



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES.

Tesis de grado.

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales

Tema:

“Propuesta de optimización del proceso de recaudación y recuperación de la cartera  
como alternativa de reinversión de la EPMAPAP”

Autora:

Valeria Isabel Miranda Loor

Director de tesis:

Ec. Julio Silva Ruiz

Portoviejo – Manabí – Ecuador

2014

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.**

Quien suscribe, Ec. Julio Silva Ruiz, director de la tesis de grado: “Recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la EPMAPAP”, la cual fue realizada por la egresada Valeria Isabel Miranda Loor.

Certifico:

El informe final de la egresada de la carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, cumple con los requisitos estipulados en el reglamento interno de la universidad y de la carrera y por lo tanto lo considero como aprobado y apta para ser sustentada.

---

Ec. Julio Silva Ruiz.

Director de tesis.

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.**

Los suscritos miembros del tribunal de sustentación de la tesis titulada: ““Recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la EPMAPAP””, de la egresada: Valeria Isabel Miranda Loor.

Certificamos que la misma ha cumplido con todo lo señalado en el reglamento interno de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tribunal.

---

Ec. Julio Silva Ruiz.

**Director de la Carrera.**

---

Ec. Julio Silva Ruiz.

**Director de Tesis.**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA.**

La responsabilidad de la presente investigación, así como sus argumentos, análisis, procedimientos, ideas, resultados, conclusiones y recomendaciones pertenecen exclusivamente a su autora, quienes en un trabajo en conjunto con el director de tesis logramos culminarlo con éxito. Además, cedo mis derechos de autoría de la presente tesis, a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Valeria Isabel Miranda Loor  
**Autora.**

## **AGRADECIMIENTO.**

Nada en la vida sucede por pura casualidad, Dios obra en cada acto de nuestras vidas, a El mi agradecimiento por sé que sin su voluntad divina nada sería posible.

A mi madre, Ing. Isabel Loor Carvajal por amarme por sobre todas las cosas, por ser el pilar fundamental en el logro de éste nuevo peldaño profesional y preámbulo de nuevas metas que un día no lejano sueño conquistar, Gracias a Dios la tengo a ella..!!!

A mis abuelitos Ramón y Elsa, por la dulzura con que me alentaron día a día, por sus sabios consejos que no dejaron que desmayara en el camino, por los abrazos que en ausencia me prodigan a través de sus oraciones.

Al Ing. Fabricio Álvarez, Docente y amigo que siempre estuvo ahí para brindarme su apoyo incondicional, por ser el brazo en el que me sostenía cuando sentí que continuar no tenía sentido, por enseñarme a creer en mí, por ayudarme a ser lo que ahora soy.

Al Econ. Julio Silva, Director de Tesis, por su labor desplegada con profesionalismo y responsabilidad en la orientación y guía del presente trabajo.

A la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, por permitirme investigar y dejar una propuesta de “Recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la EPMAPAP”.

**Valeria Isabel Miranda Loor.**

## **DEDICATORIA.**

A los seres que han guiado mi vida, que han sido mi aliento, que me han impulsado en la lucha diaria por alcanzar mis metas y sueños, a esos seres que con su sola existencia me hacen sentir que todo es posible con voluntad y esfuerzo, por ello dedico este logro a mis abuelitos Ramón y Elsa, ejemplos de amor y respeto.

A mi Madre Ing. Isabel Loor Carvajal, por enseñarme a caminar firme, porque con sus manos ha sabido sostener mi mundo, porque con su perseverancia y esfuerzo me ha hecho conocer que no hay imposibles, por considerarme el centro de su vida y la razón de su existencia.

A quienes creyeron en mí, que me brindaron en todo momento el apoyo requerido para culminar este trabajo,

**Valeria Isabel Miranda Loor.**

}

## **RESUMEN.**

En la presente investigación se detallan las generalidades de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, donde se hace referencia la misión, visión, valores, objetivos institucionales, y Estructura organizacional de la Empresa. Se planteó un diagnóstico realizado al área comercial de la empresa con sus respectivas proyecciones. Se programan alternativas que impulsan el fortalecimiento comercial, elaborando la matriz FODA para realizar el planteamiento de estrategias. Los procesos de recaudación y recuperación de cartera son parte de la tesis, destacando la gestión sistemática de cobranza administrativa y judicial. Se efectuó un análisis de los indicadores de la recaudación para el departamento de cobranza y la incidencia de las cantidades de notificaciones facturadas versus las entregadas eficientemente. El capítulo IV plantea la relación entre productividad y efectividad, los planes de cobranza, con las estrategias de recuperación de cartera diseñadas, finalmente el capítulo V propone un plan de reinversión de los valores recuperados que involucra el fortalecimiento de equipamiento, la adquisición de instrumentos de medición, estaciones de bombeo y prevenciones que deben ser tomadas en la época invernal.

**Palabras claves:** Agua potable, cobranza, indicadores, productividad, recaudación, recuperación, reinversión, bombeo, sistémica, cartera, facturación, convenios.

## **ABSTRACT.**

The present investigation had an overview of the Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, referring the mission, vision, values, corporate objectives and the organizational structure of the Company. The cost of drinking water depends on the type of user, also was done a diagnosis at the same business area where the company raised their projections. Further will be programmed some alternatives that drive commercial building, originally developed for the FODA matrix approach strategies.

The collection processes and portfolio recovery are part of the thesis, highlighting the processes of administrative and judicial systematic management collection, using different payment agreements and collection prospects.

An indicators analysis of revenue collection for the department and how it affects the amount of billed notifications versus delivered notifications number efficiently also were part of the research was performed.

The investigation shows in Chapter IV the relationship between productivity and effectiveness, collection plans with portfolio recovery strategies designed, finally Chapter V proposes a reinvestment plan about recovered values, It involves strengthening equipment, acquisition of measuring instruments, pumping stations and precautions to be taken in the winter.

Keywords: drinking water, collection, indicators, productivity, revenue, recovery, reinvestment, pumping, systemic, portfolio, billing, conventions.

## ÍNDICE GENERAL

Certificación del director de tesis.	I
Certificación del tribunal examinador.	II
Declaración de autoría.	III
Agradecimiento.	IV
Dedicatoria.	V
Resumen.	VI
Abstract.	VII
Índice.	VIII
Introducción.	1

### CAPITULO I.

1.	Generalidades de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.	2
1.1.	Misión y visión de la empresa.	2
1.2.	Objetivo institucional	2
1.3.	La Estructura organizacional de la empresa.	3
1.4.	Historia de la empresa	4
1.5.	Valores de la Organización	5
1.6.	Servicios	6
1.7.	Cobertura de Servicios	10
1.8.	Universo de Usuarios	11
1.9.	Clasificación del Usuario	12

1.10.	Costos del Servicio de agua potable y alcantarillado	13
1.11.	Diagnóstico de la situación actual del área comercial de la EPMAPAP	14
1.11.1	Cartera Vigente	14
1.11.1.1.	Proyección recaudación cartera vigente	15
1.11.2	Cartera Vencida	16
1.11.2.1.	Proyección cartera vencida	17
1.11.3.	Análisis comparativo de cartera vencida vs. cartera vigente	18
1.11.4.	Análisis de facturación vs recaudación por carteras	20
1.11.5.	Matriz FODA	21
1.11.6.	Análisis FODA	23

## **CAPITULO II**

2.	PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	27
2.1.	Cartera y cobranza	27
2.2.	Estructura orgánica del Departamento de Cartera y Cobranzas Recaudación	29
2.2.1.	Corte y reconexión	30
2.2.2.	Coactiva	31
2.2.3.	Procesos de gestión cobranzas	32
2.3.	Notificaciones	32
2.3.1.	Proceso sistemático de cobranza administrativa	32
2.3.2.	Proceso sistemático de cobranza judicial	33
2.3.3.	Convenios de pago	34

2.4.	Convenios administrativos	35
2.4.1.	Convenios por coactiva	35
2.4.2.	Otras Gestiones de cobranza	36
2.5	Cobranza Ejecutiva	36
2.5.1.	Cobranza Personalizada	37
2.5.2.	Cobranza a clientes potenciales	38
2.5.3.		38

### **CAPITULO III**

#### Indicadores de la recaudación

3.	Indicadores	40
3.1.	Conceptualización	40
3.1.1.	Clases de indicadores	40
3.1.2.	Formulación de indicadores	41
3.1.3.	Indicadores de gestión	42
3.2.	Balanced score card	43
3.3.	Indicadores para el departamento de cartera y cobranza	44
3.4.	Recaudación vs emisión del mes	47
3.4.1.	Cantidad de notificaciones facturadas vs cantidad de	47
3.4.2.	notificaciones entregadas eficientemente	49
	Metros cúbicos facturados vs metros cúbicos producidos	
3.4.3.		50

### **CAPITULO IV**

#### Diseño de alternativas y estrategias para la optimización de la

4.	cartera vencida	52
----	-----------------	----

	Productividad = efectividad	
4.1.	Identificación del tipo de deudores	52
4.2.	Planes de cobranza	55
4.3.	Lotería EMAPAP	59
4.3.1.	Premio pronto pago	59
4.3.2.	Estrategias de recuperación de cartera	60
4.4.	Mejora del proceso de atención al cliente	61
4.4.1.	Actualización de catastro	61
4.4.2.	Actualización de base de datos de los clientes	62
4.4.3.	Implementar notificaciones vía email	63
4.4.4.	Implementar notificaciones vía sms	66
4.4.5.	Visita personalizada a los clientes	67
4.4.6.	Creación de un estudio de veeduría de calidad de procesos	68
4.4.7.	Principios fundamentales de la negociación	70
4.5.	Negociación de las deudas	73
4.6.		74
	<b>CAPITULO V</b>	
	Plan de reinversión de los valores recuperados	
5.	Fortalecimiento de equipamiento	77
5.1.	Vehículos	77
5.1.1.	Equipos electromecánicos para las lagunas de oxidación	77
5.1.2.	Adquisición de instrumentos de medición	79
5.2.	Macro medición	79
5.2.1.	Micro medición	79
5.2.2.	Estaciones de bombeo	81

5.3.	Creación de estaciones de bombeo	85
5.3.1.	Mantenimiento preventivo	85
5.3.2.	Mantenimiento correctivo	85
5.3.3.	Prevención en la época invernal	86
5.4.	Conclusiones	87
	Recomendaciones	89
	Bibliografía	91
	Anexos	92
		100

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1:	Usuarios EPMAPAP	12
Tabla N° 2:	Clasificación del usuario	13
Tabla N° 3:	Costo del servicio de agua potable y alcantarillado	14
Tabla N° 4:	Cuadro comparativo cartera vencida vs cartera vigente	18
Tabla N° 5:	FODA	22
Tabla N° 6:	Usuarios con o sin medidor	47
Tabla N° 7:	Metros cúbicos facturados vs. metros cúbicos producidos	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GráficoN° 1:	Cartera vencida	17
Gráfico N° 2:	Estructura Departamento cartera y cobranza	29
Gráfico N° 3:	Proceso sistemático de cobranza administrativa	33
Gráfico N° 4:	Proceso sistemático de cobranza judicial	34

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se proyecta como un aporte para dar a conocer a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, como un ente con personería jurídica de derecho público que reviste de importancia por dotar de agua potable y alcantarillado al cantón Portoviejo con sus respectivas parroquias urbanas y rurales; y el desafío que enfrenta como Empresa para sistematizar sus procesos no sólo técnicos sino también administrativos brindando un mejor servicio a la ciudadanía.

LA EPMAPAP, al ser una empresa de servicios interactúa directamente con la comunidad; sin embargo existen ciertos problemas en la información financiera que se refleja en sus balances, específicamente en la cartera vencida. La carencia de reglamentos y políticas de cobro, sumando a ésta la baja cultura de pago de los usuarios, influye en el crecimiento acelerado de la cartera vencida.

El Departamento de Cartera y Cobranza, y sus áreas de recaudación, corte-reconexión y coactivas trabajan en un propósito común; sin embargo el personal poco capacitado, los equipos y herramientas insuficientes actúan en contra de este fin, por otro lado es importante mencionar que con la actual administración se está promoviendo un plan de capacitación y asistencia técnica en las áreas de cobranza, atención al público, mantenimiento e indicadores financieros y estadísticos.

Para conocer más detalladamente la realidad de la Institución se realizaron formatos de entrevistas y encuestas realizadas no sólo al gerente y jefes departamentales sino también a los usuarios del servicio para conocer las falencias y requerimientos en los que se debe poner mayor énfasis para mejorar la situación de la EPMAPAP.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO

### 1.1. Misión y visión de la empresa

Según EPMAPAP<sup>1</sup> (2014):

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, está establecida, como empresa con personería jurídica de derecho público, la cual cuenta con autonomía administrativa, económica, financiera y técnica, con capital propio, la misma se encuentra domiciliada en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí, con un plazo de duración indefinido.(párr. 1)

Según EPMAPAP<sup>2</sup> (2014):

**Misión:** “Servir a la colectividad en el abastecimiento de agua potable y alcantarillado, preservando la salud de la población y el medio ambiente”.

**Visión:** “Ser una empresa eficiente y eficaz, que genere rentabilidad social en sus inversiones, capaz de dotar de un servicio de agua potable y alcantarillado continuo, oportuno y de calidad al cantón Portoviejo”.

### 1.2. Objetivo institucional

Según la EPMAPAP<sup>3</sup> (2014):

---

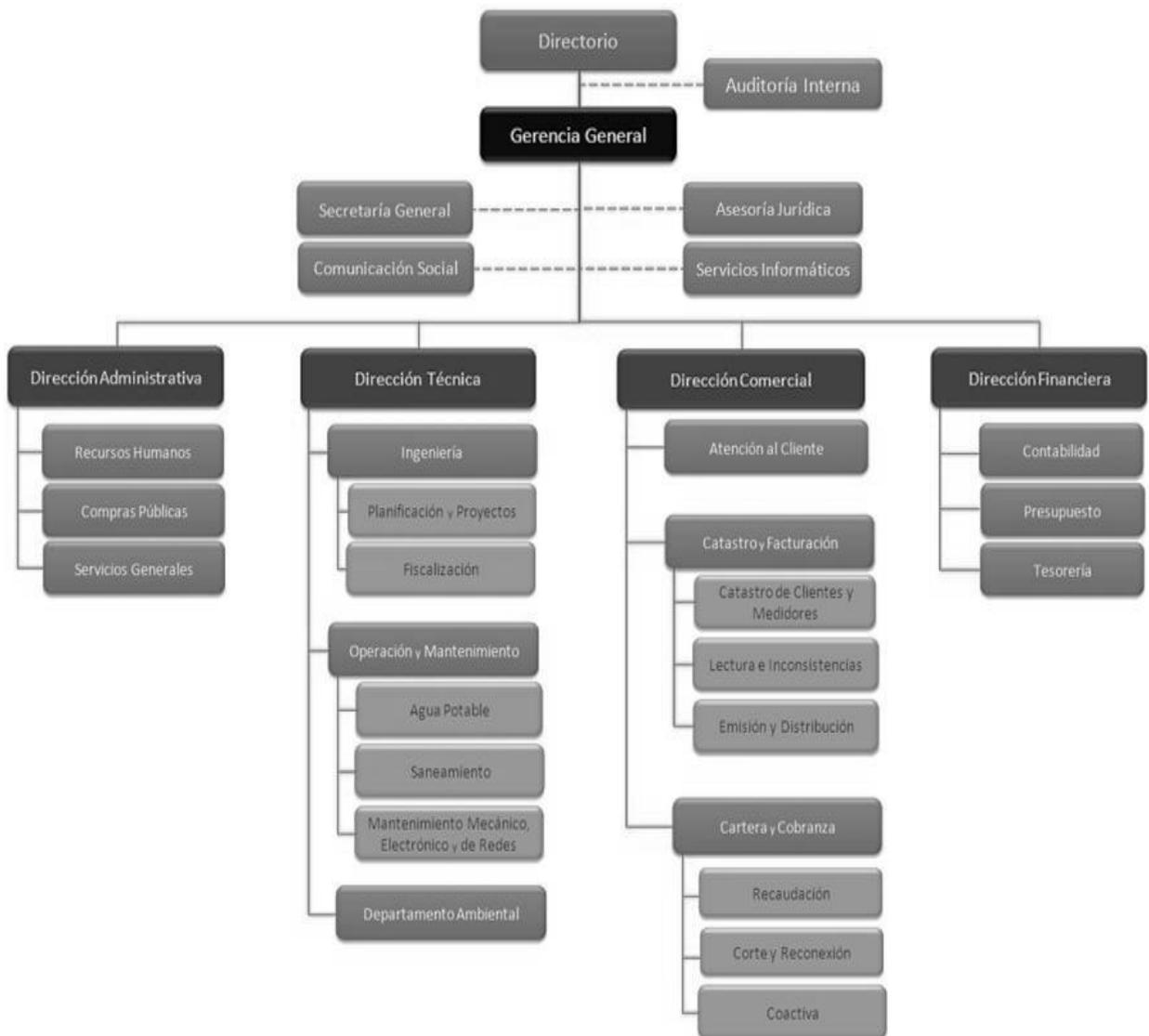
<sup>1</sup> EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.(2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=154&Itemid=54](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54).

<sup>2</sup> EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103:mision-y-vision&catid=38:la-empresa&Itemid=222](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103:mision-y-vision&catid=38:la-empresa&Itemid=222)

<sup>3</sup>EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.(2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=154&Itemid=54](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54).

El objetivo que tiene la EPMAPAP como Institución, es prestar servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial del cantón Portoviejo, formado por las parroquias urbanas y rurales, cuyos principios en los cuáles está basado son de universalidad de los servicios, calidad, eficiencia y eficacia en su gestión, así como los principios de responsabilidad, rendición de cuentas y solidaridad. (párr. 2)

### 1.3 Estructura Organizacional de la Empresa



**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda, Valeria

El organigrama estructural de la EPMAPAP es mixto, es decir una combinación vertical y horizontal, debido a que existen varias áreas con el mismo nivel jerárquico. El Directorio definitivamente conforma la parte estratégica de la empresa, en conjunto con el departamento de auditoría interna. El aspecto táctico de la empresa lo asume la Gerencia General, encargada del control de la Secretaría General, Comunicación Social, Asesoría Jurídica e informática; y de las Direcciones: Administrativa, Técnica, Comercial y Financiera; por consiguiente las Direcciones a su vez están formadas por diferentes departamentos que realizan su trabajo en base a los procedimientos adecuados para la consecución del objetivo final que es el de brindar un servicio de calidad y calidez a la ciudadanía.

#### **1.4. Historia de la Empresa**

Según la EPMAPAP<sup>4</sup> (2014)

La EPMAPAP, se encarga de la provisión de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial a la comunidad Portovejense desde el mes de marzo del año 2004. La carencia de reglamentos y políticas de cobro, sumado a la escasa cultura de pago de los usuarios, ha influido en la alta cartera vencida; por otro lado, también existía una cartera vencida de ocho millones de dólares que pertenecía a la extinta C.R.M. (Centro de Rehabilitación de Manabí), es decir no solo asume las competencias del antiguo C.R.M. sino también sus deudas, que no pudieron ser cobradas porque prescribieron. Esto ha hecho que la EPMAPAP no pueda realizar obras o intervenciones superiores a los \$ 30.000, solamente el pago de sueldos alcanzan los \$ 120.000, siendo relevante mencionar que el año donde se obtuvo una mayor recaudación fue el 2011 con \$ 470.000. (párr. 3)

Una empresa con características de autónoma debe enmarcarse a los lineamientos que se inscriben en la Ley Orgánica de Empresas Públicas; donde lo

---

<sup>4</sup>EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.(2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=154&Itemid=54](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54).

primordial es dotar a la población de un servicio eficiente y eficaz para llegar a cumplir la MISIÓN y VISIÓN que la empresa propone.

Para lograr competitividad, la empresa se ha propuesto metas prioritarias, entre los cuales se citan los siguientes:

- Fortalecer la gestión de cobranzas administrativa, extrajudicial y judicialmente.
- Optimizar los procesos de promoción.
- Difusión y socialización a fin de crear una cultura de pago en los abonados.
- Dar mayor agilidad a los procesos relacionados con los reclamos.
- Aumentar la micro-medición.
- Bajar el índice de agua no contabilizada.

### **1.5. Valores de la organización**

Toda organización debe contar con valores sólidos que son la razón de ser de la organización, debido a que sus procesos y el funcionamiento en general de toda institución se rigen por ellos, dando prioridad a cada necesidad dependiendo de las directrices.

Según Jiménez<sup>5</sup> (2009)

Es importante que los valores personales con los valores organizacionales conlleven a una alta satisfacción personal con el trabajo. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados.

---

<sup>5</sup> Jiménez J, (2009). “El Valor de los Valores en las Organizaciones” Venezuela: Cograf Comunicaciones. p74

Los valores en los cuales están enmarcada la EPMAPAP son los siguientes:

- Orientación hacia el servicio.
- Respeto integral por las personas.
- Transparencia en el manejo de recursos públicos
- Excelencia en la gestión.
- Responsabilidad social y ambiental

## **1.6. Servicios**

Entre los servicios que presta la EPMAPAP a la ciudadanía están los siguientes:

- Proporciona al usuario toda la información necesaria y requerida para un correcto acceso a los servicios que la institución ofrece y que sirven para mejorar el desempeño de sus funciones tales como: horarios de atención al público, formas de pago, conocimientos sobre posibles emergencias del usuario y todas las indicaciones relacionadas a fin de brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Entrega del servicio de manera integrada, lo cual involucra: sistema de producción, captación, reserva y conducción de agua cruda, tratamiento y conducción de agua tratada, sistema de distribución, almacenamiento, redes de distribución así como los procedimientos que se ejecutan para tratar el líquido vital, ajustándose a las normativas vigentes que tienen que ver con la

entrega del mismo, instalaciones, medidores, sustracción del líquido a través de tomas directas en forma clandestina, entre otros.

- Garantiza el servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, abarcando el sistema de recolección, instalaciones, desagües, redes y emisores; sistemas de tratamiento y destino de las aguas servidas; además de la recolección y disposición de aguas lluvias.
- Ejecución en los servicios de disposición sanitaria de desechos fecales, letrinización y fosas sépticas, como medida de control sanitario.
- Políticas de acciones de protección del medio ambiente, basada en la responsabilidad social puesta en práctica en la ejecución de los procesos que permitan alcanzar los objetivos.

### **1.6.1. Manual en formalidades de ingresos de solicitudes y reclamos**

Según la EPMAPAP<sup>6</sup> (2014):

El manual de formalidades hace referencia a la forma cómo hacer el ingreso de solicitudes y reclamos, teniendo por objeto regular los procedimientos en cada uno de los procesos y distintos departamentos de la Institución:

#### **Requisitos para solicitud de tercera edad**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula legible
- ¿Quiénes pueden ingresar esta solicitud?: sólo los titulares del usuario que tenga 65 años, y se aplica al domicilio del beneficiario, dentro de la categoría de servicio residencial.

---

<sup>6</sup>EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.(2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120&Itemid=24](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=24)

### **Requisitos para actualización de datos**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Copia de Certificado de Votación.
- Copia de la carátula de escritura.
- Copia de Pago predial/ Certificación de clave predial
- Croquis del predio
- Se receipta la documentación en los módulos de atención al cliente que luego pasa al departamento de catastro; la actualización se la realiza en máximo 3 días.

### **Requisitos para ingreso de reclamo por cuenta errada**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Copia de Certificado de Votación
- Copia de Pago predial/Certificado de clave predial
- Croquis del predio.
- Fotos
- ¿Cuándo se ingresa por cuenta equivocada?: cuando la propiedad determinada es: un solar baldío, vivienda sin conexión.

### **Requerimientos de reclamo por consumo considerado**

- Oficio por escrito.
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Copia del Certificado de Votación.
- Copia de Pago predial/Certificación de clave predial.
- 2 Certificaciones notarizadas de personas que habiten por el sector que certifiquen el tiempo deshabitado, con documentación personales (si la casa está deshabitada)
- Dos fotos opcionales.
- ¿Cuándo se solicita por consumo considerado o estimado un reclamo?; cuando falten alguno de los servicios como por ejemplo: cuando hay conexiones de AAPP en la vivienda, alcantarillado; cuando la vivienda ha permanecido deshabitada, cuando los datos del usuario (o la vivienda) ha permanecido desactualizada, cuando el consumo estimado es mayor a lo determinado por catastro para la zona o sector.

### **Requerimientos para ingresar reclamos por consumo de lectura errada**

- Oficio por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Copia del Certificado de Votación.
- Reporte de lectura histórico.

- Kardex.
- Croquis de ubicación.
- Ingreso de Anexo para revisión previa al medidor y a las instalaciones.
- ¿Cuándo se ingresa por consumo elevado por lectura errada?; cuando no refleja lo facturado como (CR) consumo real existiendo medidor en el predio, cuando la lectura en el sistema no coincide con la real, cuando el consumo registrado por el medidor es excesivo según el abonado (comprobación efectuada por el Supervisor de lecturas y si es el caso en el banco de prueba, cuando se factura consumo promedio por que la vivienda ha permanecido cerrada y no se ha podido tomar lectura al medidor, cuando el predio no tiene servicio de AA.SS y el predio tiene facturación real.

### **Requisitos para ingreso de reclamo por categoría errada**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía
- Copia del Certificado de Votación
- Copia de Pago predial/Certificado de clave predial
- Copia del cierre del Ruc o cambio de denominación
- Croquis del predio
- Fotos
- ¿Cuándo se ingresa por categoría errada?; cuando el predio con cuenta asignada con categoría comercial, industrial u oficial público, etc., cambia de uso / categoría.

### **Requisitos para ingreso de reclamo por valor facturado habiendo solicitado cierre temporal o definitivo**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Copia de Certificado de Votación
- Copia de Pago predial/Certificado de clave predial
- Copia de solicitud del cierre temporal o definitivo
- Croquis del predio
- ¿Cuándo se ingresa reclamo por valor facturado habiendo solicitado cierre Temporal o definitivo?; cuando el predio con cuenta asignada esté en estado activo; habiendo una solicitud de cierre temporal o definitivo.

### **Requisitos para ingreso de reclamo por valor facturado por corte/reconexión/otros rubros.**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía
- Copia del Certificado de Votación
- Croquis del predio

- ¿Cuándo se ingresa Reclamo por valor facturado por corte/reconexión/otros rubros?; cuando el predio con cuenta asignada esté en estado activo; mientras en la conexión se haya realizado el corte, cuando se le haya duplicado el monto por corte o reconexión, cuando se haya duplicado el convenio de pagos (otros rubros), cuando se hayan cargado valores por notificaciones erradas.

#### **Requisitos para ingreso de reclamo por valor facturado por contrato/adendum /instalaciones**

- Solicitud por escrito
- Copia de Cédula de ciudadanía
- Copia del Certificado de Votación
- Copia de Pago predial/Certificado de clave predial
- Croquis del predio
- ¿Cuándo se ingresa reclamo por valor facturado por contrato/adendum/instalaciones?; cuando el predio con cuenta asignada esté en estado activo; mientras en la conexión se haya realizado el corte, cuando se le haya duplicado el monto por contrato/adendum/instalaciones, cuando se haya declarado como cuenta errada, cuando se hayan cargado valores por instalaciones de medidor y accesorios como cajas de seguridad, mano de obra.

### **1.7. Cobertura de servicio**

El agua que se potabiliza en la Planta Cuatro Esquinas se capta del canal de la margen derecha del sistema de riego Poza Honda, que se origina en el río Portoviejo, a la altura de la represa derivadora Salazar - Barragán en la ciudad de Santa Ana. El agua antes de ser impulsada a la ciudad, pasa por diversos procesos de tratamientos para que ésta sea completamente potable, es decir apta para el consumo humano.

Según la EPMPAP<sup>7</sup> (2014):

El Cantón Portoviejo cuenta con una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, -PTAR- que acoge las aguas residuales, encargándose de darles tratamientos adecuados y propicios. La Planta se localiza en la Avenida 5 de

---

<sup>7</sup>EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 03 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=259](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=259)

Junio y Autopista del Valle Manabí Guillem. La Planta tiene cuatro lagunas de tratamiento; 2 aireadas, 1 facultativa y 1 de maduración. Su dimensión es de 42 mil hectáreas. El agua que se provee a la comunidad portovejense luego de los diferentes usos a las que son sometidas (domiciliario, industrial, entre otros) sufre severas modificaciones, por lo que son conducidas a través de los sistemas que brindan la red de alcantarillado a un destino final para que reciban tratamientos adecuados.

Según la EPMAPAP<sup>8</sup> (2014):

En Portoviejo existen siete Estaciones de Bombeo de Aguas Servidas que reciben inicialmente las aguas residuales de las viviendas del cantón para luego impulsarlas hasta las lagunas de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). (párr. 1)

Según la EPMAPAP<sup>9</sup> (2014):

Las instalaciones e infraestructura de las Estaciones de Bombeo de aguas servidas están equipadas y operativas para cumplir con sus funciones como la de transportar las aguas residuales del nivel de succión o de llegada a las unidades de tratamiento, al nivel superior o de salida de la misma, al mismo tiempo que elevan y/o transportan, cuando la disposición final del flujo por gravedad ya no es posible. (párr.2).

Según la EPMAPAP<sup>10</sup> (2014):

En terrenos planos, los colectores que transportan el agua residual hacia la Estación de tratamiento se pueden profundizar de tal modo que se tornaría impracticable la disposición final sólo por gravedad. Las tuberías de alcantarillado, al funcionar como conductos libres, necesitan tener cierta pendiente que permita el escurrimiento por gravedad, situación que en terrenos planos ocasione que las mismas, en su desarrollo, cada vez sean más profundas (párr. 3)

## 1.8. Universo de usuarios

---

<sup>8</sup>EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 03 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=140&Itemid=260](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=260)

<sup>9</sup>Ibidem

<sup>10</sup>Ibidem

Cada usuario se convierte en un elemento clave e indispensable para el desarrollo de la EPMAPAP; como clientes aportan con el pago de planillas de manera pertinente y oportuna permitiendo la reinversión en nuevos proyectos, en el mejoramiento de cada uno de los componentes que hacen posible un servicio de calidad, considerando desde este punto a las redes de agua potable y alcantarillado pluvial y sanitario, servicios básicos e indispensables para la supervivencia humana a la colectividad una mejor calidad de vida, enmarcándose de este modo dentro del objetivo institucional.

**TABLA No 1**  
**Usuarios EPMAPAP**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Usuarios registrados en la base de datos	35.751
Usuarios con medidor	7.799
Usuarios sin medidor	27.952
Usuarios en la Agencia Crucita	1.861
Usuarios en la Agencia El Florón	2.143

**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda, Valeria

### **1.9. Clasificación del usuario**

Los Usuarios de la EPMAPAP, se clasifican por categorías: residencial o doméstica, comercial, artesanal o industrial, oficial o pública. La residencial son los

abonados que usan el agua para uso de necesidades vitales, son inmuebles destinados sólo para vivienda; comercial son los abonados que utilizan el servicio para fines lucrativos o comerciales; la categoría industrial, utiliza el agua como materia prima o como la base de una actividad industrial; finalmente la categoría oficial corresponde a las instituciones públicas, ya sean educacionales o sin fines de lucro, cuarteles, entre otras.

**TABLA No 2**  
**Clasificación del Usuario**

CATEGORÍA	CANTIDAD
Mes/residencial	0
Residencial 1	32.819
Residencial 2	957
Comercial	1.560
Oficial	371
Industrial (pequeña industria)	31
Industrial especial	5
Venta de agua tanquero asociado	8
<b>Total</b>	<b>35.751</b>

**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda, Valeria

### **1.10. Costo del servicio de agua potable y alcantarillado**

La siguiente tabla muestra el costo en dólares del servicio de agua potable y alcantarillado por rango de metro cúbico de acuerdo a la categoría de abonados.

**TABLA No 3****Costo del servicio de agua potable y alcantarillado**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RANGO CONSUMO</b>	<b>TARIFA USD M<sup>3</sup></b>
Mes/residencial	0-10 m <sup>3</sup>	0,45
Residencial 1	0-30 m <sup>3</sup>	0,60
Residencial 2	31-300 m <sup>3</sup>	0,75
Comercial	0-2.000 m <sup>3</sup>	1,00
Oficial	0-2.000 m <sup>3</sup>	1,00
Industrial (pequeña industria)	0 en adelante	1,50
Industrial especial	0 en adelante	0,60
Venta de agua tanquero asociado	0 en adelante	0,50
Venta de agua tanquero particular	0 en adelante	0,65

**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda, Valeria

**1.11. Diagnóstico de la situación actual del área comercial de la EPMAPAP****1.11.1. Cartera vigente**

Un servicio brindado de manera eficiente se revierte en efectos positivos, la recaudación le permite al ente irse desarrollando de manera continua y permanente en diversos factores que repercuten en la satisfacción del usuario; por consiguiente, es necesario que la institución mantenga motivada a su masa clientelar de tal modo que se puedan generar ejes importantes y fundamentales que se reflejen en el pago de

los mismos, y en el de la institución. Para motivar estos pagos se debe generar una ponderación equilibrada, teniendo como objetivo la reducción de la cartera vencida, cuidando de este modo que no se genere un aumento.

Según Villafuerte<sup>11</sup> (2014):

En la cartera vigente se registran los créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día conforme al convenio de pago establecido en el contrato de crédito/servicio, y aquellos que se encuentran con un atraso en sus pagos de hasta 30 días a partir de la fecha de incumplimiento del cronograma original de pago. Los créditos que bajo cualquier modalidad se destinen a cubrir el pago de capital o intereses de otros créditos otorgados por la entidad u otras entidades del sistema al prestatario o a su grupo económico, en cuanto ello se conozca, sin una evaluación previa que demuestre suficientemente la capacidad del prestatario para cumplir las condiciones de pago, deberán contabilizarse en la cuenta Cartera vencida. En lo que corresponde a la cartera vigente de la empresa se contabiliza en \$ **356.600,52**.

#### **1.11.1.1. Proyección recaudación cartera vigente**

La empresa está ejecutando un sinnúmero de estrategias comerciales que le permitan crecer y ofrecer mejores servicios a los usuarios. En materia de resultados, la entidad proyecta incrementar el nivel de sus activos productivos, especialmente su cartera vigente y sus inversiones temporales; el incremento de usuarios tradicionales, así como continuar con el plan de recuperación de cartera para cumplir con sus obligaciones es necesario que la empresa realice un análisis de flujo de efectivo con su respectiva proyección. Los conceptos de liquidez y solvencia están estrechamente relacionados con la estimación del flujo de caja.

---

<sup>11</sup> Villafuerte K, (2014, mayo). (Entrevista con Katerine Villafuerte, Directora Financiera EPMAPAP) Entrevista en vivo

Además, la proyección de los estados financieros es una herramienta que permite identificar las necesidades financieras de la empresa, así como los excesos de efectivo disponibles. La proyección del flujo de caja es una técnica indispensable para analizar el riesgo de no pago de las obligaciones contraídas. Si el flujo de caja es positivo, la empresa estará en condiciones de pagar periódicamente y en los términos establecidos los montos adeudados.

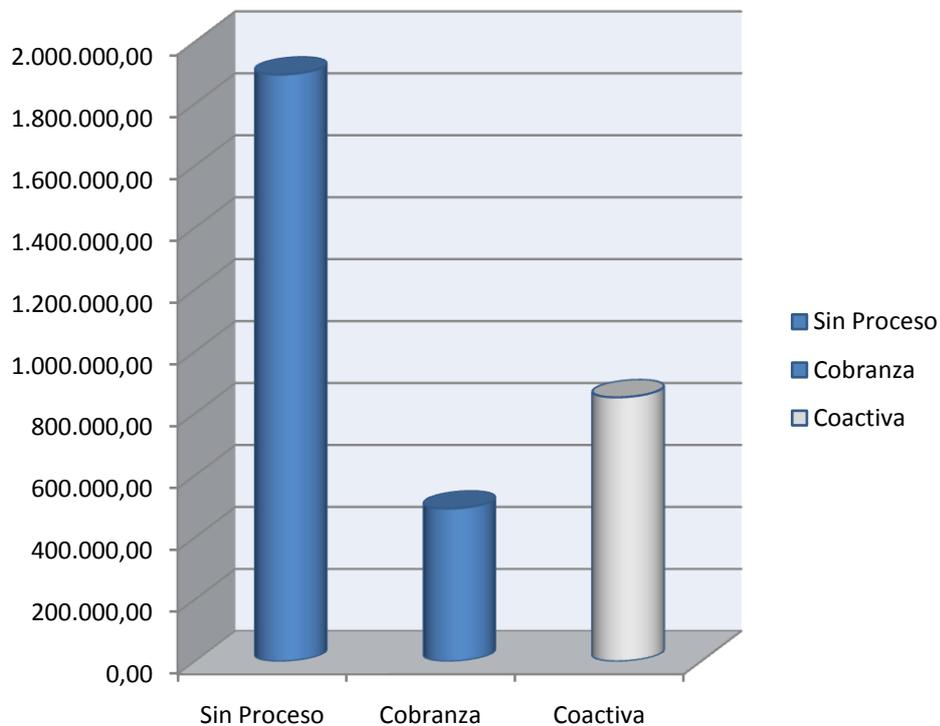
Para esta proyección se debe hacer una evaluación y descripción de la posición estratégica de la empresa, a través de la revisión de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), considerando las características del nicho de mercado; y sus ventajas y desventajas competitivas.

#### **1.11.2. Cartera vencida**

El monto de la cartera vencida existente no permite acceder a nuevas inversiones que la colectividad requiere sean puestas en marcha y que la empresa dentro de sus competencias está en la obligación de dar; nace de aquí entonces la necesidad de aplicar estrategias y políticas correctivas para obtener una recuperación efectiva. En el siguiente cuadro se muestra el monto de la deuda que mantiene la empresa, donde el 50% de esa cartera se encuentra ya en proceso de coactiva, en proceso de cobranza \$ 600.000,00 y un monto cercano a los 2 millones de dólares sin proceso alguno.

## GRÁFICO No. 1

### Cartera Vencida



**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda Valeria

#### 1.11.2.1. Proyección recaudación cartera vencida

Se registran los créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no hayan sido cancelados íntegramente a la empresa hasta los 30 días contados desde la fecha de vencimiento.

Para este efecto, la fecha efectiva de contabilización en esta cuenta es el día 31 de incumplimiento en cronograma de pagos. Todo crédito cuyo vencimiento para

las amortizaciones de capital, una cuota del mismo o intereses devengados, haya sido prorrogada por periodos adicionales a 30 días se contabiliza en esta cuenta.

Según Soluciones Integrales de Cartera<sup>12</sup> (s.f.):

La recuperación de cartera vencida es en un factor que genera gran preocupación a la Empresa, por ello el despacho de cobranza se ha tecnificado en este proceso acreditando una vasta experiencia, además de estar dotada de la infraestructura requerida y suficiente para ofrecer a los usuarios en un plazo razonable una contestación profesional y eficiente relacionada a la posibilidad de la recuperación de los créditos vencidos.

El objetivo en este rubro se orienta a la recuperación total del adeudo, se lo realiza mediante la aceptación de un convenio de pagos a plazo denominado corto o la certeza del cobro mediante garantías reales que comúnmente se acuerdan con quienes adeudan en el proceso de la negociación, sino se procede a la inmediata gestión judicial a través de los documentos base de la acción.

La comunicación entre los actores despacho y deudor son parte medular de la solución al problema pues en ella se podrán establecer los patrones a seguir para alcanzar los objetivos y el tiempo para el resultado esperado por los usuarios.

### 1.11.3 Análisis comparativo de cartera vencida vs cartera vigente

**Tabla No. 4**

**Cuadro comparativo Cartera Vencida vs Cartera Vigente**

(Actualizados)

Cartera Vigente	Cartera Vencida		
	Sin Proceso	Cobranza	Coactiva
\$ 356.600,52	\$ 1'800.000,00	\$ 600.000,00	\$ 800.000,00

**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda Valeria

<sup>12</sup> Soluciones Integrales de Cartera, (s.f). “Recuperación de Cartera Vencida” En línea]. Extraído el 04 de enero de 2014 desde [http://www.solucionesintegralesdecartera.com/recuperacion\\_cartera\\_vencida.html](http://www.solucionesintegralesdecartera.com/recuperacion_cartera_vencida.html)

La tabla 3 indica claramente un problema existente al interior de la EPMAAP, cuyo departamento de Cartera y Cobranza no ha enfocado correctamente su accionar en el transcurso del tiempo, estos valores son arrastrados desde muchas administraciones antiguas y lógicamente heredados a las nuevas que tienen que lidiar con un problema de iliquidez a consecuencia de las desacertadas estrategias efectuadas en el proceso de cobranza y recuperación de un servicio que es dado a la ciudadanía, no solo a los domicilios sino a sectores comerciales e industriales que poco han hecho por el pago de sus deudas siendo los principales responsables de estos valores.

Con el fin de determinar la situación del departamento de cobranza se realizaron 8 encuestas al personal que labora en esta área específica, quienes indicaron de manera general que el porcentaje actual de la morosidad de la cartera vencida supera el 49% que definitivamente para cualquier empresa es un porcentaje demasiado alto; no obstante los canales de comunicación entre el área financiera y de cobranza están establecidos pero no siempre el personal quien ejecuta los procesos son lo debidamente eficientes y eficaces por lo tanto los resultados se verán disminuidos, lo cual va en perjuicio de los 34.600 abonados de la EPMAAP. Cómo es lógico suponer no todos pagan normalmente sus planillas de consumo, sólo entre el 52 y 53% de la población de abonados lo realiza en el tiempo debido.

Aún se puede trabajar para que esa cartera vigente no pase a engrosar el monto de cartera vencida; la cartera vigente al estar compuesta por los créditos que están al día en sus pagos de cuenta principal como de intereses o los que han efectuado convenios de pago al interior de la Empresa son valores en los que hay que trabajar arduamente para evitar la caída en mora; y como consecuencia pase a

llamarse cartera vencida o con juicio de coactivas al sobrepasar los tiempos establecidos a consecuencia de la falta de control y supervisión de la cartera.

#### **1.11.4 Análisis de facturación vs recaudación por cartera**

Según varios informes emitidos por la EPMPAP, sobre la situación financiera, contable, cartera vencida y técnica, que se realizó cuando tomó posesión la nueva administración, pusieron de manifiesto que se deberán tomar medidas ante la situación general de la entidad.

Las pérdidas negras (agua producida versus agua facturada) son del 45 % por falta de medición del consumo, pues de los 35 mil usuarios registrados aproximadamente el 45 %, es decir, unos 13 mil cuentan con medidores, y con el resto de abonados se designan valores presuntivos. Cada mes se facturan 650 mil dólares; sin embargo sólo se recaudan en promedio 507 mil dólares.

La EPMPAP, se encarga de bombear 2.800 metros cúbicos de agua por hora, con proyección a incrementar 1.400 m<sup>3</sup> por hora con una unidad de bombeo que está en reparación. Obviamente no todo se factura, porque a muchos se le cobra valores presuntivos.

Es importante mencionar que La Ley de Defensa del Consumidor prohíbe fijar valores presuntivos, por lo que la situación es complicada, se espera que como parte del plan maestro de agua potable se entregue la micromedición para disminuir

las pérdidas negras. Es prioritario por lo tanto aplicar nuevos modelos de recaudación y de cobertura que permitan disminuir la brecha de los valores porcentuales relacionados a facturación con recaudación

#### **1.11.5 Matriz F.O.D.A.**

Es relevante tener una visión clara y efectiva que permita conocer cuáles son los elementos positivos que conforman el proceso administrativo y de servicio a la ciudadanía que presta la EPMAPAP; y cómo éstos se pueden destacar en beneficio de la Empresa; así mismo es menester analizar los aspectos negativos que deberán ser mejorados o reducidos en base a los indicadores internos y externos que conforman la matriz FODA del proceso:

**TABLA No 5**

**FODA**



*Elaboración:* Miranda, Valeria

### 1.11.6. Análisis F.O.D.A.

#### **Fortalezas:**

- **Aceptable ambiente laboral:** El ambiente laboral dentro de una Institución pública y privada es de mucha importancia, la EPMAAPAP cuenta con una nueva administración donde el buen trato entre el recurso humano permite estar acorde a los valores institucionales, lo cual favorece la productividad.
- **Posibilidades de gestión:** La gestión se la realiza internamente mediante la medición del desempeño que permitirá evaluar el grado de cumplimiento lo que conllevará a la satisfacción del cliente, se toman en cuenta indicadores como: Eficiencia, eficacia, y efectividad.
- **Conocimiento del mercado:** El mercado está conformado por el cantón Portoviejo con sus respectivas parroquias urbanas: Picoazá, Colón, Portoviejo, 12 de Marzo, 18 de Octubre, Andrés de Vera, Francisco Pacheco, San Pablo, Simón Bolívar; y rurales: Río Chico, Calderón, San Plácido, Pueblo Nuevo, Crucita, Alajuela, Chirijos.
- **Calidad aceptable del producto:** El líquido vital que es proporcionado a la ciudadanía tiene una calidad aceptable, ha ido mejorando poco a poco; sin embargo sigue encaminado a mejorar los procesos y los equipos para el logro del producto final satisfactorio.
- **Experiencia del recurso humano:** El recurso humano que labora en la entidad son profesionales calificados con vasta experiencia en el área en la que ellos se encuentran prestando sus servicios.

- **Recursos humanos motivados:** El recurso humano se encuentra motivado salarialmente de acuerdo a los estándares de los servidores públicos y aparte con las continuas capacitaciones que con la nueva administración se están llevando a efecto en diversos temas en las cuáles son partícipes.

#### **Debilidades:**

- **Equipamiento obsoleto:** La EPMAPAP, aún cuenta en muchas áreas con equipos obsoletos que perjudican el cumplimiento de resultados; sin embargo se está trabajando de a poco en la mejora de equipos necesarios para sistematizar y optimizar el proceso.
- **Falta de capacitación:** La ausencia de capacitaciones y actualizaciones al personal técnico y administrativo durante muchos años se ha convertido en una debilidad para la consecución de los objetivos de esta Institución.
- **Mala situación financiera:** La situación financiera de la Empresa por la alta cartera vencida, cuentas incobrables y escasa gestión de cobro ha llevado a que la situación financiera y económica perjudique los procesos y la calidad del servicio.
- **Deficientes habilidades gerenciales:** El manejo político deficiente y los continuos cambios de mando no han dado la debida secuencia a los procedimientos de la Empresa.
- **Poca capacidad de acceso al crédito:** Como consecuencia de la elevada cartera vencida e incobrable, la EPMAPAP no tiene capacidad de endeudamiento hasta que se pueda generar un flujo de caja positivo.

- **Servicio sin características diferenciadoras:** El servicio no ha estado diferenciado buscando las necesidades a las que responde, se busca implementar procesos que busquen eficiencia operativa y que todos trabajen en base al propósito organizacional.

### **Oportunidades**

- **Regulación a favor:** En los últimos años se han efectuado cambios favorables mediante ordenanzas municipales sobre la organización y funcionamiento administrativo de la EPMAPAP, para estar a la par con criterios modernos.
- **Mercado mal atendido:** Se toma como una oportunidad el mercado que aún no está conforme con el servicio, puesto que con los cambios positivos que se está efectuando se pretende crear un nivel de satisfacción en los abonados.
- **Necesidad del producto:** El producto es de vital importancia y básico para todo tipo de categoría desde residencial, comercial e industrial.
- **Inexistencia de competencia:** No existe otra empresa que preste el mismo servicio, por lo tanto es un monopolio y al no existir competencia, todo el mercado está asegurado.
- **Tendencias favorables en el mercado:** Tales como aumento de la demanda, actualización de aplicaciones como Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP o Business Intelligence B.I.

### **Amenazas:**

- **Conflictos gremiales:** Desavenencias que pueden producirse entre la Empresa y el Sindicato de Trabajadores por diversos asuntos relacionados a la actividad amparándose bajo el Código de Trabajo.

- **Cambios en la legislación:** Existe la amenaza que se expida o cambie una Ley o Decretos que vayan en perjuicio de las actividades de la EPMAAPAP.
- **Aumento de precio de insumos:** Otra amenaza es el aumento del precio de los insumos necesarios para el proceso de potabilización del agua por ejemplo o en su defecto daños en algún obsoleto equipo necesario para el normal desarrollo del proceso productivo, cuya paralización generaría descontento en la población de abonados.

Ante estos datos se pueden proponer diversas estrategias de actuación:

- **Estrategia ofensiva** (fortalezas + oportunidades): Diseñar un proyecto de mejora de siempre la recaudación y cartera vencida basada en las necesidades de la empresa.
- **Estrategia defensiva** (fortalezas + amenazas): Planteamiento de un proceso de evaluación interna y externa de los resultados.
- **Estrategia de reorientación** (debilidades + oportunidades): Revisión del papel jugado por los responsables de ciclos o jefes de departamento en relación con la motivación de sus subalternos.
- **Estrategia de supervivencia** (debilidades + amenazas): Búsqueda de apoyo en organizaciones estatales para reducir o extinguir las deudas acumuladas.

## CAPÍTULO II

### 2. PROCESO DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

#### 2.1. Cartera y cobranza

Para tener una visión más exacta de la gestión de crédito y cobranza que realiza la EPMAPAP, y por ser el propósito principal de la presente investigación, se realizaron 8 encuestas a empleados del área de cobranzas y 6 del área de coactivas.

Es de relevancia mencionar, que en el marco Legal la empresa se acoge al siguiente artículo para ejecutar cobros judiciales:

Según Derecho Ecuador<sup>13</sup> (2010):

Art.25 DE LA JURISDICCIÓN COACTIVA.- La EPMAPAP, de acuerdo a la facultad conferida mediante Ordenanza Reformatoria a la de creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo EPMAPAP del 13 de Junio del 2000, de conformidad con lo dispuesto en el Art.129 de la Ley de Régimen Municipal, sancionó la Ordenanza, en la cual su Art.1, le concede a la Empresa la Jurisdicción Coactiva, que la ejercerá a través del tesorero con sujeción a las normas del Código Tributario y Procedimiento Civil, debiendo elaborarse el reglamento respectivo. Jurisdicción que la podrá ejercer, directamente o contratando los servicios profesionales de abogados externos o consorcios jurídicos, quienes percibirán honorarios pagados por los usuarios por la gestión y resultados obtenidos.

---

<sup>13</sup> Revista Judicial, derechoecuador.com. (2010). Registro Oficial No.244-Martes 27 de julio de 2010. [En línea]. Extraído el 05 de enero de 2014 desde <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registrosoficiales/2010/julio/code/19621/registro-oficial-no-244---martes-27-de-julio-de-2010>.

De acuerdo al artículo mencionado, se determinará el proceso de cobranza fases de la cobranza, cobranza preventiva, administrativa, judicial, bajo el departamento de Cobranza. Se mejorarán las técnicas, herramientas para establecer estrategias de recuperación.

## **Determinación de los objetivos del departamento de crédito y cobranza**

### **Objetivo General**

- Analizar la incidencia de las gestiones efectuadas y proponer o reforzar las estrategias con el objeto de disminuir la cartera vencida.

### **Objetivos Específicos**

- Interpretar las políticas de acción para efectuar la cobranza
- Evaluar los índices de cartera vencida en función de montos, edad y perfil de deudores.
- Implementar las políticas de cobranza por etapas administrativas, extrajudiciales y judiciales.
- Medir la evolución de efectividad de acciones periódicamente.

## 2.2. Estructura orgánica del departamento de cartera y cobranzas

Gráfico No. 2

### Estructura Departamento cartera y cobranza



**Fuente:** EPMAPAP

**Elaboración:** Miranda Valeria

La estructura orgánica del departamento de crédito y cobranza, forma parte del departamento comercial y está constituido por el siguiente recurso humano:

- 1 Jefe de Cartera y Cobranza
- 1 Analista de Cartera y Cobranza
- 3 Asistentes de Cobranza Ejecutiva
- 1 Jefe de Caja
- 3 Cajeras
- 1 Cajera alterna
- 1 Jefe de cuadrilla de corte y reconexión
- 4 Gasfiteros
- 2 Choferes
- 1 Supervisora de coactiva

- 1 Secretaria de Coactiva
- 1 Consorcio de Coactiva (Externo)

Esta área coadyuva con la entidad para la recuperación de la cartera; así mismo realizan una eficiente labor de pre cobranza evitando que los usuarios caigan en mora y por consiguiente se incremente la cartera vencida de la empresa.

### **2.2.1. Recaudación**

Según Villafuerte<sup>14</sup> (2014):

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado recauda cerca de \$ 420 mil mensuales, lo cual representa el 70% de lo presupuestado. Para el presente año 2014, tienen previsto una recaudación mensual de seiscientos mil dólares mensuales.

Sin duda con la nueva administración, ha existido una leve mejoría, aunque es poco el tiempo aún para tener totalmente operativa a la empresa; se están retomando proyectos y se mantienen en operatividad el sistema de agua potable y alcantarillado que es lo que más interesa en los actuales momentos. Es menester indicar que del total de los valores recaudados, alrededor de un 40% se paga por consumo de electricidad, dando prioridad a la producción de agua potable y mantenimiento de sistemas, para que la recaudación mejore paulatinamente.

Es necesario además, actualizar la lista de deudores de la empresa, puesto que muchos no se encuentran registrados. La EPMAPAP ha planificado varias obras

---

<sup>14</sup>Villafuerte K, (2014, mayo). (Entrevista con Katerine Villafuerte, Directora Financiera EPMAPAP) Entrevista en vivo

de inversión, pero la recaudación no ha sido suficiente, por lo cual se han realizado varios ajustes para el efecto.

### **2.2.2. Corte y reconexión**

Para evitar el corte del servicio, se debe realizar el pago del mismo hasta un día antes a la fecha estipulada para el corte, la cual se hace mención en el segundo recibo no pagado, de acuerdo a las disposiciones vigentes la EMAPAP, se podrá suspender sin previo aviso el servicio de dotación de agua potable a sus clientes cuando estos se encuentren atrasados en sus pagos por dos o más meses consecutivos, y en otro de los casos cuando el cliente incumpla con lo establecido en el convenio de pago.

Los cortes frecuentes que se efectúen en el servicio de dotación de agua potable serán cargados a la cuenta del usuario, de la misma manera si se llegara a detectar que el servicio fue reconectado sin la aprobación de la Empresa, lo que resulta verificable al detectarse un aumento en la lectura del medidor que fue registrada en la inspección al momento del corte. La Empresa está autorizada a cortar el servicio únicamente en caso de que existan dos o meses impagos, y cuando la Empresa amparada en la Ley se vea en la necesidad de cortar el servicio cuando exista el riesgo de poner peligro la seguridad de las y los ciudadanos o de propiedades.

### **2.2.3. Coactiva**

En el área de coactivas de la empresa se ejecutan políticas y estrategias en materia coactivas, contratos y defensa judicial, se asesora sobre derecho contractual, administrativo, laboral y procuración judicial, según sea el caso. Se interviene en comités institucionales para asesorar y dar soporte jurídico, se lidera el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal, y se elaboran informes de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA).

La acción coactiva es el procedimiento previsto por la ley, para ser efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto (tributos, intereses, multas) se debe a la empresa a las demás instituciones del sector público que por ley tienen esta jurisdicción, llegando inclusive a la utilización de la fuerza.

## **2.3. Proceso de gestión de cobranzas**

### **2.3.1. Notificaciones**

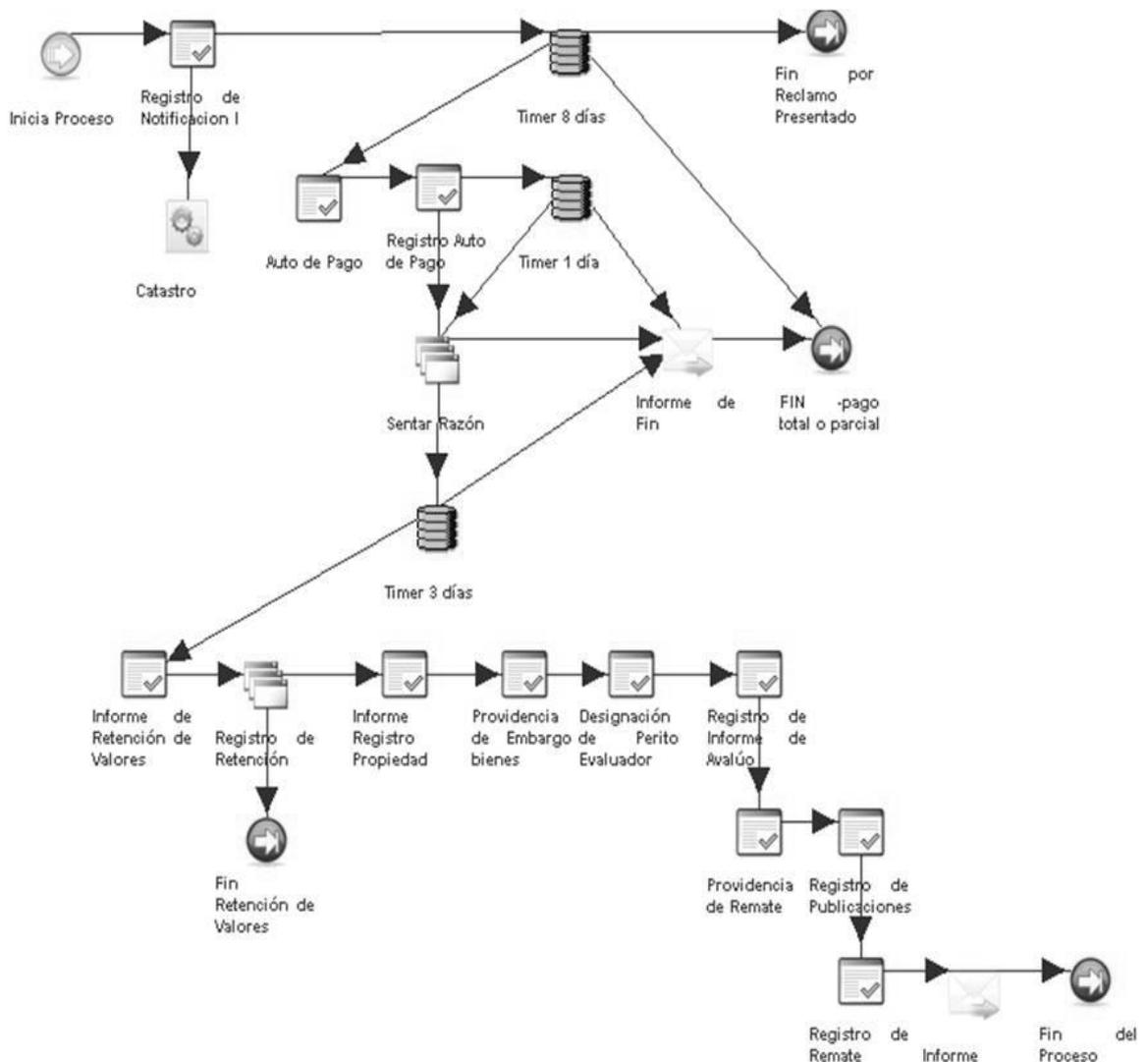
Se está ejerciendo presión a los deudores para que cancelen deudas antiguas, y realizando una gestión de cobranza a todos los usuarios que adeudan a la entidad. Es importante hacer una remembranza que en marzo de 2004, la empresa recibió todos los activos y pasivos de la ya desaparecida Corporación Reguladora del Manejo Hídrico de Manabí (CRM); y en agosto de 2008 la administración de ese tiempo creó nuevas cuentas, dejando al margen las cuentas que existían. Por consiguiente, hay muchos usuarios que piensan que las deudas contraídas desde el

año 1990, iban a quedar sin efecto una vez cumplido el traspaso desde la CRM a la EPMAPAP, pero esto no fue así, y aún se procede a la notificación en forma mensual al abonado deudor. Lo más aconsejable hubiese sido que la empresa hiciera una depuración desde el año 2004 para lograr depurar a todos esos clientes, saneando la cartera vencida de la entidad.

### 2.3.2. Proceso sistemático de cobranza administrativa

Gráfico No. 3

#### Proceso sistemático de cobranza administrativa



Fuente: EPMAPAP

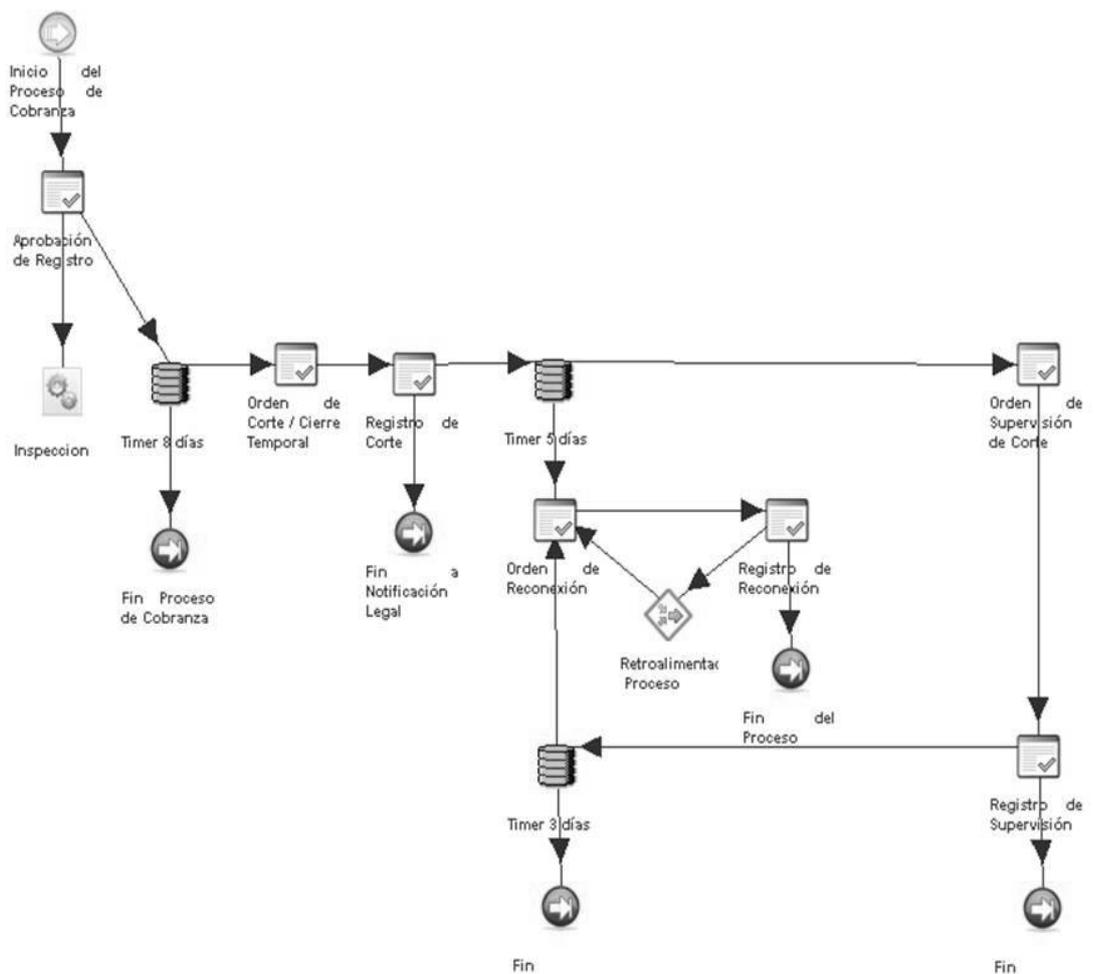
Elaboración: Miranda Valeria

Este proceso sistemático de cobranza administrativa puede ser un proceso de corta duración siempre y cuando el cliente coopere y proceda al pago total o establezca un convenio de pago; si el abonado no cumple el proceso, este se extiende con un informe de retención de valores hasta el registro de remate con lo cual termina el proceso.

### 2.3.3. Proceso sistemático de Cobranza Judicial

Gráfico No. 4

Proceso sistemático de Cobranza Judicial



Fuente: EPMAPAP

Elaboración: Miranda Valeria

El proceso sistemático de cobranza judicial tiene un proceso que involucra una orden de corte y cierre temporal, o si fuere el caso una orden de reconexión con un timer especificado según la actividad.

Las 6 personas encuestadas quienes laboran en el área de coactivas, indicaron que según listado existe un 47% de usuarios quienes no pagan la planilla; sin embargo los trámites judiciales son lentos y engorrosos, se dan cobro fuera de tiempo y los ajusten deben hacerse con regularidad; según el personal encuestado no se hace un seguimiento permanente de la cobranza por escasez de personas encargadas para la tarea. Las llamadas telefónicas son el método de recordar a los usuarios la falta de pago y a pesar de tener esquemas de procedimientos para la cobranza y depuración de la cartera vencida, éstos son superados por la cantidad de deuda y los procedimientos.

## **2.4. Convenios de pago**

### **2.4.1. Convenios administrativos**

En lo que se refiere a convenios como instrumentos de ejecución de pago, la empresa realiza contratos de los que se deriven obligaciones económicas para el usuario, en el marco jurídico convencional, las normas presupuestarias de aplicación (básicamente en el ámbito estatal), con los que se trata de regular la gestión del presupuesto, los gastos plurianuales, las competencias en la gestión del cobro y el control interno.

## 2.4.2. Convenios por coactiva

Según Sunat<sup>15</sup> (s.f.):

Estos convenios se relacionan con la cobranza coactiva de las deudas atribuidas al usuario con la facultad dada por las leyes de la Administración Tributaria, se ejerce a través del Ejecutor Coactivo, quien realizará el proceso de cobranza coactiva con la ayuda de los Auxiliares Coactivos.

La deuda exigible dará lugar a las acciones de coerción para su cobro, a este efecto se denomina deuda exigible:

- a) La señalada mediante Resolución de Determinación o de Multa o la implícita en el convenio.
- b) La establecida mediante Resolución de Determinación o de Multa exigidas fuera del plazo establecido para la interposición del recurso.
- c) La establecida por Resolución no reclamada en el plazo de ley, o reclamada fuera del plazo legal.
- d) La que conste en Dictamen de Reembolso notificada conforme a ley.
- e) Los costos y los gastos en que la Administración incurrida en el Proceso de Cobranza Coactiva, y en la aplicación de sanciones no pecuniarias de conformidad con las normas vigentes.

## 2.5. Otras gestiones de cobranza

Es imprescindible realizar las gestiones de cobranza en cualquier tipo de ámbito y aspecto; de acuerdo al recurso humano que trabaja en el departamento de cobranza, es menester realizar no solo una cobranza bien organizada sino también contar con personal suficiente que sea técnico y calificado para esta ardua labor que ha ido creciendo con el transcurso de los años. Generalmente aún las metas de cobro no logran cumplirse de manera satisfactoria por el personal de terreno, muchas veces porque no todos los usuarios reciben al gestor de buena manera.

A diario se reciben muchas llamadas de parte de los usuarios reportando daños o falta del servicio de agua; así mismo quejas y denuncias ocasionadas por

---

<sup>15</sup>Sunat, Título II. (sf). Procedimiento de cobranza coactiva. [En línea]. Extraído el 09 de enero de 2014 desde <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/libro3/titulo2.htm>.

otras empresas y que son atribuidas a la EPMAPAP, en conclusión la falta de personal calificado es uno de los motivos que impide la solución de trámites o denuncias.

### **2.5.1. Cobranza ejecutiva**

Es una forma para que los tiempos de ejecución de las medidas cautelares se reduzcan, debido a que no se pierde tiempo en transferir a una entidad del gobierno diferente todo lo actuado durante la cobranza administrativa. Esto aumenta la sensación de riesgo en el usuario y lo induce a cumplir con sus obligaciones sustanciales dentro de los plazos establecidos.

Por supuesto que esta mayor celeridad también permite mejorar la cobranza de la deuda ya notificada. Es sabido que ésta es más cobrable dentro de sus primeros 90 días de vida, por lo que cualquier ahorro de tiempo en el proceso de cobranza ayuda a incrementar la recaudación de la empresa.

En el plano de la gestión, cuando la facultad de la cobranza coactiva o ejecutiva se asigna a la administración propia, mayores son las posibilidades de implementar correctamente la cuenta corriente del contribuyente, se debe recordar que la cobranza coactiva o ejecutiva es un estado más en el que puede encontrarse la deuda. Si bien con ello se logra una mayor legitimidad del acto, se abren espacios para que el usuario aproveche indebidamente esta mayor seguridad jurídica y dilate con artilugios legales la cobranza.

### **2.5.2. Cobranza personalizada**

En este aspecto la empresa hace una gestión extrajudicial con personal que ofrece soluciones a cada usuario, apegadas a las políticas del estado, con una atención respetuosa y objetiva, se establece un enfoque de negocios, que de ser necesario permita rescatar la relación comercial empresa - usuario. Para esto se realiza lo siguiente:

- Análisis de las características de la cartera de cada cliente y estudio minucioso de las particulares de cada deuda.
- Regirse bajo las políticas estatales establecidas.
- Establecer contacto directo con cada uno de los usuarios.
- Atención respetuosa con cada uno de los deudores para continuar, en su caso, la relación comercial.
- Análisis de la situación financiera de cada acreditado, que permite sugerirle a los usuarios las estrategias de pago más conveniente.

### **2.5.3 Cobranza a clientes potenciales**

Antes de realizar la cobranza a un cliente potencial, primero hay que analizar el mercado y verificar si podría convertirse en consumidor, abonado del servicio que se está ofertando, en este caso del servicio de agua potable y alcantarillado, generalmente estos clientes son los que están por construir, arrendar un domicilio o están por incursionar en un negocio para lo cual necesitan como requisito obligatorio la solicitud de un medidor de agua.

La potencialidad, en este caso, se basa en una conducta del usuario que aún no se concretó.

Los clientes potenciales, por consiguiente son personas, empresas u organizaciones que aún no realizan adquisiciones a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro porque disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Para realizar la gestión de cobranza a un cliente nuevo es imprescindible por lo tanto que el gestor visualice y analice el caso de cada cliente mediante contacto directo y personalizado para luego establecer un diagnóstico en el que se puedan generar alternativas del que se desprendan compromisos de pago que deberán ser seguidas por quién inició el trámite de la cobranza, lo cual va a permitir obtener resultados satisfactorios.

## **CAPITULO III**

### **3. INDICADORES DE LA RECAUDACIÓN**

#### **3.1. Indicadores**

##### **3.1.1. Conceptualización**

Un indicador es una relación del resumen mostrado en los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de tener una idea clara, precisa y oportuna relacionado con la conducta de la actividad del ente, generando en términos cuantitativos información del comportamiento o el desempeño de toda una organización o de una de sus áreas o departamentos, cuyos resultados son fácilmente comparables con algún nivel de referencia, dado que por principio contable los estados financieros se elaboran en tiempos periódicos iguales lo que puede estar indicando una desviación sobre la que se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según Sena<sup>16</sup> (2013):

La interpretación de los resultados que muestren los indicadores económicos y financieros está en función directa a la actividad, organización y control interno de la Empresa, así como también se ajusta en función de los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan, considerando que el éxito o fracaso de un ente u organización nace del propio control interno que se tenga, convirtiéndose éste en eje conductor e indispensable para las planificaciones específicas y estratégicas que nacen de la información económica y financiera obtenida que son

---

<sup>16</sup> SENA, Proyecto de creación de una empresa industrial aplicando ciclo contable y sistemas de costos. (2013). Análisis Financiero. [En línea]. Extraído el 11 de enero de 2014 desde <http://mercedesroa.files.wordpress.com/2013/03/material-apoyo-analisis-e-indicadores.docx>

aplicadas como métodos de prevención de situaciones desfavorables para la empresa. (pág. 6, párr. 1)

### **3.1.2. Clases de indicadores**

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo se desarrollan los hechos, ya que muestran los hallazgos que sirven como fuente de información cuantitativa midiendo la magnitud de la comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

El control de gestión se encuentra estrechamente ligado a los beneficios, a la utilidad y veracidad de los indicadores, lo que permite una selección adecuada de los mismos, asignándoles técnicas de seguimiento tales como: precios, organigramas, presupuestos. Etc.

Según GestioPolis<sup>17</sup> (s.f.):

Se considera que un indicador resulta idóneo cuando se muestra:

- Accesible (fáciles de identificar y recopilar),
- Oportunos (para efectos de medición),
- Verás (que muestren la realidad del objeto de estudio o análisis),
- Objetivos (claros y precisos, fácil de entender),
- Exactos (valuación de la acción),
- Uniformes (parámetros definidos de la medición)
- Perceptivos (que recopile y realice estimaciones de las variables referenciadas).(párr. 4)

Según GestioPolis<sup>18</sup> (s.f.):

---

<sup>17</sup>GestioPolis, Cuál es la metodología para construir indicadores de seguimiento. (s.f.). Producción y procesos. [En línea]. Extraído el 11 de enero de 2014 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/14/ratioseguimiento.htm>

Los indicadores pueden ser:

**Indicadores de ejecución.-** Indican los resultados de la actividad, y pueden ser:

- De economía: Cantidad de recursos empleados/disponibles
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- De efectividad: Valúan el resultado global concreto con el previsto.

**Indicadores de proceso.-**Hacen referencia a los procesos intermedios de la actividad, pueden ser:

- Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
- De estructura: Valoran los recursos existentes y útiles.
- De proceso: Valoran cómo se desarrollan las acciones que intervienen en el desarrollo de la gestión
- De resultado: Miden los resultados finales del proceso (párr. 5)

### 3.1.3. Formulación de indicadores

La información estadística es un elemento fundamental que se suma a la información financiera y económica para la toma acertada de decisiones, por tanto, es indispensable y necesario contar con información veraz y oportuna que permita valorar, medir y conocer la realidad económica y social. Esto hace que cada vez se ponga mayor énfasis en la aplicación de la estadística cuando está de por medio la elaboración de un conjunto de indicadores que ayuden al análisis del comportamiento de todas las variables de estudio.

Según Sallenave<sup>19</sup>(2009):

*“En este sentido, se debe entender el proceso de producción de indicadores bajo un esquema estratégico, que implica un proceso dinámico, donde se mantiene un balance adecuado entre los diferentes tipos de indicadores, con el fin de determinar la relación entre los medios y los fines”.*

---

<sup>18</sup>Ibidem

<sup>19</sup>Sallenave J, (2009) “Gerencia y planeación Estratégica”, Colombia, editorial Norma. 347p. ISBN 958-04-7029-4

La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio determinado. Los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de dicho objeto; por lo tanto, la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas.

El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos. Esta actividad no permite crear dudas frente a lo que se pretende medir y facilita la construcción de un indicador adecuado para aclarar o disminuir las incertidumbres que rodean los problemas planteados.

### **3.2. Indicadores de gestión**

Según Lorino<sup>20</sup> (2010):

*“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura” (p. 194)*

---

<sup>20</sup>Lorino P, (2010). “El Control de Gestión Estratégico”. México D.F. 3ra. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. p.194

La clasificación de los indicadores de gestión está dada de acuerdo a diversos criterios, y es ahí donde se desprenden varios grupos y subgrupos de indicadores que van desde la medición de los resultados, los medios, la optimización de recursos, el seguimiento, los clientes y hasta los mismos estados financieros, conservando inclusive el sistema gerencial actual métodos tradicionales donde el desempeño es medible en base a información proporcionada por las variables que presentan los indicadores financieros de uso acostumbrado, con las condiciones que el sistema gerencial impone junto a la modernidad al momento de incluir variables que representen un elevado porcentaje de utilidad, rentabilidad o ganancia a la empresa.

Según Alvarado<sup>21</sup> (2012, noviembre 16):

Un indicador de gestión se mostrará seguro y confiable , siempre y cuando cumpla con ciertas particularidades que lo hagan interesante, tal es así que debe estar engranado con los principales objetivos del ente, partiendo de la adecuada selección de la información objeto de análisis de la que posteriormente se obtendrán informes capaces de poder ser comparados, proporcionando a los mandos gerenciales una clara visión de la conducta de su actividad e inclusive de poder comparar sus valores con otras organizaciones, procurando que la aplicación de todos los procesos no generen costos excesivos.

### **3.3. Balanced Score Card**

Se caracteriza por ser una de los principales instrumentos que proporcionan técnicas para una adecuada medición de la actividad, requiere además de la estructura eficiente y organizada que interactúe con un sistema de gestión aplicable,

---

<sup>21</sup> Alvarado T. (2012, noviembre 16). Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Sistema de Información de RR.HH. Indicadores de Gestión y Evaluación de desempeño. [En línea]. Extraído el 11 de febrero de 2014 desde <http://www.slideserve.com/libby/universidad-de-carabobo-facultad-de-ciencias-econ-micas-y-sociales-escuela-de-relaciones-industriales>.

medible y comparable, dentro de este contexto contar con la información oportuna garantiza el entendimiento de los resultados del ejercicio, permite analizar los hallazgos encontrados y que puedan repercutir de manera negativa en la organización, además facilita la toma de correcciones que prevean cualquier situación adversa para la empresa.

El BalancedScorecard influye en los procedimientos y por lo tanto en los resultados que surjan de los indicadores, los mismos que ayudan significativamente al sistema gerencial de la organización que debe apoyarse en otros elementos que tributen significativamente en una correcta y oportuna toma de decisiones, para ello se hace imprescindible contar en procedimientos adecuados, de cuya aplicación emana el resultado de los indicadores obtenido con su respectivo análisis, mostrando ciertas ventajas tales como:

- Empoderamiento del talento humano con la visión de la empresa..
- Conocimiento por parte de todo el ente de cuáles son los objetivos de la empresa y los pasos que hay que seguir para cumplirlos.
- Planteamiento de estrategias en base a resultados.
- Trabajar en acciones estratégicas planteadas desde de la visión de la empresa.
- Actualización permanente en el ámbito de los negocios.
- Amplio poder de análisis.
- Crecimiento financiero
- Reconocimiento del trabajo desplegado por los gestores, participantes directos e indirectos del programa o proyecto.

Un BSC considera algunas perspectivas que resultan habituales para un elevado

Número de empresas, sin embargo estas perspectivas no se identifican como requerimientos inevitables para poner en marcha un plan de negocios, de entre las cuales se mencionan las siguientes:

Según Espinoza<sup>22</sup> (2010, julio 24):

**Perspectiva financiera.-** Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

**Perspectiva del cliente.-** Todo plan de negocios identifica y reconoce su mercado, sabe qué consumidor quiere captar y que necesidades va a satisfacer con sus bienes o servicios. Una adecuada identificación de las necesidades y del entorno, hacen atractiva la competencia ya que finalmente es el cliente quien posiciona a la organización en ese mercado.

**Perspectiva procesos internos.-** la empresa tiene como principal objetivo obtener utilidad, para ello los clientes hacen posible el mejoramiento de los indicadores financieros, una administración coherente con los métodos aplicados y un control interno eficiente le garantizan la sostenibilidad del ente en el mercado, los mandos gerenciales son muy cautelosos en los procedimientos exigiendo que estos sean aplicados sin equivocaciones con el afán de lograr los objetivos propuestos.

**Perspectiva de formación y crecimiento.-** En este tipo de perspectiva existe la sinergia de tres elementos importantes que son: el talento humano que produce más y mejor cuando se desenvuelve en un clima organizado y justo, los programas computacionales que van de la mano con la modernidad y la tecnología, sin dejar de reconocer que son indispensables para mantener status en el competitivo mundo de los negocios.

### **3.4. Indicadores para el departamento de cartera y cobranza**

#### **3.4.1. Recaudación vs emisión del mes**

---

<sup>22</sup> Espinoza L. (2010, julio 24). Universidad privada de Tacna, Gestión de Procesos Agropecuarios. Cuadro de Mando Integral. [En línea]. Extraído el 20 de febrero de 2014 desde <http://www.slideshare.net/luiseespinozav/ses06gpabsc>

La facturación mensual del consumo de agua potable consta de dos formas de medición; siendo estos por consumo real (consumos marcados y contabilizados en el medidor) y por consumo estimado por sector (está entre 20m<sup>3</sup> a 10m<sup>3</sup>).

**TABLA No 6**

**USUARIOS  
CON Y SIN  
MEDIDOR**

<b>AGENCIA</b>	<b>CLIENTES CON MEDIDOR</b>	<b>CLIENTES SIN MEDIDOR</b>	<b>TOTAL</b>
PORTOVIEJO	4,319	26,424	30,743
FLORONES	1,400	744	2,144
CRUCITA	1,384	500	1,884
<b>TOTAL USUARIOS CON/SIN MEDIDOR</b>	<b>7,103</b>	<b>27,668</b>	<b>34,771</b>

**Fuente:** EPMAPAP

TOTAL USUARIOS FACTURADOS	34,771
TOTAL CONSUMO M3 FACTURADOS	578,712
<b>TOTAL FACTURADO \$</b>	<b>590,360.33</b>

**Elaboración:** Miranda Valeria

**Fuente:** EPMAPAP

Uno de los objetivos de la EPMAPAP bajo el Área Comercial es proporcionar a los usuarios un servicio eficiente, eficaz garantizando además la continuidad. Para que sea garantizado éste servicio la empresa debe implementar estrategias que vayan a favor de ese objetivo, por lo que se hace necesario invertir en la implementación de instrumentos de medición para que este servicio en un 100% sea cobrado de acuerdo a lo consumido evitando la brecha que hay entre agua producida y agua facturada.

Por lo tanto el concepto de comercialización, debe aplicarse de una manera balanceada, para que la entidad pueda cumplir su objetivo y asegurar el constante crecimiento de la demanda, lo que se logra con políticas comerciales claras y definidas.

Este servicio tiene como tarea fundamental sincerar los consumos de los clientes y así reducir sustancialmente la carga que existe por pérdidas de agua no contabilizada que hasta el mes de Junio 2011 asciende al 66 % del total de agua impulsado versus el total de agua facturado. Esta labor esta direccionada a los clientes categorizados como residenciales, comerciales e industriales y a los sectores que no abarca el Plan Maestro de Agua Potable.

De esta labor se desprende la calidad de información con la cual la EPMAPAP gestionará todos los servicios hacia el abonado y su posterior gestión de cobro por los servicios entregados lo que conlleva a que la gestión se apege íntegramente hacia el aseguramiento de los ingresos de la entidad.

### **3.4.2. Cantidad de notificaciones facturadas Vs cantidad de notificaciones entregadas eficientemente**

Las notificaciones que se efectúan para los clientes quienes se encuentran con sus pagos vencidos se entregan siempre y cuando el gestor de terreno encuentre el domicilio del abonado, de aquí se resalta la importancia de registrar de manera correcta y con todas las indicaciones específicas de parroquia, calles, numeración, lugares cercanos que puedan referenciar la ubicación del predio donde se encuentra localizado el medidor. De los 35 mil abonados aproximadamente con que cuenta la EPMAPAP, el 47% es decir 16.450 usuarios se encuentran en mora, lógicamente no a todos ellos se les notifica por escrito su obligación de pago. Se estima que mensualmente se envían entre 200 y 300 notificaciones; sin embargo de ellas sólo el 60% son entregadas eficientemente lo que corresponde a 180, de esta cantidad, apenas entre el 20% y 30% se acercan a la Institución para buscar alternativas de pago.

### 3.4.3. Metros cúbicos facturados vs metros cúbicos producidos

**Tabla No. 7**

#### Metros cúbicos facturados vs metros cúbicos producidos

PERIODOS	CRUCITA			PORTOVIEJO				AGUA FACTURADA – PORCENTAJE			AGUA NO FACTURADA - PORCENTAJE	
	EPAM	Facturado	% Facturado	4 ESQUINAS	GUARUMO	TOTAL	TOTAL	T. Impulsado	T. Facturado	% Facturado	Volumen	% Perdida
	Impulsado			Impulsado	Impulsado	Facturado						
<b>Enero</b>	30,500 m3	13,988 m3	45.86%	1,496,702 m3	162,530 m3	1,659,232 m3	576,666 m3	1,689,732 m3	590,654 m3	35%	1,099,078 m3	65%
<b>Febrero</b>	17,610 m3	10,656 m3	60.51%	1,264,690 m3	199,180 m3	1,463,870 m3	557,282 m3	1,481,480 m3	567,938 m3	38%	913,542 m3	62%
<b>Marzo</b>	26,270 m3	14,288 m3	54.39%	1,612,682 m3	143,640 m3	1,756,322 m3	561,485 m3	1,782,592 m3	575,773 m3	32%	1,206,819 m3	68%
<b>Abril</b>	17,260 m3	9,601 m3	55.63%	1,388,186 m3	165,160 m3	1,553,346 m3	568,727 m3	1,570,606 m3	578,328 m3	37%	992,278 m3	63%
<b>Mayo</b>	25,580 m3	9,642 m3	37.69%	1,777,557 m3	189,610 m3	1,967,167 m3	569,506 m3	1,992,747 m3	579,148 m3	29%	1,413,599 m3	71%
<b>Junio</b>	36,960 m3	13,893 m3	37.59%	1,528,198 m3	<b>172,024 m3</b>	1,700,222 m3	543,746 m3	1,737,182 m3	557,639 m3	32%	1,179,543 m3	68%
<b>Acumulado</b>	<b>154,180 m3</b>	<b>72,068 m3</b>		<b>9,068,015 m3</b>	<b>1,032,144 m3</b>	<b>10,100,159 m3</b>	<b>3,377,412 m3</b>	<b>10,254,339 m3</b>	<b>3,449,480 m3</b>		<b>6,804,859 m3</b>	

Elaboración: Miranda Valeria

Fuente: EPMAPAP

Analizando la tabla 7, es evidente la pérdida existente en el primer semestre del año, debido a la disparidad que muestran los datos al comparar el total de agua en metros cúbicos impulsado frente al valor facturado, la pérdida de más de 60 puntos porcentuales se ha convertido en una constante durante los meses analizados, lo cual va en perjuicio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. Es importante se tomen las medidas pertinentes para disminuir un porcentaje que manifiesta ineficacia e ineficiencia en los procesos productivos.

## CAPITULO IV

### 4. DISEÑO DE ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

#### 4.1. Productividad = efectividad

Según Álvarez-Moro<sup>23</sup> (2008, noviembre 05):

*“La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo, mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. El objetivo es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios”*

El área de los servicios también se ha ido ajustando a las condiciones tecnológicas actuales, donde la utilización de las máquinas se ha vuelto un factor casi que indispensable, por citar un ejemplo, la adquisición de instrumentos informáticos, hace que la actividad que realiza cada una de los empleados de la empresa sea más eficiente, mejorando su desempeño laboral e inclusive alcanzado niveles de productividad fácilmente perceptibles, lo que va determinando un sinnúmero de elementos que hay que considerar tales como:

---

<sup>23</sup>Álvarez-Moro (2008, noviembre 05). ¿Qué es la productividad? [En línea]. Extraído el 22 de febrero de 2014 desde <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>.

La calidad de los recursos como factor preponderante en la elaboración o procesamiento de nuevos productos o servicios, ya que en gran medida de ésta depende el posicionamiento en el mercado.

- La organización del ente y las variantes que se vayan presentando de manera interna y externa, donde la competitividad muestra sus ventajas a través de un mejor desempeño laboral, del mejoramiento en calidad de la producción, la motivación y empoderamiento de parte del talento humano con los objetivos de la empresa,
- Trabajar en el incremento del patrimonio que permita la reinversión.
- Adaptarse a la modernidad y a la rapidez con que surgen los cambios en el mundo de la tecnología es casi una regla de oro para las empresas de hoy, ya que entre más actualizada se encuentre en este ámbito más oportunidades tiene de mejorar su producción, de conquistar nuevos mercados y de seguir creciendo.
- Contar con talento humano dotado de experiencia y conocimiento que tributen de manera eficiente y eficaz al desarrollo de la empresa.
- Conocer el comportamiento macro y microeconómico que permita ejecutar decisiones favorables para la empresa, su desconocimiento podría ser devastador afectando a la organización (economía) y de manera específica a los empresarios y los trabajadores.

Una de las razones que impactan en el bajo rendimiento laboral tiene que ver con el sistema aplicado a la hora de ejecutar el trabajo, un trabajador probo puede rendir más y mejor que sus compañeros cuando el clima laboral, las consideraciones otorgadas, la motivación y otros factores positivos se convierten en una constante

dentro del área de desempeño, razones valederas que permiten a los empresarios decir que cuentan con talento humano más productivo.

En consecuencia se debe tener claro que la cantidad de trabajo no siempre resulta ser un sinónimo de productividad sobre todo en el ámbito de los servicios, donde el trabajo realizado se convierte en un factor de difícil evaluación. No se trata entonces de la cantidad de experiencias o conocimientos que tenga el trabajador sino una buena organización institucional, teniendo siempre en cuenta que la falta de gestión y un ineficiente sistema de control interno pondrán en evidencia una deficiente administración.

El cumplimiento de las diferentes tareas asignadas al personal que labora en la empresa puede resultar muy complejo si no se le entregan directrices claras que promuevan ejecuciones correctas al momento de identificar el grado de importancia que tiene cada tarea asignada, ejecutarlas de principio a fin parece muy sencillo pero no tan cierto dentro del escenario. Sólo la experiencia del día a día hace que la tarea se convierta en un hábito, ahí ya no existe dificultad y el trabajo se vuelve fácil.

**Según Nieto<sup>24</sup> (s.f.):**

Una clara disposición en la ejecución de las tareas por parte de los mandos superiores permite que el resultado del trabajo realizado alcance los resultados esperados, de no ser así se podría estar frente a una visión diferente originada por la diversidad de criterios, porque lo que para un jefe puede ser muy urgente o importante para el empleado puede parecer menos urgente o importante generando confusiones o equivocaciones.

---

<sup>24</sup> Nieto M, (s.f.). 9 hábitos útiles para incrementar la productividad en tu empresa [En línea]. Extraído el 23 de febrero de 2014 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-incrementar-productividad-empresarial-prioridades.html>.

Dar las indicaciones adecuadas es una manera de prevenir malos entendidos, para ello es necesario:

- Solicitar en primera persona el cumplimiento de las tareas, indicando para cuando se necesita que esté terminada la misma. Por lo que se recomienda hacerle conocer al trabajador hasta cuando tienen plazo de entregar lo que se le ha solicitado.
- Reconocer y permitir el análisis de los cambios sugeridos por el empleado para la entrega de la tarea solicitada, lo que al jefe le puede parecer difícil de realizar para el empleado puede resultar algo muy fácil y sencillo o viceversa.
- Utilizar un lenguaje claro, preciso y sencillo al momento de solicitar que se ejecute una tarea.
- Pedir de manera específica lo que se necesita, no mezclar las tareas.
- Pedir al empleado el manejo de su agenda y que registre en ella las tareas que debe cumplir o el trabajo que debe realizar.
- Revisar con los empleados que la información requerida esté registrada en sus agendas, de tal modo que proporcione la seguridad que tiene la información.
- Categorizar las tareas cuando son múltiples, de acuerdo a la prioridad que tiene cada una de ellas.

Además, es importante conocer el grado de satisfacción de los usuarios de un servicio, por este motivo se realizaron también encuestas a una población de 395 abonados de la EPMAPAP; donde el 77% de ellos mencionaron no estar conforme con el servicio por los cortes repentinos, avisos fuera de tiempo, reclamos de roturas no atendidos, frente a apenas 91 personas que representan el 23% conformes con el servicio de agua potable al contar con buena calidad y presión del agua aunado a la buena atención en las oficinas. Los 395 abonados reciben el servicio de agua potable, pero 170 de ellos reciben el servicio por tanquero no garantizando la calidad del agua.

#### **4.2. Identificación del tipo de deudor**

El responsable de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor, una primera diferenciación viene dada por la personería

jurídica del deudor, los ámbitos, requerimientos, normativas y hasta las mismas leyes marcan diferencias al momento de requerir la cancelación de valores con carácter de crédito personal o de requerir la cancelación de valores a empresas de carácter comercial.

Cada una de las situaciones antes mencionadas se ha de resolver de maneras diferentes, exigir el pago al deudor de manera personal que exigir el pago a través de un empleado en una empresa, quien en muchas ocasiones no es quien toma la decisión de cancelar sino que tiene que esperar de instancias superiores la autorización para poder cumplir con las obligaciones adquiridas por el ente.

Según la legislación ecuatoriana, existen varios tipos de compañías, por ello se debe tener en cuenta las formas de cómo se gestiona el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, no es lo mismo ser deudor de una empresa de responsabilidad limitada que de una empresa de nombre colectivo, aunque en el mejor de los casos ambas tengan el interés de cuidar su prestigio por lo que generalmente buscan un pacto en la forma de cómo van a cumplir con los acreedores, cabe mencionar que si el acreedor es una institución financiera las empresas deudoras suelen mostrar una mejor predisposición para cumplir con el pago de sus deudas, puesto que esto marca un referente crediticio a lo que el mundo empresarial le guarda otro tipo de obediencia.

Es necesario hacer un estudio de los clientes que se tienen en cartera vencida, ya que se puede estar frente a muchos factores con particularidades diferentes, si se conoce el perfil del deudor la empresa está preparada para arriesgar en menor escala

su patrimonio y cuando decida comenzar con el proceso de cobranza cada uno de ellos pueda tener un trato diferenciado y lograr que proceso de cobranza sea exitoso.

El agente de cobranza debe ser muy cauto ya que es la persona responsable de aplicar el tipo de estrategia con que va a realizar el cobro; categorizar a los clientes morosos y agruparlos podría resultar un buen método que facilite la recuperación de valores, su pericia y habilidad al momento de ejecutar el cobro puede hacer que este logre en muchas ocasiones recuperar cuentas que inclusive ya han sido consideradas como incobrables.

Según Brachfield<sup>25</sup> (2010, Julio 29):

De entrada, para hacer un análisis del deudor y averiguar su tipología, simplemente hay que plantearse cinco preguntas clave: ¿Quiere pagar el deudor?, ¿Puede pagar el deudor?, ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?, ¿Es de buena fe el deudor?, ¿Cuál es la razón de peso que tiene el deudor para no pagar?

Establecido el indicador del no pago, el agente de cobranzas mediante el respectivo análisis percibe los motivos que tiene el deudor para no cumplir con sus obligaciones motivados por:

- Que la calidad del producto o servicio adquirido por el cliente no satisfaga sus expectativas generando una tendencia de no pago convirtiendo al proveedor en responsable directo del error en la producción o comercialización de lo que se le entregó al comprador.
- Errores de intermediación en el acto de compra-venta de productos o servicios, la empresa proveedora del producto o servicio se convierte en responsable de cualquier fallo al momento de entregar lo solicitado por el cliente.
- La intención premeditada del cliente de incumplir con el o los pagos con la finalidad de poder costear otro actividad o negocio,
- Cuando la deuda adquirida por el cliente se encuentra impaga de manera momentánea por falta saldo, es decir está predispuesto a cumplir con sus obligaciones.

---

<sup>25</sup>Brachfield P., (2010, Julio 29). El analista.com. “Cómo reconocer y liderar con los distintos tipos de deudor” [En línea]. Extraído el 25 de febrero de 2014 desde <http://www.elanalista.com/?q=node/105>

- Cuando el deudor no tiene la voluntad de pagar aunque cuente con disponibilidad económica para hacerlo.
- Cuando el deudor no tiene un control adecuado para el pago de sus obligaciones, tiene voluntad pero no es organizado.

De las cinco preguntas planteadas ¿Quiere pagar el deudor?, ¿Puede pagar el deudor?, ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?, ¿Es de buena fe el deudor?, ¿Cuál es la razón de peso que tiene el deudor para no pagar? se desprenden cinco tipos de deudores con los que la empresa tiene que lidiar.

Según Brachfiel<sup>26</sup> (2010, Julio 29):

**1. Los morosos intencionales.-** Que teniendo liquidez no les interesa cumplir con los pagos, y se dividen en:

1. Los que terminan pagando tarde, beneficiándose a costa del retraso sacando rédito de los valores retenidos de forma intencional.
2. Los deudores que no pagan nunca de buena intención y solo lo hacen si se los obliga a través de la ley.

**2. Los deudores fortuitos.-** Que quieren cumplir con sus deudas pero que no están en capacidad de hacerlo, la falta de liquidez los imposibilita en muchas ocasiones por largos periodos de tiempo, sin embargo a través de una reestructuración de sus deudas, con nuevos plazos y cómodas cuotas logran saldar los montos adeudados.

**3. Los deudores incompetentes y/o desorganizados.-** Tienen liquidez pero en muchas ocasiones no saben que o cuanto deben, lo que demuestra la incompetencia en la que se desenvuelve sus actividades mercantiles.

**4. Los deudores negligentes.-** Están conscientes de lo que deben pero no se preocupan de cumplir con sus obligaciones.

**5. Los deudores circunstanciales.-** Saben lo que tienen que pagar pero no lo hacen porque hay un problema de por medio y esperan poder resolver ese inconveniente para proceder con el pago de sus deudas

---

<sup>26</sup>Ibidem

### **4.3. Planes de cobranza**

Los usuarios objetos de la encuesta y que hacen uso del sistema, manifestaron que el 74% correspondiente a 292 personas, no reciben llamadas telefónicas para el proceso de cobranza, se hace muy poco o en horas inapropiadas; el 26% de los encuestados es decir 103 usuarios indicaron no reciben este tipo de llamadas por encontrarse al día en sus pagos; sin embargo cuando por diferentes motivos se han atrasado han recibidos notificaciones al respecto, especialmente por vivir en el área urbana son más fáciles de localizar que quienes viven en el área rural.

Con referencia a las razones que tienen los abonados para no pagar puntualmente sus planillas, ellos indican que el 53% correspondiente a 209 usuarios no lo hace por ser una forma de protesta por la mala calidad del servicio, el 17% que son 67 usuarios tienen problemas económicos que dificulta pagar el servicio a tiempo, el 11% son 47 usuarios respondieron que la falta de cultura en los servicios hacen que las personas se sientan desobligadas al pago de los mismos y 9% que corresponde a 36 usuarios indicaron que el pago atrasado de sus sueldos impide el pago a tiempo.

#### **4.3.1. Lotería EPMAPAP**

Utilizar un sistema de loterías es una buena forma de incentivar el pago por parte de los usuarios del sistema, los incentivos que se entregarían podrían bordear los \$ 3.000 para el primer premio, un segundo de \$ 1.500, cada tres meses. Para participar, los usuarios deben estar al día y depositar en sobre cerrado, con sus datos personales (nombre, número de cédula, ciudad de residencia, dirección y número

telefónico), los originales de tres facturas de pago del servicio en lugares designados por la empresas. Los premios pueden ser reclamados hasta los tres meses siguientes al sorteo.

#### **4.3.2. Premio y descuento pronto pago**

Es un incentivo que concede la empresa a un comprador/usuario, por pagos realizados con anterioridad al vencimiento programado de las deudas contraídas. Los descuentos por pronto pago, también conocidos como descuentos por pago en efectivo, tienen como objetivo estimular a los clientes/usuarios a que efectúen la cancelación de lo adeudado en un plazo acordado con antelación. Si una factura se debe en 30 días, la empresa puede ofrecer al usuario un rebaja de, quizás un 2% si la factura es pagada entre los primeros 10 días a su recepción.

Las disminuciones por pago en efectivo se ofrecen con el propósito de convencer a los clientes/usuarios para pagar su consumo facturado más rápido, principalmente, estos descuentos tienen un beneficio para la empresa, puesto que incrementan la probabilidad de que un usuario pague rápidamente, proporcionando así a la empresa dinero en efectivo más rápido.

La estimación de las cuentas incobrables disminuiría, ya que, los clientes pagarían oportunamente. No obstante, si el pago es demorado, o cuánto más tiempo transcurra, más será la posibilidad que el cliente sea declarado como insolvente. El aspecto negativo de un aumento de una rebaja por pronto pago es una disminución en

el margen de utilidad ya que hay más usuarios que toman la rebaja y pagan un precio menor.

#### **4.4. Estrategias de recuperación de cartera**

##### **4.4.1. Mejora del proceso de atención al cliente**

La relación armoniosa que la empresa tenga con el cliente le permitiría conocer la conducta y las múltiples expectativas que tiene el usuario de tal modo que la empresa pueda anticiparse a la satisfacción de sus necesidades, convirtiéndose en una ventaja competitiva real, el mercado y su entorno están a la espera de lograr mejoras, el uso de tecnología de punta tanto en los procesos de producción, comercialización e información, pueden posicionar a la empresa como un ente de referencia pero las buenas relaciones que la empresa tenga con los clientes es lo que hace que estos se mantengan fieles a ella.

Si se tiene claro el propósito por el cual se establece una empresa en el mercado, de manera fácil se puede concluir que la atención al cliente es el conjunto de actividades que se despliegan en una empresa con la finalidad de satisfacer a los clientes, mostrando ciertas características que la identifican al momento de brindar atención al cliente:

Según estudioempresarial<sup>27</sup> (2011, Noviembre 29):

- **Conocimiento de las necesidades e intereses del cliente.** Conocer con exactitud cuáles son las necesidades del usuario previo al diseño de cualquier sistema o método en el ámbito de atención al cliente, segmentando el balcón de servicios de acuerdo a los requerimientos emanados de esas necesidades.
- **Elasticidad y progreso continuo.**- En un mundo lleno de competencias las empresas tienen que ajustarse periódicamente a los cambios provenientes de las crecientes necesidades de los clientes o sectores en los que se establece su actividad comercial o mercantil. El entrenamiento y capacitación que tenga el personal asignado para el área de atención al cliente juega un papel muy importante, deben de estar preparados para brindar con calidad y calidez soluciones a sus necesidades puesto que son ellos quienes mantienen el contacto directo con el usuario.
- **Orientación al trabajo y al cliente.**- Es necesario diferenciar la atención desde el punto de vista técnico y humano, el técnico que hace referencia al trabajo y el humano que hace referencia al trato directo con los clientes/usuarios.
- **Planear como meta la fidelidad del cliente.**- Ganar clientes y mantenerlos es uno de los principales objetivos que toda empresa debe considerar para lograr su permanencia y sostenibilidad.
- **Es subjetiva.**- Todo cliente tiene motivos o razones que nacen de sus emociones, por ello la atención brindada de manera directa y personalizada enlaza al intelecto y al entusiasmo, lo que vuelve al cliente en un elemento fiel a la empresa.
- **No es fácilmente modificable.** El usuario generalmente cambia su comportamiento cuando en forma permanente va experimentado situaciones que le resultan agradables, o; en el peor de los casos no se siente satisfecho, situaciones que en general resultan inmedibles.
- **Segmentación de los clientes.**- La diversidad de conductas y comportamientos se vuelve interesante porque obliga a la empresa a estar preparada para solventar los requerimientos de sus clientes, no todos piensan igual ni tienen las mismas necesidades.

#### 4.4.2. Actualización de catastro

Según miltonro<sup>28</sup> (s.f.):

No existe un único concepto del catastro, la definición que más se aproxima es: “El catastro es un inventario de la totalidad de los bienes

---

<sup>27</sup>Estudioempresarial., (2011, Noviembre 29). Atender al Cliente en su Entorno Social de Manera Presencial. “Principios básicos de atención al cliente” [En línea]. Extraído el 25 de febrero de 2014 desde <http://estudioempresarialmazm.blogspot.com/2011/11/principios-basicos-de-atencion-al.html>

<sup>28</sup>miltonro., (s.f.). “Qué es el catastro” [En línea]. Extraído el 26 de febrero de 2014 desde <http://miltonro.com/index.php/personal/33-que-es-el-catastro>.

inmuebles de un país o región de éste, permanente y metódicamente actualizado mediante cartografiado de los límites de las parcelas y de los datos asociados a ésta en todos sus ámbitos”. De ahí podemos establecer algunos elementos esenciales:

- Es un inventario o registro público; No basa su información únicamente en los registros de la administración presente o pasada sino que también los de la sociedad en general, permitiendo la de la sociedad en general, permite la consulta y la validación de los datos registrados.
- Global, enmarca dentro de este punto a los bienes inmuebles de un ámbito territorial específico.
- El catastro tiene como objeto material el bien inmueble, el bien físico.
- Contiene información relacionada al bien inmueble datos gráficos (cartografía parcelaria y croquis catastral) y alfanuméricos (físicos, económicos y jurídicos).

Es el soporte de múltiples aplicaciones fiscales y económicas, es un sistema de información del territorio rápido, fácil y eficaz, por tanto una actualización en el caso de la EPMAPAP es más que necesaria para aportar con datos frescos a la base de datos de la empresa para poder sincerar las cuentas y cobros.

#### **4.4.3. Actualización de base de datos de los clientes/usuarios**

Contar con información actualizada debe ser un requisito fundamental para todo negocio o empresa que quiera establecerse en el mercado, una información adecuada y oportuna permite tomar decisiones a tiempo, dentro de esta información actualizada debe constar la base de datos de los usuarios donde consten datos reales y específicos de cada uno de ellos, con la finalidad de poder identificarlos y poder ejercer controles de operativos, administrativos, de calidad, de atención. Una base de datos bien elaborada permite inclusive diagnosticar donde están los clientes potenciales y diagnosticar características, necesidades que hacen que el cliente palpe un trato preferencial y personalizado.

## **1. Determinar la tecnología adecuada.-**

La competencia marcada en el mercado está dada por la tecnología de punta que se muestra cada vez más interesante y productiva, por ello resulta conveniente estudiar el tipo de tecnología que se necesita en la empresa para mantener una base de datos actualizada y eficiente. La tecnología escogida dependerá de varios factores, una empresa pequeña tiene que ajustarse a las herramientas tecnológicas adecuadas y propias para su actividad y tamaño, lo que fortalecerá el negocio, puesto que bien se puede conjugar el intelecto con la herramienta, hasta ahora el cerebro más creativo lo tiene el hombre y no una máquina o equipo. Los programas a utilizar en la empresa o negocio exclusivamente de sus necesidades, estos deben ser fáciles de acuerdo a las necesidades del ente se pueden utilizar programas fáciles de entender y manejar como por ejemplo: Excel o Access, sin descartar la posibilidad de que se implementen programas más sofisticados los mismos que requieren de personas profesionales para su implementación y dominio.

## **2. Establecer qué tipo de información se requiere**

Conocer la información o la base de datos con la que se va a trabajar crea un ambiente confiable de trabajo ya que brinda la facilidad de poder obtener información de los usuarios o clientes en el mismo momento que se precise de ella. Dentro de una base de datos existe información de los clientes que es indispensable guardar tales como: nombres, dirección física, dirección de correo electrónico, teléfono fijo y teléfono celular. Formación académica, lugar de trabajo, estado civil, carnet de salud, record crediticio, frecuencia en compras, entre otros, lo que permitirá a la empresa obtener un mejor perfil de sus clientes.

### **3. Determinar el método de recolección de datos.-**

Establecer un sistema adecuado para la recolección de datos garantiza a la empresa contar con una base de datos confiable e idónea, procurando que el sistema seleccionado sea de manera directa empresa-cliente, debe aprovecharse el momento mismo cuando el usuario llega a la empresa para contratar el servicio o adquirir el producto.

En muchos casos los clientes se resisten a brindar mayor información, el sigilo proviene del temor a ser involucrados en situaciones dolosas producto de la manipulación de su información personal, lo que es entendible, otra manera de obtener información es haciéndolo en forma indirecta es decir, solicitarle sus datos cuando adquiera los servicios, o hacerlos partícipes en sorteos donde tengan que escribir cupones con sus datos e inclusive se puede obtener información realizando alianzas con negocios complementarios, que también se dirijan al mismo tipo de público.

### **4. Utilizar base de datos.-**

Una de las ventajas más representativas de trabajar con una base de datos actualizadas es que ésta permite conocer de mejor manera al cliente y sus particularidades haciendo posible que la empresa sepa cómo llegar a sus usuarios, el producto o servicio puede ser el mismo para un segmento de clientes, pero cada uno de ellos tendrá sus propias preferencias como: tamaño, color, cantidad, etc. Información que la base de datos irá actualizando al mismo tiempo en que se vayan ejecutando movimientos o transacciones, como por ejemplo; permite saber con qué

frecuencia compra un determinado producto o si compra todos los productos que la empresa pone a sus disposición, es decir; reconoce a través de los respectivos análisis realizados cuál es el producto que va a satisfacer sus necesidades, de lo que la empresa toma ventaja para ir introduciendo otros productos y lograr conquistar a ese cliente o usuario de una manera global.

### **5. Actualizar base de datos.-**

Tener una base de datos desactualizada no es negocio para ninguna empresa, el sistema que se utilice para que ésta brinde un mejor servicio podría resultar sencillo, puesto que la información nueva que se vaya adquiriendo debe irse registrando de manera inmediata, de modo que alimente o sustituya la información que ya se encuentra registrada. La actualización de datos hace factible el crecimiento de una empresa, permite una comunicación de doble vía, teniendo especial cuidado de no saturar al cliente o usuario con el envío de información, ya que se podría sentir perseguido o acosado y en vez de atraerlo se puede correr el riesgo de distanciarlo o en el peor de los casos perder a ese cliente.

#### **4.4.4. Implementar notificaciones vía Email**

En la actualidad el mundo entero está viviendo la era de la @ puesto que este símbolo se ha convertido en el medio que conecta e informa a millones de seres humanos, sustituyendo métodos tradicionales como las cartas, los correos postales, entre otros, que requieren de mucho tiempo para que el destinatario obtenga información. Un email pone a disposición del usuario o cliente una información inmediata.

El email posee una gran cantidad de bondades que se destacan a la hora ser utilizado como una herramienta de trabajo, necesitando del internet para que funcione de manera efectiva y sea operativo, entre las muchas ventajas se podrían mencionar las siguientes:

- En muchos de los casos es más económico que el costo que genera una comunicación por vía telefónica por citar algún ejemplo.
- Es un método silencioso que no interrumpe las labores del usuario.
- Toda la información que se envíe o reciba a través del email se puede procesar, archivar tanto en formatos tecnológicos como en físicos a través de impresiones.
- Esta permanentemente a la vanguardia de la tecnología, puesto que el Email también va ajustándose a los cambios impuestos por el vertiginoso mundo de la tecnología.

#### **4.4.5. Implementar notificaciones vía SMS**

Según wikicidectics<sup>29</sup> (s.f.):

El servicio de mensajes cortos o SMS (Short Message Service) es un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto, o más coloquialmente, textos) entre teléfonos móviles.

Los SMS llamados también mensajes cortos tienen características específicas, una de ellas es que contabilizan número de caracteres (entre 140 y 160 letras y/o símbolos) enviados por los operadores de servicios de las telefonías móviles de manera individual o de manera colectiva en formato de

---

<sup>29</sup> wikicidectics, (s.f.). “SMS (Short Message Service)” [En línea].Extraído el 27 de febrero de 2014 desde <http://wikicidectics.wikispaces.com/SMS>.

cadena, es decir un SMS puede ser enviado o reenviado tantas veces como se crea necesario.

En la actualidad este sistema de mensaje popular es utilizado por empresarios para darles a conocer a sus clientes productos, servicios, promociones, inclusive las instituciones financieras lo utilizan para comunicar a sus afiliados los débitos realizados a sus cuentas bancarias, las empresas de salud lo utilizan para recordar a sus pacientes una cita médica, las empresas envían a sus clientes mensajes para recordarles fechas de pago, etc.

El ahorro de caracteres hace que el lenguaje utilizado para el envío de mensajes cortos sea a través de abreviaturas, de modo que se pueda ampliar un poco más la información que se quiere hacer llegar al destinatario, inclusive existen opciones que le permita saber al emisor si el mensaje fue recibido o leído, garantizando de este modo que la información llegue a su destino final.

#### **4.4.6. Visita personalizada a los clientes**

Un trato amable y cordial siempre será el mejor referente de la imagen que se quiera proyectar, como seres humanos pertenecientes a una sociedad existe la necesidad de ser escuchados, de modo que un buen trato transmite ese sentimiento de autoestima que hace sentir importantes a las personas.

Para que la comunicación sea efectiva hay que saber escuchar, de ahí que no resulta lo mismo comunicarse con una operadora que hacerlo con una persona que a

medida que la conversación vaya fluyendo se vayan también solucionando problemas, buscando alternativas o disipando dudas.

Uno de los elementos que hacen posible el éxito es el que nace de una atención directa y personalizada que permite conocer más y mejor a su cliente, por ello es necesario que la persona que vaya a realizar un contacto esté preparada para esa función, por lo tanto es conveniente considerar aspectos tales como:

Según Curatola<sup>30</sup> (2012, Mayo 02):

**Personal de contacto.-** Las personas responsables de las ventas, quienes entregan los servicios o productos, el mismo señor que hace las veces de guardia o conserje y todo el personal que labora en la organización es responsable de la imagen que el usuario o cliente se proyecte sobre la empresa, una atención directa y personalizada crea un vínculo importante entre ambas partes (empresa-usuario/cliente), su interacción permite conocer más de cerca cuales son las necesidades insatisfechas del mercado, cuales son los atributos con que el mercado reconoce a la empresa, que tan leal es el mercado que se tiene, etc.

**Quejas.-** Resolver necesidades insatisfechas es un punto esencial al que hay que ponerle mucha atención, siempre van a existir discrepancias o criterios opuestos sobre algún tema en específico relacionado con la empresa y que generalmente se muestran como un simple malestar el mismo que debe ser resuelto de manera especial y oportuna.

Existen empresas que prestan mayor atención a los comentarios favorables que el cliente o usuario haga de ellas, y sin desmerecer el aporte que tienen este tipo de comentarios se debe volcar la atención inmediata por los que tienen aspectos negativos, que son los que generalmente corren de manera más rápida que los

---

<sup>30</sup>Curatola E, (2012, Mayo 02). Òrgano Gold “Consejos para ofrecer un servicio personalizado” [En línea]. Extraído el 29 de febrero de 2014 <http://maderogold.wordpress.com/2012/05/02/consejos-para-ofrecer-un-servicio-personalizado/>.

primeros y que podrían perjudicar la imagen del servicio o producto y con ello deteriorar la imagen de la organización.

**Visitas.-** Quienes tienen la responsabilidad de mantener contacto directo con los clientes a través de visitas no deben olvidar que estos no solo son un elemento comercial, son personas que necesitan que se les haga saber y sentir que para la empresa son importantes.

Si bien es cierto que el objetivo de la visita puede darse por razones específicas como: concretar una venta, captar un mercado, recuperar un cliente, los ejecutivos no pueden dejar pasar por desapercibidos detalles que mantengan ese vínculo o buena relación y generar una retroalimentación de doble vía, llegar al cliente con una eschela o tarjeta en fechas especiales para su negocio, o llegar con un saludo especial de parte de los altos directivos, o que en un determinado momento alguna persona de mando alto visite al cliente repercute en beneficios para la empresa, gana un cliente satisfecho.

#### **4.4.7. Creación de un estudio de veeduría de calidad de procesos**

Según Alfonso<sup>31</sup> (2103, noviembre 22):

El control de calidad del proceso consiste en aplicar la calidad al proceso de fabricación de un producto o la aplicación de un servicio. Para el efecto se utilizan técnicas como el control estadístico de los procesos (SPC: StatisticalProcessControl) aplicadas sobre muestras tomadas del producto o servicio.

---

<sup>31</sup> Alfonso A, (2013, Noviembre 22). "Procesos Industriales" [En línea]. Extraído el 01 de marzo de 2014 desde <http://prezi.com/aj6pd5d4fznw/procesos-industriales/>

Por ello al crear una veeduría se puede controlar el proceso de cerca y en forma continua, se evita que el producto o servicio corra el riesgo de salir defectuoso, esta técnica tiene la ventaja de que supone menores pérdidas, pues evita que un producto o servicio defectuoso genere mayores costes al seguir creándose en mal estado. Esta veeduría debe dirigirse hacia los siguientes aspectos:

**Organización enfocada al cliente:** Toda empresa se establece en el mercado con la finalidad cubrir necesidades insatisfechas de los usuarios o clientes. De ahí que estos son considerados la columna vertebral del ente por lo tanto hay que conocer y satisfacer las necesidades inmediatas, las de corto y largo plazo para lograr que se cumplan los objetivos propuestos en la razón de ser de la empresa y que se enlazan con la visión y misión de la misma.

**Liderazgo:** Los líderes crean una sinergia de compromiso y trabajo responsable, guía, empuja y saca adelante lo que se propone, basando su accionar en principios, valores, reglas, disposiciones, normativas entre otros elementos con la finalidad de posicionar en altos niveles sus ideas y propósitos que benefician a la empresa y la conducen al éxito.

**Participación del personal:** El personal con que cuenta una empresa se convierte en el motor que impulsa de manera positiva en todos los niveles un trabajo eficiente y eficaz, de manera responsable y ética poniendo de manifiesto en el desarrollo de sus labores todos los conocimientos, habilidades y experiencias para beneficio de la empresa.

**Enfoque a los procesos:** Una de las características principales de toda empresa es que su actividad está adaptada a procesos, trabajar de manera coordinada y con procedimientos facilita que lo planificado se desarrolle de manera pertinente, inclusive se pueden hacer mediciones, valuaciones del proceso en general, o de cada una de sus fases, permite visualizar en donde hay que hacer correctivos o mejoras, que hay que incrementar o que hay de disminuir. En definitiva sirven para que los resultados alcanzados sean los más eficientes.

**Sistema enfocado hacia la gestión:** Los procesos son fases o etapas que se relacionan o empatan entre sí, conocer, aplicar, conseguir una interrelación como un todo tiene sus propias ventajas donde una eficiente gestión deja su huella en el trabajo realizado y en los resultados que se presentan.

**Mejoramiento continuo:** Una empresa que se estanca y que no busca cambios positivos es una empresa destinada al fracaso, en la actualidad el mundo marca su hito en el mejoramiento continuo, en la actualización, en la búsqueda permanentes de cambios sustantivos que perfilen en la sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad que desarrolla la organización.

**Toma de decisiones basada en hechos:** Un análisis adecuado y a tiempo de hechos que se suscitan en el ámbito interno y externo permite una toma de decisiones enfocada a mejorar la situación de la empresa.

## 4.5. Principios fundamentales de la negociación

Según Torres<sup>32</sup> (s.f.):

Se entiende por negociación a la ciencia y arte en virtud de las cuales se estructuran procedimientos intencionales de intercambio entre dos o más partes interdependientes en razón de un conflicto, mediante el que intentan delimitar un convenio por el cual propaguen sus resultados en beneficio de las partes derivado de una acción conjunta, resolviendo por consiguiente las polémicas que los separa, sin necesidad de requerir a otra técnica y experimentando ganancias mayores a las pérdidas consecuencia de una actitud evasiva.

Establecer una negociación es un asunto que en muchas ocasiones resulta complejo que pone de manifiesto la pericia y habilidad de una persona para concretar o lograr lo que se propone a través de planteamientos donde las dos partes salgan satisfechas de lo pactado, con el propósito de beneficiarse mutuamente y poder ir escalando en busca del cumplimiento de las metas propuestas

La actitud con la que se enfrenten al momento de negociar debe ser íntegro de las dos partes, para ello se hace necesario que se conozca el FODA y que tenga claro que es lo que se quiere lograr, no es tan fácil ceder en una negociación que en muchos de los casos con la finalidad de concretar algo se tiene que arriesgar a perder cierto porcentaje de lo que se va a negociar, donde ninguna de las partes va con la idea de perder, sino de ganar o ganar, para ello se deben considerar ciertos principios tales como:

- Tener una idea clara de lo que se va a negociar.

---

<sup>32</sup> Torres A, (s.f.). Técnicas de Negociación IPAE“¿Qué es la negociación?” [En línea]. Extraído el 03 de marzo de 2014 desde <http://es.scribd.com/doc/34897296/Tecnicas-de-Negociacion-IPAE>

- Conocer el FODA de la empresa.
- Investigar lo que más se pueda de la otra parte (empresa).
- Poner las necesidades por encima de los deseos.
- Ser positivos, buscar lograr los máximos niveles de negociación.

#### **4.6. Negociación de las deudas**

La negociación de las deudas tienen sus propias particularidades que la hacen diferentes a otros tipos de negociaciones, no es lo mismo negociar con un negocio individual que negociar con una empresa legalmente constituida. Para ello se hace necesario reconocer el estilo con que se maneja la otra parte con la que se va a establecer una negociación, existen dos formas de hacerlo, mediante el sistema tradicional o mediante el sistema integrativo.

Ambos buscan o persiguen un mismo fin. El sistema tradicional se caracteriza por un constante tira y afloja conocido como el modelo del regateo, donde uno termina ganando y el otro termina perdiendo, en cambio el sistema integrativo busca beneficios para ambas partes, este es un sistema que se viene desplegando a nivel internacional y que va relegando al sistema tradicional.

En este contexto, según encuesta realizada a 395 usuarios de la EPMAPAP, Sólo 91 personas que representan el 23% de las muestras han sido llamados a juicio de coactivas pero de una manera injusta porque sus valores adeudados no son representativos en el monto de las deudas a la empresa, el restante 77% no han recibido notificaciones a juicio, atribuyendo esto a que la Empresa no tiene un

registro actualizado y claro del consumo de los usuarios; sin embargo hay deudores del sector industrial, comercial que a pesar de tener juicios de coactivas alargan el cumplimiento del pago mediante trabas judiciales. En la EPMAAP, existe la figura de convenios de pago, pero el 74% es decir 292 personas encuestadas no tienen conocimiento al respecto, el restante porcentaje que si tiene conocimiento, pocas veces han hecho uso de este beneficio por cuanto no tienen atrasos o acumulaciones de deuda para tener que utilizar esta medida.

Según Art Commerce<sup>33</sup> (s.f.):

Sin duda alguna la mejor manera de negociar una deuda es mediante un contacto personalizado, donde las partes puedan sentarse en una mesa de discusión y llegar a acuerdos provechosos, donde la negociación de la deuda se concrete en pactos de pagos serios y para que una negociación tenga éxito bien podrían considerarse los siguientes aspectos:

- Mantener un trato respetuoso y cordial.
- El propósito debe ser conjunto.
- Pensar a largo plazo, (cuando se trata de deuda se puede negociar de este modo)
- Ser honesto.
- No ofertar una negociación que resulte injusta para la otra parte.
- Buscar soluciones, no generar más problemas que se está tratando de negociar.
- Intercambiar información relacionada con el objeto de la negociación.
- Tener claro cuál es la valuación correcta de lo que se va a negociar.
- Hacer todos los cálculos posibles antes de sentarse a negociar, y presentar el que se considere es el justo y correcto
- Determinar las diferencias de valor que puedan existir entre ambas partes.

En base a lo indicado anteriormente, se buscan establecer mejoras en la EPMAAP, para tal efecto el 49% de los usuarios encuestados, correspondiente a 193 personas respondieron que la empresa debe mejorar su gestión tanto

---

<sup>33</sup>Art Commerce, (s.f.). Art Commerce Case. “Formas correctas de realizar una negociación” [En línea]. Extraído el 04 de marzo de 2014 desde <http://artcommercecase.blogspot.com/2012/02/formas-correctas-de-realizar-una.html>

administrativa como financiera; el 17% es decir 68 usuarios piden un mayor control de la corrupción al interior de la Institución; 50 usuarios (13%), está de acuerdo en que se debe mejorar la atención al público y la solución de quejas y averías; el 8% que corresponde a 31 personas respondieron que se deben hacer planes técnicos para las soluciones del servicio y el 4% restante correspondiente a 15 usuarios pide que se aumente el personal en especial cuando se trata de daños graves que ameritan solución urgente.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE REINVERSIÓN DE LOS VALORES RECUPERADOS**

Darle a las ganancias generadas por la actividad económica de la empresa un nuevo giro, es promover la inversión de los fondos de manera activa, la utilización que se le dé a los fondos nuevos o frescos podría denominarse reinversión, el programar o planificar nuevas inversiones no deben perjudicar a ciertas actividades ya establecidas sea por procesos o normativas dentro del ente. En la actualidad las empresas prefieren expandir sus negocios antes de proceder a repartos, adquirir nuevos activos fijos, también es una práctica común, lo cierto es que toman ventajas de esas utilidades para seguir creciendo como empresa.

#### **5.1. Fortalecimiento de equipamiento**

Para tratar el tema del fortalecimiento de equipamientos, se realizaron entrevistas al gerente y jefes departamentales de la EPMAPAP.

##### **5.1.1. Vehículos**

La EPMAPAP necesita de manera urgente estar equipada con un moderno equipo de vehículos ya que estos están considerados como herramientas necesarias y en muchos de los casos indispensables al momento de tener que brindar un servicio eficiente y adecuado a los clientes o usuarios; los encuestados coincidieron en que si

se contara con los recursos necesarios se invertiría en vehículos para transporte y movilización de personal técnico y de cobranza.

Por otro lado; los carros sifoneros, unos están deteriorados por el uso y el tiempo y otros están en mejores condiciones pero ya no satisfacen los requerimientos de la colectividad, haciendo perceptible el malestar ciudadano cuando se requiere del trabajo de este tipo de vehículos, sobre todo en momentos que se tienen que atender emergencias provocadas por taponamientos que afectan a sectores completos de la ciudad, especialmente en la época invernal donde la situación es caótica, en cambio, en verano los daños se centran en roturas. No todas las solicitudes pueden ser atendidas por consiguiente ante la situación de los carros sifoneros, deberán ser atendidas las que se considere de más urgencia.

Los tanqueros son vehículos de importancia para la EPMAPAP, se cuenta con 8, más otros 10 que pertenecen a personas independientes y suelen tener contratos con la Empresa, se considera la adquisición de nuevos tanqueros pero sin depender de ellos para brindar el servicio.

Otros tipos de vehículos que se requieren están supeditados a los diferentes tipos de actividades o trabajos que realiza el personal de la empresa y que para un mejor control y ejecución necesitan estar dotados de vehículos, como por ejemplo: vehículos para los inspectores de las obras que realiza la empresa, vehículos para las cuadrillas de medición y lectura del consumo, vehículos para los negociadores del área de recuperación de cartera y para las cuadrillas de mantenimiento de las

estaciones de bombeo, vehículos para los equipos que mantienen el catastro actualizado.

### **5.1.2. Equipos electromecánicos para las lagunas de oxidación.**

Según Ramalho<sup>34</sup> (2009, Mayo):

Usar el oxígeno molecular disuelto como aceptor de electrones, en el tratamiento de aguas residuales se convierte en un proceso dinámico conocido también como respiración aeróbica. La contaminación a la se expone el agua está dada por los diferentes usos y abusos a los que el líquido vital está sometido, dando paso a la mineralización o descomposición microbiológica del material orgánico de las aguas residuales. (pág 43).

Según Dinámica ambiental<sup>35</sup> (s.f.):

Un control adecuado de la biomasa juega un papel importante dentro de este proceso cuyo propósito es intervenir de manera conjunta con todos los elementos posibles para lograr un saneamiento adecuado que siguiendo su cauce son depositadas en receptores no contaminados.

Todos los equipos deben ser asistidos de manera permanente a través de un adecuado mantenimiento, ignorar los desgastes producidos en las maquinarias o equipos a causa del uso o desuso, puede desembocar en serios problemas para la empresa, sobre todo cuando se afecta a las normas del buen vivir, ya que una laguna que recibe aguas contaminadas sino cuenta con todos los mantenimientos requeridos provoca olores totalmente desagradables, gases tóxicos que afectan a la salud del entorno por lo que se hace indispensable que estas lagunas en lo posible cuenten con equipos que tengan tecnología de punta que faciliten el control y garanticen un buen servicio.

## **5.2. Adquisición de Instrumentos de medición**

### **5.2.1. Macro medición**

Para la EMAPAP tener un control adecuado de la cantidad de agua consumida por cada uno de los clientes/usuarios es una gestión clave basada en la medición de los caudales utilizados en los diferentes lugares del sistema de abasto.

---

<sup>34</sup>Ramalho R., (2010, Mayo). "Tratamiento de Aguas Residuales". España: Editorial Reverté S.A. p43.

<sup>35</sup> Dinámica ambiental, (s.f.). Tratamiento de Efluentes y Residuos. "Lagunas de Oxidación" [En línea]. Extraído el 06 de marzo de 2014 desde [http://www.dinamicaambiental.com.ar/contenidos/cont\\_m2.1.2.3\\_laguoxi.htm](http://www.dinamicaambiental.com.ar/contenidos/cont_m2.1.2.3_laguoxi.htm)

La medición ajustada al mismo ritmo de consumo se convierte en un sistema operativo y tecnológico de comprobación del caudal, el mismo que puede ser instalado en diferentes lugares del medio donde se está entregando el servicio de agua, de ahí que la macro medición está considerada como el eje que contribuye de manera integral al mejoramiento de las diferentes áreas de la empresa, ya que necesita de un conjunto de elementos, recursos, equipos, tecnología, conocimientos entre otros factores que trabajen dinámicamente con el caudal, la presión y las cotas de agua en los sistemas de abastecimiento.

El éxito de todo proceso administrativo está en conocer las razones que hacen posible y operativo un objetivo, para ello es necesario plantearse las interrogantes como: con permitan concluir en un análisis confiable y operacional que lo convierta en competitivo, y funcional. Para una adecuada implementación de un sistema de medición se deben formular y responder las siguientes preguntas ¿Por qué medir?, ¿qué medir?, ¿cómo medir?, ¿con qué frecuencia?, ¿qué instrumentos utilizar?, ¿qué procedimiento operacional aplicar?, y ¿qué modelo de análisis utilizar?

Según Almagro<sup>36</sup> (2014):

El manejo integral del recurso hídrico, a través de las diferentes gestiones que se hacen a favor del cuidado del agua es cada vez más observado, se trabaja arduamente en el monitoreo de los volúmenes de agua utilizados en los diferentes componentes del sistema de aprovisionamiento de agua (captación, tratamiento, almacenamiento y redes de distribución).

---

<sup>36</sup> Almagro B, (2014, mayo). (Entrevista con Boris Almagro, Director Técnico de la EPMAPAP) Entrevista en vivo.

Los instrumentos más utilizados para la medición de caudal en los sistemas de abastecimiento son los contadores de velocidad y volumétricos. Los principales problemas asociados a estos medidores de agua son: el costo del instrumento de medición, la complejidad en la instalación y reparación del equipo en su ubicación y el erróneo dimensionamiento del medidor a instalar.

Para la gerencia de la EPMAAP, la adquisición de instrumentos de medición mejorará la recaudación, porque la medición será altamente técnica, por lo tanto la factura será poco subjetiva, evitando la negación de la deuda por parte de los usuarios. Se instalan un aproximado de 50 medidores por día.

### **5.2.2. Micro medición**

Según Industrias Triveca<sup>37</sup> (s.f.):

Durante las crisis de abastecimiento de agua, muchas veces se amplían las unidades de producción, tratamiento, almacenamiento y distribución, pero esta es una solución que exige grandes inversiones. La solución más razonable sería la reducción de pérdidas. Buscar las formas de reducir las pérdidas constituye una solución procedente que no necesita otras inversiones en la ampliación, disminuyendo a la vez los costos de operación.

Toda actividad o servicio que vaya generando pérdidas pone en riesgo a la empresa que lo provee, la disminución de la capacidad financiera, es uno de los principales factores que se genera de una administración deficiente y poco comprometida con el manejo del agua, por lo tanto, considerar que la medición es una acción que permite sistemáticamente conocer los niveles consumidos por los usuarios permite de manera justa la entrega del servicio a cambio de un valor económico.

Por tanto las acciones que permitan conocer sistemáticamente el volumen de agua que el cliente ha usado, permitiendo realizar los cobros respectivos por el valor de lo consumido de manera real y justa, teniendo como aporte importante el papel que desempeña la micro-medicación.

#### **Beneficios técnicos:**

---

<sup>37</sup> Industrias Triveca S.A.C. , (s.f.). Micromedicación“La Medición de Consumo en las empresas de Agua Potable” [En línea]. Extraído el 08 de marzo de 2014 desde <http://es.scribd.com/doc/171229266/Industrias-Triveca-Sac-Macro-Micromedicion>

**1. Abastecimiento permanente.-** El suministro del agua se ajusta a un sinnúmero de factores, sobre todo si se lo plantea desde la ubicación geográfica de la planta de tratamiento y abastecimiento hasta el lugar donde este servicio va a satisfacer múltiples necesidades de carácter básico y elemental, la empresa puede proveer a tantos lugares como le sea posible pero eso no garantiza que la potencia y el abastecimiento sean suficientes o iguales para todos ellos.

## **2. Vida útil de los proyectos.-**

Toda estructura organizacional diseña y ejecuta sus planes en base a proyecciones de tiempo, el suministro del líquido vital no es la excepción, por lo tanto; las plantas de abastecimiento también tienen que someterse a las reglas del desgaste por el uso, por las condicionantes operativas a las que son sometidas con la finalidad de satisfacer a una población, estas depreciaciones también trastocan la funcionabilidad de las instalaciones que proveen del servicio de entrega de agua, líquido vital para la vida humana.

**3. Control de las fugas prediales.-** Es muy común ver o escuchar sobre las permanentes fugas del líquido vital en sitios prediales, la micro - medición cumple un papel importante en el control de estas irregularidades, ya que a través del volumen consumido y contabilizado a través de los medidores se pueden detectar y darle solución inmediata al problema.

**4. Control de fugas en la red de distribución del agua.-** La manera conjunta como la micro - medición, se asocia con la macro - medición, facilita la detección de las fugas del líquido vital a través de la red de distribución.

**5. Demanda total y demanda por categoría.-** Conocer la demanda de los diferentes tipos de usuarios, garantiza una mejor planificación en la elaboración de nuevos proyectos, conocer las exigencias y necesidades del mercado hace que los planes diseñados cubran y solucionen todas las demandas insatisfechas.

**6. Optimización de los volúmenes de agua disponibles.-** La responsabilidad social es determinante para controlar y preservar el recurso del agua, esta no es solo una competencia de la empresa que abastece del líquido vital a una población, la reducción de las pérdidas permitirá que haya más agua disponible para abastecer a un mayor número de usuarios.

**7. Optimización del uso de las fuentes de agua.-** La falta de fuentes de agua cercanas a las grandes metrópolis o ciudades son una preocupación constante para las empresas encargadas de dotarlas del líquido vital, la optimización del uso de las fuentes juega un papel preponderante en la permanente búsqueda de soluciones o alternativas que permitan trasladar a través de redes y desde grandes distancias el agua provenientes de recursos hídricos provocando el encarecimiento del servicio.

**Beneficios financieros:**

**1. Incremento de los ingresos debido a la medición del volumen de agua consumido.-** La medición de los consumos, anexada a una política tarifaria adecuada, permite el incremento de la facturación como consecuencia del incremento del abastecimiento que haya proporcionado la empresa a sus usuarios o clientes.

**2. La reducción del consumo aumenta la oferta de agua aprovechable para ser comercializada.-** Cuidar de manera efectiva el uso y abastecimiento de agua que se le da al usuario reduce el riesgo de que se produzca un desperdicio, esta es una constante lucha de organizaciones de todo nivel, que buscan generar una mayor y mejor concientización de lo importante que es cuidar del agua. Si la empresa encargada del abastecimiento trabaja eficientemente para que no existan pérdidas encontrará resultados positivos que se reflejan en el aumento de sus ingresos.

**3. Reducción de costos operativos.-** La tecnología hace un aporte importante en la reducción de los costos operacionales que se generan del abastecimiento de agua a una colectividad determinada, el sistema de micro - medición ha permitido a las empresas encargadas de producir y comercializar este servicio un ahorro significativo tanto en tiempo como de recursos, sus sistemas operativos se redujeron hasta en un 50%, ya que el sistema antiguo hacía que el bombeo fuera hasta de 24 horas, con la micro medición bombea el mismo volumen pero en periodos de tiempos más cortos que oscilan entre 8 y 12 horas diarias

## **Beneficios sociales:**

**1. Cobranza conforme al consumo.-** Esta representado por el costo justo y equitativo generado por el consumo real, lo que establece un dinamismo efectivo entre empresa y usuario o cliente.

**2. Calidad del servicio de agua para usuarios.-** El equilibrio que existe entre el consumo a la presión en la red de distribución de agua constituye un aporte importante para la empresa que de manera pertinente atiende con el abastecimiento de agua bajo las mismas condiciones tanto todos sus usuarios sin hacer diferencias por las distancias que existan entre una u otra localidad.

## **Beneficios económicos:**

**1. Reducción del costo de capital.-** La reducción del consumo minimiza los ingresos, lo que tiene un impacto negativo en las proyecciones de inversión que hace la empresa, retrasando el crecimiento económico de la empresa.

## **5.3. Estaciones de bombeo**

### **5.3.1. Creación de estaciones de bombeo**

Las estaciones de bombeo son estructuras destinadas a elevar un fluido desde un nivel energético inicial a un nivel energético mayor. Se acostumbra clasificar las estaciones de bombeo para agua potable en primarias y secundarias, las estaciones

primarias toman el agua de alguna fuente de abastecimiento o de algún cárcamo, y la elevan a otro almacenamiento, al tratamiento, a la red directamente o a una combinación de ellas. Las estaciones secundarias mejoran las condiciones de una primaria incrementando presión o gasto, pero con la alimentación de una estación primaria. Ambos tipos de estaciones serán eventualmente necesarias por cuanto la ciudad está en permanente crecimiento y la demanda aumenta continuamente. En el caso específico de la EPMAPAP, el sistema de bombeo central necesita de ayudas extras para llegar a mayores distancias y con la presión adecuada.

### **5.3.2. Mantenimiento preventivo**

La seguridad operativa que la empresa ponga de manifiesto al momento de realizar sus actividades podría prevenir accidentes que afecten la seguridad de su recurso humano, el de la colectividad y de la empresa mismo. Generalmente cualquier caso funesto se origina por la falta de revisión de los equipos e instalaciones. Realizar de manera permanente el respectivo mantenimiento preventivo prolonga inclusive la existencia de los equipos.

Según Fernández Editores<sup>38</sup> (2011):

La adquisición de un equipo trae consigo una depreciación, que no es otra cosa que la reducción de su costo por el uso o desuso al que esté sometido el equipo, maquinaria, instalación ect., La asistencia técnica que se le proporcione a todos los elementos garantizan una permanente actividad

---

<sup>38</sup> Fernández Editores., (2011.). “Mantenimiento Preventivo” [En línea]. Extraído el 10 de abril de 2014 desde <http://www.tareasya.com.mx/index.php/padres/aprende-algo-util-hoy/educacion-para-el-trabajo/5428-mantenimiento-preventivo.html>

operacional o productiva, ya que el trabajo se realiza de manera continuada evitando detenciones que retrasen lo programado de manera inesperada.

Para dotar a los equipos de asistencia o mantenimiento se debe preparar una agenda de manera que los procesos de detención sean programados y no ocasionen perjuicios económicos a la empresa, trabajar con equipos desactualizados y con permanentes fallos no resulta provechoso al ente, por ello se hace necesario implantar ciertas estrategias convencionales que sirvan de ayuda inmediata si se produce un daño o avería no esperada.

Planificar los mantenimientos tiene ventajas sustanciales tanto operativas como administrativas, reducen significativamente los costos, ya que frente a imperiosa necesidad de dar solución al daño o avería se termina pagando más.

### **5.3.3. Mantenimiento correctivo.-**

Según Nieblas <sup>39</sup>(2012, Mayo 29):

Este tipo de mantenimiento nace de las experiencias negativas que a la empresa le ha tocado vivir a consecuencia de no realizar mantenimientos preventivos, monitorear como está operando el equipo reparado se convierte en un proceso de diagnóstico que evalúa la funcionabilidad del mismo. Este proceso puede ser posible a través de exámenes periódicos que permitan identificar las causas que generaron avería o daño en ocasiones anteriores, en otro de los casos no es necesario hacer ninguna reparación correctiva simplemente porque el equipo ya no es funcional o se volvió irreparable.

### **5.4. Prevención en la época invernal**

La época invernal es aquel factor externo que toda empresa debe considerar al momento de elaborar sus estrategias operativas, requerir que un conjunto de medidas aporten con seguridad y reduzcan los riesgos con el propósito claro de precautelar tanto la salud y la vida de los empleados como el cuidado de los recursos, una manera de prevenir riesgos a causa de fuertes lluvias es limpiando los ductos de conducción, colocando y reforzando las alcantarillas, limpieza de impulsores en las

---

<sup>39</sup> Nieblas D., (2012, Mayo 29.). El Rincón Informático “¿Qué es el mantenimiento correctivo?” [En línea]. Extraído el 15 de abril de 2014 desde <http://elrinconinformatic.blogspot.com/2012/05/que-es-el-mantenimiento-correctivo.html>

estaciones de bombeo, revisión de turbinas impulsoras, tener inventarios de piezas o partes difíciles de conseguir, entre otros. Es obvio que en la EPMAPAP, una buena gestión de recursos permitiría realizar obras que minimicen daños y permitan extender las redes a la mayoría de la población.

## CONCLUSIONES

- 1.** La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se encarga de abastecer a la ciudadanía portovejense de agua potable y alcantarillado, y se proyectan en ser eficientes y eficaces en cada uno de sus procesos para generar una rentabilidad social; sin embargo, según las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Empresa así como a 395 abonados del servicio, recalcan que hay mucho por trabajar y mejorar aún al interior de la Institución; puesto que los servicios son demorados por no contar con equipamiento efectivo, todo esto sumado a una cultura de pagos escasa dando como consecuencia una gestión de cobranza ineficiente y por consiguiente a una elevada cartera vencida.
- 2.** El Departamento de Cartera y Cobranza de la EPMAPAP, está formada por las áreas de Recaudación, Corte-Reconexión; y, Coactivas; quienes mediante una adecuada interacción se encargan de la recuperación de cartera vencida con los pocos recursos que cuentan; no obstante mediante procesos sistemáticos, convenios de pago y otras gestiones de cobranza se trabaja con el fin común de conseguir resultados satisfactorios.
- 3.** Para medir la actual situación de la EPMAPAP, se trabaja en indicadores que midan la situación del Departamento: el balancedscorecard, los indicadores financieros, informáticos, el reconocimiento del mercado, el control interno eficiente, la cantidad de metros cúbicos facturados vs metros cúbicos producidos; así como la instalación de medidores son elementos informativos que llevan a un adecuado control.

4. Para optimizar la cartera vencida de la EPMAPAP, se establecen una serie de alternativas y estrategias para lograr una productividad con efectividad, los premios e incentivos por pronto pago, las bases de datos actualizadas, el trato personalizado; y las notificaciones electrónicas son parte de las mejoras implementadas como alternativas de solución para lograr una correcta negociación de la deuda.
  
5. La responsabilidad social y las alternativas de reinversión de la deuda, son relevantes para controlar y preservar el recurso del agua, esta no es solo una competencia de la empresa que abastece del líquido vital a una población, la reducción de las pérdidas permitirá que haya más agua disponible para abastecer a un mayor número de usuarios

## RECOMENDACIONES

1. Que la EPMAPAP, socialice entre su recurso humano conforme a la estructura organizacional de la Empresa la misión, visión, valores, principios institucionales y metas prioritarias para que cada uno de sus integrantes tengan el sentido de pertenencia dentro de la organización.
2. Que la nueva administración de la EPMAPAP, ponga en práctica el Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero, lo cual contribuirá al mejoramiento y saneamiento de la cartera vencida mediante la elaboración de convenios de pagos con los clientes.
3. Efectuar un adecuado programa de capacitación dentro de la empresa en temas relacionados a gestión de créditos, cobranza, técnicas de atención al cliente, asistencia administrativa, financiera, estadísticas e indicadores.
4. Que las estrategias y alternativas de mejoras que se vayan a implementar, estén acorde al presupuesto de la EPMAPAP, contando con el personal necesario y que cumpla con los requerimientos para el puesto de gestión de cobranza tanto en oficina como en terreno.
5. Que los valores que se obtienen de la recuperación económica puedan tomar un nuevo giro para promover la inversión de los fondos generando reinversión, como es el caso de compra de carros sifoneros, tanqueros, eficientando la macro o micro medición que permita un adecuado mantenimiento preventivo antes que correctivo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaide J. (2010). “Fidelización de clientes”. Ediciones ESIC S.A. España. p.134
2. Alfonso A, (2013, Noviembre 22). “Procesos Industriales” [En línea]. Extraído el 01 de marzo de 2014 desde <http://prezi.com/aj6pd5d4fznw/procesos-industriales/>
3. Almagro B, (2014, mayo). (Entrevista con Boris Almagro, Director Técnico de la EPMAPAP) Entrevista en vivo.
4. Alvarado T. (2012, noviembre 16). Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Sistema de Información de RR.HH. Indicadores de Gestión y Evaluación de desempeño. [En línea]. Extraído el 11 de febrero de 2014 desde <http://www.slideserve.com/libby/universidad-de-carabobo-facultad-de-ciencias-econ-micas-y-sociales-escuela-de-relaciones-industriales>.
5. Art Commerce, (s.f.). Art Commerce Case. “Formas correctas de realizar una negociación” [En línea]. Extraído el 04 de marzo de 2014 desde <http://artcommercecase.blogspot.com/2012/02/formas-correctas-de-realizar-una.html>
6. Brachfied P., (2010, Julio 29). El analista.com. “Cómo reconocer y liderar con los distintos tipos de deudor” [En línea]. Extraído el 25 de febrero de 2014 desde <http://www.elanalista.com/?q=node/105>

7. Cabrero Mendoza, Enrique. 1995: "Del Administrador al gerente Público". INAP. México.
8. Castells, Xavier Elias (2012). Tratamiento y valorización energética de residuos, libro electrónico. Madrid:EdicionesDíaz de Santos, S.A.
9. Clay, Joy (1994), "Public-Institutional processes: Beyond conventional Wisdom about Management processes, en "Administración and Society; Vol. 24 N, February, pp: 444-469, USA.
10. Curatola E, (2012, Mayo 02). Órgano Gold "Consejos para ofrecer un servicio personalizado" [En línea]. Extraído el 29 de febrero de 2014 <http://maderogold.wordpress.com/2012/05/02/consejos-para-ofrecer-un-servicio-personalizado/>.
11. Dinámica ambiental, (s.f.). Tratamiento de Efluentes y Residuos. "Lagunas de Oxidación" [En línea]. Extraído el 06 de marzo de 2014 desde [http://www.dinamicaambiental.com.ar/contenidos/cont\\_m2.1.2.3\\_laguoxi.htm](http://www.dinamicaambiental.com.ar/contenidos/cont_m2.1.2.3_laguoxi.htm)
12. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=154&Itemid=54](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54).

13. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103:mision-y-vision&catid=38:la-empresa&Itemid=222](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103:mision-y-vision&catid=38:la-empresa&Itemid=222)
  
14. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=154&Itemid=54](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54).
  
15. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 02 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120&Itemid=243](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=243)
  
16. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 03 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=259](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=259)

17. EPMAPAP, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. (2014). Constitución de la EPMAPAP. [En línea]. Extraído el 03 de enero de 2014 desde [http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=140&Itemid=260](http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=260)
18. Espinoza L. (2010, julio 24). Universidad privada de Tacna, Gestión de Procesos Agropecuarios. Cuadro de Mando Integral. [En línea]. Extraído el 20 de febrero de 2014 desde <http://www.slideshare.net/luiseespinozav/ses06gpabsc>
19. Estudioempresarial., (2011, Noviembre 29). Atender al Cliente en su Entorno Social de Manera Presencial. “Principios básicos de atención al cliente” [En línea]. Extraído el 25 de febrero de 2014 desde <http://estudioempresarialmazzm.blogspot.com/2011/11/principios-basicos-de-atencion-al.html>
20. Frances A. (2009). “Estrategia basada en la ambición”. Caracas: Debates IESA. P. 89.
21. Fernández Editores., (2011.). “Mantenimiento Preventivo” [En línea]. Extraído el 10 de abril de 2014 desde <http://www.tareasya.com.mx/index.php/padres/aprende-algo-util-hoy/educacion-para-el-trabajo/5428-mantenimiento-preventivo.html>
22. Gaebler& Osborne (1992), “Reinventing Government, Addison Wesley”. USA

23. Galván E., (2009). “Fundamentos de la Administración”. Costa Rica. Ediciones. p.67.68
24. GestioPolis, Cuál es la metodología para construir indicadores de seguimiento. (s.f.). Producción y procesos. [En línea]. Extraído el 11 de enero de 2014 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/14/ratioseguimiento.htm>
25. Gutierrez H., (2009). “Control estadístico de calidad y seis sigma”. España. Mc Graw-Hill.120-130,328-364
26. Industrias Triveca S.A.C. , (s.f.). Micromedición“La Medición de Consumo en las empresas de Agua Potable” [En línea]. Extraído el 08 de marzo de 2014 desde <http://es.scribd.com/doc/171229266/Industrias-Triveca-Sac-Macro-Micromedicion>
27. Herrera, Alejandro 1994: “A review and critique of the economic Theory of Democracy” University of Warwick, UK
28. Jiménez J, (2009). “El Valor de los Valores en las Organizaciones” Venezuela: Cograf Comunicaciones. p74
29. LopezMancía, Martín. Conceptos Básicos de Teoría Administrativa para la enseñanza administrativa.

30. Lorino P, (2010). “El Control de Gestión Estratégico”. México D.F. 3ra. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. p.194
31. Miltonro., (s.f.). “Qué es el catastro” [En línea]. Extraído el 26 de febrero de 2014 desde <http://miltonro.com/index.php/personal/33-que-es-el-catastro>
32. Nieblas D., (2012, Mayo 29.). El Rincón Informático “¿Qué es el mantenimiento correctivo?” [En línea]. Extraído el 15 de abril de 2014 desde <http://elrinconinformatic.blogspot.com/2012/05/que-es-el-mantenimiento-correctivo.html>
33. Nieto M, (s.f.). 9 hábitos útiles para incrementar la productividad en tu empresa [En línea]. Extraído el 23 de febrero de 2014 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-incrementar-productividad-empresarial-prioridades.html>.
34. Nioche, Jean Pierre (1982) “Science A DMINISTRATIVE, Management et Public et Analyse des PolitiquesPubliques”. En RevueFrancaise d’ Administration Publique”. N24, Octubre-Decembre, pp: 9-24 Francia.
35. Pettifrew, Andrew (1979). “The Cration of organisational Cultures”. Brussels, Esiam. Bélgica.
36. Ramalho R., (2010, Mayo). “Tratamiento de Aguas Residuales”. España: Editorial Reverté S.A. p43.

37. Revista Judicial, derechoecuador.com. (2010). Registro Oficial No.244-Martes 27 de julio de 2010. [En línea]. Extraído el 05 de enero de 2014 desde <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registrosoficiales/2010/julio/code/19621/registro-oficial-no-244---martes-27-de-julio-de-2010>.
38. Sallenave J, (2009) “Gerencia y planeación Estratégica”, Colombia, editorial Norma. 347p. ISBN 958-04-7029-4
39. SENA, Proyecto de creación de una empresa industrial aplicando ciclo contable y sistemas de costos. (2013). Análisis Financiero. [En línea]. Extraído el 11 de enero de 2014 desde <http://mercedesroa.files.wordpress.com/2013/03/material-apoyo-analisis-e-indicadores.docx>
40. Sunat, Título II. (sf). Procedimiento de cobranza coactiva. [En línea]. Extraído el 09 de enero de 2014 desde <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/libro3/titulo2.htm>.
41. Terry George, R. (1982). Principios de Administración. 3<sup>a</sup> Edición. México. Editorial Continental.
42. Torres A, (s.f.). Técnicas de Negociación IPAE“. ¿Qué es la negociación?” [En línea]. Extraído el 03 de marzo de 2014 desde <http://es.scribd.com/doc/34897296/Tecnicas-de-Negociacion-IPAE>

43. Valle Berrones, Ricardo (1993). “Los nuevos derroteros de la vida estatal” IAPEN. México 1993.
44. Villafuerte K, (2014, mayo). (Entrevista con Katerine Villafuerte, Directora Financiera EPMAPAP) Entrevista en vivo
45. Wikicidectics, (s.f.). “SMS (Short Message Service)” [En línea]. Extraído el 27 de febrero de 2014 desde <http://wikicidectics.wikispaces.com/SMS>.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE  
PORTOVIEJO

Unidad Académica Económica  
CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES  
COMERCIALES

PROYECTO DE TESIS  
Taller de seminario de titulación

**TEMA:**  
“PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE  
RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA COMO  
ALTERNATIVA DE REINVERSIÓN DE LA EPMAPAP”

**AUTORA:**  
**VALERIA ISABEL MIRANDA LOOR**

**TUTOR DEL TALLER:**  
**Econ. Lucía Zambrano Santos**

**Portoviejo - Manabí - Ecuador**

**2012**

## **INTRODUCCIÓN**

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EPMAPAP), provee de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial a la comunidad Portovejense a partir del mes de marzo del año 2004.

La EPMAPAP es una empresa de servicios, que interactúa directamente con la Comunidad por ser dotador de servicio básico, cuyo objetivo institucional es el de garantizar una atención integral de calidad donde se ofrezca soluciones a los requerimientos de la colectividad.

El mayor problema que viene registrando la EPMAPAP en la información financiera que se refleja en sus balances, es la cartera vencida. La carencia de reglamentos y políticas de cobro y sumando a ésta la baja cultura de pago de los usuarios.

Ante lo expuesto surge la necesidad de hacer una propuesta cuya finalidad es la de proveer de una herramienta eficaz al Departamento de Cartera y Cobranzas de la EPMAPAP, fundamentalmente para el personal involucrado en la gestión de cobranza de la Cartera Vencida de la Empresa de Agua Potable de la ciudad de Portoviejo.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1. TEMA**

#### **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA COMO ALTERNATIVA DE RENVERION DE LA EPMAPAP**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Manabí cuenta como una provincia rica en recursos naturales, la red hidrográfica es amplia, siendo poseedora de 22 cuentas regadas por los ríos Daule y Peripa, de las cuales se puede abastecer de agua, y cantidades de fuentes subterráneas de potencial uso para el consumo huma y para riego, aunque son pocos ríos perennes; entre los más destacados se encuentran: Manta, Portoviejo, Chone y Briseño.

Portoviejo se desarrolla en ambos márgenes del río del mismo nombre, ocupando, actualmente de una manera parcial, el valle , desde Colón hasta la intersección del río con la vía a Crucita, limitado por las colinas de San Pao y Andrés de Vera, con una población de 280.029 según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) al 2010.

La empresa encargada de proveer del líquido vital a la capital manabita es la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, una entidad pública autónoma, con personería jurídica administrativa, operativa y financiera, aunque continúa recibiendo como parte del financiamiento del presupuesto

transferencias del Municipio de Portoviejo. Su principal función es la administración de los sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario, así como también la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas y la recolección y conducción de las aguas lluvias, en todo su territorio, propósito que debe traducirse en una oportuna y adecuada dotación de agua a sus habitantes así como a eficiente operatividad y mantenimiento del sistema de alcantarillado, tanto para la ciudad como para sus parroquias.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La generación de ingresos en función de la recaudación de las empresas públicas más importantes referente al sistema de agua potable a nivel nacional, es de vital importancia, debido a que los ingresos obtenidos de las recaudaciones son invertidos en obras de mejoras para la ciudadanía, como la adquisición de nuevas maquinarias, insumos, y demás, que permitan atender las necesidades de la población, garantizando una calidad en los servicios que las mismas ofrecen.

La generación de ingresos en función de la recaudación de las empresas públicas más importantes referente al sistema de agua potable a nivel nacional, es de vital importancia, debido a que los ingresos obtenidos de las recaudaciones son invertidos en obras de mejoras para la ciudadanía, como la adquisición de nuevas maquinarias, insumos, y demás, que permitan atender

las necesidades de la población, garantizando una calidad en los servicios que las mismas ofrecen.

El agua, como líquido vital es primordial para el bienestar de las sociedades, por lo que los ciudadanos esperan que sea de calidad. Sin embargo dada la contaminación de los afluentes de agua, es ineludible la potabilización de la misma para poder ser consumida. En el cantón Portoviejo la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo – EPMAPAP, es la encargada de dotar de servicios de agua potable.

En la ciudad de Portoviejo, el índice de recaudación y morosidad en la EPMAPAP es considerado elevado, lo que refleja la presencia de los serios inconvenientes a la hora de dar cumplimiento a los proyectos de reinversión social. Muchas son las causas por las cuales se hace evidente la poca obediencia de las liquidaciones de las deudas de los abonados hacia la empresa, como las exigencias que la misma mantiene frete a los consumidores, y las exigencias de éstos a la institución.

Para dar solución a esta complicaciones, es necesario plantear un proyecto viable sustentado en ideas frescas que permitan recuperar la cartera e incrementar las recaudaciones, de manera que este dinero pueda ser reinvertido en mejoras para el bien de la capital manabita, que son de vital importancia y muchas son requeridas de manera urgente. Es primordial reconocer las falencias que tiene la empresa en cuanto al servicio de agua potable se refiere, ya que son diversas, como las más importantes tenemos: la

antigüedad de la Planta de Tratamiento Cuatro Esquinas, la falta de instrumentos de medición y la falta de control en el buen funcionamiento de los mismos, además de un catastro irreal que provoca serios inconvenientes con las cuentas de los usuarios.

La acumulación de saldos que luego se vuelven difíciles de cubrir, el poco conocimiento de los convenios de pagos, el descuido en el control de fugas de agua, conexiones clandestinas, poco seguimiento a denuncias, reclamos, y desacuerdos de los clientes, son otros de los serios inconvenientes presentes. Estos problemas forman una imagen de la empresa negativa, considerándosela ineficiente y politizada, pero nos es más que el producto de la falta de planes presentes en la EPMAPAP, se crearán mecanismos que permitan agilizar la recuperación de capital, para luego reinvertir y cubrir las necesidades de la empresa y de la ciudad de Portoviejo.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la optimización de la recuperación de cartera vencida influirá en la reinversión en la EPMAPAP?

- ¿Cuál es el porcentaje actual de la morosidad de la Cartera vencida?
- ¿Se controla con regularidad los pagos realizados por los clientes?
- ¿Se establecen con claridad los mecanismos de comunicación permanente y trabajo articulado entre el área financiera y el área de cobros?

## 1.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA

<b>Campo:</b>	Económico
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Aspecto:</b>	Optimización del proceso de recaudación y recuperación de la cartera  Alternativa de reinversión de la EPMAPAP
<b>Tema:</b>	Propuesta de optimización del proceso de recaudación y recuperación de cartera como alterativa de reinversión de la EPMAPAP
<b>Problema:</b>	Bajas recaudaciones, y falta de procesos que permitan la recuperación de la cartera vencida.
<b>Delimitación espacial:</b>	Se desarrollará en la ciudad de Portoviejo, específicamente en la Empresa Pública Municipal de AGUA Potable.
<b>Delimitación temporal:</b>	Información retroactiva de los años 2010 – 2012

## 1.5. OBJETIVOS

### 1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que optimice el proceso de recaudación y recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del área comercial de la EPMAPAP
- Identificar los procesos de la recaudación y recuperación de la cartera de la EPMAPAP
- Desarrollar indicadores que permitan medir la situación del Departamento de Cartera y cobranzas
- Diseñar propuesta sobre alternativas y estrategias que permitan la optimización de la recaudación y recuperación de cartera vencida de la EPMAPAP
- Proponer alternativas de reinversión para el mejoramiento del servicio

### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, es la responsable de la producción, abastecimiento, administración, control del sistema

de agua potable de la Capital Manabita, carece de propuestas que permitan incrementar recaudaciones como la recuperación de la cartera vencida, las vivencias cotidianas de los usuarios, que de manera constante presentan

quejas y denuncias sobre la mala distribución del líquido vital, siendo éste un recurso primordial para la vida humana, refleja porqué se abstienen de pagar de manera puntual los valores pendientes a la institución.

Los portovejenses en el transcurso de los años, han hecho visible su molestia ante los servicios públicos ofrecidos, la escasez de reglamentos y políticas de cobro además de la baja cultura de pago es influencia en la cartera vencida. Es necesario que se apliquen estrategias y políticas correctivas con la finalidad que se obtenga una recuperación efectiva del monto de la cartera vencida actual, que constituye un obstáculo para acceder a inversión social requerida por la ciudadanía y la cual la empresa está en obligación de dar.

Ésta es la razón por lo que como habitante de la ciudad de Portoviejo, y en compromiso por el bienestar de la sociedad, se tiene a bien plantear una propuesta de optimización del proceso de recaudación y recuperación de cartera como alternativa de reinversión de la EPMAPAP, ya que una planeación y organización previa garantizará un efecto positivo. Además se cuenta con las facilidades para recolectar información actualizada de manera constante dentro de cada uno de los departamentos en los que se puede investigar diferentes puntos importantes para sustentar el proyecto, así como a disponibilidad de tiempo y recursos. El presente proyecto es factible dado que será un aporte a la EPAPAP, brindando soluciones en problemas específicos.

## **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1. MARCO LEGAL**

### **2.2. RESEÑA DE LA EMPRESA**

#### **2.2.1. CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN, OBJETIVOS**

**Art. 1.- CONSTITUCIÓN.-** La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se encuentra constituida, como persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y técnica, con patrimonio propio y domicilio en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, siendo su plazo de duración de carácter indefinida.

**Art. 2.- DENOMINACIÓN.-** La razón social de la empresa es: “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo”, utilizando la sigla EMAPAP, en todas las actividades y actos jurídicos.

**Art. 3.- OBJETIVOS.-**El objetivo de la EMAPAP, es la prestación de los servicios públicos de agua potable y de alcantarillado sanitario y pluvial del cantón Portoviejo, constituido por las parroquias urbanas y rurales que lo conforman, basados en los principios de universalidad de los servicios, calidad eficiencia y eficacia en su gestión, así como los principios de responsabilidad, rendición de cuentas y solidaridad.

## 2.3. MARCO TEÓRICO

### 2.3.1. El Cambio Organizacional

El estudio de las organizaciones públicas y su presencia ante la sociedad ha adquirido un renovado interés en especial en aquellos países que son más vulnerables a los cambios internacionales.

Desde diversas ópticas se habla de la modernización de la administración pública, con la premisa del conflicto inherente en las organizaciones. Sin embargo es necesario determinar cuáles son los puntos referenciales que originan el cambio. A juicio de Cabrero (1995)<sup>1</sup> se puede tener como punto partida, tres categorías de análisis: la eficiencia, la eficacia y la legitimidad.

**La eficiencia.**- Demanda el uso racional de los recursos materiales y financieros, su prudente y más óptima colocación en las economías bajo criterios cuantificables y claramente expresos. En la administración pública, la eficiencia se demanda en los niveles operativos, Cabrero, señala que la eficiencia, requiere de una modernización de la tecnología administrativa a nivel operativo<sup>2</sup>. En este sentido el cambio organizacional tiene como criterios los procesos decisorios bajo cánones cuantificables, claros y explícitos, por lo que su principal preocupación es la maximización de los recursos disponibles. La maximización de los recursos es una de las partes fundamentales de las teorías económicas de la democracia, tal es el caso de los análisis de Schumpeter, Downs.

---

Cabrero Mendoza, Enrique. 1995: "Del Administrador al Gerente Público. Inap. México  
Ibis pág, 19

La situación es más demandante en nuestros días puesto que la crisis económica obliga a un paso adecuado de los recursos, haciendo que los criterios eficientistas tengan altas posibilidades de subordinar a otros. En este sentido los funcionarios de este nivel jerárquico requieren de técnicas administrativas claras y de impacto inmediato. Así la instrumentación de las mismas tiene como referente temporal, el corto plazo.

- 1) **La eficiencia** Está dedicada al nivel medio de la administración Pública, aquí la preocupación radica en la funcionabilidad u calidad del aparato público. La eficacia es el eje sustantivo del cambio organizacional. Las técnicas administrativas y su eventual modernización están enfocadas a su funcionabilidad.

Dentro de los estudios que más se han destacado en este punto, están los elaborados por Nioche (1982) y Pettigrew (1979)<sup>4</sup>. Ambos autores bajo ópticas diferentes hacen especial énfasis en el proceso administrativo, su necesidad de ser funcional y sobre todo la importancia del factor humano en la función de las organizaciones. La importancia del factor humano en el ámbito de la eficiencia es muy peculiar, puesto que comprende la coordinación entre el nivel operativo y estratégico de las Organizaciones<sup>5</sup>. La coordinación se desarrolla en dos vertientes: la parte meramente administrativa y la parte política. En la primera, el criterio estriba en la lógica interna e la organización; en el segundo,

---

<sup>3</sup> Herrera, Alejandro. 1944: "A review and critique of the economic theory of democracy." University of Warwick, UK

<sup>4</sup> Pettigrew, Andrew (1979) "The Creation of Organisational Cultures", Bruselas, Esiam, Bélgica, Uvalle Berrones, Ricardo (1993). "Los nuevos derroteros de la vida estatal" IAPEN. MÉXICO 1993.

<sup>5</sup> Nioche, Jean Pierre (1982) "Science Administrative, Management et Public et Analyse des Politiques Publiques" En Revue Française d'Administration Publique". N 24, Octubre-Diciembre, pp:9-24 Francia

la dimensión política subyace en la organización y en su entorno, en este caso, la estructura política que dio origen a la organización y que afecta en sus insumos bajo una perspectiva sistémica.

- 2) **La legitimidad.** Esta comprende varias vertientes. En primera instancia, la capacidad de respuestas de las organizaciones como un todo ante un remedio turbulento no exento de las vicisitudes político-ideológicas.

La eficiencia y la eficacia son criterios típicos del sistema tecnocrático (García Pelayo 1988) los sistemas administrativos responde a la producción de bienes y servicios, en cambio el enfoque político corresponde a los sistemas administrativos necesarios para equilibrar o legitimar la distribución de costos o beneficios<sup>6</sup>.

Las dos visiones tienen sus peculiaridades y fines, aunque si se busca una innovación integral de las organizaciones, se deben incluir ambos enfoques, en este sentido, surge la idea del llamado funcionario estratega. Este busca trazar los puentes más apropiados entre el medio ambiente y la organización. La preocupación estriba en la direccionalidad de la organización, por ello las actividades del funcionario estratega son más de la de un catalizador de cambio<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Clay, Joy (1994), "Public-Institucional processes: Beyond conventional about Management processes, en Administration and Society; Vol. 24 N, february, pp:444-469, Usa

<sup>7</sup>Geabler & Osborne (1992) "Reinventing Government, Addison Wesley", USA

### **2.3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Al determinar una empresa se busca coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar objetivos propuestos. Las funciones básicas de la Administración son: planear, organizar, ejecutar y controlar la actividad de una empresa con la finalidad de orientarse al cumplimiento de las metas, aplicando estas fases se organiza la efectividad y éxito de una empresa porque permite ordenar los esfuerzos, identificar los problemas y encontrar soluciones de forma oportuna logrando el desarrollo y mejoramiento constante de la empresa.

Este proceso administrativo se basa en las principales funciones de la administración vistas como un proceso en el cual se interrelaciona la planeación, organización, ejecución y el control. También utiliza los conocimientos y las técnicas aplicables durante el proceso administrativo.

### **2.3.3. Definición del proceso administrativo**

Toda organización que pretenda cumplir los objetivos para los que fue creada necesita contar con las herramientas administrativas: Una de ellas es el proceso administrativo; el cual consiste en: “Una serie de pasos o etapas fundamentales a través de las cuales el dirigente formula planes, selecciona el curso de acción más ventajoso, disminuye las actividades originadas del plan adoptado, los que son llevadas por este a la práctica por medio de la actuación

de otros y desarrolla las acciones de acuerdo a las normas establecidas, para lograr el objetivo previamente definido”<sup>8</sup>

### **2.3.3.1.Importancia del proceso administrativo**

Para alcanzar el buen funcionamiento pero también el desarrollo de una organización, la aplicación del proceso administrativo es esencial porque permite fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se está alcanzando o no, a fin de corregir las acciones cuando sea necesario.

El proceso administrativo, por lo tanto proporciona los conocimientos y las herramientas administrativas fundamentales para comprender las necesidades y la dinámica de toda organización, sea esta grande o pequeña, en el camino hacia lograr los objetivos.

---

<sup>8</sup> López Mancía, Martín. Conceptos Básicos de Teoría Administrativa para la enseñanza administrativa.

### 2.2.3.2. Fases del proceso Administrativo

Los diferentes momentos de proceso administrativo generalmente se denominan fases: las cuales están interrelacionadas y los elementos de una fase inciden en las demás. Aunque para efectos de estudio se analizan en forma separada, es muy importante no perder la visión de integridad y de interacción entre ellas lo que hace al proceso administrativo dinámico y flexible. Existen diferentes concepciones sobre las fases del proceso administrativo, en este trabajo se parte d las fases que propone George Terry, las cuales son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.<sup>9</sup>

**La planificación**,permite dar la dirección y el propósito a la organización, es esta fase se decide que hacer, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará. Los diferentes niveles de una organización tienen responsabilidad en la planificación: se busca un equilibrio entre la planificación a corto y largo plazo.

La planificación consiste en el análisis de la información más importante del presente y el pasado y una valoración de proyecciones de la empresa, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción, el pan que posibilite a la organización lograr los objetivos establecidos. El plan es la proyección impresa de la acción.

“La planeación es una actividad fundamental que permite ejecutar decisiones

---

<sup>9</sup>Terry George, R. Principios de Administración 3ª Edición. México. Editorial Continental.

que se adaptan en relación a la estructura organizacional, a las tareas de la dirección, al control, al manejo financiero y del personal debiendo estar orientadas a cumplir con propósitos definidos.

Existen varios tipos de planes, pero básicamente pueden ser:

- ✓ **Por su amplitud:** Planes estratégicos y Planes Operacionales.
- ✓ **Con relación al tiempo:** Planes de corto plazo, planes de mediano plazo y planes de largo plazo<sup>10</sup>

La siguiente fase del proceso administrativo es la **Organización**; en la cual se define la estructura, las relaciones de autoridad y el lugar apropiado para cada unidad. La Organización se adecúa a los objetivos trazados en la planificación: la forma como se distribuye el personal, las relaciones y la autoridad necesaria para alcanzar los objetivos.

Otra fase es la ejecución; en ella se procede por parte del personal de la empresa a llevar a cabo sus tareas previstas. Como vemos, los resultados de la planificación inciden en la forma de ejecución de las tareas de una organización. Determina que estilo de liderazgo usar para la dirección y la ejecución de las actividades previstas en el plan para lograr los objetivos.

---

<sup>10</sup> Galván Escobedo, José. Fundamentos de la Administración. Costa Rica. Edición 2009. Pág. 67-68

En la fase de control, se requiere recibir información que permita una retroalimentación sobre el propio desempeño para controlar que la actividad se mantenga dentro de los límites de lo planificado. La planificación está íntimamente vinculada al proceso de control, ya que le sirve de base.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **Administración.**

“Es un proceso para planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”<sup>11</sup>

### **Administración estratégica.**

“Es el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio, consiste en analizar tanto su entorno externo como interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Jones, G. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. México. 2005

<sup>12</sup>Hoskisson Robert E. DiuaneIreland, R. Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Edición5. Cengage. Learning Editores, 2008, pp.4

## **Planificación estratégica.**

“Es el proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción como manifiesta RusellAckoff destacado consultor en planeación estratégica” . La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decir antes de que se quiera actuar”<sup>13</sup>

## **Cartera**

En Economía se llama cartera de valores a los efectos comerciales que forman el patrimonio de un empresario individual o de una sociedad, en su activo. La cartera de clientes reúne a todas las personas que alguna vez le han comprado a un vendedor, que ordena sus datos los registra como potenciales clientes futuros.

## **Carera vencida de clientes.**

Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

---

<sup>13</sup>Goodstein, Leonard D Goodstein, Timothy M. Nolan, Nolan Timothy M., Pfeiffer J William, J. Bernal O. Magaly.

## **2.5. PLAN ANALÍTICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO**

- 1.1.** Misión y Visión de la Empresa
- 1.2.** Objetivos Institucionales
- 1.3.** La Estructura organizacional de la Empresa
- 1.4.** Historia de la Empresa
- 1.5.** Valores de la Organización
- 1.6.** Servicios
- 1.7.** Cobertura de servicios
- 1.8.** Universo de usuarios
- 1.9.** Clasificación del usuario
- 1.10.** Costos del Servicio de agua potable y alcantarillado
- 1.11.** Diagnóstico de la situación actual del área comercial de la EPMAPAP
  - 1.11.1.** Cartera vigente
    - 1.11.1.1.** Proyección recaudación cartera vigente
  - 1.11.2.** Cartera vencida
    - 1.11.2.1.** Proyección recaudación cartera vencida
  - 1.11.3.** Análisis comparativo de cartera vencida vs cartera vigente.
  - 1.11.4.** Análisis de facturación vs recaudación por carteras
  - 1.11.5.** Matriz FODA
  - 1.11.6.** Análisis FODA

## **CAPITULO II**

### **2. PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**

#### **2.1. Cartera y cobranza**

#### **2.2. Estructura orgánica del Departamento de Cartera y Cobranzas**

##### **2.2.1. Recaudación**

##### **2.2.2. Corte y reconexión**

##### **2.2.3. Coactiva**

#### **2.3. Proceso de gestión cobranzas**

##### **2.3.1. Notificaciones**

##### **2.3.2. Proceso sistemático de cobranza administrativa.**

##### **2.3.3. Proceso sistemático de cobranza judicial**

#### **2.4. Convenios de pago**

##### **2.4.1. Convenios administrativos**

##### **2.4.2. Convenios por coactiva**

#### **2.5. Otras Gestiones de Cobranza**

##### **2.5.1. Cobranza Ejecutiva**

##### **2.5.2. Cobranza Personaliza**

##### **2.5.3. Cobranza a clientes potenciales**

## **CAPITULO III**

### **3. INDICADORES DE LA RECAUDACIÓN**

#### **3.1. Indicadores**

##### **3.1.1. Conceptualización**



**4.4.6.** Visita personalizada a los clientes

**4.4.7.** Creación de un estudio de veeduría de calidad de procesos

**4.5.** Principio fundamental de la negociación

**4.6.** Negociación de las deudas.

## **CAPITULO V**

### **5. PLAN DE REINVERSIÓN DE LOS VALORES RECUPERADOS**

**5.1.** Fortalecimiento de equipamiento

**5.1.1.** Vehículos

**5.1.2.** Equipos electromecánicos para las lagunas de oxidación

**5.2.** Adquisición de instrumentos de medición

**5.2.1.** Macro medición

**5.2.2.** Micro medición

**5.3.** Estaciones de bombeo

**5.3.1.** Creación de estaciones de bombeo

**5.3.2.** Mantenimiento preventivo

**5.3.3.** Mantenimiento correctivo

**5.4.** Prevención en la época invernal

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **2.6. HIPÓTESIS**

La elaboración de una propuesta de optimización del proceso de recaudación y recuperación de cartera de la EPMAPAP generará mejores condiciones para la reinversión

## **2.7. VARIABLES**

### **2.7.1 Variable dependiente**

Reinversión de la EPMAPAP para el mejoramiento del servicio

### **2.7.2. Variable independiente**

Optimización del proceso de recaudación y recuperación de cartera vencida

## 2.8. OPERALIZAIÓN DE LAS VARIABLES

### VARIABLE DEPENDIENTE: REINVERSIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

CONCEPTUALIZAC IÓN	CATEGORÍA S	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<b>REINVERSIÓN</b>	<b>ADQUISICIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifoneros</li> <li>• Tanqueros</li> <li>• Volquetas</li> </ul>	<p><b>1.</b> ¿Con cuántos sifoneros cuenta la EMAPAP?</p> <p><b>2.</b> ¿Cuántas solicitudes de vehículos sifoneros recibe la EPMAPAP diario por parte de los usuarios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta dirigida a Jefes Departamentales</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de macro medición</li> <li>• Instrumento de micro medición</li> </ul>	<p><b>3.</b> ¿Cuántas solicitudes de vehículos sifoneros son atendidas al día?</p> <p><b>4.</b> ¿Considera necesaria la adquisición de sifoneros?</p> <p><b>5.</b> ¿Con cuántos tanqueros cuenta al momento la EPMAPAP?</p> <p><b>6.</b> Cuántas solicitudes de tanqueros recibe la EPMAPAP diario por pate de los usuarios?</p> <p><b>7.</b> ¿Cuántos requerimientos de tanqueros son atendidos diarios?</p>	

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Estaciones de bombeo</li></ul>	<p><b>8.</b> ¿Considera necesaria la adquisición de tanqueros? ¿Cuántos?</p> <p><b>9.</b> ¿Con cuántas volquetas cuenta le empresa?</p> <p><b>10.</b> ¿Considera necesaria la adquisición de volquetas?</p> <p><b>11.</b> ¿Cuántos instrumentos de medición son instalados al mes?</p> <p><b>12.</b> ¿Considera necesaria la adquisición de instrumentos de medición?</p> <p><b>13.</b> ¿Cuántas estaciones de bombeo hay en la actualidad?</p> <p><b>14.</b> ¿Cuántas estaciones de bombeo son necesarias para abastecer de agua a la ciudad?</p>	
--	--	--	--	--

**VARIABLE INDEPENDIENTE: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
<p style="text-align: center;"><b>CARTERA VENCIDA</b></p> <p>Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Cartas</li> <li>• Notificaciones de deuda</li> <li>• Proceso Judicial</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuántas llamadas se reciben diarias por reclamos?</li> <li>2. ¿Cuántas cartas, denuncias, quejas, se reciben diarias por reclamos?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta y entrevista dirigida al personal de cobranza y usuarios</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
	<b>SOLVENCIA MORAL Y ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de dinero</li> <li>• Olvido</li> <li>• Inconformidad</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Cuántos trámites son solucionados al día?</li> </ol>	
	<b>CUMPLIMIENTO DE CRÉDITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuno</li> <li>• Vencidos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Los notificadores de deudas realizan visitas personalizadas a los clientes?</li> </ol>	
	<b>VENCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 días</li> <li>• 60 días</li> <li>• 90 días</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Por qué los usuarios no cancelan oportunamente sus planillas?</li> </ol>	

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Más de 90 días</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Olvido involuntario</li><li>7. Falta de recursos</li><li>8. Inconformidad</li><li>9. Falta de cultura de pago</li><li>10. ¿De qué manera la empresa recupera las planillas vencidas?</li><li>11.</li><li>12. ¿Existe un plazo para la cancelación de planillas vencidas antes de ser enviados a coactivas?</li><li>13. ¿Planillas con más de 90 días de vencimiento se encuentran en trámite legal?</li><li>14. ¿Mediante acciones legas se ha recuperado satisfactoriamente la cartera vencida?</li></ol>	
--	--	--	---	--

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo exploratoria; ya que con la información obtenida de la EPMAPAP se determinará la incidencia de la recuperación de la cartera vencida en la optimización de a misma.

#### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizará la investigación exploratoria porque sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular objeto de estudio, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones, se realizará en la EPMAPAP, estableciendo de esta manera una interacción entre los objetivos de estudio y la realidad.

#### **3.3. METODOS**

El método que se utilizará para la recolección de la información es el método inductivo-deductivo y fundamentado en la técnica de la encuesta y el instrumento, cuestionarios diseñados con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, dirigido a los responsables de las áreas inmersas en el

proceso investigativo, esto es el personal administrativo en cargo de la recuperación de la cartera vencida.

**Inductivo-Deductivo:** Este método permitirá ir de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general partiendo de las verdades previamente establecidas como principio general para aplicarlos a casos individuales y comprobar su validez.

### **3.4 TÉCNICAS**

Las técnicas utilizadas para la realización del presente estudio son las siguientes:

- ✓ Entrevistas.
- ✓ Encuesta: En la presente investigación se aplicará una encuesta a cada una de las muestras objeto de estudio, con el propósito de obtener sus opiniones acerca de la temática planteada. El instrumento empleado, está orientado con preguntas cerradas, previamente estructuradas.

### **3.5 INSTRUMENTOS**

- ✓ Formularios de encuestas
- ✓ Guía de entrevistas

### **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1. POBLACIÓN MUESTRAL**

### 3.6.1.1. POBLACIÓN MUESTRAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EPMAPAP

La población de estudio está constituida por:

- ✓ Ocho empleados del área de cobranzas.
- ✓ Seis personas que laboran en el área de Coactivas
- ✓ Dos jefes departamentales
- ✓ Un gerente.

SUJETOS INVESTIGADOS	POBLACIÓN	MUESTRA
EMPLEADOS COBRANZAS	8	8
ÁREA DE COACTIVA	6	6
JEFES DEPARTAMENTALES	2	2
GERENTE	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

La población total es de diecisiete (17) personas de las áreas involucradas en el proceso investigativo.

### 3.6.1.2. POBLACIÓN MUESTRAL DE CONSUMIDORES DE AGUA POTABLE

Para la obtención de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(n - 1) + 1}$$

**En donde:**

**N** = Población o universo

**e** = Error de muestreo

**n** = Tamaño de la muestra.

## **POBLACIÓN MUESTRAL DE CONSUMIDORES DE AGUA POTABLE**

Según datos de la EPMAPAP en la actualidad la empresa cuenta con 34.600 usuarios del servicio de agua potable, conforme a ello se obtendrá la muestra, la misma que tendrá un margen de error del 5%, lo cual se detalla de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{e^2(n-1) + 1}$$

$$n = \frac{34600}{0.050^2(34600 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{34600}{87,50}$$

$$n = 395,43$$

$$\mathbf{n = 395}$$

### **3.7. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se procesará a la aplicación de las encuestas a los miembros del grupo de investigación; la información que se obtendrá será concluyente y determinará si la recuperación de la cartera vencida podrá ser reinvertida en la Institución.

### **3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez obtenidos los resultados se procederá al ordenamiento y tabulación de los datos, los mismos que son reflejados en una hoja electrónica de Excel donde se podrá apreciar los gráficos y valores porcentuales, así como también el análisis de los resultados obtenidos.

### **3.9 ANALISIS DE DATOS, TABULACIÓN Y GRÁFICA DE LA INFORMACIÓN.**

Para determinar las causas que originaron el alto índice de morosidad que condujo a una elevada cartera vencida en la EPMAPAP de la ciudad de Portoviejo, se realizarán entrevistas y encuestas estructuradas para ser aplicadas a un determinado grupo de estudio, se tomó la población total a 17 personas que conforman el equipo responsable de las cobranzas de la Institución objeto de estudio, además una población muestral de los consumidores de agua potable con un total de 395 personas.

Se tabularán los datos y se los presentarán de forma ordenada en hojas electrónicas de Excel lo que permitirá verificar la hipótesis general, pregunta central y objetivos de la investigación.

Los resultados que se expondrán son parte del estudio realizado sobre recuperación de cartera como alternativa de reinversión de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Portoviejo. El estudio combina la metodología cuantitativa y cualitativa con el objeto de reunir el máximo de información que permitirá explicar la situación real de la Empresa.

Las fuentes estadísticas que se trabajarán permitirán tener un amplio marco de referencia de lo investigado.

#### **4. MARCO ADMINISTRATIVO**

##### **4.1. RECURSOS**

###### **✓ RECURSOS HUMANOS:**

Todas las personas necesarias para el trabajo de investigación empleados de la empresa, jefes de áreas, persoal de cartera, personal de coactvas, Gerente de la Empresa, Director de Tesis, etc.

✓ **RECURSOS MATERIALES:**

Libros, revistas, periódicos, internet, registros estadísticos, material de oficina, fichas bibliográficas y nemotécnica, cámara fotográfica, infocus.  
Etc

✓ **RECURSOS ECONÓMICOS:**

Se promedia un gasto aproximado de \$ 780,00 los mismos que serán autofinanciados por la autora del proyecto.

**4.2. PRESUPUESTO**

<b>RUBROS DE GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
<b>Personal de apoyo</b>	<b>180.00</b>
<b>Material de escritorio</b>	<b>170.00</b>
<b>Material bibliográfico</b>	<b>150.00</b>
<b>Transporte</b>	<b>80.00</b>
<b>Transcripción del informe</b>	<b>150.00</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>50.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>780.00</b>





**UNIVERSIDAD PARTICULAR  
“SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO”  
UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA  
CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES  
ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL  
RELACIONADO CON EL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EPMAPAP**

**OBJETIVO GENERAL:** Elaborar una propuesta que optimice el proceso de recaudación y recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

1. ¿Cuál es el porcentaje actual de la morosidad de la Cartera vencida?

Del 2% al 10% \_\_\_\_\_ Del 11% al 20%

Del 21% al 30% \_\_\_\_\_ Del 31% al 40%

Del 41% al 50% \_\_\_\_\_ Del 51% al 60%

2. ¿Se controla con regularidad los pagos realizados por los clientes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

COMO \_\_\_\_\_

3. ¿Se establecen con claridad los mecanismos de comunicación permanente y trabajo articulado entre el área financiera y el área de cobros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

COMO \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el número de usuarios de la EPMAPAP?

1.000 a 5.000 \_\_\_\_\_

5.000 a 10.000 \_\_\_\_\_

10.000 a 15.000 \_\_\_\_\_

15.000 a 20.000 \_\_\_\_\_

20.000 a 30.000 \_\_\_\_\_  
30.000 a 40.000 \_\_\_\_\_  
40.000 a 50.000 \_\_\_\_\_  
50.000 a 60.000 \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántos usuarios pagan normalmente las panillas de consumo?

5.000 a 10.000 \_\_\_\_\_  
10.000 a 15.000 \_\_\_\_\_  
15.000 a 20.000 \_\_\_\_\_  
20.000 a 30.000 \_\_\_\_\_  
30.000 a 40.000 \_\_\_\_\_  
40.000 a 50.000 \_\_\_\_\_  
50.000 a 60.000 \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántos usuarios no están pagando las planillas?

5.000 a 10.000 \_\_\_\_\_  
10.000 a 15.000 \_\_\_\_\_  
15.000 a 20.000 \_\_\_\_\_  
20.000 a 30.000 \_\_\_\_\_  
30.000 a 40.000 \_\_\_\_\_  
40.000 a 50.000 \_\_\_\_\_  
50.000 a 60.000 \_\_\_\_\_

7. ¿Existe un listado clasificado de abonados en mora?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Se hace un seguimiento permanente a los usuarios para mantener al día sus datos personales, dirección, teléfono y demás?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Se realizan llamadas telefónicas a los usuarios en mora para recordarles el vencimiento de su obligación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Existe un esquema de procedimientos para la cobranza y depuración de la cartera vencida?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CUAL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia se depura la Cartera?
- Cada mes \_\_\_\_\_ Cada 2 meses \_\_\_\_\_  
Cada 3 meses \_\_\_\_\_ Cada 6 mese \_\_\_\_\_  
Cada año \_\_\_\_\_
12. ¿Cree que moraría la cartera vencida si se aplica un proceso d cobranza bien organizado?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
13. ¿El ejecutivo de cobro informa con regularidad la lista de usuarios en mora?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
14. ¿Existe un equipo para realizar las cobranzas?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
15. ¿Los agentes de cobranza realizan visitas personalizadas a los clientes?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
16. ¿Cuántas llamadas se reciben diarias por reclamos?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
17. ¿Cuántas cartas, denuncias, quejas se reciben diarias por reclamos?
- De 20 a 40 \_\_\_\_\_  
De 40 a 60 \_\_\_\_\_  
De 60 a 80 \_\_\_\_\_  
De 80 a 100 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_
18. ¿Cuántos trámites son solucionados al día?
- De 20 a 40 \_\_\_\_\_  
De 40 a 60 \_\_\_\_\_  
De 60 a 80 \_\_\_\_\_  
De 80 a 100 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_
19. ¿Qué necesita el Departamento de Cobranzas para realizar con efectividad su trabajo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD PARTICULAR  
“SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO”  
UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA  
CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES  
ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA  
EPMAPAP**

**OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar una propuesta que optimice el proceso de recaudación y recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

1. ¿Está usted satisfecho con el servicio de agua potable que brinda la EPMAPAP?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Recibe usted el servicio de agua potable?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Recibe llamadas del personal de cobranzas de la EPMAPAP para recordarle el valor de sus planillas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas?  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ MÁS \_\_\_\_\_

4. ¿Paga puntual sus planillas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Recibe notificaciones cuando su pago no ha sido puntual?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas? 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ MÁS \_\_\_\_\_

6. ¿Por qué no paga puntual sus planillas?

Problemas económicos \_\_\_\_\_

Sueldos atrasados \_\_\_\_\_

Olvido involuntario \_\_\_\_\_

Inconformidad \_\_\_\_\_

Falta de cultura de pago \_\_\_\_\_

7. ¿Ha sido enviado a coactiva?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Ha sido visitado por parte del personal del área de cobranzas cuando se ha atrasado en sus pagos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce sobre los convenios de pago que se pueden realizar con la EPMA-PAP?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué mejoras cree Usted que se puedan realizar para brindar un mejor servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!



**UNIVERSIDAD PARTICULAR  
“SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO”  
UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA  
CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES  
ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS JEFES  
DEPARTAMENTALES DE LA EPMAPAP**

**OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta que optimice el proceso de recaudación y recuperación de la cartera vencida como alternativa de reinversión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

1. ¿De contar con los recursos necesarios en que invertiría usted de acuerdo a su departamento?

---

---

2. ¿Cuáles son las deficiencias que existen en el área en la que usted se encuentra a cargo?

---

---

3. ¿Con cuántos sifoneros cuenta la EPMAPAP?

1        \_\_\_\_\_  
2        \_\_\_\_\_  
3        \_\_\_\_\_  
MÁS    \_\_\_\_\_

¿CUANTOS? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántas solicitudes de vehículos sifoneros recibe la EPMAPAP diario por parte de los usuarios?

1 a 5        \_\_\_\_\_  
5 a 10      \_\_\_\_\_  
10 a 15     \_\_\_\_\_  
Más         \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas solicitudes de vehículos sifoneros son atendidas al día?

1 a 5        \_\_\_\_\_  
5 a 10      \_\_\_\_\_

10 a 15 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_

6. ¿Considera necesaria la adquisición de sifoneros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántos? \_\_\_\_\_

7. ¿Con cuántos tanqueros cuenta al momento la EPMAPAP?

1 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_

8. ¿Cuántas solicitudes de tanqueros recibe la EPMAPAP diario por parte de los usuarios?

1 a 5 \_\_\_\_\_  
5 a 10 \_\_\_\_\_  
10 a 15 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_

9. ¿Cuántos requerimientos de tanqueros son atendidos diarios?

1 a 5 \_\_\_\_\_  
5 a 10 \_\_\_\_\_  
10 a 15 \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_

10. ¿Considera necesaria la adquisición de tanqueros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántos? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué otros vehículos o maquinarias considera usted que son necesarias para brindar un mejor servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Es necesaria la construcción de estaciones de bombeo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Cree Usted que contar con más capital podría prevenirse inconvenientes presentados en la época invernal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Cree Usted que la adquisición de instrumentos de medición mejorará la recaudación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuántos instrumentos e medición son instalados al mes?

10 a 30 \_\_\_\_\_

30 a 50 \_\_\_\_\_

50 a 70 \_\_\_\_\_

70 a 90 \_\_\_\_\_

100 o más \_\_\_\_\_

16. ¿Qué mejoras tecnológicas son necesarias para mejorar el servicio?

---

---

---

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### TABULACIÓN DE ENCUESTAS ESTRUCTURADAS DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA EPMAPAP

#### 1. ¿Está Ud. Satisfecho con el servicio de agua potable que brinda la EPMAPAP?

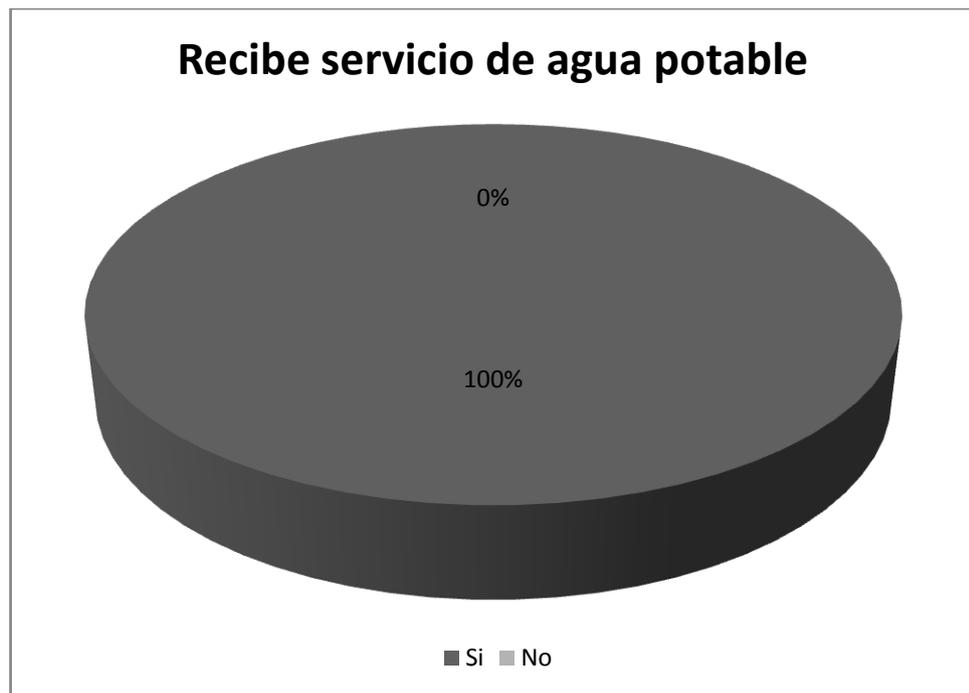
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	91	23,03%
No	304	76,96%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



En relación a esta pregunta, los encuestados en un 77% que corresponde a 304 personas respondieron no estar satisfechos con el servicio ofrecido por la EPMAPAP por cuanto esta empresa incumple repetidamente con sus funciones, hay cortes repentinos y los avisos suelen llegar tarde, los reclamos no son atendidos oportunamente, no acuden con prontitud cuando hay inconvenientes como roturas en la tubería, la calidad del agua o es buena, se modernizan pero o utilizan este aspecto para ser ágiles. El 23% que corresponde a 91 personas respondieron que sí, argumentaron que el servicio les llega constantemente, la presión es buena, la calidad del agua es aceptable, la atención también ha sido aceptable.

## 2. ¿Recibe Ud. El servicio de agua potable?

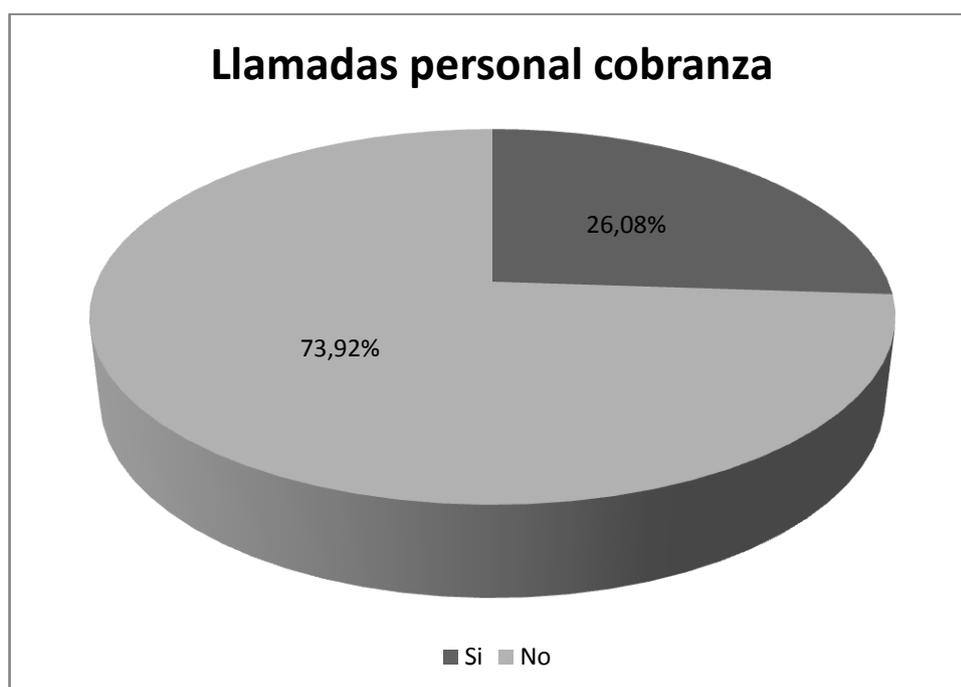
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	395	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



Los encuestados en un 10% que corresponden a 395 usuarios de la EPMAPAP; respondieron que si reciben el servicio de agua potable, de este 100% el 43% recibe el servicio por medio del tanquero lo que a su parecer no garantiza la calidad del agua a más de otras molestias cuando los recorridos no se cumplen, el restante 57% si recibe el servicio por tubería, pero los constantes daños, interrupciones eléctricas que afectan a la planta de distribución, hacen intermitente el servicio y de no poseer cisternas estarían en serios problemas para cubrir sus necesidades diarias.

**3. ¿Recibe llamadas del personal de cobranzas de la EPMAPAP para recordarle el valor de sus planillas?**

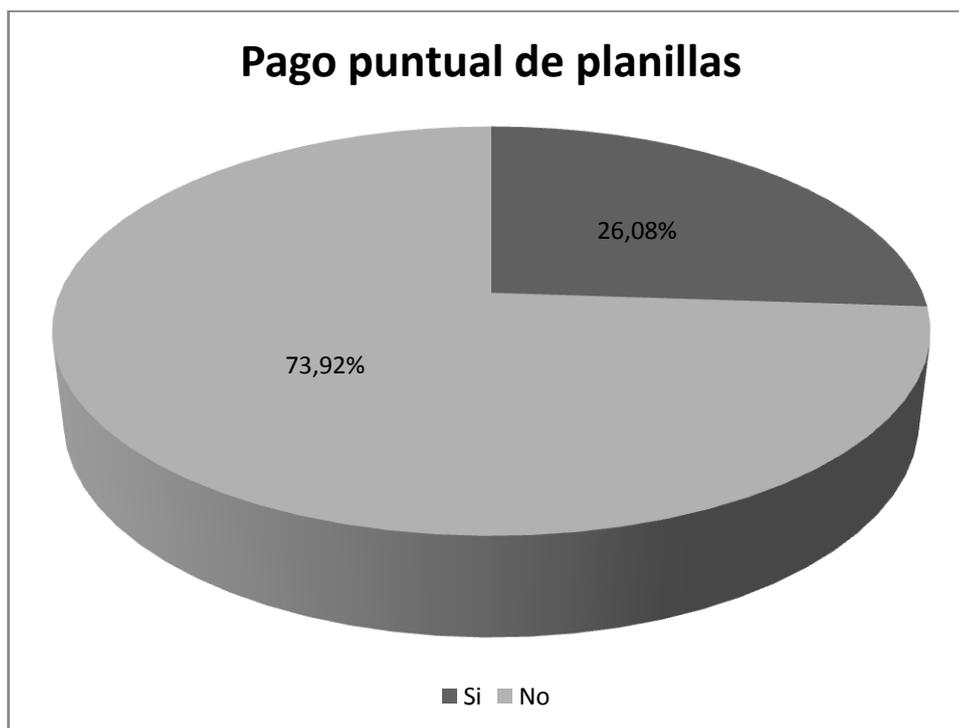
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	103	26,08%
No	292	73,92%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



Los encuestados en un porcentaje del 74% correspondiente a 292 usuarios del sistema respondieron que no, argumentando que las llamadas se hacen en horas no oportunas, otros mencionaron no tener líneas convencionales, que el servicio a pesar que es malo incomodan con llamadas. El 26% de los encuestados, que corresponden a 103 usuarios respondieron que sí, aunque casi nunca se atrasan en sus pagos.

#### 4. ¿El pago de las planillas es puntual?

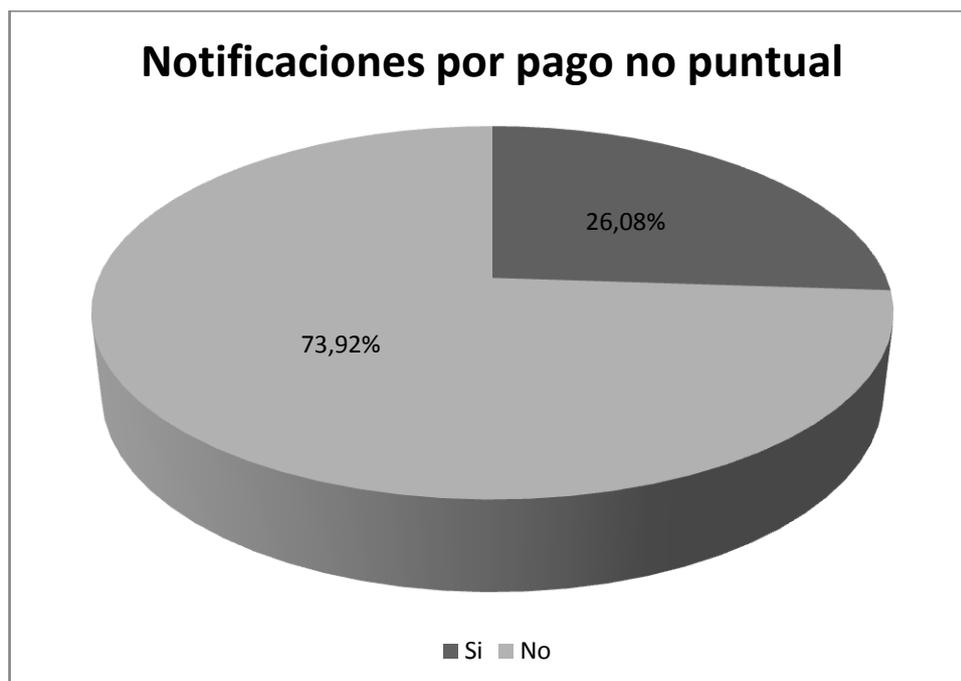
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	103	26,08%
No	292	73,92%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



El 74% de los encuestados, que corresponde a 294 usuarios del sistema respondieron que normalmente no pagan a tiempo sus planillas porque les disgusta pagar por un servicio que no llena sus expectativas, algunos manifestaron su inconformidad al respecto. Un 26% que corresponde a 103 usuarios del sistema, pagan a tiempo o relativamente a tiempo sus cuentas para no tener problemas que son muy engorrosos de solucionar por el accionar de la burocracia de la empresa.

## 5. ¿Recibe notificaciones cuando el pago no es puntual?

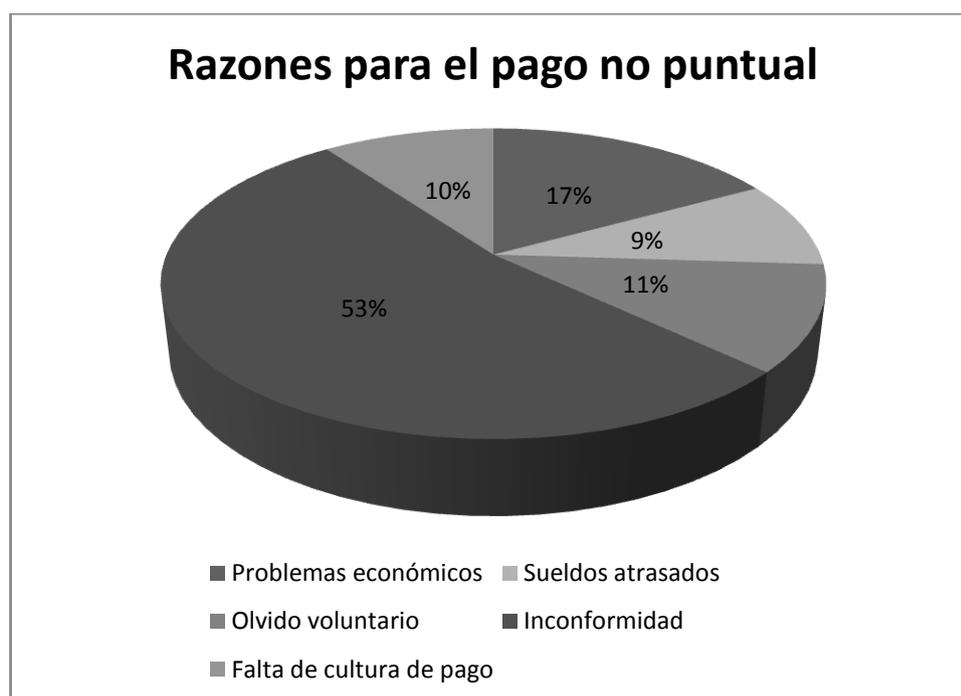
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	103	26,08%
No	292	73,92%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



El 74% de los encuestados, que corresponde a 292 usuarios del sistema respondieron que no las reciben o lo hacen ocasionalmente, muchos por vivir en áreas suburbanas o porque sus casas no son ubicadas por los notificadores. El 26% de los encuestados que corresponde a 103 usuarios, respondieron que si han recibido notificaciones en ocasiones en que se han tardado más de la cuenta en pagar sus deudas, atribuyen esto a que como su domicilio está en el área urbana son más fáciles de encontrar.

**6. ¿Cuáles son las razones para no pagar puntualmente sus planillas?**

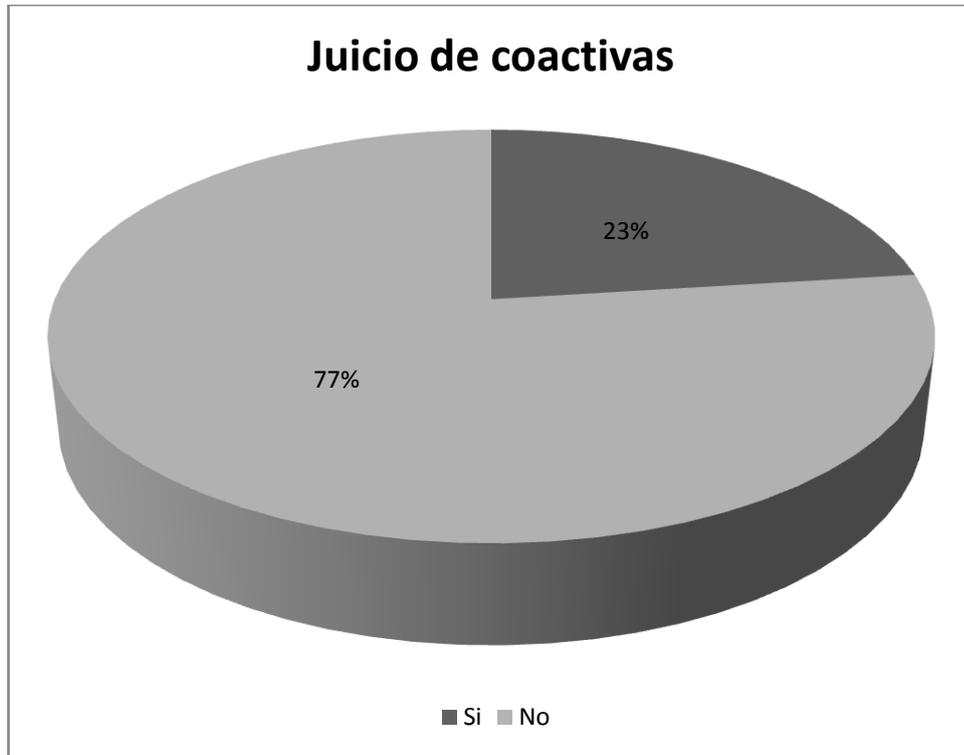
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Problemas económicos	67	17%
Sueldos atrasados	36	9%
Olvido voluntario	44	11%
Inconformidad	209	53%
Falta de cultura de pago	39	10%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



El 53% correspondiente a 209 usuarios, respondieron que no pagan puntualmente sus planillas como forma de protesta por la mala calidad del servicio, el 17% que corresponde a 67 usuarios respondieron que pasan por problema económicos que dificultan pagar el servicio a tiempo, el 11% que son 44 usuarios dejan sus pagos a lo último de sus prioridades y lo olvidan con frecuencia, el 10% que corresponde a 39 usuarios respondieron que la falta de cultura en los servicios hacen que las personas se sientan desobligadas al pago de los mismos y 9% que son 36 usuarios adujeron que el pago atrasado de sus sueldos les impide pagar a tiempo.

## 7. ¿Le han enviado a juicio de coactivas?

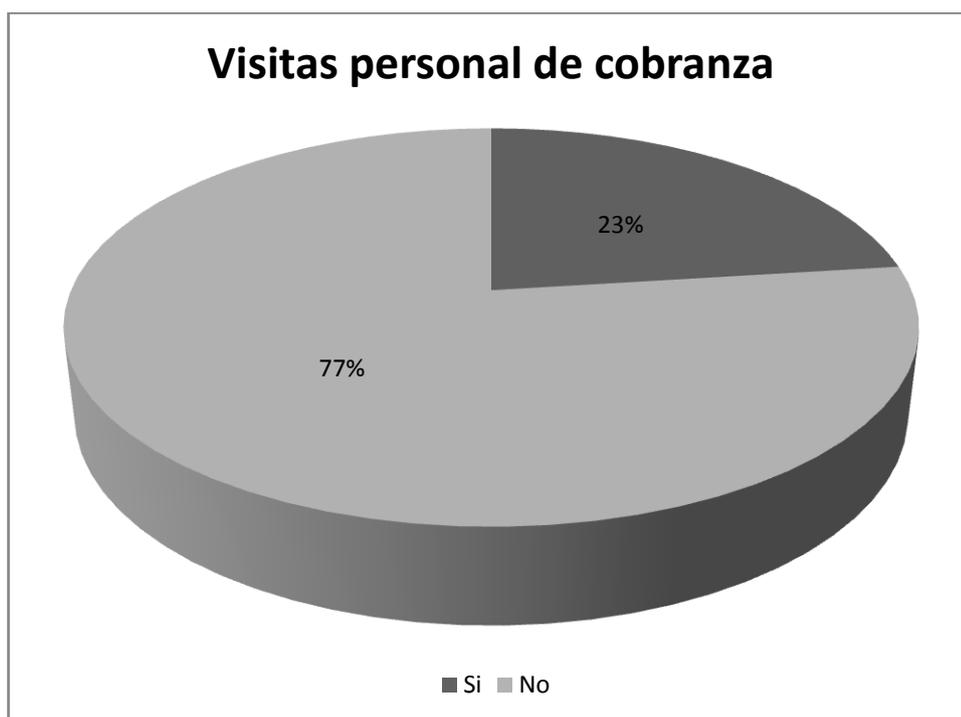
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	91	23%
No	304	77%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



El 77% de los encuestados que corresponden a 304 usuarios, respondieron que no han sido llamados a juicio de coactiva atribuyendo esto a que la empresa no tiene un registro claro de los usuarios ni de su consumo por lo que los montos suelen ser bastante bajos en relación o deudores que son dueños de empresas los cuales ponen trabas judiciales a dichas coactivas dificultando las fechas de pagos. El 23% de los encuestados, que corresponden a 91 usuarios respondieron que si han sido llamados a juicio de coactiva pero que les parece injusto porque son valores no tan representativos en el monto total de las deudas a la empresa.

**8. ¿Ha recibido visita por parte del personal del área de cobranzas cuando hay atrasos en los pagos?**

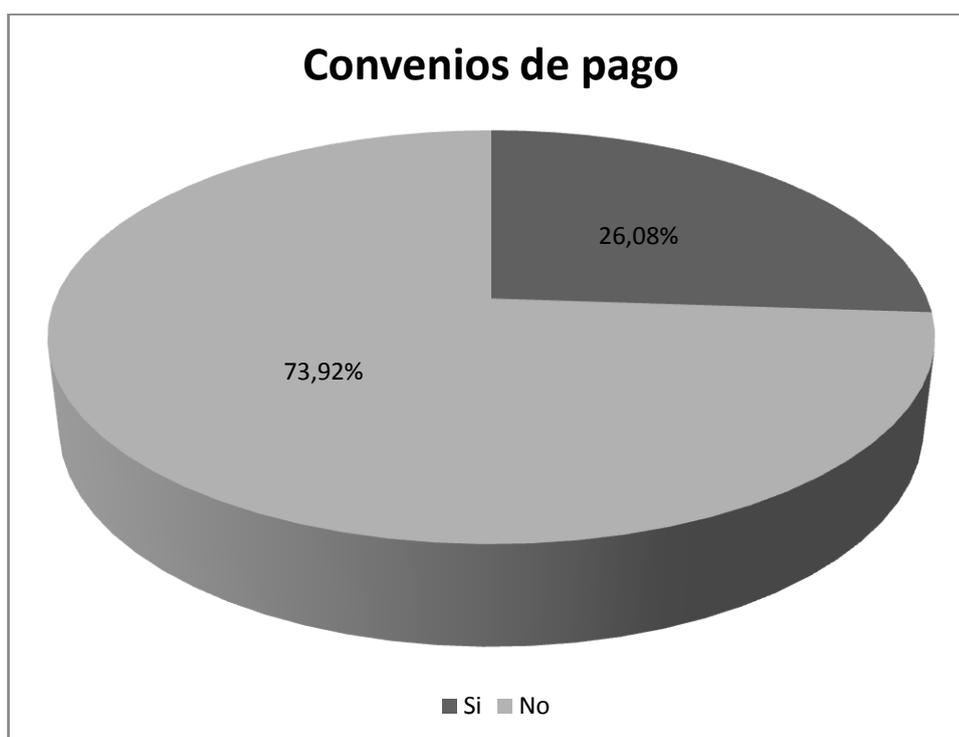
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	91	23%
No	304	77%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



El 77% de los encuestados que corresponden a 304 usuarios, respondieron que no han sido visitados por personal de cobranzas de la EPMAPAP atribuyendo esto a que la empresa no tiene suficiente personal para realizar las visitas, suponen que tal vez no poseen movilización que les permita realizar un trabajo exhaustivo. El 23% es decir 91 usuarios si han sido visitados ocasionalmente, lo cual les parece molesto porque consideran que estas visitas deberían ser más vehementes a los grandes deudores de la empresa y no a los pequeños.

**9. ¿Conoce sobre los convenios de pago que se hacen con la EPMAPAP?**

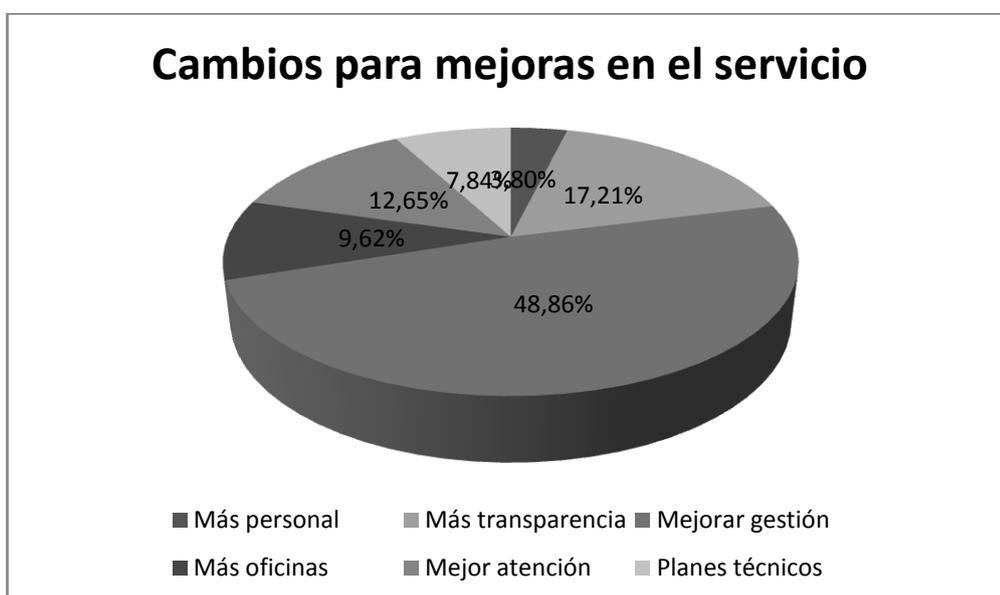
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	103	26,08%
No	292	73,92%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



Los encuestados en un 74% correspondiente a 292 personas respondieron no conocer o conocer poco sobre convenios de pago con la EPMAPAP, por cuanto esta empresa es ineficiente y no confían en ella y desconocen el uso de los fondos recaudados. El 26% que corresponde a 103 personas respondieron que si conocen algo sobre los convenios aunque en pocas ocasiones los han utilizado por cuanto no suelen tener atrasos o acumulaciones de deuda como para tener que utilizar estas medidas.

**10. ¿Qué mejoras cree usted que se puedan realizar para brindar un mejor servicio?**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Más personal	15	3,8%
Más transparencia	68	17,21%
Mejorar gestión	193	48,86%
Más oficinas	38	9,62%
Mejor atención	50	12,65%
Planes técnicos	31	7,84%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>



Los encuestados en un 49% que corresponde a 193 usuarios respondieron que la empresa debe mejorar su gestión tanto administrativa como financiera, el 17% que corresponde a 68 usuarios respondieron que hay que controlar la corrupción y no enrolar gente innecesaria, el 13% que corresponde a 50 usuarios dijeron que se debe mejorar la atención al público y la solución de quejas y averías, el 8% que corresponde a 31 personas respondieron que se deben hacer planes técnicos para las soluciones del servicio y el 4% que corresponde a 15 usuarios respondieron que se debe aumentar el personal cuando se trata de daños graves o soluciones urgentes.

## FOTOS



Entrevista realizada a la Abogada Melissa Giler, área de Coactiva de la EPMAAPAP



Lcda. Katherine Santana, encuesta aplicada al área de cobranzas



Encuesta aplicada a la Ing. Priscila Alava,, Departamento Financiero



La autora de tesis, trabajando en el proceso de recopilación de información para la elaboración del presente trabajo.