

OUTSOURCING DE LECTURA, REVISIÓN,
REPARTO Y MENSAJERIA
EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI
EMCALI EICE ESP

RICARDO CESAR NARANJO GUERRERO
SILEN PANTOJA ROSERO

GESTION DE CAPITAL DE TRABAJO

PROFESOR: GUILLERMO BUENAVENTURA

UNIVERSIDAD ICESI
ESPECIALIZACION EN FINANZAS

2008

INTRODUCCION

Los procesos de lectura, revisión, reparto y mensajería aunque no son el objetivo esencial de las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP representan factor fundamental para el funcionamiento y desempeño de la misma, toda vez que de estas actividades al igual que del proceso de facturación dependen directamente los ingresos operacionales que recibe este establecimiento público. A través de la información recolectada en estos procesos la empresa recopila toda la información necesaria para efectuar el recaudo de sus ingresos operacionales los cuales representan aproximadamente el 84.4% del total de sus ingresos. Adicionalmente la Superintendencia de Servicios Públicos y las comisiones de regulación para cada servicio han señalado la atención de reclamos como criterio para evaluar la gestión y resultados de las empresas prestadoras de servicios públicos y son los procesos de lectura, revisión, reparto y mensajería factores importantes en la disminución de reclamos realizados a la entidad.

Por la importancia que representan estos procesos y por que no son el objeto esencial de la empresa, los cuales son la prestación de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones; paulatinamente se ha delegado su ejecución a terceros con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en estas actividades y de asegurar su cumplimiento.

En vista de la importancia que tienen los procesos de lectura, revisión, reparto y mensajería para la empresa y del manejo que se actualmente se le esta dando a nivel interior decidimos realizar este trabajo con el fin de que la comunidad estudiantil conozca de estos procesos y de los mecanismos que utiliza la empresa para su mejoramiento.

OUTSOURCING COMERCIAL

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio

RAZONES PARA SUBCONTRATAR

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.

RAZONES PARA NO SUBCONTRATAR

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron tercerizados).
- Perder el control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Dependencia de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.
- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

OUTSOURCING COMERCIAL EMCALI EICE ESP

Antes de adentrarnos en el tema del Outsourcing de EMCALI EICE ESP se presentará una breve reseña histórica de la empresa.

- 1931: Nace EMCALI.
- 1944: Se transfiere a EMCALI el servicio de teléfonos.
- 1961: Se transfiere a EMCALI el manejo del alcantarillado de la ciudad.
- 1961: Se constituyó el establecimiento de EMCALI como un organismo autónomo en el Acuerdo 50 de 1961.
- 1992: Se privatizó el sector energético a través de la Ley 700 de 1992.
- 1993: Se inicia Proceso de Reconvención y Modernización de EMCALI.
- 1994: Se expidió Ley 142.
- 1996: Acuerdo 14 de 1996; Aprobó transformación de EMCALI en un grupo de empresas compuesto por una Empresa Industrial y Comercial del Estado, y cuatro empresas de Servicios Públicos Domiciliarios (Acuacali, Enercali, Genercali, y Emdatel).
- 1999: Acuerdo 34 del Concejo Municipal liquidó las 4 empresas.
- 2003: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios tomó posesión de la empresa para administrar los negocios, bienes y haberes, con el objetivo de preservar la continuación del servicio.
- 2003: Se firmó acuerdo "Todos Ponen" para la modernización más grande que se haya realizado en EMCALI

LA INTERVENCION DE EMCALI

Es necesario a nuestro parecer mostrar las causales del proceso de intervención y sus resultados para que el lector conozca la situación financiera de la empresa ya que de esta dependen las decisiones de inversión y subcontratación que se dan al interior de la misma.

SITUACION DE EMCALI EN AL 2000

ACREEDOR	DEUDA (Miles de Millones)	%
Total	1.151	
Nación	248	21,54%
Entidades Financieras	451	39,18%
Tenedores de Bonos	102	8,86%
Proveedores	106	9,21%
Agentes del Mercado Mayorista	77	6,69%
Ministerio de Comunicaciones	22	1,89%
Otros	145	12,63%

Como consecuencia de los altos niveles de la deuda los cuales sobrepasaban el nivel de los dos mil millones de pesos, los altos costos laborales para operar, los contratos inoperantes y de alto costo para la empresa como Termoemcali, hicieron que la empresa ya no fuera sostenible en las condiciones que se presentaban y es por esta razón que la Superintendencia de Servicios Públicos SSPP decide intervenir la empresa.

2000

Toma de posesión para administrar, bienes, negocios y haberes de EMCALI EICE ESP →

Resolución SSPD - 002536
(3 de abril de 2000)

2002

Prórroga de la toma de posesión para administrar EMCALI EICE ESP →

Resolución Ejecutiva 54
(2 de abril de 2002)

2003

Modificación de la modalidad de toma de posesión por “toma de posesión con fines liquidatorios” →

Presidente
Resolución SSPD - 141
(28 de enero de 2003)

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

El artículo 2 de la Resolución SSPD 141 de 2003 establece que si la empresa se hace viable, en los siguientes términos, es posible levantar la medida:

- a) Reestructuración del contrato de venta de capacidad y energía suscrito con Termoemcali S.A. ESP
- b) Renegociación de la convención colectiva
- c) Reestructuración de la deuda con la banca y los proveedores nacionales y extranjeros
- d) Celebración de un acuerdo de pago con el Municipio de Cali
- e) Celebración de un acuerdo de capitalización de los acreedores de c) en el Fondo de Capitalización social

LOGROS DE LA INTERVENCIÓN

- a) Terminación del PPA con Termoemcali. Ahorro \$2.453.945 millones. Emcali asumió el control de la térmica
- b) Reducción del costo de la convención colectiva: \$ 64.655 millones (hasta 2008) / Reducción del pasivo pensional: \$246.041 millones (Valor inicial pasivo \$1.073.224)

- c) Reestructuración de deuda local y extranjera: \$448.226 millones (periodo muerto de intereses y refinanciación)
- d) Acuerdo de pago de la deuda del municipio con Emcali por \$245.171 millones
- e) Constitución del Fondo de Capitalización Social:

- Facturación a la fecha: \$20.862 mill; recaudos \$18.639 mill
- Permitirá financiar inversión social de los recursos en Distrito de Aguablanca (Canal de aguas lluvias con plazoleta, paseos y cicloruta por \$24.000 millones)

A continuación se presenta el Estado de Resultados de EMCALI EICE ESP donde se puede apreciar el mejoramiento en el nivel de ingresos con los cuales la empresa a podido reactivar la inversión y cumplir sus obligaciones de la deuda tanto interna como externa.

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	VARIACIÓN 05/04
Ingresos Totales	920,6	977,1	1.407,4	1.346,4	61
Ingresos Corrientes	916,3	977,1	1.189,8	1.287,5	97,7
Ingresos de Capital	4,4		217,6	58,9	158,7
Gastos Totales	869,4	836,8	932,8	1.388,9	456,1
Gastos Corrientes	757,4	802,2	875,6	1.158,7	283,2
Gastos de Funcionamiento	368,9	408,5	450,9	556,7	105,7
Gastos de Operación	368,2	388,6	424,6	563,3	138,6
Intereses. Comisiones y Deuda	20,2	5,0		38,8	38,8
Gastos de Inversión	112,0	34,6	57,2	230,2	172,9
Préstamo Neto	65,3	35,6	86,0	50,0	36

Déficit/Superávit	116,6	175,9	560,6	7,5	553,1
% PIB	0,060	0,080	0,220	0,000	

- En las últimas dos vigencias EMCALI reporto rendimientos financieros por \$84.4 millones.
- La entidad mitigó sus compromisos financieros mediante la reestructuración de los términos del contrato de venta de capacidad y energía celebrado con Termoemcali, por el cual esta entidad aportó \$360 millones, sacrificando un 36% de su acreencia inicial.
- La Superintendencia ordenó la suspensión de pagos, la Nación en cu calidad de garante de la deuda, abonó \$248 millones para atender pagos a favor del crédito externo y de la FEN.

OUTSOURCING COMERCIAL DE LECTURA, REVISIÓN ,
 REPARTO Y MENSAJERIA EN
 EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI
 EMCALI EICE ESP

ANTECEDENTES

Las Empresas Municipales de Cali por ser una empresa prestadora de servicios públicos (ESP) esta legislada por las Leyes 142 y 143 de 2004 de Servicios Públicos, adicionalmente por ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) está vigilada por las comisiones de regulación para cada servicio como son: Comisión de energía y gas CREG, Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico CRA y la Comisión de regulación de Telecomunicaciones CRT.

La CREG (Comisión de energía y gas) mediante Resolución 5 de 1996, modificada por la Resolución 19 de 1996, aclarada y ampliada por las Resoluciones 23 de 1996 y 27 de 1997, definió la Atención de reclamos del servicio como criterio que le permite a la

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios evaluar la gestión y resultados de las empresas prestadoras de estos servicios.

La CRA (Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico) mediante la Resolución CRA 151 de 2001 definió criterios que le permiten a la SSPP evaluar la gestión y resultados de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios del servicio de acueducto.

De acuerdo a las disposiciones y parámetros que las Comisiones de Regulación dan para que la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios evalúe la gestión y resultados de las empresas de servicios públicos domiciliarios, EMCALI EICE ESP se encuentra en la obligación de adoptar todas las medidas necesarias, de acuerdo con la ley, que le permitan realizar una eficiente facturación de servicios; para ello es necesario mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las actividades que afectan directa o indirectamente este proceso como son las actividades de lectura, revisión, reparto y mensajería.

EMCALI EICE ESP paulatinamente ha entrado en un proceso de outsourcing para realizar estas actividades, desde los años 90 la empresa contrato a terceros para realizar la labor de lectura de medidores en los servicios de Acueducto y Energía, a inicios del 2003 contrato con otro tercero el servicio de mensajería y desde el año 2005 el servicio de revisión y reparto lo realiza otro contratista. A estos servicios se suman actividades que no estaban contempladas anteriormente como el grapado de publicidad en las facturas y las actividades que surgen de las mejoras en tecnología.

Emcali antes de dar la contratación de estos servicios en outsourcing realizaba estas actividades con Personal nombrado y con contratos con terceros en los que se incluían las empresas Asociativas de Trabajo Asociado (EAT)

Partiremos del año 2005 para realizar nuestro análisis, ya que es en esta fecha donde se empieza a delegar de manera significativa mas actividades al proceso utosourcing.

PROCESO DE CONTRATACION DEL OUTSOURCING

El proceso de outsourcing de lectura, revisión, reparto y mensajería es un proceso de la Gerencia Comercial de EMCALI EICE ESP, el cual sale a licitación pública a través de el

periódico El País en Febrero 15 del 2005, de esta convocatoria a concurso se escogió a la Empresa DELTEC S.A por presentar la mejor propuesta tanto económica como técnicamente sumada a la gran experiencia que posee. Deltec es una empresa caleña experta en los servicios de mensajería especializada, lectura y revisión de contadores y reparto de facturas, ha prestado a nivel nacional estos servicios a empresas tan importantes como lo es la Empresa de Servicios Públicos del Pacífico EPSA.

El contrato de outsourcing con Deltec S.A inicia en abril del 2005 y tiene dos prórrogas en el año 2006, una de 4 meses y la otra de 8 meses para un total de 2 años con actividades adicionales. En febrero del 2007 nuevamente sale la licitación para prestar los servicios de lectura, revisión, reparto y mensajería pero esta vez se le sumaron las actividades de Actualización de rutas por georeferenciación y Transmisión en línea. El contrato con la firma Deltec S.A no se pudo seguir prorrogando automáticamente como se realizó en el año 2006 toda vez que Emcali tiene un Estatuto de Contratación (Resolución 374 de 2006) que condiciona la adición de los contratos por porcentajes y para ello es necesario iniciar un nuevo proceso de contratación, para nuestro caso por vía de licitación debido a la cuantía del contrato. La restricción en cuanto a la adición de los contratos en valor en Emcali se da como control para tener una mayor transparencia en las contrataciones.

La firma DELTEC S.A en el año 2007 gano nuevamente el proceso de outsourcing de la Gerencia Comercial el cual está vigente a la fecha.

ACTIVIDADES A REALIZAR

LECTURA DE MEDIDORES DE ACUEDUCTO Y ENERGÍA

Lectura y relectura de los registros de los medidores de Energía y Acueducto en los Municipios de Santiago de Cali, Yumbo, Puerto Tejada, Candelaria, Palmira y en las zonas en que EMCALI EICE ESP tenga influencia en la prestación de los servicios públicos tanto urbano como rural y que incluye los domiciliarios, industriales, comerciales y otros. Para tal efecto, el Contratista deberá considerar la lectura a través de la utilización de terminales portátiles (o su equivalente digital) o documentos definidos por EMCALI EICE ESP.

TRANSMISION EN LINEA

Consiste en la transmisión de lecturas y relecturas en línea desde el sitio de la toma de lectura a un Servidor específico de EMCALI EICE ESP, garantizando la agilidad, oportunidad y calidad de la información.

El contratista deberá garantizar la transmisión en línea de las lecturas y relecturas en el momento en que EMCALI EICE ESP, acorde con sus desarrollos tecnológicos, lo requiera

ACTUALIZACIÓN DE RUTAS DE GEOREFERENCIACIÓN

Consiste en tomar en terreno las coordenadas de cada cliente en línea para actualizar el catastro de usuarios de EMCALI EICE ESP.

El contratista deberá garantizar la transmisión en línea de estas coordenadas paralelo a la tomas de las lecturas y relecturas, en el momento en que EMCALI EICE ESP, acorde con sus desarrollos tecnológicos, lo requiera.

Para ello el contratista deberá proporcionar las terminales con las características que EMCALI EICE ESP defina para el cabal cumplimiento de esta actividad. Adicionalmente el contratista deberá incurrir en el costo de las licencias de software necesarias para dicha actualización acorde con los parámetros definidos por la Empresa.

ACTIVIDAD DE REVISORIA

Consiste en la realización en terreno de las revisiones de servicios de Acueducto, Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones, del resultado de la crítica del proceso de facturación, de la atención de reclamos, derechos de petición y las revisiones generadas producto de la recuperación de cartera, con las actividades alternas que este proceso conlleva. En los municipios de Cali, Yumbo, Puerto Tejada, Candelaria, Palmira y en las zonas en que EMCALI EICE ESP tenga influencia en la prestación de los servicios públicos tanto urbana como rural y que incluye los domiciliarios, industriales, comerciales y otros, usando para ello terminales portátiles (o su equivalente digital) o documentos definidos por EMCALI EICE ESP. Igualmente se efectuarán revisiones de cuentas retenidas por inconsistencias que se deben verificar en el terreno, tales como fraudes, predios desocupados, direcciones mal codificadas, informar a los suscriptores o usuarios las acciones conducentes a la normalización de sus consumos, una vez se haya

detectado que son producidos por mal funcionamiento de las instalaciones eléctricas y/o hidráulicas.

ESTA ACTIVIDAD SOLO SE HARÁ CUANDO SEA ESTRICTAMENTE NECESARIO Y SERAN AUTORIZADAS DIRECTAMENTE POR LA SUPERVISIÓN GENERAL DEL CONTRATO.

ACTIVIDAD DE REPARTO

Entrega a los usuarios de las facturas por concepto de los servicios públicos domiciliarios que presta EMCALI EICE ESP; como de las facturas por cobro de obras por el sistema de valorización, en las zonas urbanas de los Municipios de Santiago de Cali, Yumbo, Puerto Tejada, Jamundí, Candelaria, Palmira y en las zonas en que EMCALI EICE ESP preste sus servicios tanto urbano como rural, según la programación entregada al contratista, al igual que entrega de comunicados, folletos o cualquier tipo de información anexa a la factura, autorizada única y exclusivamente por EMCALI EICE ESP. La entrega deberá efectuarse predio por predio reportando las causas de no entrega y dando cumplimiento estricto con los términos de ley y con las fechas especificadas en el programa de facturación mensual establecido por EMCALI EICE ESP.

ACTIVIDAD DE SERVICIOS DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA

Comprende las siguientes actividades:

- Entrega de correo certificado mensual a Nivel Nacional de respuestas a la Superintendencia de Servicios Públicos, cobro de cartera y envío de facturas.
- Entrega de correo certificado mensual para citaciones, respuestas de reclamos, cobro de cartera por servicios públicos y facturas de servicios públicos y del sistema de valorización de EMCALI.
- Entrega especializada de correos generados por el Departamento de Atención al Cliente y PQR (derechos petición).
- Recepción diaria de derechos de petición en los Centros de Atención de EMCALI EICE ESP y entrega en el Departamento de Servicio al Cliente.
- Reparto de correo certificado a nivel nacional originado en el Departamento de Facturación.
- Entrega de facturas mensuales de servicios públicos domiciliarios en los Apartados Aéreos.
- Entrega de facturas a direcciones adicionales.

ACTIVIDAD DE GRAPADO Y/O DOBLADO Y DISTRIBUCION DE ANEXOS A LA FACTURA

Consiste en el grapado y/o doblado de documentos anexos a la factura de venta de servicios públicos tales como el detalle de la larga distancia de operadores, detalle de cobros por cuotas, cobros de terceros; así, como publicidad propia.

Igualmente el grapado y/o doblado de publicidad resultante de las alianzas estratégicas o requerimientos de entes de control y privados, que deben entregarse o distribuirse con las facturas de servicios públicos.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA EFICIENCIA DE LA FACTURACIÓN DE LO SERVICIOS PRESTADOS

1. Calidad de la lectura
2. Calidad en las revisiones
3. Calidad en el reparto de facturas

Estos aspectos permiten sostener y mejorar los niveles de satisfacción y atención al usuario.

FACTURACIÓN POR SERVICIO EN EL MERCADO REGULADO EN LOS MUNICIPIOS DE CALI, YUMBO, PTO. TEJADA Y JAMUNDI.

Energía	480.000
Acueducto	450.000
Telecomunicaciones	530.000
TOTAL	1.460.000

ACTIVIDADES, CANTIDADES, PRECIOS E INDICADORES 2005-2007

En los siguientes cuadros se pueden apreciar la evolución en los actividades contratadas para el periodo 2005 – 2007, así como también sus valores y las cantidades

VALORES UNITARIOS POR AÑO			
Actividad	2005	2006	2007
Lectura medidores Energía y Acueducto Urbano	90	96	112
Lectura medidores Energía y Acueducto Rural	1.071	1.145	1.219
Lectura ciclo 42		-	5.190
Reparto facturas Urbano	58	72	75
Reparto facturas Rural	209	259	271
Revisiones de Critica Urbano	664	710	876
Revisiones de Critica Rural	3.106	3.322	4.099
Revisiones de Reclamo o PQR Urbano	-	2.005	2.103
Revisiones de Reclamo o PQR Rural	-	3.908	5.806
Mensaje certificado a nivel nacional (cartera, Adicional 2)	4.590	5.694	5.971
Mensaje certificado en el área de Emcali (cartera, Adicional 2)	2.040	2.530	2.653
Entrega de Facturas en apartados Aereos	1.020	1.265	

			1.690
Reparto Direcciones adicionales factura	209	259	271
Reparto Factura valorización	209	259	271
Grapado anexo factura	34	36	45
Grapado Publicidad	-	46	46
Servicio de Transporte con motorista			3.480.000
Suministro de supervisores rural			3.547.030
Suministro de supervisores urbano			3.221.565
Suministro de supervisores rutas			2.507.032
Suministro de personal de control			16.669.464
Actividad adicionales producto del desarrollo del contrato			
TOTAL CONTRATO (Miles de \$)	2.503.741	1.050.000	3.200.000

CANTIDADES POR AÑO			
Actividad	2005	2006	2007
Lectura medidores Energía y Acueducto Urbano	14.395.176	8.226.837	12.474.876
Lectura medidores Energía y Acueducto Rural	122.700	74.800	155.340
Lectura ciclo 42		7.600	11.280
Transmisión en línea			12.474.876
Actualización de Rutas de Georeferenciación			12.474.876
Reparto facturas Urbano	10.638.600	9.260.843	11.503.172
Reparto facturas Rural	294.636	191.296	393.612
Revisiones de Critica Urbano	136.416	8.431	58.032
Revisiones de Critica Rural	17.064	1.080	1.620
Revisiones de Reclamo o PQR Urbano (Cartera 2007)	-	2.496	3.840
Revisiones de Reclamo o PQR Rural (certera 2007)	-	416	624
Mensaje certificado a nivel nacional (cartera, Adicional 2)	1.320	2.560	5.880
Mensaje certificado en el área de Emcali (cartera, Adicional 2)	48.000	52.726	99.600
Entrega de Facturas en apartados Aereos	55.800	36.000	32.400

Reparto Direcciones adicionales factura	120.000	80.000	144.000
Reparto Factura valorización	120.000	80.000	23.400
Grapado anexo factura	1.362.000	600.000	1.080.000
Grapado Publicidad		1.600.000	7.896.000
Distribución de publicidad urbano			1.992.000
Distribución de publicidad rural			49.992
Servicio de Transporte con motorista		80	
Servicio de Transporte			120
Servicio de suministro de personal			12
Suministro de supervisores rural		32	
Suministro de supervisores urbano		8	
Suministro de supervisores rutas		8	
Suministro de personal de control		8	

INDICADORES				
Actividad	Indicador	Formula	Meta	
			2005	2007
REVISION	Eficacia en la Revisión	$\frac{\text{No. revisiones ejecutadas}}{\text{No. revisiones ejecutadas/No. revisiones a ejecutar}}$	85,00%	85,00%
	Calidad de la Revisión	$\frac{\text{No. revisiones con información competente}}{\text{Calidad de la revisión}}$	99,00%	99,00%
REPARTO	Eficacia de reparto	$\frac{\text{No. facturas entregadas}}{\text{No. facturas por entregar}}$	99,95%	99,95%
	Calidad de los informes	$\frac{\text{No. informes correctos}}{\text{Total de informes reportados}}$	97,00%	
	Calidad del reparto	$\frac{\text{Máximo número de facturas entregadas incorrectamente}}{100.000 \text{ facturas}}$	50,00%	98,50%
MENSAJERIA ESPECIALIZADA	Oportunidad en la entrega fuera de cali	$\frac{\text{No. horas de entrega}}{\text{Hora recibo destinatario}}$	48 horas	48 horas
	Oportunidad en la entrega en cali	$\frac{\text{No. horas de entrega}}{\text{Hora recibo destinatario}}$	24 horas	24 horas
LECTURA	Eficacia en la Lectura	$\frac{\text{No. registros leídos efectivamente}}{\text{No. registros totales por leer}}$		98,50% urbana 99,98% rural
	Calidad de la lectura	$\frac{\text{No. registros bien leídos}}{\text{No. registros leídos}}$		90% urbana 99,98% rural

BONIFICACIONES

Se realizaran bonificaciones mensuales con base en el mejoramiento de indicadores de las actividades, las cuales serán valoradas y liquidadas por actividad:

3% del valor mensual con el cumplimiento de la Meta 1.

50% del valor de la actividad mensual con el cumplimiento de la Meta 2.

Los porcentajes de bonificación no son acumulables, es decir, si se alcanza la Meta 2 solo se reconocerá la bonificación del 5%.

BONIFICACIONES		
ACTIVIDAD	META1	META 2
Lectura	99%	99,5%
Revisión	92%	94,8%
Reparto	99%	99,7%

DEDUCCIONES Y PENALIZACIONES				
Actividad	Causa de la penalización	Penalización		
LECTURA DE MEDIDORES	No lectura sin causa	20	registros	
	Error de lectura	20	registros	
	Error en la aplicación de causas	15	registros	
	Error en la observacion	10	registros	
	No entrega de constancia	5	registros	
REVISIONES	Revisión presentada como atendida y no fue efectuada en	100	revisiones	despido automatico del funcionario

	terreno			contratista
	El no cumplimiento de una revisión sin justa causa	1	revisión	
REPARTO DE FACTURAS	Factura no entregada sin causa	20	entregas	
	Factura devuelta con causa inexistente	20	entregas	
	Error en la causa de devolución reportada	10	entregas	
	Error en la dirección de entrega	15	entregas	
	Entrega retrasada o tardía	10	entregas	El tiempo establecido para cumplir con lo programado es de 20 horas después que Emcali entrega las facturas, aquí se tendrán en cuenta los reclamos de los clientes y los duplicados solicitados por no haber recibido la factura
CORREO CERTIFICADO	Retraso mayor a 12 horas en la recolección del correo	10	SMLDV	Por cada evento
	Retraso mayor a 24 horas en la entrega del correo urbano y 48 horas en la entrega del correo nacional	15	SMLDV	Por cada evento
	Si el contratista no entrega a Emcali la prueba de entrega del correo certificado	10	SMLDV	Por cada carta o factura recibida y que conste en la relación o planilla
OTROS	Incumplimiento con la cantidad de personal sin justificación con Emcali	5	SMLDV	Por cada trabajador menos el número de personal propuesto y por cada día que

			se detecte la falta
Por no recoger las terminales portátiles de lectura o por no realizar la entrega en las horas acordadas	15	SMLDV	Por cada hora de atraso, siempre y cuando el atraso no se presente por fallas en los equipos, circunstancia de tiempo o situaciones ajenas a la voluntad del contratista.
Por no recoger oportunamente las facturas por servicios públicos o valorización cuando EMCALI le avise con 3 horas de anticipación	15	SMLDV	Por cada hora de atraso
Por la entrega tardía			

DEDUCCIONES Y PENALIZACIONES

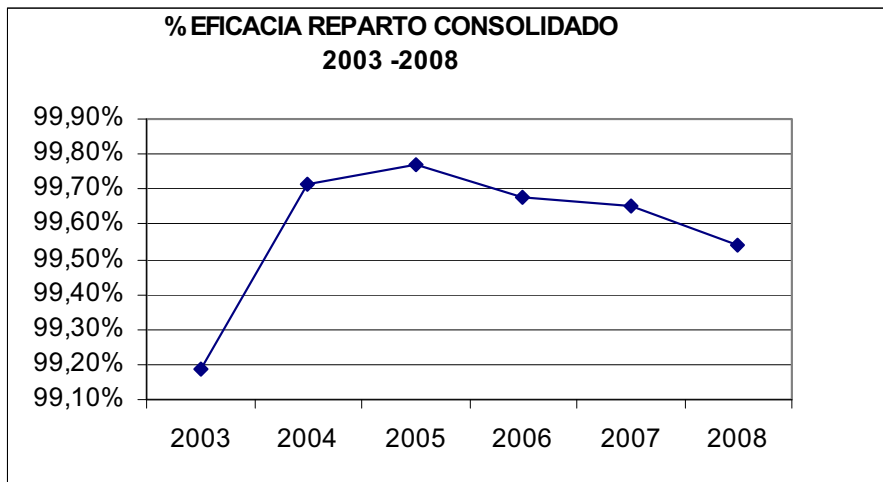
Actividad	Causa de la penalización	Penalización		
OTROS	Por la no entrega oportuna de la dotación a sus trabajadores	6	SMLDV	Por cada trabajador y por cada día de atraso
	Incumplimiento en los modelos de los vehículos a utilizar (modelo 1998)	30	SMLDV	Por cada vehículo y por cada vez que se presente y habiendo que retirar el vehículo
	Por no cumplir con las actividades de revisión en terreno existiendo el personal del contratista tomando lectura y/o realizando reparto de facturas	10	SMLDV	Por día de falta y por supervisor del contratista presente a menos que exista justa causa y que sea reportada al

			supervisor de Emcali.
Por no tener equipo de comunicación el supervisor del contratista	6	SMLDV	Por cada evento
Cuando el supervisor del contratista realiza la inspección en terreno sin moto o vehículo adecuado	10	SMLDV	Por cada evento
Por Emcali encontrar a personal no autorizado realizando actividades objeto del contrato	30	SMLDV	Por cada personal persona y cada vez que se presente la irregularidad, se puede dar por terminado el contrato por parte de Emcali
Por participación del personal del contratista en acciones ilícitas como fraudes, contrabandos o cualquier acción que vaya en contravía de los planes de reducción de pérdidas	60	SMLDV	Por cada evento y retiro del personal comprometido en estos echos.
Por ocasionar daños a terceros o a propiedades a propósito de las actividades encargadas	10	SMLDV	Por cada evento y el pago por los daños causados
El no reporte de las anomalías presentadas por los clientes con servicio suspendido o cortado	6	SMLDV	Por cada evento
Cuando personal del contratista incurra en falsedad, omisión, agresión o maltrato físico a la propiedad tanto privada como pública, agresión física o verbal a personal de Emcali en forma intencional o se compruebe el uso del carnet para fines diferentes al objeto del contrato	12	SMLDV	Por cada evento e inhabilidad del trabajador con cualquier contratista de Emcali

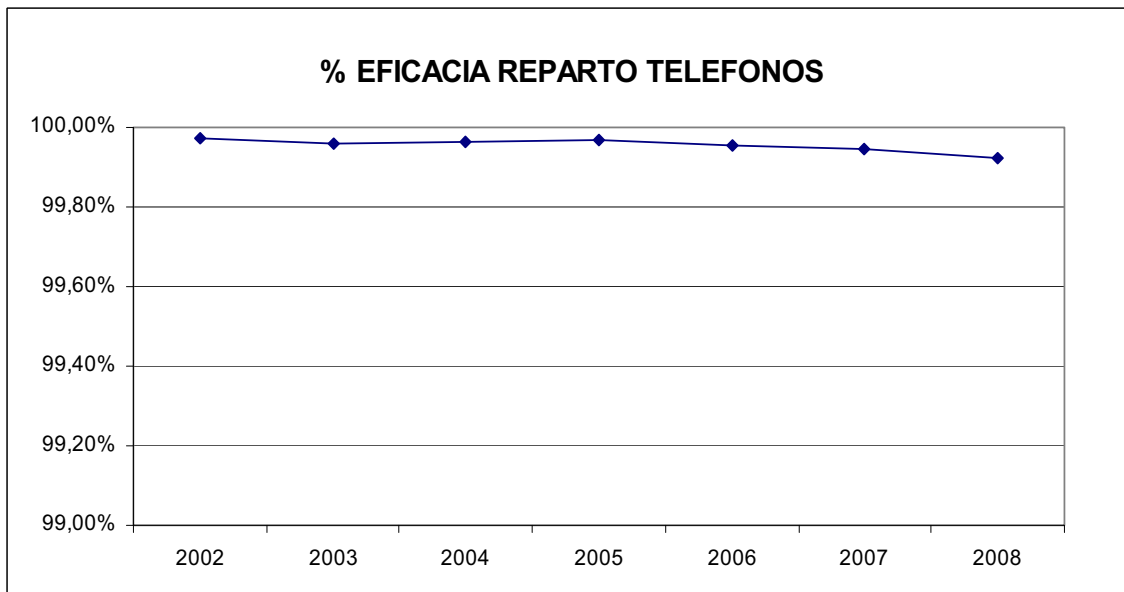
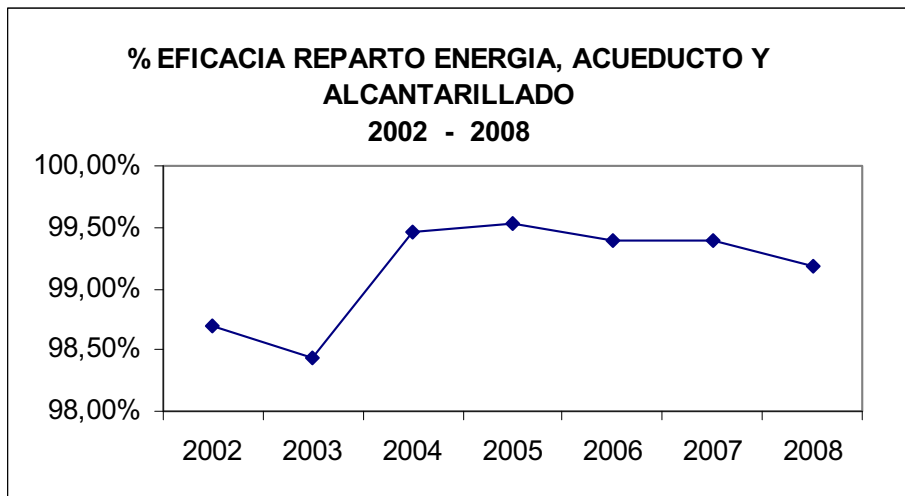
Las deducciones y penalizaciones se presentan para tener un mejor control y calidad del servicio prestado por parte del contratista

INDICADORES ALCANZADOS

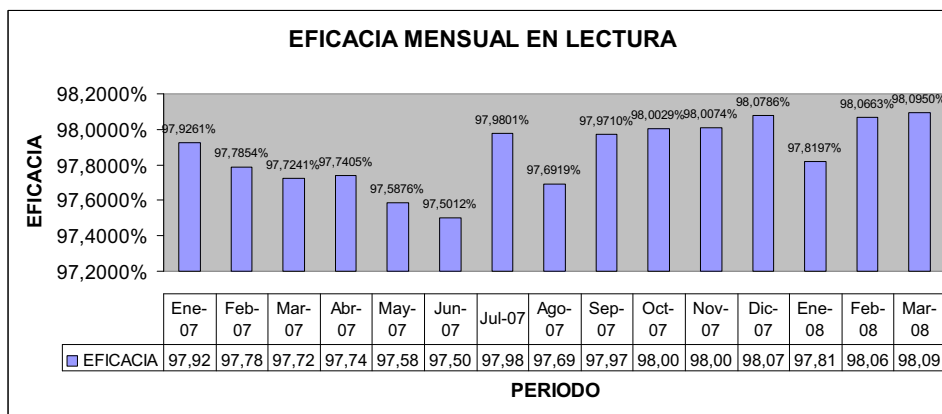
A continuación presentamos algunos de los indicadores alcanzados en las actividades objeto del outsourcing, cabe señalar que no está la información de todos los indicadores toda vez que no fue suministrada por no encontrarse depurada. Los indicadores alcanzados por el contratista, para nuestro caso Deltec S.A no son los mismo que la Gerencia comercial de EMCALI EICE presenta ya que ésta última los depura, esto debido a que se presentan inconsistencias y anomalías que influyen en el alcance de los indicadores que no corren por cuenta del contratista ni de la Gerencia Comercial sino por las Gerencias Operativas como por ejemplo la no restitución de medidores dañados lo cual impide hacer una correcta revisión y control al consumo de los servicios de acueducto y alcantarillado.



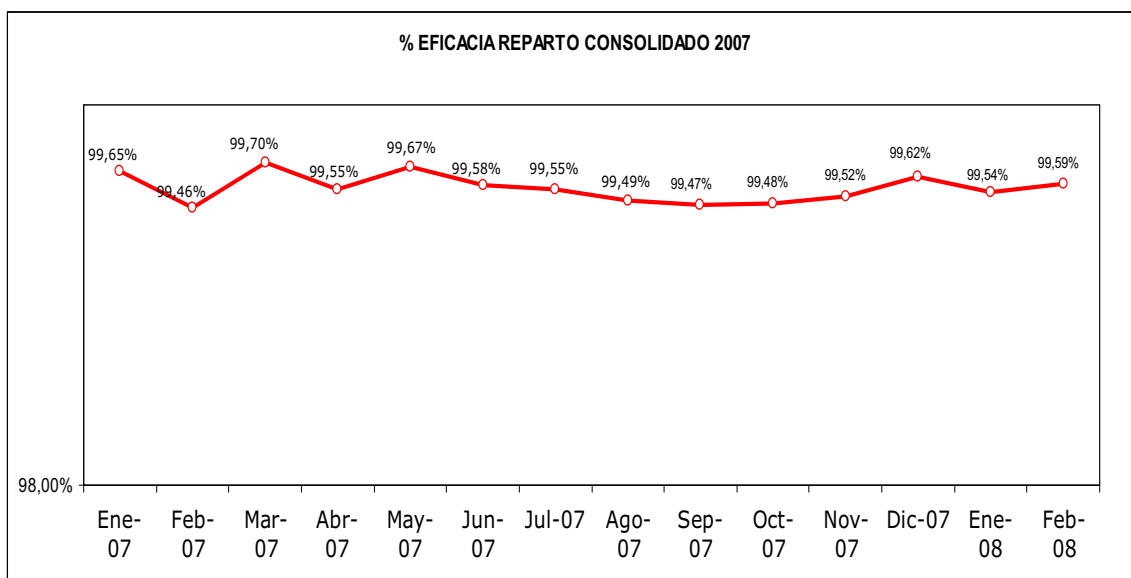
En la gráfica de Eficacia consolidado podemos observar que el proceso de outsourcing ha mejorado los niveles de eficacia en el reparto para toda la empresa, la disminución en el período 2006 a 2008 se presenta porque en Emcali hubo un cambio de plataforma (de SIENA del AS400 se pasó al sistema de Open Smart Flexen de Parquesoft), el cual ha entorpecido el cálculo de estos indicadores y a la fecha la meta a alcanzar son los últimos niveles logrados con SIENA.



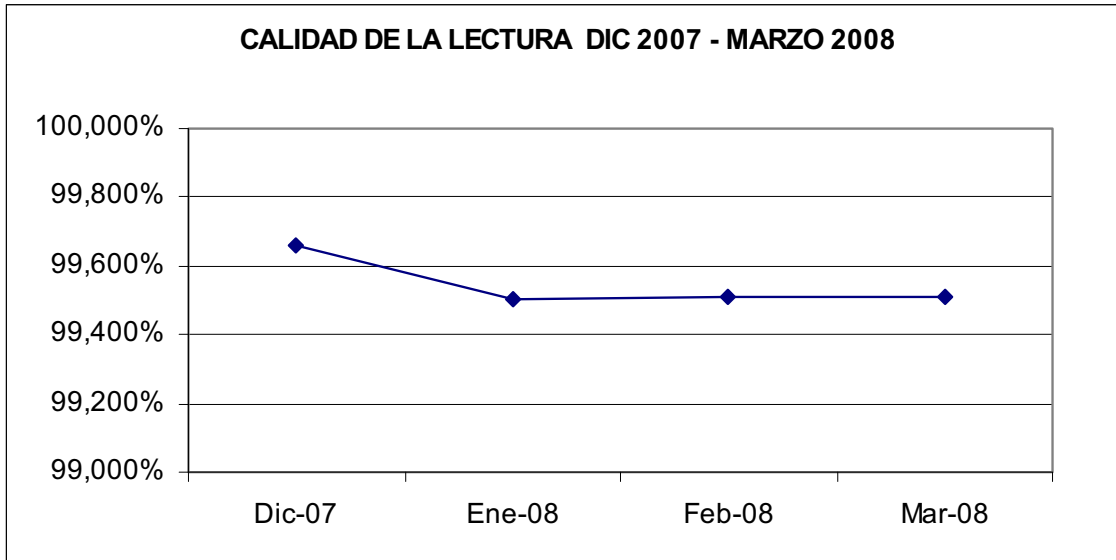
En las dos gráficas anteriores vemos como los indicadores de reparto de Energía y Acueducto presentan una mayor variación que el de Teléfonos, esta situación se da a que en el servicio de Teléfonos se obtiene una mejor lectura del servicio toda vez que esta sistematizada y la información llega en línea lo cual se refleja en una mayor facturación y por ende en un mayor reparto de facturas. La eficiencia en la lectura de medidores de los servicios de Energía y Acueducto no solo dependen de la calidad y eficiencia del contratista y de la supervisión que realiza la Gerencia Comercial de Emcali, también depende de actividades que deben realizar las Gerencias operativas en cuanto a cambio de medidores dañados, daños en las redes que incrementan los niveles de pérdida en los servicios, etc



En la gráfica de eficacia mensual en la lectura Consolidada, podemos observar que se ha logrado mejorar los niveles en este indicador así como también se ha alcanzado una mayor estabilidad.



La eficacia en el reparto es una actividad que también se ha visto afectada indirectamente por el cambio de sistema ya que el sistema actual ha tenido varios inconvenientes en la facturación de los servicios.



La calidad de la lectura presenta una leve disminución ya que del 99.66% bajo al 99.50% , esta se pretende mejorar con las inversiones que han realizado las gerencias operativas en la adquisición de nuevos medidores.

CONCLUSIONES

- Al contratar este servicio de Outsourcing EMCALI puede enfocarse más en su principal actividad que es la prestación de servicios públicos.
- El Outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo maximizando los beneficios. Para el caso de EMCALI esta premisa no aplica en su totalidad ya que por ser una empresa prestadora de servicios públicos lo que prima es la eficiencia en la prestación de estos servicios y la SSPP mide la gestión de estas empresas por la atención de reclamos del servicio.
- El Outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre las dos empresas, mejorando el servicio al cliente.
- Con el outsourcing se lograron estabilizar los indicadores de eficiencia y eficacia en los servicios de lectura, revisión y reparto.
- Con esta modalidad se contrarresta el riesgo de las contingencias presentadas por cese de actividades promovidas por el sindicato o cualquier otra eventualidad que impidiera la realización de este servicio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda estabilizar los procesos dados en outsourcing antes de seguir delegando estas funciones a terceros para poder tomar los correctivos necesarios y delegar los procesos en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.
- Es recomendable mantener un contacto y seguimiento continuo con el contratista, evaluando continuamente el funcionamiento de el área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.
- Se requiere que las áreas de toda la empresa trabajen coordinadamente para no entorpecer el desarrollo del contrato.