Superior sobre el cumplimiento y resultados de este plan. Comuníquese. Publíquese.

Lic. Victoriano Conejo Aguilar
Secretario de Actas a.i.