



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE
CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PROVINCIAL COTOPAXI S.A”.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniero Industrial

Autores:

Espinosa Villamarin Ángel Anibal

Molina Chacón César Fernando

Tutor:

Ing. MSc. Ángel Marcelo Tello Cóndor.

LATACUNGA – ECUADOR

Febrero - 2019



Universidad
Técnica de
Cotopaxi




Ingeniería
Industrial

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros: **ESPINOSA VILLAMARIN ÁNGEL ANIBAL Y MOLINA CHACÓN CÉSAR FERNANDO** Declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”**, siendo el Ing. MSc. Ángel Marcelo Tello Córdor tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica De Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



.....
Espinosa Villamarin Ángel Anibal
CC: 050188662-6



.....
Molina Chacón César Fernando
CC: 050358795-8



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A**”, Espinosa Villamarin Ángel Anibal y Molina Chacón César Fernando postulantes de la Carrera de Ingeniería Industrial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación del proyecto que el Consejo Directivo de la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Febrero, 2019

.....
Ing. MSc. Ángel Marcelo Tello Córdor

CC: 050151855-9



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS; por cuanto, los postulantes: **Espinosa Villamarin Ángel Anibal** y **Molina Chacón César Fernando**, con el título de proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero del 2019

Para constancia firman:

.....
Ing. MSc. Hernán Navas
CC: 050068554-9

.....
Ing. MSc. Karina Berrezueta.
CC: 050293516-6

.....
PHD. Ángel Medardo Ulloa
CC: 100097032-5

CARTA AVAL

Notificamos que el Departamento de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., Apoya la realización del proyecto de investigación "DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.", llevando a cabo por los señores estudiantes de la Universidad Técnica De Cotopaxi; Espinosa Villamarín Ángel Anibal, y Molina Chacón César Fernando, en los meses de abril 2018 y febrero del 2019

Declaramos conocer y aceptar los términos, y condiciones previstas para la ejecución del proyecto de investigación, estando conformes con todas aquellas actividades que se prevean realizar con nuestro apoyo.

Sin otro particular, saludos cordiales a la prestigiosa UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Latacunga, 4 de febrero del 2019



Ing. Virginia Elizabeth Caloto Oleas

Jefe del Departamento de Cartera y Agencias de
La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A.

Dirección: Margués de Maenza 5-44 y Av. Quijano y Ordóñez.
info@elepcosa.com.ec
(032) 2812630

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida. A mi esposa quien ha depositado su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mí. A mis hijas que de una u otra forma han estado en cada paso que doy siempre apoyándome y ayudándome en todo lo necesario y a toda mi familia.

ANGEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante y no decaer, a mis padres, a mis hermanos y hermanas son el soporte a lo largo de mi vida personal y profesional por el apoyo emocional y económico ya que con su apoyo me motivan para cumplir esta meta.

CÉSAR

DEDICATORIA

A mi esposa Alexandra con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

ANGEL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación primero a Dios, a mis padres, a mis hermanos y hermanas son quienes me han brindado el apoyo moral y la motivación necesaria en todos los momentos de mi vida son quienes me impulsaron para que haya podido alcanzar satisfactoriamente esta anhelada meta.

CÉSAR

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | i |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | iii |
| AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN..... | iii |
| DEDICATORIA | viii |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL | 1 |
| 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | 2 |
| 3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO..... | 3 |
| 4. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| 4.1. Situación Problemática..... | 3 |
| 5. OBJETIVOS | 4 |
| 5.1. Objetivo general | 4 |
| 5.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 6. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS..... | 6 |
| 7. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO..... | 9 |
| 7.1.1. Desempeño de las tareas | 9 |
| 7.1.2. Falta de productividad | 9 |
| 7.2. Recompensa | 9 |
| 7.2.1. Procesos para recompensar a las personas | 9 |
| 7.2.2. Incentivos | 10 |
| 7.2.3. Tipos de Incentivos..... | 10 |
| 7.2.3.1. Incentivos individuales | 11 |
| 7.2.3.2. Incentivos De Grupos | 11 |
| 7.2.4. Incentivos no económicos..... | 11 |
| 7.3. Calidad Y Sistema De Incentivos | 12 |
| 7.3.1. Sistemas de incentivos y recompensas..... | 13 |
| 7.3.2. Sistemas que incentivan el rendimiento del individuo. | 14 |
| 7.3.3. Sistemas de Incentivos..... | 14 |

| | | |
|----------|---|----|
| 7.3.3.1. | Procedimiento de diseño de sistemas de incentivos | 15 |
| 7.4. | Motivación | 18 |
| 7.5. | Motivación para el desempeño laboral | 19 |
| 7.6. | Recompensas sociales | 19 |
| 7.7. | Los elogios motivan | 20 |
| 7.8. | Motivación en el trabajo (sin dinero)..... | 20 |
| 7.9. | Empoderamiento | 21 |
| 7.10. | Involucramiento a los colaboradores Como Incentivos no Económicos | 21 |
| 7.11. | ¿Qué hace falta para motivar a los Colaborados? | 21 |
| 8. | HIPÓTESIS..... | 22 |
| 8.1. | Variable independiente..... | 22 |
| 8.2. | Variable dependiente..... | 22 |
| 9. | METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL | 22 |
| 9.1. | Métodos de investigación | 22 |
| 9.2. | Técnicas de investigación..... | 23 |
| 10. | DESARROLLO DE LA PROPUESTA (ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS) | 24 |
| 10.1. | Características generales de la Empresa Eléctrica Provincial De Cotopaxi S.A. | 24 |
| 10.2. | ANALIZAR EL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN..... | 27 |
| 10.2.1. | Diseño para Levantamiento de proceso del departamento de Cartera y Agencias. | 27 |
| 10.2.2. | Comprobación de la existencia o no de un sistema de incentivos. | 35 |
| 10.2.3. | Evaluación del cumplimiento de actividades dirigido a todo el personal del departamento de cartera y agencias. | 35 |
| 10.2.4. | Realización la evaluación del desempeño a los trabajadores. | 39 |
| 10.3. | DISEÑAR UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS QUE SE ACOPLEN A LAS NECESIDADES ENCONTRADAS DE TAL FORMA PERMITA LA OPTIMIZACIÓN DEL ÍNDICE DE RECAUDACIÓN DE CARTERA VENCIDA. | 44 |

| | |
|---|----|
| 10.3.1. Definición de Las Estrategias Y El Método A Utilizar Al Diseñar El Sistema De Incentivos. | 44 |
| 10.3.2. Realización del diseño de un sistema de incentivos mediante estrategias y mejorar el índice de recaudación de cartera vencida. | 45 |
| 10.4. DETERMINAR EL COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS RECAUDACIONES..... | 56 |
| 10.4.1. Pronostico estimado del índice de recaudación mediante la aplicación del plan de acción del sistema de incentivos. | 56 |
| 10.4.2. Realización del presupuesto Estimado por la implementación del sistema de incentivos en la empresa. | 60 |
| 10.4.3. Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. | 61 |
| 11. IMPACTOS:..... | 62 |
| 12. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO..... | 62 |
| 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| 14. BIBLIOGRAFÍA..... | 64 |
| 15. ANEXOS..... | 67 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Beneficiarios Directos e Indirectos | 3 |
| Tabla 2: Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos. | 6 |
| Tabla 3: Continuación de la Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos. | 7 |
| Tabla 4: Continuación de la Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos. | 8 |
| Tabla 5: Matriz FODA del departamento de cartera y agencias. | 26 |
| Tabla 6: Descripción de las Simbología. | 29 |
| Tabla 7: Diagrama de Entradas y salidas..... | 31 |
| Tabla 8: Hoja de caracterización de procedimientos Departamental. | 33 |
| Tabla 9: Flujograma de procesos..... | 34 |
| Tabla 10: Formato de Evaluación de Cumplimiento..... | 36 |
| Tabla 11: Resultados cumplimiento de Labores..... | 37 |
| Tabla 12: Formato de Evaluación de Desempeño | 40 |
| Tabla 13: Resultados de Evaluación Individual | 43 |
| Tabla 14: Matriz de estrategias utilizadas en el diseño de Incentivos..... | 45 |
| Tabla 15: Sistema de Incentivos | 45 |
| Tabla 16: Análisis de Recaudación de cartera..... | 48 |
| Tabla 17: Promedio Ponderado Recuperación de Cartera 2018..... | 52 |
| Tabla 18: Plan de acción..... | 54 |
| Tabla 19: Descripción de Formatos..... | 56 |
| Tabla 20: Descripción de los símbolos utilizados | 57 |
| Tabla 21: Pronóstico de Recaudación factor 0,6918. | 57 |
| Tabla 22: Pronóstico de Recaudación con el factor ajustado. | 58 |
| Tabla 23: Valor Promedio Recaudación mensualmente..... | 59 |
| Tabla 24: Tabla Comparativa. | 60 |
| Tabla 25: Presupuesto de la implementación | 60 |
| Tabla 26: Presupuesto de Proyecto..... | 63 |
| Tabla 27: Recaudación de año 2018..... | 71 |
| Tabla 28: Porcentajes de recaudación anual 2018..... | 72 |
| Tabla 29: FODA De La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. | 73 |
| Tabla 30: Checklits del sistema incentivos para la Asignación de Seguimiento..... | 78 |
| Tabla 31: Formato de Registro Asignación de Seguimiento propuestas de modificación. | 79 |
| Tabla 32: Asignación de seguimiento Modificaciones aplicadas..... | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Ubicación de la Empresa Eléctrica Provincial De Cotopaxi S.A. | 24 |
| Figura 2: Organigrama estructural..... | 28 |
| Figura 3: Diagrama de Procesos departamental. | 32 |
| Figura 4 : Entrevista Jefe de Departamento y Cartera y Agencias | 35 |
| Figura 5: Resultados de cumplimiento de Actividades | 38 |
| Figura 6: Resultados de la evaluación de desempeño. | 44 |
| Figura 7: Porcentajes de Recaudación Anual 2018. | 52 |
| Figura 8: Difusión del sistema de incentivos..... | 61 |
| Figura 9: Capacitación del sistema de incentivos..... | 62 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A

AUTORES:

ESPINOSA VILLAMARIN ÁNGEL ANÍBAL

MOLINA CHACÓN CÉSAR FERNANDO

RESUMEN

El Departamento de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A esta ubicado en la Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia La Matriz, en las calles Marqués de Maenza 554 y Quijano y Ordoñez, este departamento realiza el proceso de recaudación de valores económicos y la recuperación de cartera vencida por concepto del servicio de energía eléctrica a los usuarios en las tarifas residencial y comercial. Se identificó que existe un bajo índice de recaudación de cartera vencida por parte de los colaboradores que ejecutan sus actividades en esta área de la empresa, dichos valores de recuperación al no ser los adecuados afectan directamente a la solvencia y liquidez de la entidad. Por lo tanto, para dar una solución viable a este problema, se planteó el diseño de un sistema de incentivos, mismo que tiene por objetivo mejorar tanto el índice de recaudación de cartera vencida y la elevación del nivel de satisfacción laboral en los empleados del departamento, el sistema de incentivos tiene como metodología la utilización de fuentes de información primarias y secundarias tales como documentos internos de la institución, estados de situación financiera, entre otros, que permitieron realizar un análisis preliminar y la generación de matrices en conjunto con formatos de evaluación para el cumplimiento y desempeño laboral a través de indicadores. La implementación del sistema de incentivos a través del plan de acción se espera conseguir que el departamento de cartera y agencias mejore su índice de recaudación de la cartera vencida aproximadamente en un 7% más en referencia a la recaudación de anteriores años, adicionalmente permitirá estructurar ambientes de trabajo adecuados, que permitan la pertinencia y empoderamiento de las diversas tareas que realizan diariamente, con la finalidad de mejorar su productividad a través de estrategias incentivos no económicos en el área. Para la implantación del sistema una vez este sea aprobado por el jefe departamental, se encontrará estructurado o dividido por las siguientes etapas: la preparación inicial, Identificación de la situación problemática, estrategias de solución, implementación, Control de cambios y seguimiento. De tal forma que permita dar cumplimiento a los objetivos y metas de recaudación planteados a nivel empresarial respaldados por el plan de acción del mismo y su ejecución en el personal.

Palabras claves: Liquidez - Solvencia - Sistema de incentivos – recaudación- plan de acción.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

FACULTY OF ENGINEERING SCIENCES AND APPLIED

TOPIC: DESIGN OF AN INCENTIVE SYSTEM IN THE PORTFOLIO DEPARTMENT AND “LA MATRIZ” AGENCIES OF THE “EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A”.

AUTHORS:

ESPINOSA VILLAMARIN ÁNGEL
ANÍBAL

MOLINA CHACÓN CÉSAR FERNANDO

ABSTRACT

The Portfolio Department and Agencies of the “Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A.” is located in the Province of Cotopaxi, Canton Latacunga, Parish “La Matriz”, at 554 Marqués de Maenza and Quijano y Ordoñez Streets, this department performs the collection process of economic values and the recovery of the past-due portfolio For the concept of electric power service to users in residential and commercial rates. It was identified that there is a low rate of collection of past due loans by the employees who execute their activities in this area of the company. These recovery values, since they are not adequate, directly affect the solvency and liquidity of the entity. Therefore, in order to provide a viable solution to this problem, the design of an incentive system was proposed, which aims to improve both the rate of collection of the portfolio and the job satisfaction among employees of the department. The incentive system has as a methodology the use of primary and secondary information sources, such as internal documents of the institution, statements of financial situation, among others, which allowed a preliminary analysis and the generation of matrices in conjunction with the evaluation formats for Compliance and work performance through indicators. The implementation of the incentive system through the action plan is expected that the portfolio department and the agencies improve their collection rate of the past-due portfolio by approximately 7% more, in reference to the collection of previous years. In addition, it will allow the structuring of appropriate work environments, by allowing the pertinence and empowerment of the various tasks that are carried out daily, in order to improve their productivity through non-economic incentive strategies in the area. For the implementation of the system once it is approved by the departmental head, it will be structured or divided by the following stages: initial preparation, identification of the problematic situation, solution strategies, implementation, change control and follow-up. In such a way, that it allows fulfilling the objectives of recovery created at the business level, supported by the action plan and its execution in the personnel.

Keywords: Liquidity - Solvency - System of incentives - collection - action plan.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por los señores Egresados de la **CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA Y APLICADAS**; **ESPINOSA VILLAMARIN ÁNGEL ANIBAL** con C.C. 050188662-6 y **MOLINA CHACÓN CÉSAR FERNANDO** con C.C. 050358795-8, cuyo título versa “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS LA MATRIZ DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, febrero del 2019

Atentamente,

Mg. Patricia Marcela Chacón Porras

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS

C.C. 0502211196



1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título Del Proyecto:

Diseño de un Sistema de Incentivos en el Departamento de Cartera y Agencias La Matriz de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

1.2. Fecha de inicio:

Abril 2018

1.3. Fecha de finalización:

Febrero 2019

1.4. Lugar de ejecución:

Parroquia la Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Zona 3, Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A- La Matriz.

1.5. Facultad que auspicia:

Facultad Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas

1.6. Carrera que auspicia:

Ingeniería Industrial

1.7. Equipo de Trabajo:

Tutor:

Ing. MSc. Ángel Marcelo Tello Condor

Autores:

Espinosa Villamarin Ángel Aníbal

Molina Chacón César Fernando

1.8. Área de Conocimiento:

Línea de investigación de la UNESCO

Campo amplio: Administración, Negocios y Legislación.

Campo específico: Negocios y Administración

Campo detallado: Gestión y administración.

Línea de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi

7) Gestión de la calidad y seguridad laboral. - Las investigaciones que se desarrollen en esta línea fomentarán la implementación de técnicas de gestión de calidad en los diferentes sistemas productivos, la evaluación y prevención de riesgos laborales y la aplicación de medidas y actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

La presente línea de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se ve asociada al tema planteado, puesto que se busca el mejoramiento de índices de recaudación de cartera de tal forma que exista un aumento en la productividad y satisfacción laboral a través del sistema de incentivos.

Sub líneas de Investigación de la Carrera Ingeniería Industrial

3) Sistema integrado de gestión de la calidad

- Gestión por procesos y gestión integrada de la calidad
- Responsabilidad social empresarial

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto es importante en la actualidad, puesto que tiene como objetivo mejorar el índice de recaudación de valores adeudados por parte de los usuarios a la empresa por concepto de cartera vencida, determinándose el diseño de un sistema de incentivos del tipo de incentivo no económicos dirigido a los colaboradores del Departamento de Cartera y Agencias la Matriz de Empresa Eléctrica Provincial S.A.

El propósito de esta investigación radica, entonces, en el aporte social y económico que representara en el futuro la elaboración de este proyecto, siendo estos los aspectos detallados a continuación; en aspecto social se pretende mejorar la satisfacción laboral del personal del departamento, además de proporcionar una mejor calidad de vida.

Mientras que en el aspecto económico se plantea un incremento de recuperación aproximadamente del 7% del porcentaje promedio total de recuperación estándar existente, así mejorando su liquidez de la empresa.

Razón por lo cual el proyecto tiene buena factibilidad, puesto que busca aumentar la recaudación de la cartera vencida y la mejora continua del ambiente laboral para el alcance de objetivos y metas departamental siendo estos los principales beneficios para la entidad.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

En la tabla 1: se indica los beneficiarios directos e indirectos.

Tabla 1: Beneficiarios Directos e Indirectos

| Beneficiarios directos | Dirección | Cantidad |
|---|---------------------------|-----------------|
| Gerente | - | 1 |
| Personal del Departamentos de cartera y agencias | - | 20 |
| Beneficiarios Indirectos | | |
| La Empresa Eléctrica provincial de Cotopaxi S.A- La Matriz. | *Comercial *Financiera | - |
| Usuarios del Servicio | - | - |
| Total, de beneficiarios | | 21 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

4. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Situación Problemática

En Ecuador, haciendo énfasis en la Provincia de Cotopaxi el ámbito empresarial está relacionado directamente con el manejo de incentivos para el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de ser un factor primordial en la rentabilidad de la empresa.

No obstante, en el Departamento de Cartera y Agencias la matriz de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., la Presidencia Ejecutiva dio apertura a la creación de varias plazas de empleo, lo que ha fomentado la economía local.

Siendo el Departamento de Cartera y Agencias la Matriz uno de los que cuentan con mayor número de colaboradores, en dónde se identificó la carencia de un sistema de incentivos para el personal, puesto que, en una entrevista con la Ing. Virginia Catota Jefe de Cartera y Agencias, manifestó que no se ha realizado estudios específicos sobre este tema. Por tal razón se planteó el diseño de un sistema de incentivos, cabe señalar que dicho sistema está orientado a los incentivos no económico.

Los trabajadores estarán amparados por el Código del Trabajo, artículo 229 de la Constitución de la República establece Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

Para la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A., el no contar con el sistema de incentivos ocasiona pérdidas económicas en la recaudación y bajo rendimiento en la productividad en este caso del departamento de cartera y Agencias. Que al omitirse este incentivo promueve el poco interés de los colaboradores en la ejecución de las actividades diarias.

4.2. Planteamiento del problema

La inexistencia de un sistema de incentivos en el personal del departamento de cartera y agencias la matriz en la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A, genera en el personal un bajo rendimiento y un bajo índice de recaudación de cartera vencida ocasionando pérdidas económicas para la entidad.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Elaborar un sistema de incentivos en el departamento de cartera y agencias la matriz para el mejoramiento del índice de recaudación de cartera vencida en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar el desempeño y productividad del personal en el departamento de cartera y agencias para el mejoramiento de la gestión de productividad mediante los indicadores de evaluación.
- Diseñar un sistema de procedimientos y estrategias que se acoplen a las necesidades encontradas de tal forma permita la optimización del índice de recaudación de cartera vencida.
- Determinar el costo de la implementación del sistema de incentivos para el perfeccionamiento de las recaudaciones.

6. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

A continuación, en la Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4, se muestra cada una de las actividades para el cumplimiento de los objetivos

Tabla 2: Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos.

| <u>N°</u> | <u>Actividad (tareas)</u> | <u>Resultado de la actividad</u> | <u>Medios de Verificación</u> |
|--|--|---|---|
| Objetivo #01 Analizar el desempeño y productividad del personal en el departamento de cartera y agencias para el mejoramiento de la gestión de productividad mediante los indicadores de evaluación. | Diseño para Levantamiento de proceso del departamento de Cartera y Agencias. | Levantamiento de proceso. | Diagrama de proceso, Hoja de caracterización. |
| | Comprobación de la existencia o no de un sistema de incentivos. | Inexistencia de documentación tangible sobre sistema de incentivos. | Entrevista jefa de Departamento. |
| | Evaluación del cumplimiento de actividades dirigido a todo el personal del departamento de cartera y agencias. | Evaluación del cumplimiento de actividades. | Formatos de evaluación del cumplimiento aplicados en el Departamento. Histograma. |
| | Realización la evaluación del desempeño a los trabajadores. | Evaluación del desempeño | Formatos de Evaluación del Desempeño aplicados en el Departamento. Tabla de Indicadores. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

Tabla 3: Continuación de la Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos.

| <u>N°</u> | <u>Actividad (tareas)</u> | <u>Resultado de la actividad</u> | <u>Medios de Verificación</u> |
|---|--|--|---|
| Objetivo #02 Diseñar un sistema de procedimientos y estrategias que se acoplen a las necesidades encontradas de tal forma permita la optimización del índice de recaudación de cartera vencida. | Definición de las estrategias y el método a utilizar al diseñar el sistema de incentivos. | Estrategias definidas y resultados del método. | Documentación interna generada en la empresa para el sistema de incentivos. |
| | Realización del diseño de un sistema de incentivos mediante estrategias y mejorar el índice de recaudación de cartera vencida. | Sistemas de incentivos diseñado | Documentación física del sistema de incentivos. |
| Objetivo #03 Determinar el costo de la implementación del sistema de incentivos para el perfeccionamiento de las recaudaciones. | Pronostico estimado del índice de recaudación mediante la aplicación del plan de acción del sistema de incentivos. | Presupuesto analizado y definido. | Tabla de cálculos matemáticos. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

Tabla 4: Continuación de la Matriz de actividades para el cumplimiento de objetivos.

| <u>N°</u> | <u>Actividad (tareas)</u> | <u>Resultado de la actividad</u> | <u>Medios de Verificación</u> |
|---|---|--|--|
| Objetivo #03 Determinar el costo de la implementación del sistema de incentivos para el perfeccionamiento de las recaudaciones. | Realización del presupuesto estimado por la implementación del sistema de incentivos en la empresa. | Presupuesto definido. | Tabla de cálculos matemáticos. |
| | Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. | Capacitación del sistema. Difusión del sistema de incentivos. | Hoja de asistencia de la capacitación. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

7. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO

7.1.1. Desempeño de las tareas

Hace mención al cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones que ayudan a la producción de servicio o un bien a la realización de las tareas administrativas y operativas en la empresa. (Sum Mazariegos, 2015, pág. 58).

El desempeño de tareas es la ejecución de las destrezas, aptitudes y el comportamiento del colaborador al prestar sus servicios y asumir los roles asignados a su cargo en la empresa.

7.1.2. Falta de productividad

Esto incluye las acciones que perjudican de forma activa a la empresa. Tales como las conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la entidad, tolerar de forma provocadora con los integrantes del equipo de trabajo y ausentarse repetidamente. (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2013, pág. 598).

Falta de productividad señala a los actos de los colaboradores en su comportamiento, su conducta, riñas, daños en la organización, el hurto de materiales o equipos pertenecientes a la, también las faltas a las jornadas laborales.

7.2. Recompensa

Es la gratificación, premio o reconocimiento por los servicios prestados de un trabajador. Una recompensa es un elemento vital para conducir a las personas en términos de la gratificación, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 245).

Es un incentivo que permite incrementar la satisfacción laboral de un colaborador por el esfuerzo dedicado al trabajo, además esto permite el cumplimiento de metas en la empresa.

7.2.1. Procesos para recompensar a las personas

Se refiere a los procesos para incentivar a los trabajadores y para satisfacer sus necesidades personales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales. (Chiavenato, 2009).

Las recompensas al personal son aquellas acciones que sirven para estimular a los colaboradores que logren un mérito, mediante la gratificación elevar su motivación y aumentar su productividad.

7.2.2. Incentivos

Los incentivos es una herramienta que sirve para mantener y incrementar la motivación en los trabajadores. La entidad puede hacer uso para alcanzar mejores resultados, lo que se reflejan en la productividad tanto personal como de la empresa como un todo.

Los incentivos influyen en la conducta humana, afectando el comportamiento de los trabajadores. La administración debe tomar serias medidas en cuanto a este tipo de motivador porque acarrea beneficios múltiples para las compañías. Por último, se debe tomarse con seriedad la fijación de estos incentivos, porque se deben enfocar en la misma línea que los objetivos determinados a nivel general en la empresa (Guzmán & Olave, 2004, pág. 64).

Los Incentivos son los pagos realizados por la empresa a sus colaboradores (salarios, premios, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, beneficios sociales, elogios, etc.). este incentivo posee un valor de conveniencia que es personal, ya que varía de sujeto a sujeto: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. (Chiavenato, 2009, pág. 82).

Los incentivos son importantes para los trabajadores ya que permite que se sientan recompensados y satisfechos con la ejecución de las actividades de su trabajo que desempeñan diariamente además se ve en el comportamiento de los colaboradores elevando su motivación y por tal razón alcanzar los estándares de calidad, son necesarios en el departamento de cartera y agencias.

7.2.3. Tipos de Incentivos

Son muy variados y su elección se realiza, en muchos casos en función del sector de actividad de la empresa. La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de su aplicación: personal, de equipo o de la entidad en su conjunto, el tipo de plan suele ser totalmente único para cada ámbito preciso. (Guamán & Iza, 2013).

Los tipos de incentivos en la investigación serán por un lado el individual y el otro incentivo es Grupal.

7.2.3.1. Incentivos individuales

Suelen diferenciarse en función de que la unidad de medida sea el tiempo empleado en obtener una determinada producción o el número de unidades. Teniendo en consideración los sistemas de incentivos más conocidos. (Guamán & Iza, 2013, pág. 53)

- a) **Trabajo A Destajo.** - Es el sistema de incentivo más habitual. Se garantiza una remuneración adecuada a cada empleado. El salario se determina normalmente de acuerdo al tiempo movimiento de una producción.

- b) **Horas de trabajo normales (estándar).** - Mantiene la misma filosofía del sistema anterior, se diferencia en que los criterios se establecen en tiempos por unidad de producción en lugar de en dinero por unidad.

7.2.3.2. Incentivos De Grupos

Generalmente los incentivos de grupo son ajustes de los planes individuales, aunque con frecuencia se utilizan los planes de horas de trabajo normales y de participación en el cumplimiento para lograr el salario base.

- a) Deben existir medidas de rendimiento de grupos normas y objetivos.
- b) La cultura de la organización debe apoyar la colaboración y cooperación en grupos. (Guanín & López, 2012, pág. 44).

7.2.4. Incentivos no económicos

Se refiere a que no implican un pago en moneda y representan un reconocimiento o premio que el trabajador le asigna muchas veces más valor que al propio dinero. Incluyen los aspectos laborales, sociales, familiares y personales del individuo sin la mediación del dinero como recompensa, entonces serían los aspectos emocionales. (Zúñiga, 2016).

Los incentivos no económicos intentan motivar a los trabajadores para hacer este esfuerzo más productivo y satisfactorio para la sociedad (Jácome & Panchi, 2016, pág. 22).

Si el Colaborador tiene una recompensa con lo que ejecuta cotidianamente en su oficina o en este caso en las tareas oportunos del trabajo que realice será productivo. logrará los estándares de calidad, para esto existe varios tipos de recompensas no económicas que debemos incorporar al departamento de cartera y agencias La Matriz de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

Es de transcendental importancia para los integrantes del departamento el desarrollo moral que corresponde fortalecer en el personal, si un colaborador se sienta apreciado y recompensado por su esfuerzo al realizar las actividades laborales poseerá un espíritu emprendedor con una mentalidad positiva en el cual pueda continuar fortificando la empresa.

7.3. Calidad Y Sistema De Incentivos

Un sistema de incentivos busca premiar a los empleados que fidelizasen a los clientes con un plus. Cuenta que, con un servicio amable de los colaboradores hacia el cliente, el efecto a corto plazo es inmediato: la lealtad de la clientela crece. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 389).

Un incentivo que frecuentemente demuestra su eficacia es el premio al empleado del mes, especialmente si está basado en las opiniones de los clientes. Otra técnica comprende en dar más notoriedad al trabajador que proporciona su servicio.

Su visibilidad y su proximidad a los clientes fomentan una constante y alta calidad del servicio, que se trasluce en el nivel de propinas. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 389).

La ordenación del sistema de incentivos debe igualmente ajustarse con prácticas como la participación interna. Para ello, deberían favorecer recompensas a los resultados del trabajo en equipo.

La calidad del sistema de incentivos busca la eficiencia en los trabajadores mediante reconocimientos motivar al personal y mejorar su productividad.

7.3.1. Sistemas de incentivos y recompensas

Los sistemas de incentivos es una parte importante de todo diseño organizativo y, por resultante, un componente fundamental para el éxito de la implantación del sistema de calidad. Comparativamente como subraya la literatura, se trata de una política de talento humano potente cuando está concreta con el entorno organizativo.

La importancia del sistema de incentivos y recompensas es doble: primero, es una herramienta fundamental para fomentar la necesidad de cambio empresarial, la flexibilidad y el aprendizaje que solicita la gestión de la calidad, y por otro, resulta crítico para encantar y mantener a los trabajadores. Tal y como menciona la idea que subyace en todo sistema de incentivos es igual: retribuir a los sujetos por su aportación a la entidad. (González, 2008, pág. 410)

El diseño de un sistema de incentivos viene restringido por dos factores: por un lado, la complicación de la actividad y sus características en el sitio de trabajo, y por otro, la orientación de calidad electo por los directivos en todo lo que los comportamientos pretenden fomentar (lealtad a la entidad, desarrollo personal, aprendizaje, participación en el contorno interno, etc.).

No obstante, y por arriba de estos condicionantes, sistema de incentivos efectivo debe ser razonable, y estar ajustado, con el sistema de evaluación del cumplimiento adoptado. (González, 2008)

En el marco de trabajo existente, el sistema de incentivos tiene que fomentar comportamientos trabajar en equipo y premiar la base de conocimientos y habilidades del personal. Pero, en la puesta en marcha, la adopción de estos sistemas de incentivos es todavía escasa y los efectos de su implantación sobre motivar a los colaboradores y los resultados de las entidades. (González, 2008)

La principal dificultad para diseñar estos sistemas de incentivos reside, por un lado, en la multiplicidad de criterios a tener en cuenta:

Se deben considerar de manera simultánea tanto conocimientos como comportamientos y resultados; y segundo lugar, en la necesidad de ajustar tanto el contenido a manera de estructura a las peculiaridades del trabajo y a las funciones de cada órgano de la entidad.

7.3.2. Sistemas que incentivan el rendimiento del individuo.

Se trata de los modo más seguido y preciso de unir el rendimiento con los incentivos, y por lo tanto es una poderosa herramienta para formar comportamientos en el colaborador. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 425)

Cuando es factible establecer, de forma exacta, el aporte de cada sujeto al resultado total de la empresa, este criterio resulta imparcial da a cada uno lo suyo. Sin embargo, no es adecuado cuando la tecnología es complicada, las actividades son interdependientes y la participación es un requisito para alcanzar la eficacia.

Del mismo modo, estos sistemas de incentivos no provocan que los miembros de la entidad compartan conocimientos de trabajo. El pago a destajo o las comisiones de ventas serían ejemplos de estos sistemas de incentivos. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 425).

La Gestión de la Calidad rechaza los sistemas que incentivan el rendimiento individual: no son justos, porque el rendimiento depende de los regímenes de trabajo y no de las personas, y no fomentan los comportamientos necesarios para el mejoramiento continuo de la calidad. son los argumentos clásicos de Deming (1986) que ha tomado la literatura especialista en la calidad.

7.3.3. Sistemas de Incentivos

El sistema de incentivos es la estimulación al trabajo, como todas las restantes actividades de gestión de recursos humanos, debe enfocarse de forma integral como un sistema. (Álvarez, 2002, pág. 6)

Además, propone que un sistema de incentivos debe considerar las siguientes dimensiones para general lo que hemos de esperar que el agente realice el esfuerzo mínimo.

Sistema de incentivos es el conjunto de reglas que admiten preparar métodos para alcanzar la cooperación del personal en la producción de bienes o servicios el sistema enfoca progreso individual y de la organización además permite mejorar los métodos de trabajo.

7.3.3.1. Procedimiento de diseño de sistemas de incentivos

Se propone las siguientes etapas para diseño de un sistema de incentivos:

- a) Preparación inicial.
- b) Identificación de la situación problemática.
- c) Estrategia de solución.
- d) Implementación.
- e) Control de Cambios y Seguimiento.

A continuación, se detallarán cada una de las etapas y las consideraciones a tomar en cuenta al diseñar. (Álvarez, 2002).

7.3.3.1.1. Etapa 1. Preparación inicial

Los objetivos de esta etapa son:

- Establecer roles de cada representante del sistema de incentivos y procedimientos.
- Comprometer a todos los directivos y colaboradores con el proceso de mejora continua del sistema de Incentivos.
- Definir y preparar al equipo que dirigirá el proceso del sistema.

Las actividades a realizar para lograr los objetivos planificados para esta etapa pueden considerarse: entrevistas iniciales, reuniones de información y talleres de sensibilización. (Álvarez, 2002)

7.3.3.1.2. Etapa 2. Identificación de la situación problemática

La etapa de Identificación de la situación problemática es importante en el proceso, es una etapa de estudio y análisis que permite revelar el estado actual de la organización referida al subsistema objeto de estudio, en este caso el sistema incentivo. (Álvarez, 2002). Los objetivos de la etapa de diagnóstico son:

- Identificar y caracterizar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa la ejecución de las directrices en el departamento acorde a la entidad.

Las actividades a desarrollar para los objetivos pueden enfocarse en 3 direcciones básicas:

- Caracterización e identificación de la situación problemática preliminar de la empresa y sus partes estructurales, análisis del entorno (interno y externo) del sistema de incentivos.
- Evaluación de cumplimiento laboral.
- Evaluación del desempeño.

7.3.3.1.3. Etapa 3. Estrategia de solución

La etapa de estrategia de solución es, sin lugar a dudas, la más compleja y abarcadora de todas las etapas del procedimiento metodológico. Su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que en otras palabras consiste en el diseño y/o perfeccionamiento del sistema de incentivos.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas, dimensiones, esenciales, que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, desde luego priorizándolas acorde al estado en que se diagnosticaron, dando preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno.

Las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general, pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos: Acciones directas y acciones indirectas. (Álvarez, 2002).

7.3.3.1.4. Etapa 4. Implementación

Una vez que el equipo de diseño ha elaborado el plan de acción y éste ha sido aprobado por el jefe de departamento de la entidad, se inicia la etapa de implementación.

La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, es decir: desarrollar las acciones derivadas de la estrategia de solución. (Álvarez, 2002). Las actividades a realizar en esta etapa son las siguientes:

- Preparar las condiciones para la implementación.

- Estructuración de cada acción.

7.3.3.1.5. Etapa 5. Control De Cambios y Seguimiento.

La etapa de control de cambios y seguimiento como último paso del ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como ajustar el plan de acción.

La etapa de control de cambios y seguimiento en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. (Álvarez, 2002)

Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria. Otra propuesta es presentada en Minsalud (2002), la cual está dirigida hacia la implementación de un sistema de incentivos en el departamento de cartera y agencias de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi-la Matriz. La propuesta asume un plazo de un año para su puesta en marcha y consta de los siguientes pasos:

7.3.3.1.5.1. Asignación de Seguimiento.

En primer lugar, la institución, representada por autoridades y colaboradores, debe reconocer los beneficios de un sistema de incentivos.

Para esto no basta una discusión cerrada, sino que la idea debe ser debatida ampliamente en los diferentes ámbitos laborales. Aunque es importante que el proceso sea liderado por dos personas, también es esencial que el mecanismo participativo que se propone empiece a operar desde los debates iniciales.

Es fundamental para la elaboración de un sistema de incentivos integral, que la convocatoria incluya a los Autoridades y colaboradores de empresa, a los trabajadores que realizan actividades de labor en servicio ya sea en empresas propias o que vinculados a través de convenios. Deben concederse dos meses para llevar a cabo esta actividad. (Álvarez, 2002).

7.3.3.1.5.2. Presentación de un plan preliminar de cambios.

La función inicial de estos grupos de trabajo es preparar el primer borrador del sistema de la empresa. Para ello es indispensable que se revisen las generalidades del tema y este documento pretende ser de ayuda para ello, y se planteen las fortalezas y debilidades, desde la perspectiva de incentivos, de la respectiva empresa.

Mediante sesiones iniciales que sigan la metodología conocida como “lluvia de ideas” se puede discutir todos los tipos de incentivos potenciales que podrían usarse bajo las circunstancias propias de la empresa.

Para cada uno de los incentivos potenciales que se planteen se pueden proponer todas las estrategias a las que podría recurrirse para ponerlo en práctica y para mantenerlo en funcionamiento, sin preocuparse todavía por su viabilidad. En una segunda etapa debe dársele concreción a las propuestas y ligarlas a las condiciones empresariales. El plazo para este proceso no debe ser superior a dos meses. (Álvarez, 2002).

7.4. Motivación

Es un proceso propio de las personas, refleja la interacción que se determine entre el individuo y el mundo, sirve para regular las funciones del individuo que reside en el cumplimiento de la conducta hacia el propósito que considere necesario y deseable. (González, 2008, pág. 51)

Es un proceso que influyen en la intensidad, constancia del esfuerzo que realiza un sujeto para el logro de los objetivos.

La motivación describe al esfuerzo para alcanzar cualquier meta, nosotros nos limitaremos a los objetivos empresariales, con objeto de reflejar nuestro interés personal en el

comportamiento coherente con el trabajo.(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009).

Motivación se refiere al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera.

La palabra motivación siempre cuenta con un parentesco positivo ya que es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado. La motivación relaciona al trabajador y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiende a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. (Zúñiga, 2016, pág. 23)

Analizando los conceptos de diferentes autores. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

7.5. Motivación para el desempeño laboral

Los incentivos no económicos son recompensas que actúan como refuerzos positivos para la consecución de objetivos planteados por la persona o por la empresa.

Los incentivos contienen los aspectos laborales, sociales, familiares y personales del individuo sin la mediación del dinero como recompensa, por ende, serán aspectos emocionales. (Guanín & López, 2012, pág. 37).

Es un impulso que produce en una persona realizar cualquier actividad con la mayor satisfacción posible para lograr un fin propio o de la empresa, traducándose en un desempeño laboral permanente y efectivo, estableciendo también por capacidades y cualidades del colaborador.

7.6. Recompensas sociales

Las recompensas juegan un papel fundamental en el rol del entorno laboral, puesto que el individuo tiende a incentivarse y motivarse inconscientemente con estímulos que son

gratificados a sus méritos logrados internamente o externamente de la entidad. (Jácome & Panchi, 2016, pág. 24)

Los puestos establecen en gran parte la recompensa social vinculadas al trabajo, las oportunidades del desarrollo profesional y crecimiento, así mismo la utilización de los elogios, los premios y los reconocimientos, también ayudan a la cultura colectiva hace que el personal se sienta apreciado al acudir a sus labores.

7.7. Los elogios motivan

Los cumplidos significan mucho para los trabajadores y además inspiran hacia el mejoramiento de su rendimiento. Nutridos estudios manifiestan que los colaboradores que reciben elogios de sus jefes inmediatos viven motivados y es habitual que la motivación persista posteriormente de que recibía el cumplido. Suponemos con excesiva frecuencia que las frases de elogios significan poco, Pese a que la mayoría de nosotros aspiramos recibir elogios de los individuos que están en la posición de evaluar. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Los elogios son significativos dentro de la motivación, con dedicar una sola palabra va a cambiar el estado de ánimo del personal, su trabajo progresará fructíferamente por las frases de aliento presentadas por los jefes de área en su labores que realizan diariamente.

7.8. Motivación en el trabajo (sin dinero)

La motivación para realizar cualquier actividad está profundamente relacionada con elementos como el reconocimiento, el disfrute, y el entusiasmo. Es fácil motivarse cuando la labor a realizar es nuestra afición y pasión.

No tiene gran secreto, se ejecuta con satisfacción porque lo disfruta, sin embargo, en el trabajo los trabajadores están instruidos a que las recompensas sean económicas y este pensamiento se lo puede cambiar. (Jácome & Panchi, 2016, pág. 26)

La autora muestra con datos de expertos los argumentos por las cuales el colaborador puede ser motivado recompensado por el esfuerzo que realiza diariamente sin la necesidad

de que la intervención del dinero sea el mediador, por esta razón es necesario insistir que para efectuar de mejor forma las actividades concedidas es necesario además que genere motivación cambiando en gran parte diariamente en su entorno es decir hacerlo por satisfacción individual y no por codicia. (Jericó, P, 2015).

Motivación sin dinero es vital, la cuestión económica es una fuente motivadora por excelencia al aceptar una plaza de trabajo Sin embargo existen diferentes fuentes para motivar una de ella es involucrar al trabajador en todos los logros obtenidos en la empresa dando un reconocimiento por sus méritos alcanzados y conocer su opinión sobre su labor.

7.9. Empoderamiento

Son aquellas acciones de crear un ambiente en donde los colaboradores de todos los niveles jerárquicos sientan que tiene influencia real sobre los estándares de calidad, eficiencia de la empresa en sus áreas de responsabilidad, así generando e implicando al personal con su autocontrol y el compromiso, se sientan aptos de lograr objetivos de la entidad y de su vida. (Alexandra & Tello, 2017).

Empoderamiento es necesario en los empleados de la empresa debe tener empoderamiento al momento de realizar las actividades y puedan solucionar cualquier problema tomando decisiones acertadas.

7.10. Involucramiento a los colaboradores Como Incentivos no Económicos

Es un proceso recíproco que utiliza aportes del personal para aumentar su compromiso con el logro de éxitos en la empresa. El entendimiento que subyace el involucramiento a los colaboradores en la toma de decisiones que lo dañan, con el aumento de su autonomía y del control sobre sus entornos laborales, el personal estará más motivado, comprometidos con la entidad, serán más fructíferos y estarán más orgullosos con su trabajo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 227).

7.11. ¿Qué hace falta para motivar a los Colaborados?

Existe la necesidad de optimizar las situaciones actuales del personal, con el propósito que se adapten a las condiciones cambiantes que se realizaran, también de que se junten a otras actividades que son necesarias para perfeccionar en el ámbito laboral y en base a esto superar problemas y motivar al colaborador para que su trabajo desempeñado genere los rendimientos anhelados en la sociedad. (Jácome & Panchi, 2016, pág. 28)

Es un proceso recíproco que utiliza aportes del personal para aumentar su compromiso con el logro de éxitos en la empresa.

El entendimiento que subyace el involucramiento a los colaboradores en la toma de decisiones que lo dañan, con el aumento de su autonomía y del control sobre sus entornos laborales, el personal estará más motivado, comprometidos con la entidad, serán más fructíferos y estarán más orgullosos con su trabajo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 227).

Hace falta para motivar hablando del entorno laboral incluirles más a los colaboradores que se sientan identificados y comprometidos con la entidad además de involucrarles sobre los objetivos estratégicos que plantea anualmente, reconocer sus méritos conseguidos.

8. HIPÓTESIS

La elaboración de un sistema de incentivos permitirá mejorar el índice de recaudación de cartera vencida en el departamento de cartera y Agencias La matriz de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., y el incremento de la satisfacción laboral del cliente interno de dicho departamento.

8.1. Variable independiente

La elaboración de un sistema de incentivos.

8.2. Variable dependiente

Mejorar el índice de recaudación de cartera vencida y el incremento de la satisfacción laboral.

9. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL

9.1. Métodos de investigación

Método Inductivo y deductivo: Para sustentar el objetivo 1 se utilizó este método con el propósito de analizar y sintetizar la información, así mismo como la comprobación de la información conseguida y los resultados de la evaluación de los indicadores para el diseño de

un sistema de incentivos en el departamento de cartera y agencias de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi- La Matriz.

Método de Analítico: Este método ayudo a comparar y cotejar los resultados obtenidos para establecer o determinar causas y efectos del bajo índice de recaudación de cartera vencida y el rendimiento de los trabajadores, lo cual fomenta pérdidas económicas para la entidad.

Método descriptivo: El método estableció un orden cronológico de los análisis de resultados para la elaboración del diseño de incentivos.

Método bibliográfico y documental: El método se fundamentó en la recopilación de información de libros, revistas y artículos, posteriormente se analizó la información obtenida para realización del proyecto de investigación como es la fundamentación científica, y la correcta conceptualización de los procedimientos investigados.

9.2. Técnicas de investigación

Investigación de campo: Este tipo de investigación se utilizó en la evaluación de cumplimiento y la evaluación del desempeño al personal del Departamento de Cartera y Agencias la Matriz de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi en el cual se procedió a recopilar la información mediante el levantamiento de actividades cumplidas.

Observación Primaria: Este tipo de investigación se utilizó mediante la visualización de las actividades que realizan el personal de cartera y agencias para analizar de forma clara y concisa los datos obtenidos.

Entrevista: La técnica se aplicó al jefe de cartera y agencias con el fin de obtener toda la información necesaria que permitió identificar como está funcionando, por su tiempo de trabajo en la empresa, y por la posición que ocupa, maneja información que apporto con datos valiosos sobre el tema de investigación. Y además de conocer el estado actual respecto a las políticas de incentivos en el departamento de cartera y agencias.

Revisión de los documentos: Se identifico y analizó las políticas de incentivos de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi y otros documentos de interés estos fueron de gran ayuda al

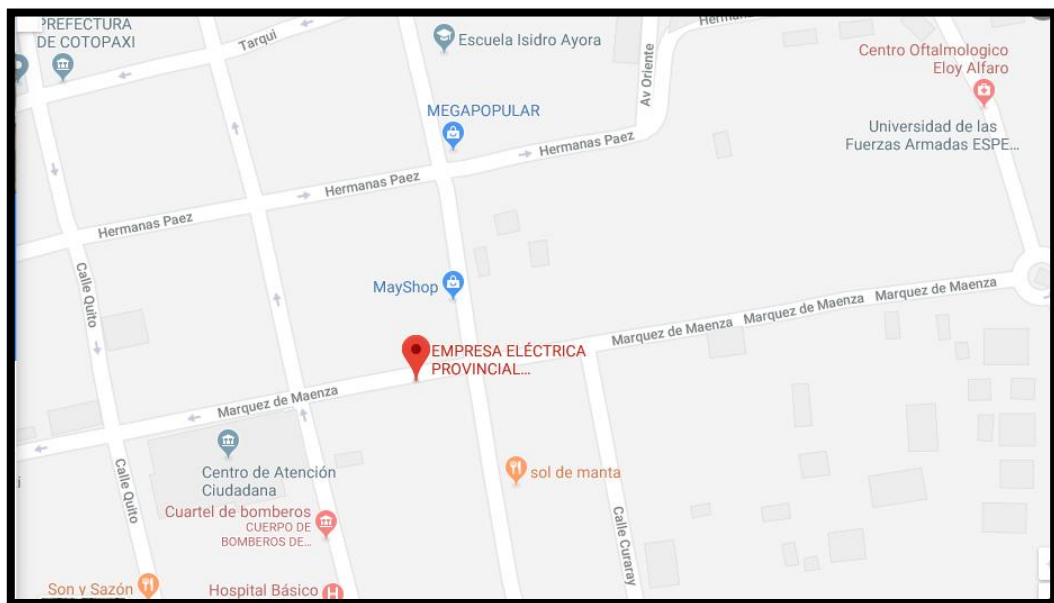
momento de comparar la información manejada en el departamento, por tal razón el plan de acción se hace referencia a incentivos no económicos

10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA (ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS)

10.1. Características generales de la Empresa Eléctrica Provincial De Cotopaxi S.A.

La empresa eléctrica provincial de Cotopaxi S.A está conformada por, 370 personas y se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, en la figura se indica la ubicación exacta.

Figura 1: Ubicación de la Empresa Eléctrica Provincial De Cotopaxi S.A.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

Dirección:

Marqués de amenaza 5-44 y Av. Quijano y Ordoñez

Correo Institucional:

info@elepcosa.com.ec

Contacto Telefónico:

032 2812630

Datos Presidente Ejecutivo:**Nombre:**

José Semanate

Profesión:

Ingeniero

10.1.1. POLITICAS INSTITUCIONALES**I. Brindar un servicio eléctrico de calidad y encaminado al buen vivir.**

Generar energía eléctrica y distribuirla de manera eficiencia en la provincia de Cotopaxi y su área de concesión, procurando la continuidad y calidad del servicio, así como la optimización de los recursos disponibles, sustentados en una gestión orientada al buen vivir.

II. Modelizar y tecnificar mermando el impacto ambiental.

Generar una mejor imagen a través de resultados, los cuales permitan crecer como institución, mantenimiento prácticas orientadas al servicio.

III. Brindar un mejor servicio eléctrico al cliente.

Reacondicionamiento del área de atención al público, se dará más facilidades a nuestros clientes tanto internos como externos, efectuándose la recaudación de oficinas y áreas indispensables para el mejor funcionamiento y comunicación entre las mismas.

IV. Priorizar la obtención de recursos.

Gestionar la obtención de los recursos financieros y materiales oportunamente y de acuerdo con lo establecido en el plan anual de contrataciones, de conformidad con leyes, reglamentos y estatutos vigentes.

V. Potenciar el talento humano

Atender el desarrollo del talento humano mejorando el nivel de capacitación y su optimización

VI. Fortalecer una cultura de planificación y evaluación

Fortalecer los sistemas de planificación estratégica y de evaluación de desempeño para aprovechar al máximo los recursos empresariales y mejorar la toma de decisiones.

VII. Información oportuna a la ciudadanía

Mantener permanentemente informada a la ciudadanía sobre cualquier novedad que se presente en la prestación del servicio a través de los medios de comunicación, especialmente, en lo referente a las suspensiones programadas y a la emisión de plantas, con el fin de que en forma oportuna acudan a cancelarlas. (ELEPCO, 2018)

10.1.2. Misión

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., asume una misión que propone un accionar responsable con la sociedad y el ambiente, resume la razón de ser de la empresa de acuerdo a estándares, normas, que asegurarán la integridad, imparcialidad y confiabilidad del rol de la empresa.

10.1.3. Visión

La visión de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. garantiza un desarrollo sostenible, forjando así su posicionamiento como referente de gestión del servicio público de electricidad, asociados a cada eje estratégico del Plan Nacional de Desarrollo y del sector Energético. (ELEPCO, 2018).

10.1.4. FODA Del Departamento De Cartera Y Agencias

En la tabla 5 se muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas del departamento de cartera y agencias basada en el anexo D.

Tabla 5: Matriz FODA del departamento de cartera y agencias.

| FODA | | | |
|------------|---|---------------|--|
| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
| F1 | Consención exclusiva para la distribución y comercialización de la energía eléctrica en la provincia de Cotopaxi. | O1 | Incorporación de los nuevos polos de desarrollo Industrial y productivo que incrementan la demanda de energía eléctrica. |

| | | | |
|--------------------|---|-----------------|--|
| F2 | Centros de servicio y atención al cliente en toda el área de concesión. | O2 | Políticas de estado que impulsan el desarrollo productivo y social que requiere el apoyo del sector eléctrico. |
| F3 | Recurso Humano capacitado con experiencia y disciplina en el cumplimiento en las normas de salud y seguridad ocupacional. | O3 | Acceso a nuevas tecnologías y herramientas Tecnologías TICS |
| F4 | Ubicación estratégicos de Agencias de recaudación. | O4 | Alianzas estratégicas con instituciones externas |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| D1 | Estructura orgánica funcional, procedimientos, reglamentos y manuales de procesos desactualizados e inexistentes. | A1 | Eventual erupción del volcán de Cotopaxi |
| D2 | Inequidad en la carga laboral y su relación remunerativa. | A2 | Ataques informáticos, destructivos por parte de hackers. |
| D3 | Infraestructura y espacio físico anti funcional en oficinas y agencias | A3 | Deficiente comunicación entre colaborador y cliente |
| D4 | Sistemas eléctricos parcialmente automatizados | | |
| D5 | Baja implementación e innovación en tecnología de la información y comunicación | | |
| D6 | 24 horas Tiempo de espera para reconexión del servicio eléctrico | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2. ANALIZAR EL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN.

A continuación, se desarrolla cada una de las actividades para dar cumplimiento al objetivo 1.

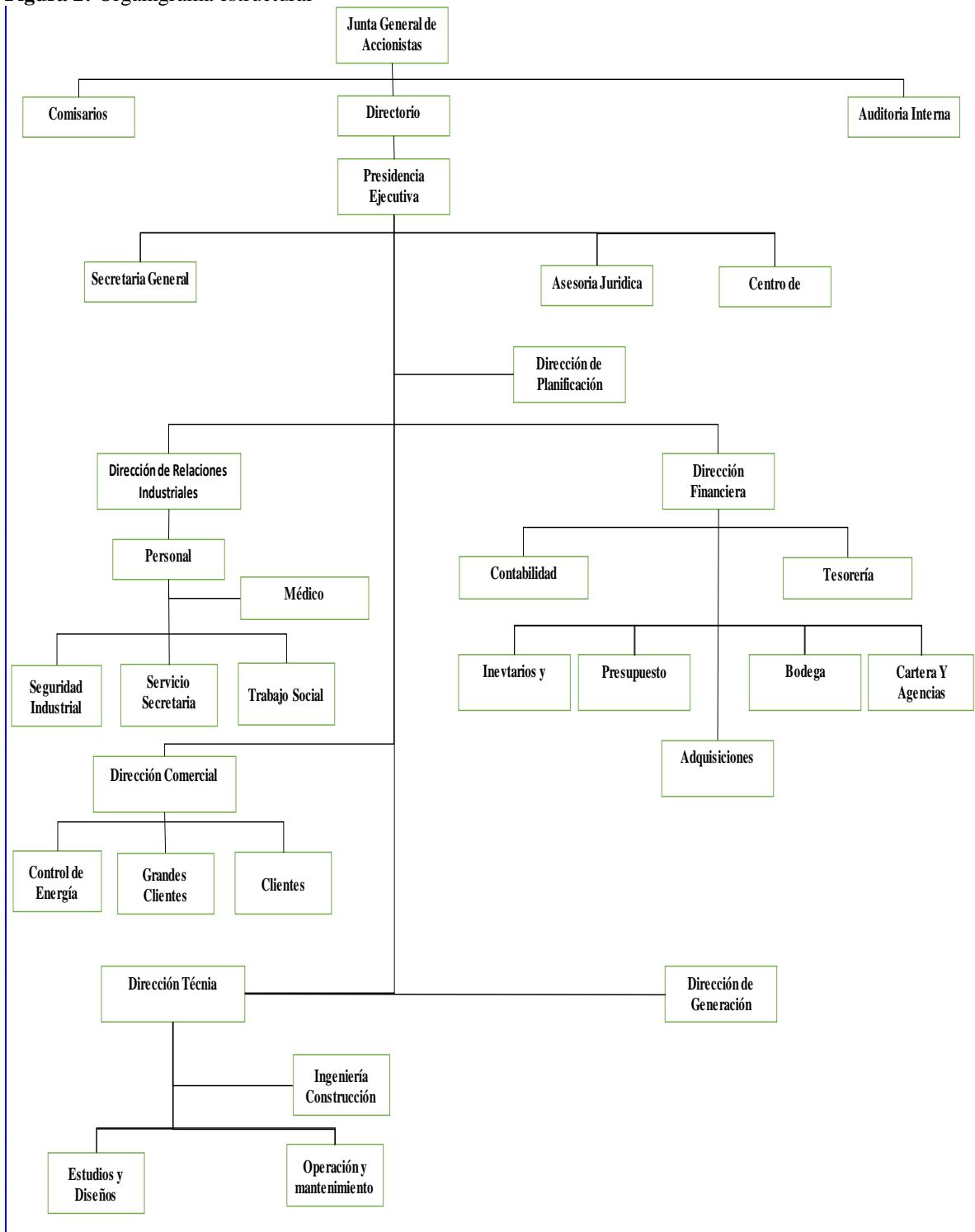
10.2.1. Diseño para Levantamiento de proceso del departamento de Cartera y Agencias.

Para realizar esta actividad es necesario conocer el organigrama de la empresa es por ello que a continuación se presenta el mismo.

10.2.1.1. Organigrama Estructural de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

En la figura 1: se muestra el Organigrama Estructural de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., el Departamento de Cartera y Agencias en el organigrama estructural está identificado como proceso de apoyo.

Figura 2: Organigrama estructural



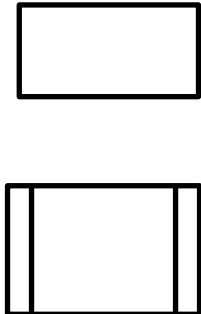
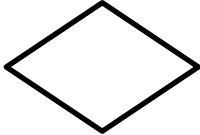

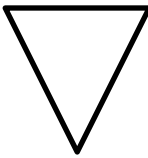



Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.1.2. Levantamiento De Proceso en el Departamento De Cartera Y Agencias.

A Continuación, Se Detalla En Tabla 6 los símbolos utilizados en los diagramas con su descripción:

Tabla 6: Descripción de las Simbología.

| SÍMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
|  | Inicio de un procedimiento. |
|  | indica el flujo del proceso. |
|  | Representar una tarea o actividad. Representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama. |
|  | Representar una actividad de decisión o de conmutación. |
|  | Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso. |
|  | Archivo: Representa la documentación que es enviada o realizada en y se procede a guardarla |
|  | Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.1.3. PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS.

El departamento de cartera y agencias tiene dos procedimientos de los cuales facturación ingresa a cada procedimiento de: la recaudación y la Recuperación de cartera Vencida.

A Recaudación de cartera ingresa la facturación y sus salidas son Informes de recaudación, Voucher al cliente y Reportes de Índices de recaudación.

Y al segundo procedimiento de Recuperación de Cartera Vencida ingresan facturación y Planilla de consumo vencida y las salidas son Notificaciones de deuda al Usuario, Notificaciones de corte, Notificaciones retiro de medidor, reportes de recuperación de cartera, Informe de recuperación de cartera vencida.

10.2.1.4. PROCESO DE APOYO EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS.

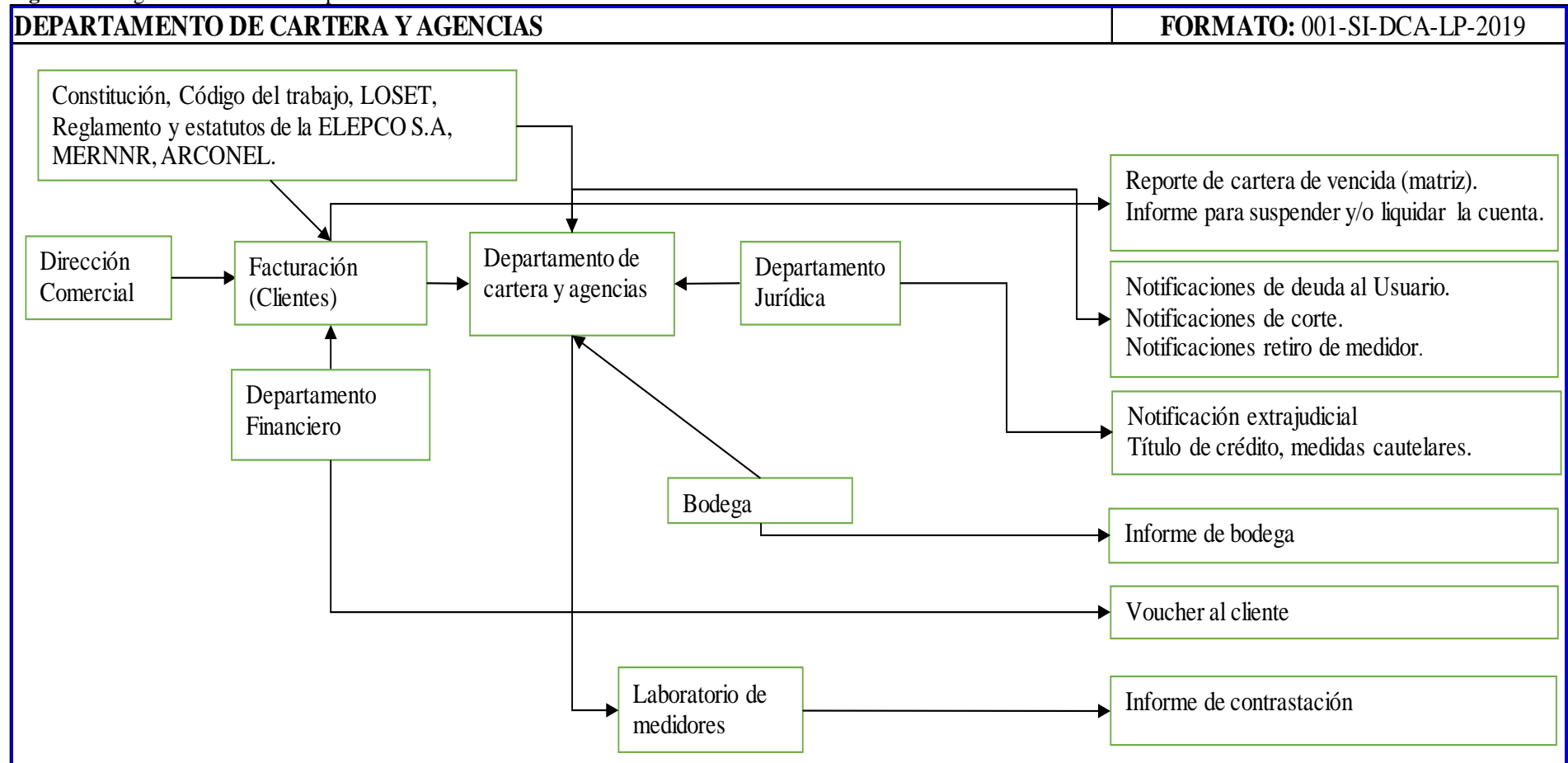
Tabla 7: Diagrama de Entradas y salidas

| DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS | | FORMATO: 001-SI-DCA-LP-2019 | |
|--|--|--|--|
| Diagrama del Proceso | Características del Proceso | | |
| | Entradas | Salidas | |
| <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Facturación[Facturación] Facturación --> Recaudación{Recaudación} Recaudación -- SI --> DeptFin[Departamento financiero Aprobación de cobro] DeptFin --> Fin1([Fin]) Recaudación -- NO --> Notificaciones[Notificaciones] Notificaciones --> Juridico[Jurídico] Juridico --> Fin2([Fin]) </pre> | Facturación. Planilla de consumo mensual vencida. | Reporte de cartera de vencida (matriz). | |
| | | Voucher al cliente | |
| | | Notificaciones de deuda al Usuario. Notificaciones de corte. Notificaciones retiro de medidor. | |
| | | Notificación extrajudicial, título de crédito, medidas cautelares. | |
| | | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.1.5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE APOYO EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS


Figura 3: Diagrama de Procesos departamental.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.1.6. HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE APOYO EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS.


Tabla 8: Hoja de caracterización de procedimientos Departamental.

|  | | PROCESO DE APOYO Gestión De Apoyo | | | FORMATO: 001-SI-DCA-LP-2019 |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------|
| OBJETIVO | Atender los requerimientos de cartera vencida de la comunidad Cotopaxense para el mejoramiento y avance del Servicio de energía eléctrica. | | | | |
| ALCANCE | Aplica para todos los clientes que tengan cartera vencida de la provincia de cotopaxí. | | | | |
| RESPONSABLE | Departamento de Cartera y Agencias- La Matriz. | | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCEDIMIENTOS | SALIDAS | USUARIO | |
| Cientes internos y externos, Departamento Financiero. | Facturación, Planilla de consumo mensual vencida. | Ingresa la panilla. Verificación de deuda. Realizar informes. Enviar notificaciones al cliente. Suspender energía eléctrica al cliente. Retiro del medidor, Acuerdo en la cancelación entre el cliente y el Departamento. Aprobación de cobro. Reinstalación del medidor al cliente. | Reporte de cartera de vencida (matriz). Informe de Notificaciones. Notificaciones de deuda al Usuario. Notificaciones de corte. Notificaciones retiro de medidor. Informe de Recaudación. Voucher al cliente | Cientes internos y externos. Departamento Juridico, Departamento Financiero. | |
| Recursos | Documentos | Registros | Requisitos Legales | Seguimiento | |
| Tecnológico Humano Suministró y materiales Económico, y logístico Infraestructura | Informes de recuperación de cartera. | Registro de clientes deudores Registro de | Constitución Código del trabajo, LOSET, Reglamento y estatutos de la ELEPCO S.A, MERNNR, | Entrega de Informe de notificaciones para trámite legal (Juicio de Coactiva). | |
| Mediación | | | | | |
| Indicador | Fórmula | Frecuencia Medición | Metas | Fecha | |
| Recuperación de Cartera | Facturación Recaudación | Mensual, Anual | | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.1.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS.

Tabla 9: Flujoograma de procesos.

|  <p style="text-align: center;">PROCESO Gestión de Apoyo Flujoograma de procedimientos</p> | | | | FORMATO: 001-SI-DCA-LP-2019 |
|--|---|--------------------------|---|--|
| Responsable: Departamento de cartera y Agencias de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A La Matriz | | | | |
| PROCEDIMIENTO DE COBROS | | | | |
| ACTIVIDADES | | | | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
| Departamento de Cartera y Agencias | Departamento Financiero | Departamento De Clientes | Departamento Jurídico | |
| Inicio | | | | |
| | | Facturación | | Verificación de deuda Planilla vencida |
| Notificaciones de deuda al Usuario | | | | Revisión de las planillas vencidas de los clientes , movilización a las diferentes sectores o rutas. |
| Notificaciones de corte. | | | | Realizar el informe de Corte documentado, Enviar tramite de corte al cliente, Suspender energía eléctrica al cliente en el sector o ruta asignado. |
| | Recaudación de cartera vigente o vencida. | | | Recaudación de deuda a los clientes, Emite Vouch al cliente como medio de cancelación de deuda. |
| Notificaciones retiro de medidor | | | | Procedimiento de retiro del medidor por mora en el pago, |
| Convenio de Pago | | | | Si existe un Acuerdo en la cancelación entre el cliente y el Departamento de cartera y Agencias se procede a recaudar los Fondos. |
| Acuerdo, y aprobación del Pago | | | | Revisión de Acuerdos de pagos |
| | Reinstalación de medidor | | | Procedimiento de reinstalación del medidor al cliente en la ruta o en el sector. |
| | Fin | | | |
| | | | Tramite legal de juicio por coactiva mora de deuda. | Cuando no existe la cancelación de la deuda por parte del cliente la Dirección Jurídico en ya un notificación al cliente que se procederá con el tramite de juicio de coactivas. |
| | | | Memo a central de Riesgos | |
| | | | Fin | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.2. Comprobación de la existencia o no de un sistema de incentivos.

En un Entrevista realizada el día Jueves 11/10/2018 a la Ing. Virginia Catota, jefa del Departamento de Cartera y Agencias en la que manifestó que en el departamento no se ha realizado una Investigación con el tema de sistemas de incentivos o temas relacionados, al igual se verifico de la Inexistencia de documentación tangible sobre sistema de incentivos. Como evidencia se adjunta fotografía en la que se realizó el día de la entrevista, y hoja registro en anexos.

Figura 4 : Entrevista Jefe de Departamento y Cartera y Agencias



Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.3. Evaluación del cumplimiento de actividades dirigido a todo el personal del departamento de cartera y agencias.

10.2.3.1. Diagnóstico del Cumplimiento Laboral Departamental.

Se realizó el formato basado en las actividades desempeñadas por cada integrante y de cada cargo existentes en el departamento, las hojas de realización de la evaluación de cumplimiento se adjuntan en anexos el FORMATO: 002-SI-DCA-EC-2019.

10.2.3.1.1. Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:

Para cada actividad en el cuestionario tiene dos alternativas estas opciones son cerradas de SI o NO, solo para la Respuesta SI son calificadas por porcentajes de acuerdo al cumplimiento de actividades asignadas para cada cargo.

- 1: Cumplimiento de las actividades al 100%
- 0,75: Cumplimiento de las actividades al 75%
- 0,50: Cumplimiento de las actividades al 50%
- 0,25: Cumplimiento de las actividades al 25%

10.2.3.1.2. Identificación De Grado De La Apreciación Del Evaluado

- 4: Supera las expectativas: 100%
- 3: Dentro de las expectativas: 80% - 99%
- 2: Por debajo de las expectativas: 79% - 50%
- 1: No cumple: 49 %

El evaluador deberá considerar los resultados ordenados a la consecución del Plan operativo anual de la empresa en el Departamento que el evaluado haya ejecutado durante el tiempo de jornada de Trabajo, considerando puntaje solo para aquellos evaluados que superen significativamente las expectativas teniendo resultados destacados.

10.2.3.1.3. Formato de la evaluación de Cumplimientos de Actividades

En la Tabla 9 se expone el formato utilizado al evaluar.

Tabla 10: Formato de Evaluación de Cumplimiento

| NOMBRE EVALUADO: | FORMATO: 002-SI-DCA-EC-2019 | |
|---|------------------------------------|-----------|
| ACTIVIDADES RECAUDADOR | SI | NO |
| Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos | | |
| Elaborar el informe diario de recaudación. | | |
| Participar en arqueos de caja e inventarios físicos. | | |
| Cierre de caja | | |
| Servicios Nuevos | | |
| Cobro de medidores | | |
| Realizar los depósitos diarios del dinero recaudado | | |
| Las demás funciones afines al puesto que le fueren asignadas por su jefe inmediato. | | |

| | | | |
|--------|----|--|--|
| Total; | /8 | | |
|--------|----|--|--|

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.3.1.4. Resultado de la evaluación de cumplimiento de actividades

En la tabla 11 se presenta los resultados obtenidos de la evaluación.

Tabla 11: Resultados cumplimiento de Labores

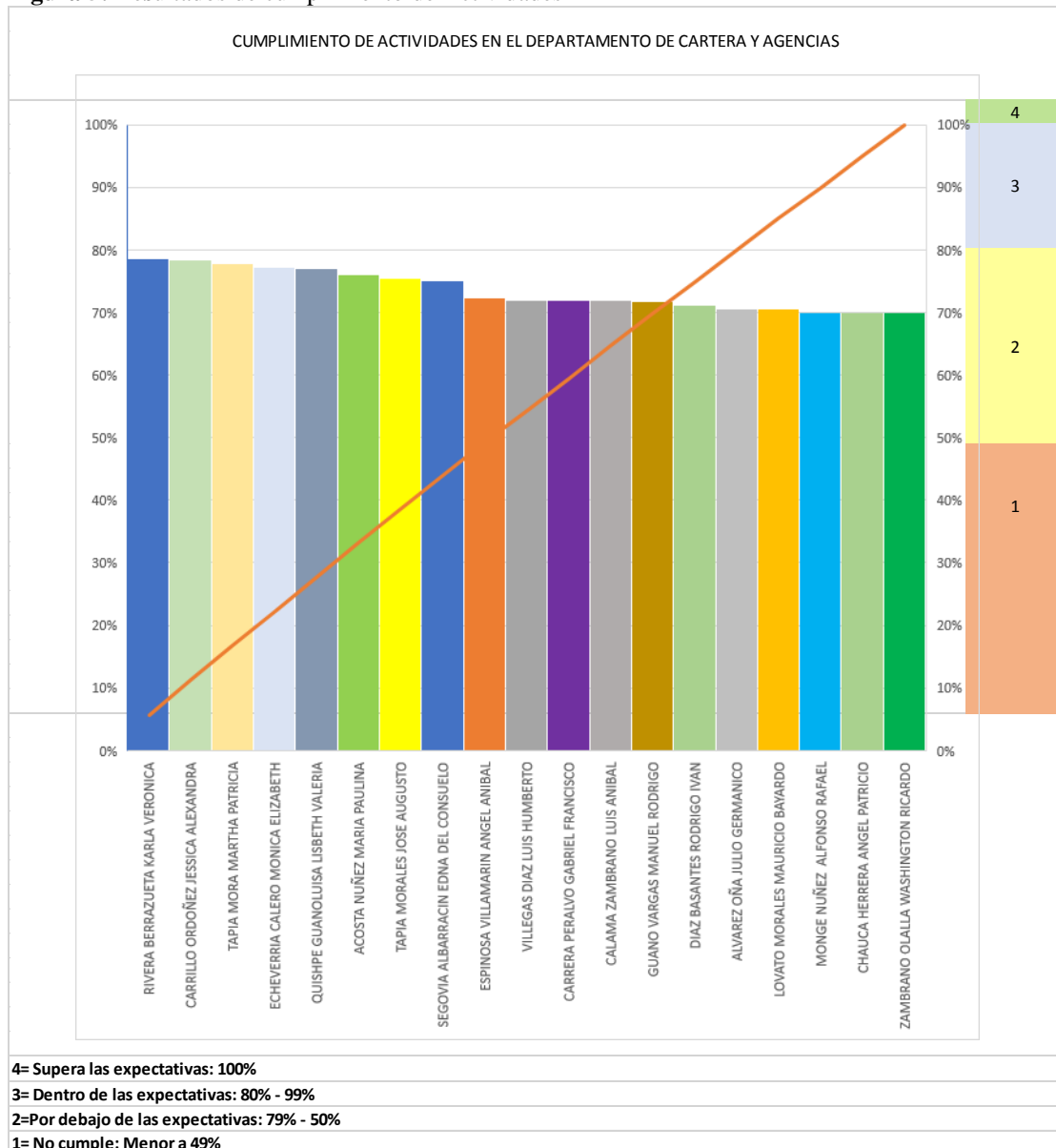
|   VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LABORES DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|------------|-----------------|---------------|
| N° | NOMBRE Y APELLIDO | CARGO | PORCENTAJE | PLAN PROGRAMADO | PLAN CUMPLIDO |
| 1 | ACOSTA NUÑEZ MARIA PAULINA | <u>RECAUDADOR</u> | 76% | 8 | 6,09 |
| 2 | ECHEVERRIA CALERO MONICA ELIZABETH | <u>RECAUDADOR</u> | 77% | 8 | 6,18 |
| 3 | RIVERA BERRAZUETA KARLA VERONICA | <u>RECAUDADOR</u> | 79% | 8 | <u>6,29</u> |
| 4 | TAPIA MORA MARTHA PATRICIA | <u>RECAUDADOR</u> | 78% | 8 | 6,23 |
| 5 | ESPINOSA VILLAMARIN ANGEL ANIBAL | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 72% | 9 | 6,51 |
| 6 | ALVAREZ OÑA JULIO GERMANICO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 71% | 9 | 6,35 |
| 7 | CARRERA PERALVO GABRIEL FRANCISCO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 72% | 9 | 6,47 |
| 8 | MONGE NUÑEZ ALFONSO RAFAEL | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 70% | 9 | 6,3 |
| 9 | LOVATO MORALES MAURICIO BAYARDO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 71% | 9 | 6,35 |
| 10 | VILLEGAS DIAZ LUIS HUMBERTO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 72% | 9 | 6,48 |
| 11 | CHAUCA HERRERA ANGEL PATRICIO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 70% | 9 | <u>6,3</u> |
| 12 | CALAMA ZAMBRANO LUIS ANIBAL | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 72% | 9 | 6,47 |
| 13 | DIAZ BASANTES RODRIGO IVAN | <u>ELECTRICISTA 2</u> | 71% | 10 | 7,12 |
| 14 | ZAMBRANO OLALLA WASHINGTON RICARDO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 70% | 9 | <u>6,3</u> |
| 15 | GUANO VARGAS MANUEL RODRIGO | <u>ELECTRICISTA 1</u> | 72% | 9 | 6,46 |
| 16 | CARRILLO ORDOÑEZ JESSICA ALEXANDRA | <u>AUXILIAR ADMINISTRATIVO 2</u> | 78% | 10 | 7,84 |
| 17 | SEGOVIA ALBARRACIN EDNA DEL CONSUELO | <u>SUPERVISORA DE RECAUDACIÓN</u> | 75% | 10 | 7,51 |
| 18 | QUISHPE GUANOLUISA LISBETH VALERIA | <u>ASISTENTE DE CARTERA Y AGENCIAS</u> | 77% | 7 | 5,39 |
| 19 | TAPIA MORALES JOSE AUGUSTO | <u>SUPERVISOR DE CARTERA Y AGENCIAS</u> | 75% | 5 | 3,77 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.3.1.5. Resultados Generales de la Evaluación de Cumplimiento:

Una vez evaluado a los colaboradores que integran el departamento de Cartera y Agencias, en la figura 5, se presenta en porcentajes y el grado en el que se encuentran.

Figura 5: Resultados de cumplimiento de Actividades



Fuente: Espinosa A., Molina C.

En el Histograma se observó que el Grado de cumplimiento está en una escala de 2 equivalente a Por debajo de las expectativas; 79% - 50% el promedio es de 74% Razón por la cual es necesario diseñar estrategias que permitan mejorar dicho índice, a través del sistema de incentivos.

10.2.4. Realización la evaluación del desempeño a los trabajadores.

La Evaluación del Desempeño Laboral en el Departamento de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi permitirá identificar el desempeño de los colaboradores.

Para identificar el desempeño se tendrá 4 pasos son las siguientes:

10.2.4.1. Objetivo

Evaluar el desempeño laboral a los colaboradores del puesto de trabajo que ocupa en el departamento de cartera y agencias de la entidad.

10.2.4.2. Alcance

Aplica a todos el personal operativo y administrativo del Departamento De Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A- La matriz.

10.2.4.3. Responsabilidad

10.2.4.3.1. Jefe de talento humano; diseñar y guiar el formato de la evaluación del desempeño.

10.2.4.3.2. Jefe inmediato del departamento; ejecuta las evaluaciones del desempeño al personal a su cargo.

10.2.4.3.3. Colaboradores; participa en la evaluación de su desempeño laboral.

10.2.4.4. Condiciones generales

La evaluación de desempeño laboral se diseña según la necesidad de la empresa, es decir tendrá en cuenta el departamento y el tipo de puesto a evaluar. Adicionalmente deberá ser imparcial.

10.2.4.5. Formato Aplicado en la Evaluación de Desempeño al Departamento de Cartera y Agencias.

En la tabla 12, se presenta el formato 003-SI-DCA-PL-2019 de evaluación de desempeño es diseñado, guiado por talento humano de ELEPCO S.A.

Tabla 12: Formato de Evaluación de Desempeño

| FORMATO: 003-SI-DCA-PL-2019 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---|---|
| EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A. | | | | | | | | | | | | |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | | | | | | | |
| EVALUADO | Nombres | | | | | Apellidos | | | | | | |
| | Cargo | | | | | Dirección a la que pertenece | | | | | | |
| EVALUADOR | Nombres | | | | | Apellidos | | | | | | |
| | Jefe de Cartera y Agencias | | | | | Dirección Comercial | | | | | | |
| Dirección a la que pertenece | | | | | | | | | | | | |
| Período Evaluado | Desde | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Hasta | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | |
| | | Día | Mes | Año | | Día | Mes | Año | | | | |
| Motivo de la Evaluación | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | | | | |
| | Período Anual | | Período Semestral | | Período de prueba | | Cambio de evaluador | | | | | |
| Defina detenidamente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio | | Criterio | Excelente | Muy Bueno | Satisfactorio | Regular | Insuficiente | | | | | |
| | | | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN. - Es la forma en la que el evaluado desempeña sus labores | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA DE PRODUCTIVIDAD | | | | | | | | | | GRADO | | |
| 1 | Conocimiento del trabajo: | | | | | | | | | | | |
| | Grado de conocimiento de sus tareas. Dominio y familiarización de las actividades del cargo | | | | | | | | | | | |
| | Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Cooperación: | | | | | | | | | | | |
| | Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | | | | | | | | | | | |
| 3 | Utilización de recursos: | | | | | | | | | | | |
| | Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desarrollo de sus funciones | | | | | | | | | | | |
| 4 | Oportunidad: | | | | | | | | | | | |
| | Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida | | | | | | | | | | | |
| 5 | Planeación del trabajo: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>Organiza su trabajo con estrategias, tiempos, recursos o criterios de evaluación</p> <p>6 Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo</p> <p>7 Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente. Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados para mejorar sus labores</p> <p>8 Calidad: Exactitud y orden en el trabajo. Capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores</p> <p>9 Hábitos de seguridad Sigue procedimientos de seguridad adecuados para mejorar sus labores</p> <p>Atención al cliente interno: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.</p> <p>Atención al cliente externo: Demuestra efectividad y cortesía ante la demanda de servicios de los clientes</p> | |
| II CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES. - Se basa en las actitudes y aptitudes del evaluado | | |
| ÁREA DE CONDUCTA LABORAL | <p>1 Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones</p> <p>2 Trabajo en equipo: Se integra fácilmente a trabajar en equipo, se muestra colaborador con los compañeros de trabajo</p> <p>Compromiso institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestran sentido de pertenencia a la entidad.</p> <p>Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con sus compañeros</p> <p>Iniciativa y sensatez: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>6 Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.</p> | |
| <p>EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA. - Desempeño y desarrollo III en la función del evaluado</p> | | |
| <p>ÁREA COMPLEMENTARIA</p> | <p>1 Desempeño laboral Cumplimiento de los objetivos trazados por el jefe en las actividades que se ajustan a su puesto</p> | |
| | <p>2 Progreso Funcional: Grado de desarrollo en la función</p> | |
| | <p>3 Puntualidad: Cumple sus labores en los horarios establecidos</p> | |
| | <p>TOTAL EN PUNTOS:</p> | |

**FIRMAS DEL
 EVALUADOR**

**FIRMAS DEL
 EVALUADO**


Ciudad y fecha

Fuente: Elepco S.A.

Resultado De la Evaluación del Desempeño Departamental.

La tabla 13 muestra los resultados generales obtenidos de la evaluación del personal se realizó la evaluación a cada uno de los integrantes del departamento y se obtuvo los siguientes resultados de cada uno de los ítems pertenecientes a la evaluación esta divididas de la siguiente manera: área de productividad, área de conducta Laboral, área complementaria:

Tabla 13: Resultados de Evaluación Individual

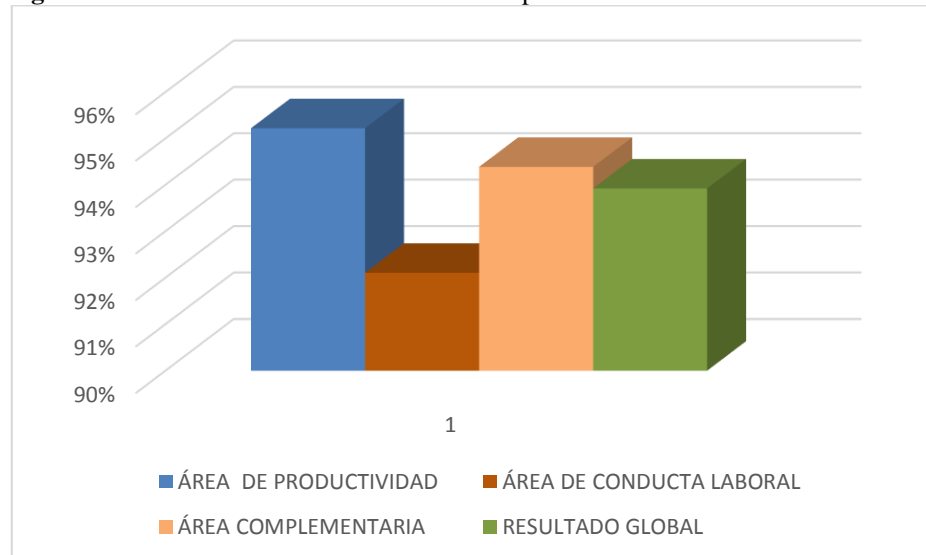
|  | ÍTEM | CARRILLO JESSICA | QUISHPE VALERIA | TAPIA JOSE | MONJE RAFAEL | ECHEVERRIA MONICA | TAPIA MARTHA | SEGOVIA EDNA | WASHINGTON | CHAUCA ANGEL | DIAZ RODRIGO | ESPINOSA ANGEL | VILLEGAS LUIS | CARRERA GABRIEL | ALVAREZ JULIO | GUANO MANUEL | CALAMA LUIS | LOVATO MAURICIO | RIVERA KARLA | ACOSTA MARIA | PROMEDIO | REALIZADO | PROGRAMADO | RESULTADOS GLOBALES | |
|---|--------------------------|------------------|-----------------|------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|----------|-----------|------------|---------------------|------|
| | | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,95 | | | |
| ÁREA DE PRODUCTIVIDAD | 2 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,89 | 9,52 | 10 | 95% | |
| | 3 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,89 | | | | |
| | 4 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,11 |
| | 5 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | zz | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,11 |
| | 6 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | | 9,95 |
| | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,00 |
| | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,00 |
| | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,00 |
| | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | | 9,95 |
| | 11 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | | 9,89 |
| | ÁREA DE CONDUCTA LABORAL | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | 9,05 |
| 2 | | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9,11 | | | | |
| 3 | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9,05 | | | | |
| 4 | | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9,05 | | | | |
| 5 | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9,00 | | | | |
| 6 | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10,00 | | | | |
| ÁREA COMPLEMENTARIA | 1 | 9 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9,79 | 9,44 | 10 | 94% | |
| | 2 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9,16 | | | | |
| | 3 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9,37 | | | | |
| RESULTADO GLOBAL | | 189 | 190 | 192 | 182 | 189 | 189 | 190 | 188 | 178 | 188 | 188 | 188 | 188 | 188 | 188 | 188 | 188 | 188 | 189 | 189 | 187,84 | 187,84 | 200 | 94% |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.2.4.6. Resultado General De la Evaluación del Desempeño en el Departamento de Cartera Y Agencias

En el Figura 6, se presenta resultados generales obtenidos de la evaluación.

Figura 6: Resultados de la evaluación de desempeño.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

En la figura se indica que el 95% correspondiente al área de productividad cumple la meta planteada, mientras que el 92% perteneciente al área de conducta Laboral en relación a las tres áreas es el que requiere más atención y mejorar el porcentaje y por último el 94% representa al Área Complementaria el cual cumple satisfactoriamente. En general la evaluación de desempeño está en un 94% que es un porcentaje aceptable.

10.3. DISEÑAR UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS QUE SE ACOPLEN A LAS NECESIDADES ENCONTRADAS DE TAL FORMA PERMITA LA OPTIMIZACIÓN DEL ÍNDICE DE RECAUDACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

A continuación, se realiza el cumplimiento de las actividades del objetivo 2

10.3.1. Definición de Las Estrategias Y El Método A Utilizar Al Diseñar El Sistema De Incentivos.

Diseño de Estrategias para el Levantamiento De Información Y La matriz para evaluación de indicadores, análisis de indicadores e información obtenida.

En la tabla 14, se detalla las estrategias a utilizar para realizar el diseño del sistema de incentivos.

Tabla 14: Matriz de estrategias utilizadas en el diseño de Incentivos

| ESTRATEGIA | | | <u>Resultado de la actividad</u> | <u>Medios de Verificación</u> |
|--|-------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---|
| | Fuentes de información | Primaria | Recopilación de información. | Documentación Facilitada el Departamento de cartera y Agencias. |
| | | Secundaria | | |
| | Levantamiento de información. | Análisis de indicadores | Información obtenida. | Matriz Evaluación de Indicadores. |
| Plan de acción en sistema de incentivos. | | Plan de acción. | Sistema de incentivos. | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.3.2. Realización del diseño de un sistema de incentivos mediante estrategias y mejorar el índice de recaudación de cartera vencida.

El diseño del sistema de incentivos tiene como finalidad el mejoramiento de la recaudación en el Departamento de Cartera y Agencias la matriz de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

A continuación, se detalla en la matriz los criterios a utilizar para el diseño del sistema de incentivos.

La tabla 11; presenta el sistema de incentivos con sus criterios ejecutados con directrices de un sistema de calidad.

Tabla 15: Sistema de Incentivos

| S | I | Descripción Procedimientos | Resultado del | Medios de |
|---|---|----------------------------|---------------|-----------|
|---|---|----------------------------|---------------|-----------|

| | | Procedimiento. | Verificación. |
|---|--|---|---|
| 1. Preparación Inicial. | Formulación de Objetivo | Asignación de responsabilidad. | Acta de Compromiso. |
| | Descripción de Funciones para responsables. | | |
| 2. Identificación de la situación problemática. | Recaudación económica. | Obtención de indicadores de las evaluaciones. Índices de Recaudación, mensual, Anual. | *Formatos de Evaluación. (Cumplimiento, Evaluación de desempeño). *Tabla de Recaudación. |
| | Evaluación del Cumplimiento de Funciones. | | |
| | Evaluación del Desempeño. | | |
| 3. Estrategias de solución. | Análisis de Indicadores Generados. | Incrementar el índice de Recuperación por cartera vencida. | *Tabla de valor Promedio Ponderado Anual de Recuperación de Cartera 2018. *Plan de Acción |
| | Diseño de incentivos no económicos del Departamento. | | |
| 4. Implementación. | | Ejecución del plan de acción para la implementación del sistema de incentivos. | *Parámetros de cumplimiento del plan de acción del Sistema de incentivos. *Evidencia fotográfica y documental. |
| 5. Control de Cambios y Seguimiento. | Asignación de Seguimiento. | Cambios propuestos. cambios realizados. | *Checklits. *Hoja Registro de Cambios Propuestos. |
| | Presentación de un plan preliminar de cambios. | Aprobación, de plan de Cambios Aplicados. | Hoja Registro de Cambios aplicados. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.3.2.1. Etapa 1. Preparación inicial

10.3.2.1.1. Objetivo

Mejorar el porcentaje de recuperación de cartera vencida mediante la implementación basada en el plan de acción del sistema incentivos diseñada.

10.3.2.1.2. Comprometimiento de los Involucrados.

Sociabilización del sistema de incentivos en el departamento de cartera y agencias

10.3.2.1.3. Asignación de Responsabilidades.

Responsables:

Los encargados del sistema de incentivos del departamento de cartera y Agencias se detallan a continuación:

Representate:

Ing. Virginia Elizabeth Catota Oleas

Actividades del Cargo a desempeñar

Seguimiento y actualización de información

Evaluación de desempeño

Índice de Cumplimiento (Mensual)

Cumplimiento de los Incentivos del Plan de acción al personal

Secretaria:

Sra. Jessica Alexandra Carrillo Ordoñez

Actividades del Cargo a desempeñar

Actas de datos

Generación de Documento de soporte General

Publicación del Mejor Empleado (Trimestralmente).

10.3.2.2. Identificación de la situación problemática.

Parte desde el índice de recaudación de cartera vencida, el grado de cumplimiento y el desempeño de los colaboradores estos dos últimos cumplidos en el objetivo 1 cabe mencionar que también son parte del sistema.

10.3.2.2.1. Diagnóstico de recuperación de cartera vencida en el Departamento de Cartera Y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A- La matriz

En la tabla 16, se muestra los porcentajes de recaudación mensualmente se hizo un análisis debido a que faltaba un porcentaje en cada uno de los meses y se llegó a una conclusión dichos porcentajes faltantes se identificaron y se detalló como recuperación pendientes asuntos varios tales como; Refacturación, Coactivas, Medidores suspendidos o no encontrados cumpliendo así el 100% los cálculos se realizaron en base al anexo B. Se presenta las fórmulas utilizadas para el cálculo:

Recuperación cartera vigente = $\text{Recuperación vigente total} / \text{Facturación} * 100\%$

Recuperación de cartera vencida = $\text{Recuperación cartera vencida} / \text{Facturación} * 100\%$

Recuperación Asuntos Varios= $\text{Recuperación asuntos varios} / \text{Facturación} * 100\%$.

Tabla 16: Análisis de Recaudación de cartera.

| N°- | Descripción | Objetivo | Indicador | Meta cuantificable | MES |
|-----|--------------------------------|---|----------------------------|--------------------|---------|
| 1 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 55,51% | ENERO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,13% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación | 20,36% | |
| 2 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi | Porcentaje de | 62,79% | FEBRERO |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|---|----------------------------|--------|-------|
| | | | recuperación | | |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 29,52% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación | 7,69% | |
| 3 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 68,01% | MARZO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 31,97% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación | 0,02% | |
| 4 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,18% | ABRIL |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,79% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación | 0,03% | |
| 5 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,61% | MAYO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,35% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación | 0,04% | |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|--|----------------------------|--------|------------|
| 6 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 69,22% | JUNIO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 30,75% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados. | Porcentaje de recuperación | 0,03% | |
| 7 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,92% | JULIO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,04% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados. | Porcentaje de recuperación | 0,04% | |
| 8 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 72,25% | AGOSTO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 27,72% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados. | Porcentaje de recuperación | 0,03% | |
| 9 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 75,23% | SEPTIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,73% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores | Porcentaje | 0,04% | |

| | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|----------------------------------|--------|-----------|
| | | suspendidos o no encontrados. | de recuperación | | |
| 10 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 75,13% | OCTUBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,83% | |
| | | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados. | Porcentaje de recuperación | 0,04% | |
| 11 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 76,38% | NOVIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 23,62% | |
| 12 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 72,98% | DICIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 27,02% | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.3.2.2.1.1. Promedio Ponderado Anual de Recuperación de Cartera 2018

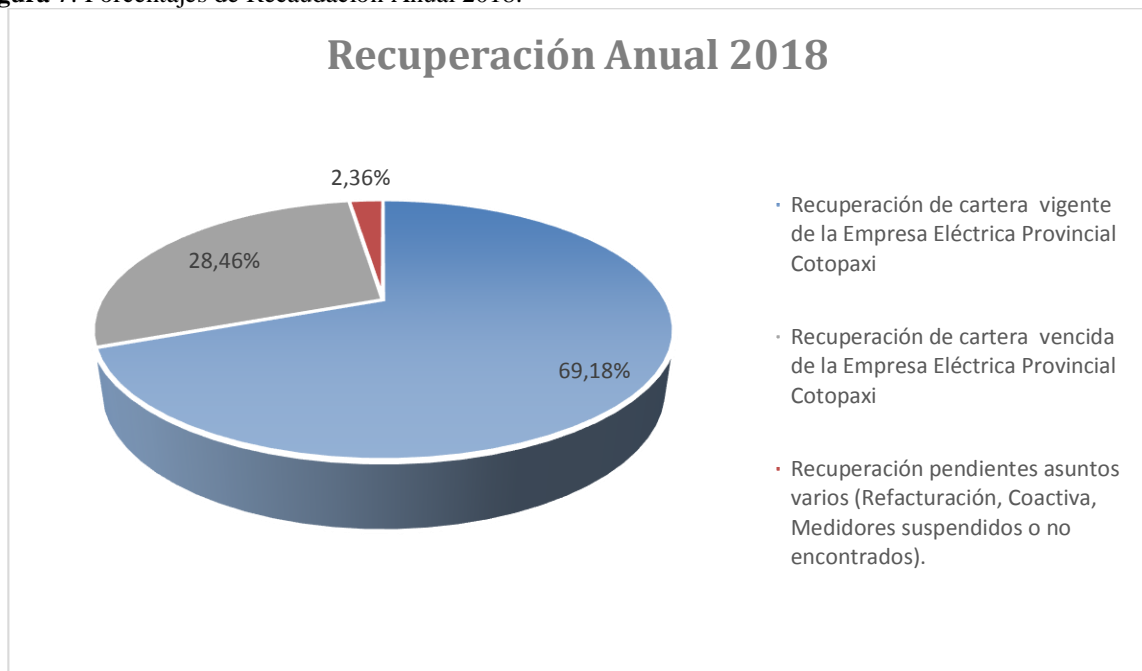
Se realizó el diagnóstico de cartera vencida en base a la Tabla 16 se calculó el promedio anual que no es más que la suma de cada uno de los porcentajes mensual dividido para el total de meses, en la tabla 17 se detalla los promedios de recaudación anual.

Tabla 17: Promedio Ponderado Recuperación de Cartera 2018.

| Descripción | Objetivo | Indicador | Meta cuantificable |
|--------------------------------|---|-----------------------------|--------------------|
| Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. | Porcentaje de recuperación. | 69,18% |
| | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. | Porcentaje de recuperación. | 28,46% |
| | Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación. | 2,36% |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

Figura 7: Porcentajes de Recaudación Anual 2018.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

Análisis: la figura muestra el promedio ponderado de recuperación de cartera anual del correspondiente al año 2018, donde evidencia que el 69,18% pertenece a la recuperación de cartera vigente anual, mientras que el 28,46% corresponde a la recuperación de cartera vencida anual, y finalmente el 2,36 % restante pertenece a recuperación de cartera pendiente por asuntos de asuntos varios; refacturación, coactiva, medidores suspendidos o no encontrados, además cabe mencionar que realizó un promedio mensual con los valores proporcionados por la empresa para la obtención de los datos anterior.

Interpretación: Como se detalla en el gráfico de los datos mostrados se observa que existe un 69,18% de cartera recuperada correspondiente al valor de cartera total este valor permite que la empresa siga teniendo rentabilidad sin embargo no es un valor adecuado que la empresa debería manejar para obtener mayor liquidez y rentabilidad.

por otro lado 28,46% pertenece a cartera vencida, este valor genera inconveniente para la empresa puesto que requiere la orientación de recurso humano para la actividad de Realizar notificaciones, cortes y reconexiones del servicio eléctrico al usuario, además de ser un factor que disminuye la liquidez económica de la empresa mermando los diferentes departamentos la capacidad adquisitiva y de planificación que requieren de un presupuesto anual.

Adicionalmente genera mayor tiempo de ejecución de labores para el personal de dicho departamento, finalmente el 2,36% es reflejado como los valores de mayor dificultad de recuperación para la empresa puesto que es necesario llegar a instancias legales para que el usuario que mantiene la deuda pueda cancelar la misma.

La evaluación de cumplimiento se detalló en el objetivo 1 del proyecto de investigación sin embargo cabe señalar que la evaluación de cumplimiento es parte de la situación problemática y del sistema de incentivos

La evaluación del desempeño se dio cumplimiento en la actividad del objetivo 1 sin embargo es prudente señalar que la evaluación de desempeño es parte de la situación problemática y del sistema.

10.3.2.3. Etapa 3. Estrategia de solución

En el plan de acción se detalla los beneficios que los colaboradores van a obtener, en el abarca diferentes aspectos; sociales, familiares, laborales y personales.

10.3.2.3.1. Objetivo del plan de acción:

Motivar al colaborador para que mejore su desempeño laboral y la recompensa, se entrega al haber alcanzado un logro o mérito.

En la Tabla 18 se presenta el plan de acción:

Tabla 18: Plan de acción.

| PLAN DE ACCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS ELEPCO S.A.- LA MATRIZ | | |
|--|--|---|
| OBJETIVO | INCENTIVO | DESCRIPCIÓN |
| Certificar los logros obtenidos por los colaboradores | Reconocimiento por los años de servicio, por escrito | Realizar la entrega formal de certificados al colaborador, Publicación en las Carteleras de comunicación de la empresa por los años de servicio. |
| Identificar al colaborador con mayor entusiasmo en el desempeño de sus actividades y o funciones | Reconocimiento al colaborador del mes | Difundir en todos los medios de la empresa este logro de forma trimestral. |
| Mostrar la flexibilidad y el interés de la empresa hacía la familia del colaborador. | Mejoramiento de Calidad de Vida y su Entorno Familiares, en caso de ausencia o permiso. | Otorgar permiso ante ciertas calamidades. |
| Garantizar la estabilidad emocional de los colaboradores dentro de su esfera laboral, y social. | Celebración de cumpleaños a los colaboradores | Llevar un control detallado de las fechas de cumpleaños de los colaboradores del departamento a fin de notificarles a las personas encargadas de organizar el día viernes de la tercera semana de cada mes en un tiempo de 10 a 15 minutos. |
| Dar realce al trabajo que desempeñan. | Celebración de Los Días Festivos | Fecha Especial; Día del Electricista. |
| Mantener informado a los colaboradores de los seminarios y curso. | Desarrollo Profesional | Llevar un registro de los seminarios y cursos auspiciados por la empresa para la información al personal. |
| Permitir Recreación de los colaboradores en eventos deportivos. | Participar en los eventos deportivos que realiza la empresa. | Mejorar la calidad de vida del personal. |
| Permitir que se sientan valorados en el departamento por el cumplimiento de las actividades. | Reconocer los logros Felicitando al colaborador por haber cumplido las actividades satisfactoriamente. | Difundir en una reunión con todos los integrantes del departamento para dar a conocer su esfuerzo realizado, este sirva para continuar trabajando y Contribuir al éxito del departamento. |
| Ser flexible con los requerimientos de los colaboradores para la asignación de vacaciones. | Dar la apertura para generación del cronograma de fechas de vacaciones a los colaboradores. | Diálogo para acordar resoluciones y el compromiso que exista en el departamento. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio para crear un ambiente laboral positivo. |
| Mantener la mejora continua dentro del plan acción y del sistema de incentivos en el departamento. | Buzón de sugerencias en el departamento. | Creación de un buzón Proponer sugerencias por los colaboradores. Recolección de información. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.3.2.4. Etapa 4. Implementación

Una vez elaborado el plan de acción mediante una reunión se capacito y se propone el mismo dando a conocer el costo beneficio que tiene la implementación del sistema de incentivos, al optar por su implementación y una vez que éste ha sido aprobado por la Jefa Departamental, se procede implementar.

10.3.2.4.1. Objetivo:

Implantar los cambios, y dar seguimiento de acuerdo a las actividades del plan acción.

10.3.2.5. Etapa 5. Control De Cambios y Seguimiento.

Detallar los cambios realizados al procedimiento por parte de los responsables del sistema de incentivos. Además de la difusión en el departamento, representada por autoridades y colaboradores del mismo.

10.3.2.5.1. Objetivo:

Evaluar si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados, términos de objetivos Departamentales, personales y sociales.

Dar a conocer los beneficios del sistema de incentivos y el plan de acción.

10.3.2.5.2. Asignación de Seguimiento.

Asignación de responsabilidades; los representantes serán quienes deberán llevar el control y la aplicación además de proponer los cambios en el sistema de incentivos.

Adicionalmente se deberá formar un comité integrada por 2 personas para garantizar los cambios propuestos y evaluar los indicadores del sistema.

Creación de un buzón de sugerencias para el plan de acción y sistema de incentivos.

En la siguiente tabla 19, se detalla cada caracterización de los formatos utilizados en el sistema de Incentivos.

Tabla 19: Descripción de Formatos

| DESCRIPCIÓN DE FORMTOS DEL SISTEMA | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| SIMBOLOGÍA | INTERPRETACIÓN |
| NUMERACIÓN DE FORMATO: | 001 |
| SI | Sistema de Incentivos |
| DCA | Departamento de Cartera y Agencias |
| LP | Levantamiento de Procesos. |
| EC | Evaluación de Cumplimiento |
| ED | Evaluación de Desempeño |
| PL | Planeación |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.3.2.5.3. Presentación de un plan preliminar.

Se preparo el primer borrador del sistema de incentivos para el departamento de cartera y Agencias. este documento pretende ser de gran ayuda.

Se propuso estrategias para ponerlo en práctica y para mantenerlo en funcionamiento, sin preocuparse todavía por su viabilidad. “como segunda etapa es el dar seguimiento a las propuestas y ejecutar las directrices a las condiciones de la empresa. El plazo para este proceso no debe ser superior a tres meses”.

10.4. DETERMINAR EL COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS RECAUDACIONES.

a continuación, se da cumplimiento al objetivo 3

10.4.1. Pronostico estimado del índice de recaudación mediante la aplicación del plan de acción del sistema de incentivos.

En la sub actividad se detalla el pronóstico estimado a recaudar mediante la aplicación del sistema.

10.4.1.1. Análisis con la aplicación del Sistema de incentivos

Para los pronósticos se utilizó el método de suavizamiento exponencial Simple, proporciona un promedio móvil, permite calcular el promedio de una serie de tiempo con un mecanismo de autocorrección que busca ajustar los pronósticos en dirección opuesta a las desviaciones del pasado mediante una corrección que se ve afectada por un coeficiente de suavizamiento.

Se utilizo el método de suavizamiento exponencial por que el pronóstico se acerca a la realidad.

Para el pronóstico se utilizó el programa Excel a continuación se presenta la formula aplicada y la tabla 20 representa la descripción de la fórmula:

$$Y_{t+1}' = \alpha Y_t + (1 - \alpha) Y_t'$$

Tabla 20: Descripción de los símbolos utilizados

| Descripción de los símbolos | |
|------------------------------------|---|
| t | Meses |
| Yt | Recaudación Año 2018 |
| Yt' | Pronostico |
| [et] | Diferencia recaudación real y el pronostico |
| DAM | Desviación absoluta de la media |
| α | Factor |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

En la Tabla 21, se presenta los cálculos pronosticados utilizando las recaudaciones del año anterior en este caso del año 2018 está basado en el anexo B, con el porcentaje de 69,18% de recaudación total existente dividido para el 100% obtenemos el 0,6918 dicho porcentaje fue utilizado como factor.

Tabla 21: Pronóstico de Recaudación factor 0,6918.

| Mes | Recaudación 2018 | Pronostico | Diferencia |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
| t | Yt | Yt' | [et] |
| 1 | 2866311,78 | 2866311,8 | 0,00 |
| 2 | 2827866,72 | 2866311,8 | 38445,06 |
| 3 | 3175199,38 | 2863652,2 | 311547,23 |
| 4 | 3100865,45 | 2885205,0 | 215660,46 |
| 5 | 3170227,97 | 2900124,4 | 270103,59 |
| 6 | 3279647,32 | 2918810,1 | 360837,17 |
| 7 | 3206121,67 | 2943772,9 | 262348,81 |
| 8 | 3270685,16 | 2961922,2 | 308763,01 |
| 9 | 3574096,72 | 2983282,4 | 590814,34 |
| 10 | 3534483,08 | 3024154,9 | 510328,17 |
| 11 | 3297891,1 | 3059459,4 | 238431,68 |
| 12 | 3468823,6 | 3075954,1 | 392869,51 |
| 13 | Pronostico | 3103132,8 | |
| DAM | | | 291679,09 |
| α | 0,06918 | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

La tabla 22 corresponde a los pronósticos de recaudación, se calculó el factor ajustado para tener un pronóstico lo más real posible dicho factor se obtiene con solver es un programa de complemento de Microsoft Excel, solver sirve para determinar un el valor mínimo o máximo de una celda cambiando otras celdas en este caso un número mínimo.

Para esto se tomó en consideración las siguientes condiciones:

$$0 \leq \text{Factor} \leq 1$$

Restricciones:

$$0,06918 \geq 0$$

$$0,06918 \leq 1$$

Tabla 22: Pronóstico de Recaudación con el factor ajustado.

| Mes | Recaudación 2018 | Pronostico | Diferencia |
|----------------------------|---------------------|------------|------------|
| t | Yt | Yt' | [et] |
| 1 | 2866311,78 | 2866311,8 | 0,00 |
| 2 | 2827866,72 | 2866311,8 | 38445,06 |
| 3 | 3175199,38 | 2836299,2 | 338900,17 |
| 4 | 3100865,45 | 3100865,5 | 0,01 |
| 5 | 3170227,97 | 3100865,5 | 69362,52 |
| 6 | 3279647,32 | 3155014,1 | 124633,23 |
| 7 | 3206121,67 | 3252310,4 | 46188,76 |
| 8 | 3270685,16 | 3216252,7 | 54432,51 |
| 9 | 3574096,72 | 3258746,0 | 315350,72 |
| 10 | 3534483,08 | 3504928,1 | 29554,97 |
| 11 | 3297891,1 | 3528000,5 | 230109,43 |
| 12 | 3468823,6 | 3348363,0 | 120460,63 |
| 13 | Pronostico | 3442402,0 | |
| DAM | | | 113953,17 |
| α | 0,7807 | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

Se obtuvo un factor 0,7807 ajustado a un pronóstico preciso a la realidad dicho factor se utilizará para obtener el incremento porcentual de recaudación de cartera.

10.4.1.2. Recaudación de cartera aplicando el factor óptimo.

A continuación, se presenta los cálculos para obtener el porcentaje aplicando el factor óptimo. Para esto se utilizó el anexo B y el factor 0,7807.

Datos:

Facturación Total Año 2018 = 54271780,03 = 100%

Porcentaje recaudación = 0,7807*100% = 78,07%

X=?

| | | |
|-------------|--------|--------|
| 54271780,03 | —————▶ | 100% |
| X | —————▶ | 78,07% |

$$X = \frac{54271780,03 \times 78,07\%}{100\%}$$

X = 42429677,63 Recaudación de cartera aplicando el factor óptimo.

Valor neto de Recaudación de cartera= Recaudación de cartera aplicando el factor óptimo – Recaudación de cartera vigente existente Año 2018.

valor neto a Recaudar de cartera vencida al año= 42429677,63 -38772219,98 = 3657457,65

$$\text{Porcentaje a Recuperar} = \frac{\text{Valor neto a recaudar}}{\text{Facturación Total Año 2018}} * 100$$

$$\text{El porcentaje a recuperar} = \frac{3657457,65}{54271780,03} * 100 = 7\%.$$

Se plantea que con la implementación del sistema de incentivos exista un incremento en la recaudación de un 7% más en referencia a los años anteriores.

10.4.1.3. Valor Pronostico Promedio Recaudación Mensualmente.

En la tabla 23 se muestra el valor promedio mensual a recaudar

Tabla 23: Valor Promedio Recaudación mensualmente.

| Descripción | Indicador | Meta cuantificable |
|---|-----------------|--------------------|
| Facturación de cartera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxí. | Valor económico | 304788,14 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.4.1.4. Tabla comparativa de recuperación de Cartera.

En la tabla 24, se muestra la comparación de porcentajes de recaudación del año 2018 con el pronóstico, el cálculo del porcentaje de recuperación pronosticado es la suma de los resultados de la tabla 17 más el 7%.

Tabla 24: Tabla Comparativa.

| Objetivo | Indicador | Año 2018 | Pronostico |
|---|-----------------------------|----------|------------|
| Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. | Porcentaje de recuperación. | 69,18% | 76,18% |
| Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. | Porcentaje de recuperación. | 28,46% | 21,46% |
| Recuperación pendientes asuntos varios (Refacturación, Coactiva, Medidores suspendidos o no encontrados). | Porcentaje de recuperación. | 2,36% | 2,36% |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

Resultados: con la implementación del sistema de incentivos y dando cumplimiento al plan de acción se lograra un 7% adicional a la recuperación de cartera vencida del año anterior.

10.4.2. Realización del presupuesto Estimado por la implementación del sistema de incentivos en la empresa.

En la tabla , se indica los cálculos del presupuesto Estimado para la implementación del sistema de incentivos en la empresa.

Tabla 25: Presupuesto de la implementación

| Presupuesto Estimado para la implementación del sistema de incentivos. | | | | |
|--|------------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| Nº- | Descripción | Unidad / Año | Costo Unitario / Mes | Costo Año Total |
| 1 | Mano de Obra | 12 | 16,67 | 200 |
| 2 | Insumos | 12 | 8,33 | 100 |
| 3 | suministros de oficina | 12 | 1,67 | 20 |
| 4 | cartelera | 12 | 1,25 | 15 |
| Costo Total General | | | | 335,00 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

10.4.3. Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos.

La difusión del sistema de incentivos se realizó en una reunión como evidencia se adjunta Fotografías y la hoja de registro en anexos.

Figura 8: Difusión del sistema de incentivos.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

Figura 9: Capacitación del sistema de incentivos.



Fuente: Espinosa A., Molina C.

11. IMPACTOS:

11.1. Impacto Técnico.

La implementación del sistema de incentivos permite mejorar en el índice el 5% de recaudación de cartera vencida en el departamento y en la empresa mejorando la eficiencia y productividad de los colaboradores.

11.2. Impacto Sociales.

Mejorar el ambiente y satisfacción laboral del personal del departamento de cartera y agencias además de proporcionar una mejor calidad de vida.

11.3. Impactos económicos.

Se plantea una recuperación de cartera vencida en el año 2018 con la aplicación del sistema de incentivos tendrá una recaudación aproximada de \$ 304788,14 dólares correspondiente al 7% del incremento de recuperación, el cual representa un crecimiento económico para la empresa. Así mejorando su liquidez y su capacidad adquisitiva.

12. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO.

En la siguiente tabla se detalla los gastos generados en la ejecución del presente proyecto de investigación.

Tabla 26: Presupuesto de Proyecto.

| DESCRIPCIÓN | UNIDADES/DÍAS/HORAS | COSTO UNIDAD | TOTAL \$ |
|--------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Diseño del Sistema | 1 | 1800 | 1800 |
| Movilización | 55 | 0,6 | 33 |
| Computadora | 1 | 350 | 350 |
| Papel/ Resmas | 2 | 5 | 10 |
| Impresiones | 400 | 0,05 | 20 |
| Internet | 100 | 0,7 | 70 |
| Alimentación | 55 | 2,5 | 137,5 |
| Gastos varios | 80 | 1 | 80 |
| | | TOTAL | 2500,5 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. CONCLUSIONES

- Se pudo evidenciar que existe un desempeño de: un 94% que es aceptable dentro de la empresa sin embargo el índice de recaudación no es el adecuado con el que se debería desempeñar el departamento, afectando directamente en la liquidez y economía de la empresa eléctrica provincial de Cotopaxi S.A., además es notoria la necesidad de motivar al personal que labora en dicho departamento.
- El sistema de incentivos es una herramienta útil para incrementar la satisfacción laboral del cliente interno del departamento de cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., puesto que la motivación del personal permite generar el sentido de pertenencia y empoderamiento de los colaboradores en cada una de las actividades que desempeñan diariamente. Mediante las directrices establecidas en el plan de acción del sistema de incentivos para el departamento, se pronostica el

incremento de un 7% de un aproximado en el valor de recaudación mensual correspondiente a la cartera vencida.

- El pronóstico de recaudación aplicando el sistema tendría un incremento de: \$ 304788,14 promedio mensual, la implementación del sistema de incentivos costara \$ 335 es accesible lo cual beneficiara al departamento y la empresa.

13.2. RECOMENDACIONES

- Controlar que los responsables del sistema de incentivos hagan seguimiento trimestral de los indicadores
- Realizar una evaluación trimestral para evidenciar los resultados de indicadores y compararlos con las metas planteadas dentro del sistema.
- Generar documentos tales como actas y balances de resultados que permitan la toma de decisiones para la realización de cambios y mejoras en el sistema de incentivos
- Mantener la socialización de funcionamiento del sistema y los cambios en el sistema de incentivos.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Alexandra, A., & Tello, M. (2017). EMPOWERMENT Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA MEDIANA EMPRESA: CASO INDUSTRIA INPLASTICO. Latacunga, Ecuador.
- Álvarez, L. (2002). Como Diseñar Sistemas de Estimulación para las Organizaciones. Cuba. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos10/estim/estim2.shtml>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad Conceptos, enfoques, modelos y sistemas (PEARSON EDUCACIÓN, S. A. ed.). Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: Mc GRAW-HILL.
- ELEPCO, S. (2018). Plan Estratégico 2018-2021. Latacunga, Ecuador.
- Espinoza, G. (2017). Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral. Lima, Perú.

- García C., R. (2005). Estudio del Trabajo Ingeniería de Métodos y Medición del Trabajo (segunda ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- González, D. (2008). Psicología de la Motivación (Lic. Maria Remedios Hernández ed.). La Habana , Cuba: Ciencias Médicas.
- Guamán, M., & Iza, D. (2013). DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA EVITAR LA DESERCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA AGRIROSE CIA LTDA. Iatacunga, Ecuador.
- Guanín, Á., & López, D. (2012). DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL. Latagunga, Ecuador.
- Guzmán, P., & Olave, S. (2004). ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y DESEMPEÑO (PRIMERA ed.). SANTIAGO, CHILE.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administración Un Enfoque Basado en Competencias (Cengage Learning ed.). México.
- ISO, 9. (2015). Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos (Quinta Edición ed.). Ginebra, Suiza.
- Jácome, J., & Panchi, C. (2016). INCENTIVOS NO ECONÓMICOS. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- José, R. (2005). Incentivos Laborales y el Desempeño del Personal de los Call Center. Guatemala.
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del Trabajo (Cuarta ed.). Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (Decimoquinta ed.). México: PEARSON.
- SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo /Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 - 2021. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Primera ed.). Quito, Ecuador.
- Sum Mazariegos, M. (2015). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL. (F. D. HUMANIDADES, Ed.) QUETZALTENANGO, Guatemala.
- UTC. (2017). Líneas de investigación. Dirección de Investigación. Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador.
- Zúñiga, K. (2016). DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL. Milagro, Ecuador.

15. ANEXOS

ANEXO A

Se adjunta el certificado de aceptación para realización del proyecto de investigación en el Departamento de Cartera y Agencias de la empresa eléctrica Provincial Cotopaxi.

Se anexa las hojas de registro de la actividad dando cumplimiento a la comprobación de la existencia o no de un sistema de incentivos.



EMPRESA ELÉCTRICA
PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

CERTIFICADO

A petición escrita de los interesados **CERTIFICO** que la Jefatura de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A, da apertura a los Señores Espinosa Villamarin Ángel Aníbal y Molina Chacón Cesar Fernando para que realicen un proyecto de investigación con el tema Diseño de un sistema de incentivos en el departamento de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

El interesado puede hacer uso de la presente certificación, para los fines legales consiguientes.

Latacunga, 31 de octubre del 2018

Atentamente



Ing. Virginia Catota Olelas
JEFE DE CARTERA Y AGENCIAS
ELEPCO S.A

VC/

HOJA DE REGISTRO

| FECHA | APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO | ACTIVIDAD REALIZADA | FIRMA | OBSERVACIÓN |
|------------|------------------------------------|----------------------------------|--|---|-------------|
| 11/10/2018 | CATOTA OLEAS VIRGINIA ELIZABETH | JEFE DE CARTERA Y AGENCIAS | COMPROBACIÓN DE LA EXISTENCIA O NO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS. |  | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ANEXO B

Tabla 27: Recaudación de año 2018


| INDICADORES DE RECAUDACIÓN EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI .S.A. DEL AÑO 2018 | | | | | |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| MES | FACTURACIÓN | RECAUDACIÓN MENSUAL | RECAUDACIÓN VIGENTE | RECAUDACIÓN ACUMULADA 12 MESES | POR RECUPERAR |
| ene-18 | 4520214,54 | 3965271,62 | 2866311,78 | 4258572,05 | 261642,49 |
| feb-18 | 4455186,88 | 4160468,61 | 2827866,72 | 4210390,96 | 244795,92 |
| mar-18 | 4608574,37 | 4397524,21 | 3175199,38 | 4442502,8 | 166071,57 |
| abr-18 | 4472598,19 | 4589090,95 | 3100865,45 | 4307569,93 | 165028,26 |
| may-18 | 4470709,5 | 4589251,95 | 3170227,97 | 4288443,65 | 182265,85 |
| jun-18 | 4466925,17 | 4837359,08 | 3279647,32 | 4259057,96 | 207867,21 |
| jul-18 | 4335766,55 | 4258825,85 | 3206121,67 | 4130363,66 | 205402,89 |
| ago-18 | 4567559,66 | 4335591,18 | 3270685,16 | 4262305,1 | 305254,56 |
| sep-18 | 4633919,16 | 4760884,3 | 3574096,72 | 4311151,66 | 322767,5 |
| oct-18 | 4627776,03 | 4632604,42 | 3534483,08 | 4190783,69 | 436992,34 |
| nov-18 | 4518988,69 | 4415774,7 | 3297891,1 | 3691998,09 | 826990,6 |
| dic-18 | 4593561,293 | 4603087,8 | 3468823,6 | 4064644,5 | 528916,8 |
| Total | 54271780,03 | 53545734,68 | 38772219,98 | 50417784,03 | 3853996,003 |
| Promedio Mensual | 4522648,336 | 4462144,56 | 3231018,33 | 4201482,00 | 321166,33 |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO C

La figura representa las recaudaciones realizadas en el año 2018, esto ayudo a identificar la situación del problema en el departamento

Tabla 28: Porcentajes de recaudación anual 2018

|  | | Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP | | | MES |
|---|--------------------------------|---|--|--------------------|------------|
| Literal a4) Las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos | | | | | |
| No, | Descripción de la unidad | Objetivo de la unidad | Indicador | Meta cuantificable | |
| PROCESOS GOBERNANTES / NIVEL DIRECTIVO | | | | | |
| 1 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 55,51% | ENERO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,13% | |
| 2 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 62,79% | FEBRERO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 29,52% | |
| 3 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 68,01% | MARZO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 31,97% | |
| 4 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,18% | ABRIL |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,79% | |
| 5 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,61% | MAYO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,35% | |
| 6 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 69,22% | JUNIO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 30,75% | |
| 7 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 67,92% | JULIO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 32,04% | |
| 8 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 72,25% | AGOSTO |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 27,72% | |
| 9 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 75,23% | SEPTIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,73% | |
| 10 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 75,13% | OCTUBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 24,83% | |
| 11 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 76,38% | NOVIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 23,62% | |
| 12 | Jefatura de Cartera y Agencias | Recuperación de cartera vigente de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 72,98% | DICIEMBRE |
| | | Recuperación de cartera vencida de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi | Porcentaje de recuperación | 27,02% | |
| LINK PARA DESCARGAR EL REPORTE DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR) | | | | | |
| FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN: | | | 07/01/2019 | | |
| PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN: | | | MENSUAL | | |
| UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACION - LITERAL a4): | | | JEFATURA DE CARTERA Y AGENCIAS | | |
| RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a4): | | | JEFATURA DE CARTERA Y AGENCIAS | | |
| CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN: | | | virginia_catota@elepcosa.com.ec | | |
| NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN: | | | 2 812 710 | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO D

La tabla facilitada por parte la empresa eléctrica permito ejecutar el FODA departamental.

Tabla 29: FODA De La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A.

| FODA | | INTERNO | EXTERNO |
|-------------|---|------------------------|---|
| | | FORTALEZAS (+) | OPORTUNIDADES (+) |
| F1 | Concesión exclusiva para la distribución y comercialización de la energía eléctrica en la provincia de Cotopaxi. | O1 | Incorporación de nuevos polos de desarrollo industrial y productivo que incrementan la demanda de energía eléctrica. |
| F2 | Infraestructura eléctrica funcional y con amplia cobertura para el suministro de energía. | O2 | Políticas de estado que impulsan el desarrollo productivo y social que requiere el apoyo del sector eléctrico. |
| F3 | Autonomía en el manejo de los recursos del presupuesto institucional. | O3 | Acceso a financiamientos externos para la ejecución de proyectos empresariales. |
| F4 | Centros de servicio y atención al cliente en toda el área de concesión. | O4 | Acceso a nuevas tecnologías y herramientas tecnológicas TIC's. |
| F5 | Recurso humano capacitado con experiencia y disciplina en el cumplimiento de las normas de salud y seguridad ocupacional. | O5 | Imagen institucional por consolidar ante la comunidad. |
| | | DEBILIDADES (-) | AMENAZAS (-) |
| D1 | Estructura orgánica funcional, procedimientos, reglamentos y manuales de procesos desactualizados o inexistentes. | A1 | Eventual erupción del volcán Cotopaxi. |
| D2 | Inequidad en la carga laboral y su relación remunerativa. | A2 | Excesivas modificaciones en las regulaciones y procedimientos de contratación pública. |
| D3 | Deficiencias en la gestión comercial. | A3 | Asentamientos no regularizados por los GADs municipales que incumplen normas técnicas, ordenanzas y regulaciones para el uso de suelos. |
| D4 | Infraestructura y espacio físico antifuncional en oficinas y agencias. | A4 | Interrupciones del servicio eléctrico por factores exógenos. |
| D5 | No se cuenta con herramientas de gestión para el control y manejo gerencial. | A5 | Conexiones y operaciones de redes eléctricas no autorizadas. |
| D6 | Sistemas eléctricos parcialmente automatizados. | A6 | Estiaje del recurso hídrico en los afluentes de las centrales de generación distribuida. |
| D7 | Baja implementación e innovación en tecnologías de la información y comunicación. | A7 | Ataques informáticos destructivos por parte de hackers. |
| | | A8 | Falta de transferencia de los recursos provenientes del estado por subsidios e IVA. |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO E

Evidencia de la Evaluación de Cumplimiento Formatos calificados y la realización de la evaluación de desempeño.

| NOMBRE: TAPIA MORA MARTHA PATRICIA | | |
|---|------|----|
| FUNCIONES RECAUDADOR | SI | NO |
| Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos | 0,8 | |
| Elaborar el informe diario de recaudación. | 0,77 | |
| Participar en arquezos de caja e inventarios físicos. | 0,79 | |
| Cierre de caja | 0,78 | |
| Servicios Nuevos | 0,77 | |
| Cobro de medidores | 0,75 | |
| Realizar los depósitos diarios del dinero recaudado | 0,8 | |
| Las demás funciones afines al puesto que le fueren asignadas por su jefe inmediato. | 0,77 | |
| | 6,23 | |



 Ing. Virginia Catota

 Jefe de departamento de Cartera y Agencias

EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

| | | |
|----------|--|---|
| EVALUADO | Monica Elizabeth Nombres Recaudador Cargo | Echeverria Calero Apellidos Dirección Comercial Dirección a la que pertenece |
| | Virginia Elizabeth Nombres Jefe de Cartera y Agencias Cargo | Catota Oleas Apellidos Dirección Comercial Dirección a la que pertenece |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|---|---|---|-------|---|---|---|
| Periodo | Desde | <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="8"/> | Hasta | <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="8"/> |
| Evaluado | | Día | Mes | Año | | Día | Mes | Año |
| Motivo de la Evaluación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Periodo Anual | Periodo Semestral | Periodo de prueba | | Cambio de evaluador | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|---------------|---------|--------------|---|---|---|---|
| Define detenidamente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio | Criterio | Excelente | Muy Buena | Satisfactorio | Regular | Insuficiente | | | | |
| | | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 |

| I DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN.- Es la forma en la que el evaluado desempeña sus labores | | GRADO |
|---|--|---------------------------------|
| ÁREA DE PRODUCTIVIDAD | 1 Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas. Dominio y familiarización de las actividades del cargo Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones | <input type="text" value="10"/> |
| | 2 Cooperación: Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | <input type="text" value="10"/> |
| | 3 Utilización de recursos: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desarrollo de sus funciones | <input type="text" value="10"/> |
| | 4 Oportunidad: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida | <input type="text" value="9"/> |
| | 5 Planeación del trabajo: Organiza su trabajo con estrategias, tiempos, recursos o criterios de evaluación | <input type="text" value="9"/> |
| | 6 Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo | <input type="text" value="10"/> |
| | 7 Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente. Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados para mejorar sus labores | <input type="text" value="9"/> |
| | 8 Calidad: Exactitud y orden en el trabajo. Capacidad, minuciosidad, pulcritud y dedicación que pone en sus labores | <input type="text" value="8"/> |
| | 9 Hábitos de seguridad Sigue procedimientos de seguridad adecuados para mejorar sus labores | <input type="text" value="8"/> |
| | 10 Atención al cliente interno: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto. | <input type="text" value="10"/> |
| | 11 Atención al cliente externo: Demuestra efectividad y cortesía ante la demanda de servicios de los clientes | <input type="text" value="10"/> |

| II CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES.- Se basa en las actitudes y aptitudes del evaluado | | |
|---|---|----|
| ÁREA DE CONDUCTA LABORAL | 1 Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones | 9 |
| | 2 Trabajo en equipo: Se integra fácilmente a trabajar en equipo, se muestra colaborador con los compañeros de trabajo | 8 |
| | 3 Compromiso Institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad. | 9 |
| | 4 Relaciones Interpersonales: Establece y mantiene comunicación con sus compañeros | 9 |
| | 5 Iniciativa y sensatez: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos | 9 |
| | 6 Confianza: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. | 10 |

| III EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA.- Desempeño y desarrollo en la función del evaluado | | |
|---|--|----|
| ÁREA COMPLEMENTARIA | 1 Desempeño laboral Cumplimiento de los objetivos trazados por el jefe en las actividades que se ajustan a su puesto | 10 |
| | 2 Progreso Funcional: Grado de desarrollo en la función | 8 |
| | 3 Puntualidad: Cumple sus labores en los horarios establecidos | 10 |
| TOTAL EN PUNTOS: | | 37 |


FIRMAS DEL EVALUADOR


FIRMAS DEL EVALUADO

Latacunga, 2 de Enero del 2019
Ciudad y fecha

ANEXO F

En la tabla 30, se muestra el Checklits a utilizar para el control del sistema de incentivos

Tabla 30: Checklits del sistema incentivos para la Asignación de Seguimiento.

| CHECKLIST CONTROL DE CAMBIOS Y SEGUIMIENTO. | | | |
|--|--------|------------------------------------|--------------|
| PERIODO TRIMESTRAL: | | FORMATO: 004-SI-DCA-PL-2019 | |
| De No Cumplir con los Ítems señalados del sistema se deberá realizar una reunión con los miembros del comité a cargo del mismo para la revisión del incumplimiento de las actividades. | | | |
| Parámetros para la revisión | | √: Cumple | X: No Cumple |
| | Cumple | No Campe | Observación |
| 1. Preparación Inicial. | | | |
| 1.1. Objetivo | | | |
| 1.2. Funciones de responsables. | | | |
| 2. Identificación situación problemática. | | | |
| 2.1. Cumplimiento Funciones. | | | |
| 2.2. Evaluación de Desempeño. | | | |
| 2.3. Recaudación. | | | |
| 3. Estrategias de solución. | | | |
| 3.1. Incentivo no Económico | | | |
| 4. Implementación. | | | |
| 5. Control de Cambios y Seguimiento. | | | |
| 5.1. Asignación de Seguimiento. | | | |
| 5.2. Presentación de un plan preliminar. | | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO G

En la tabla, se indica el formato a utilizar para ejecutar modificaciones en el sistema.

Tabla 31: Formato de Registro Asignación de Seguimiento propuestas de modificación.

| HOJA DE REGISTRO ASIGNACIÓN DE SEGUIMIENTO | | | | FORMATO: 005-SI-DCA-PL-2019 |
|--|-------|-------------------------|-------------|-----------------------------|
| ACTIVIDAD | ITEMS | MODIFICACIÓN PROPUESTAS | OBRESVACIÓN | FECHA DE MODIFICACIÓN |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO H

Se presenta en la tabla 32, el formato para registrar las fechas de modificaciones de cambios en el sistema.

Tabla 32: Asignación de seguimiento Modificaciones aplicadas

| HOJA DE REGISTRO | | | | FORMATO: 006-SI-DCA-PL-2019 |
|------------------|-------|--------------|-------------|-----------------------------|
| ACTIVIDAD | ITEMS | MODIFICACIÓN | OBRESVACIÓN | FECHA DE APLICACIÓN |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Espinosa A., Molina C.

ANEXO I

A continuación, se presenta la hoja de registro dando cumplimiento a la actividad Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. Esto se realizó contando con la presencia de los representantes del Sistema de incentivos.

Como evidencia se anexo el formato de registro de asistencia.

| HOJA DE REGISTRO | | | | | |
|------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--|--|-------------|
| FECHA | APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO | ACTIVIDAD REALIZADA | FIRMA | OBSERVACIÓN |
| 23/01/2019 | Catota Oleas Virginia Elizabeth | Jefe De Cartera Y Agencias | Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. |  | |
| 23/01/2019 | Quishpe Guanoluisa Lisbeth Valeria | Asistente De Cartera Y Agencias | Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. |  | |
| 23/01/2019 | Carrillo Ordoñez Jessica Alexandra | Auxiliar Administrativo 2 | Difusión al departamento de cartera y agencias el costo que tendrá el sistema de incentivos. |  | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ANEXO J

Se adjunta el acta de compromiso como evidencia de la etapa preparación Inicial perteneciente al sistema de incentivos.

ACTA DE COMPROMISO DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

Fecha: Latacunga, 24 de enero del 2019

Hora: 16:00 hasta 17:45 PM.

Presentes:

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS REPRESENTANTES DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.

Ing. Virginia Catota

Jefe de Cartera y Agencias

Sra. Jessica Carrillo

Auxiliar Administrativo

MIEMBROS ENCARGADOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.

Tlgo. Ángel Espinosa

Tlgo. Fernando Molina

Asuntos Tratados:

1.- Compromiso de los representantes con el sistema de incentivos.

Se inicia la reunión con cada uno de los miembros Representantes Del Sistema De Incentivos.

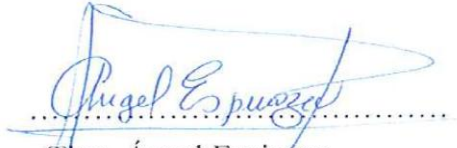
Con el fin de cumplir lo establecido en el sistema de incentivos los responsables se comprometen a desempeñar cada una de las actividades descritas en los procedimientos del sistema.

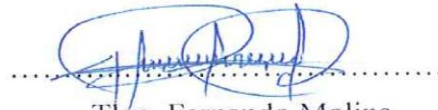
Firmas: DEPARTAMENTO DE CARTERA Y AGENCIAS REPRESENTANTES DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.


Ing. Virginia Catota
Jefe de Cartera y Agencias


Sra. Jessica Carrillo
Auxiliar Administrativo

Firmas: MIEMBROS ENCARGADOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.


Tlgo. Ángel Espinosa


Tlgo. Fernando Molina

ANEXO K
PLANOS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

DATOS PERSONALES:

Apellidos: Espinosa Villamarín.

Nombres: Angel Aribal

Fecha de nacimiento: 24 De Diciembre 1971

Cedula de identidad: 0501886626

Dirección domiciliaria: Latacunga- Inca San Vicente

Teléfono celular: 0987908008

Email: angel@espinosa2412@hotmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA:

| NIVEL | INSTITUCIÓN | CARRERA | REGISTRO SENESCYT |
|--------------|---|---------------------------------|-------------------|
| PRIMARIA | ESUELA FISCAL SIMON BOLIVAR | | |
| SECUNDARIA | COLEGIO VICENTE LEON | CIENCIAS SOCIALES | |
| TECNOLÓGICO | INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE LEON | SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO | 2071-11-138815 |
| TERCER NIVEL | UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI | INGENIERÍA INDUSTRIAL | |

FIRMA

DATOS PERSONALES:**Apellidos:** Molina Chacón**Nombres:** César Fernando**Fecha de nacimiento:** 30 de septiembre De 1991**Cédula de identidad:** 950158795-8**Dirección domiciliar:** Latacunga - El Calvario**Teléfono celular:** 0999853732-0987543222**Email:** raulmolinad3@gmail.com**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

| NIVEL | INSTITUCIÓN | CARRERA | REGISTRO SENESCYT |
|--------------|---|--|-------------------|
| PRIMARIA | ESCUELA FISCAL MIXTA LUIS FERNANDO VIVERO | | |
| SECUNDARIA | TECNICO INDUSTRIAL "DR. FRAJANO NARANJO" | EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS (ELECTRICIDAD) | |
| TECNOLÓGICO | INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE LEÓN | SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO | 2071-44-173462 |
| TERCER NIVEL | UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI | INGENIERIA INDUSTRIAL | |

FIRMA