



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Estudio financiero de la cartera vencida y la aplicación de un sistema de gestión por resultados para la optimización del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule (Emapa-Ep) ”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Mónica Isabel Benavides Luque

TUTOR

Econ. Jack Chávez, Mgs

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Mónica Isabel Benavides Luque, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto año 2017

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Jack Chávez, Mgs

REVISORES:

Lcdo. Luís Renato Garzón, Mgs

Econ. David Coello, Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. Teresa Alcívar Avilés, PHD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO DECLARACIÓN RESPONSABILIDAD

YO, Mónica Isabel Benavides Luque

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación **“Estudio financiero de la cartera vencida y la aplicación de un sistema de gestión por resultados para la optimización del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule (EMAPA-EP)”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto año 2017

EL AUTOR

Ing. Mónica Isabel Benavides Luque



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Mónica Isabel Benavides Luque

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de Maestría titulada: **“Estudio Financiero de la Cartera Vencida y la Aplicación de un Sistema de Gestión por Resultados para la Optimización del proceso de Recaudación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule (Emapa-Ep)”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto año 2017

EL AUTOR

Ing. Mónica Isabel Benavides Luque

Agradecimiento

Mis palabras de agradecimiento en primer lugar son a Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir cada día nuevas experiencias tanto a nivel personal como nivel académico y permitirme enriquecer mis conocimientos con las experiencias de los maestros y compañeros, en segundo lugar a mis padres, ya que siempre han sido un pilar fundamental en mi vida, un gran ejemplo de constancia, lucha diaria y respeto, así como la guía y apoyo incondicional a lo largo de los años, con todo su amor y apoyo incondicional en cualquier situación de mi vida, me han inyectado más energía y me han dado los más grandes motivos para ser un mejor ser humano y me han incentivado para seguir cumpliendo mis metas, a mis hermanas y mis hermanos que han aportado a mi formación con sus propios ejemplos, su amor y sus consejos.

No puedo dejar de mencionar a mis profesores, quienes se esforzaron por hacer de las clases interactivas e interesantes, a mi tutor Econ. Jack Chávez, quien fue la persona que me ayudó a finalizar mi trabajo de titulación, y a guiarme en esta culminación exitosa de una etapa de mi vida, por todo su empeño y su interés para que este proyecto sea realizado, a nuestra coordinadora y compañera de la maestría Patricia Poma que siempre ha estado presta a colaborar para que cumplamos con esta meta trazada que es la incorporación.

Finalmente, a todas las personas que de alguna manera han contribuido en mi crecimiento profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
Antecedentes	3
Problema de Investigación	4
Planteamiento del problema	4
Justificación de la Investigación	5
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo general.	6
Objetivos específicos	6
CAPITULO II	7
MARCO REFERENCIAL	7
Marco Teórico	7
Antecedentes Investigativos	9
Marco Conceptual	13
Metodología de la Investigación	15
Tratamiento de la Información	18
Fuentes y técnicas para la recolección de información	18
CAPÍTULO III	20
ANTECEDENTES DEL PROCESO DE RECAUDACION DE LA EMAPA-EP	20
Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo	20
Breve Reseña De EMAPA-EP	20

Misión	21
Visión	21
Base Legal	21
Organigrama:	22
Planificación Estratégica	23
Misión Marketera	23
Políticas	23
Valores	24
Objetivos Estratégicos	25
Objetivos estratégicos institucionales	25
Objetivos gerencia general	25
Objetivos técnicos	26
Objetivos comerciales	26
Objetivos financieros/ administrativos	26
Funciones de la Empresa	27
Locaciones Productoras de MAPA-EP	28
Plantas Productoras de Agua Potable de la Empresa EMAPA-EP	28
Planta potabilizadora Daule	29
Planta potabilizadora Limonal	29
Planta potabilizadora Juan Bautista Aguirre	29
Análisis FODA de la Empresa	30
Fortalezas	30
Oportunidades	30
Debilidades	31
Amenazas	32
Procedimiento Actual de Cobro	32
Procesos de cobro en la actualidad, facturación tradicional	32
Toma de lectura de medidores	33
Emisión de facturas	35
Control de la emisión de la facturación	36
Entrega de facturas a domicilio	37
Notificaciones de pago	37

Tarifas del Servicio al Público	37
Categorización de los inmuebles	38
De la Tarifa Referencial	38
Clasificación del Servicio de Agua Potable	39
Cuentas que Integran la Cartera de la EMAPA-EP	40
Agua No Contabilizada	41
Situación Actual De Guías Nuevas vs. Legalizadas	47
Índice de Crecimiento de Usuarios	48
Detalle De Cartera Vencida De La Empresa EMAPA-EP	49
Índice de Eficiencia en la Cobranza de la EMAPA-EP, Ejercicio Fiscal 2015	52
CAPÍTULO IV	56
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCREMENTACION DE LAS COBRANZAS	56
Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo	56
Sistema De Gestión Por Resultados	56
Definición del Sistema de Gestión por Resultados	57
Objetivo del Sistema de Gestión por Resultados	58
Elementos del Sistema de Gestión por Resultados	58
Beneficios del Sistema de Gestión por Resultados	59
Cuatro Perspectivas del Sistema de Gestión por Resultados	59
Perspectivas de la EMAPA-EP	60
Conclusión de las cuatro Perspectivas del Sistema de Gestión por Resultados	61
Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Resultados para el Proceso de Recuperación de Cartera	62
Diseño y Análisis de Planes Operativos	64

Modelos y Análisis de Informes de Gestión	66
Prácticas Mejoradas en el GPR para el logro de la Gestión de Cobranza	67
CAPITULO V	69
ACCIONES FINALES QUE REFLEJEN UNA MEJORA DE LA LIQUIDEZ	69
Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo	69
Plan Masivo de Implementación para el Sistema Eficiente de Recuperación de Cuentas por Cobrar	69
Actualización de Catastro	70
Antecedentes	70
Objetivo General	70
Objetivos Específicos	70
Plan de acción	70
Indicador de gestión	71
Beneficios	71
Planeación para los Nuevos Parámetros de Facturación y Lectura inmediata del Consumo de medidores	72
Antecedentes	72
Objetivo general	73
Objetivos específicos	73
Plan de acción	74
Indicador de gestión	78
Beneficios	78
Notificaciones de Deuda a los Clientes	78
Antecedentes	78
Objetivos específicos	79
Plan de acción	79
Política de Renegociación de Deuda	80
Antecedentes	80
Objetivo general	80
Plan de acción	80
Beneficios	82

Alternativas de Pago a través de Canales Financieros	82
Antecedentes	82
Objetivo general	82
Plan de acción	82
Beneficios	83
Descuento por Pronto Pago	83
Plan de acción	83
Indicador de gestión	84
Beneficios	84
Acciones de la Deuda mediante Coactividad Legal – Administración y Recuperación de Cartera Vencida	84
Antecedentes	84
Objetivo específico	85
Plan de acción	85
Beneficios	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de Fortalezas	300
Tabla 2. Tabla de Oportunidades	300
Tabla 3. Tabla de Debilidades.....	311
Tabla 4. Tabla de Amenazas	322
Tabla 5. Planta de Agua Potable de Daule	411
Tabla 6. Planta de Agua Potable de Juan Bautista Aguirre.....	433
Tabla 7. Planta de Agua Potable de Limonal	455
Tabla 8. Análisis de guías nuevas y legalizadas durante el año 2015 de LA EMAPA-EP	47
Tabla 9. Índice de usuarios 2015 de la EMAPA-EP	47
Tabla 10. Índice de crecimiento de usuarios	48
Tabla 11. Informe de la Cartera Vencida	49
Tabla 12. Facturación vs recaudación desglosada de Aquacomercial por cartera actual y vencida	52
Tabla 13. Lectura de Medidores.....	75
Tabla 14. Reporte de Lectura	755
Tabla 15. Cronograma área comercial	777
Tabla 16. Notificaciones de cartera por ciclos y sectores	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	222
Figura 2. Sistema EMAPA-EP	366
Figura 3. Notificaciones de pago.....	37
Figura 4. Metros Producidos Vs Metros facturados JBA.....	422
Figura 5. Metros cúbicos no contabilizados.....	422
Figura 6. Metros Producidos Vs Metros facturados JBA.....	444
Figura 7. Metros cúbicos no contabilizados.....	444
Figura 8. Metros Producidos Vs Metros facturados LIMONAL	466
Figura 9. Metros cúbicos LIMONAL	466
Figura 10. Usuarios reales	49
Figura 11. Informe de la Cartera Vencida.....	500
Figura 12. Facturación vs recaudación desglosada de acuerdo al sistema Aquacomercial por cartera actual y vencida de años anteriores.	533
Figura 13. Gráfica de un sistema de gestión por resultados.....	600
Figura 14. Notificación de Pago.....	766

Resumen Ejecutivo

Comprender el desafío que planteaba la recuperación de la Cartera en una empresa pública de servicio básico y cotejar académicamente los mecanismos y formas técnicamente recomendadas para ejecutar las cobranzas, constituyó, en el presente trabajo de investigación, el mayor problema de armonía; el “balance” que se encontró, como instrumento fue el “Sistema de gestión por resultados”, porque la observación directa del “circuito” de agua potable nos indicaba un problema de administración donde la cobranza sólo era “imagen” de un problema mayor: el riesgo de sostenibilidad del servicio a través de la crisis presupuestaria como efecto de las deudas no cobradas.

En consecuencia, se partió del diagnóstico a través de elementos básicos los mismos que permitan instrumentar los cambios fundamentales que conlleven al cumplimiento de pago por parte de los clientes. Con el camino establecido se logra demostrar que aplicar el “sistema de gestión por resultados” optimiza el proceso de recaudación, siempre que, en paralelo, se adapten las herramientas a la realidad de la empresa. De forma detallada se proyecta la mejora progresiva en la recaudación, que no es otra cosa más que el reflejo de un buen funcionamiento administrativo coordinado, tanto efectivo como eficiente, para que sea oportuno.

Palabras claves: estudio financiero de la cartera vencida, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule Emapa, Ep, proceso de recaudación, plan estratégico e incremental de las cobranzas, recaudación.

ABSTRACT

Understanding the challenge posed by the recovery of the investment of a public basic service company and collating academically the mechanisms and technically recommended ways to execute collections, was, in this research work, the biggest problem of harmony; As a tool was the "Results Management System", because the direct observation of the drinking water "circuit" indicated a management problem where collection was only the "image" of a major problem: The risk of sustainability of the service through the budget crisis as an effect of uncollected debts.

Consequently, it was based on the basic elements of diagnosis that allow to implement the fundamental changes that lead to the fulfillment of payment by the customers. With the established path, it is demonstrated that applying the "results management system" optimizes the collection process, provided that, in parallel, the tools are adapted to the reality of the company. The progressive improvement in collection is projected in detail, which is nothing more than the reflection of a good coordinated administrative functioning, both effective and efficient, to make it timely.

Key words: financial study of the past due portfolio, Municipal Public Company of Drinking Water and Sewerage of Daule Emapa, Ep, collection process, strategic and incremental plan of financial collections.

INTRODUCCIÓN

Mediante registro oficial de 11 de noviembre del año 2011 el Muy Ilustre Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Daule establece la creación de la EMAPA-EP a través de Ordenanza Municipal oficializada en segunda instancia, registrada y publicada en la Gaceta Oficial Municipal N.- 08 con fecha 14 de noviembre del año 2011, en donde se estipula la organización interna de la Empresa Pública, estableciéndose las siguientes Direcciones: Dirección Jurídica, Dirección Administrativa Financiera, Dirección Comercial, y Dirección Técnica.

Dichas áreas velaran y trabajaran acorde con el sentido de la empresa, el cual es brindar un servicio de calidad que dote de agua potable a todos los sectores de Daule como también a las parroquias que componen la cabeza cantonal, adicional a su fin también realiza transacciones de venta agua en bloque a la empresa de Lomas de Sargentillo y al sector de la aurora estos dos cantones son dirigidos a través de la empresa Amagua la cual da el servicio del líquido vital para estos cantones antes mencionados.

EMAPA-EP es una empresa de reciente creación y debido a eso no se han formado lineamientos y políticas enfocadas directamente a la recuperación de cartera, reflejando en los últimos años de gestión un incremento en la cartera vencida ocasionada por no contar con un buen proceso de cobranza, razón por la que, este estudio financiero, se pretende recopilar datos y convertirlos en información útil y ágil identifique tanto factores internos como externos, causantes de la ineficiencia en el proceso de cobro, apoyándose en diferentes áreas de conocimiento como: la Administración Financiera, que permite realizar un minucioso análisis de la gestión financiera y operativa de la entidad; la Contabilidad que ayuda a realizar estudios

detallados y precisos de los Estados Financieros; la Dirección Comercial, que es el punto de contribución al desarrollo de los procesos diarios en la entidad; además, la Planificación Estratégica, que define los lineamientos y directrices a través de metas que conlleven a una gestión eficaz y sostenible que refleje una Administración Pública con la capacidad de competir con empresas afines (EMAPA-EP, 2015).

La transformación de los procesos y procedimientos de gestión de cobro, se convertirán en los elementos primordiales para la eficacia de un sistema de cobro, de tal manera que sirvan como herramienta de trabajo y mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los empleados y demás funcionarios del área de la dirección comercial que permita una efectiva y eficaz recaudación de la cartera, como consultas en línea a los usuarios en general.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes

El presente estudio financiero se enfoca en el análisis de la cartera que mantiene la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA- EP”, en el cual su principal objetivo es plantear y describir las estrategias y políticas que ayuden a la recaudación de la cartera vencida, escenario que se refleja en las cifras existentes en los libros de la empresa, en el Capítulo I las generalidades en las cuales se va a basar la siguiente investigación así mismo en cuanto al Capito II podemos encontrar de manera detalla los lineamientos bajo los cuales se rige la investigación de este estudio financiero, seguido está el Capítulo III el cual detalla la situación actual que ha conllevado al crecimiento incontrolable de la cartera de clientes, detallando el procedimiento actual de cobro y cada una de las emisiones, se desarrolla todo lo que concierne a los antecedentes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule “EMAPA-EP” entre ellos tenemos una brece reseña histórica, el direccionamiento estratégico, la administración y su estructura, por otro lado en el Capítulo IV analiza de manera específica el planteamiento de un sistema de Gestión por Resultados siendo este análisis la base para plantearlas estrategias especificadas, además en el Capítulo V, se detalla el plan que a seguir para la implementación y los pasos que debe seguir la empresa para una acertada y efectiva recaudación donde se desarrollara l a s actividades que tiene que cumplir la dirección comercial encarga de manejo de las cuentas de los clientes, pasos para ubicar al deudor, eficiencia en la entrega de notificaciones, contactos telefónicos, y reestructuraciones oportuna de deudas, motivos por los cuales en el presente análisis financiero

se pretende contribuir con un conjunto de estrategias que a partir de los recursos disponibles, mantenga la estabilidad financiera de la empresa, proteja los activos y minimice la cartera vencida de la “EMAPA-EP”.

Problema de Investigación

Planteamiento del problema

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule “EMAPA-EP”, ha tenido un incremento en la cartera vencida generada por no contar con un buen proceso de cobranza ¿qué factores inciden en la gestión de cobranzas? La investigación se propone compilar los datos relevantes y convertirlos en información útil y ágil, que permita identificar la falencia en aquellos procesos que están afectando los ingresos ¿existen áreas de mayor o menor importancia, al interior de la empresa, que deben ser evaluadas? El desarrollo del presente trabajo de titulación evidenciara aquellas que necesitan integrarse al proceso de transformación, tomando como punto de partida un exhaustivo análisis de la gestión financiera de la empresa, a través de un estudio detallado de los Estados Financieros, enfocando en los procesos cotidianos de la gestión y determinando los lineamientos y las directrices de una gestión eficiente y sostenible en el sector público.

Los procesos y procedimientos son los elementos primordiales para el diseño de un sistema de cobro ¿Cómo plasmarlos en estrategias y políticas prácticas y ágiles? Nuestra preocupación será de más que la construcción de una herramienta de trabajo un mecanismo de consulta permanente, ágil y oportuna, por parte de todos los empleados del área de cobranza perteneciente a la Dirección Comercial, que permita una efectiva y eficaz recaudación de la cartera, que permita el impulso de nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.

Justificación de la Investigación

La razón principal de todas las empresas o en su gran mayoría busca incrementar sus ingresos económicos y expandirse para lograr la consolidación de su gestión, para lo cual se enfocan en varios factores y uno de ellos es la eficaz recuperación de cartera (Neira, 2016).

En el transcurso del desarrollo del presente estudio financiero se podrá identificar los factores que inciden en la recaudación de la cartera vencida, determinando los factores de incobrabilidad que se deriva en el incremento de la cartera y la falta de pago de los usuarios.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule “EMAPA-EP” en la actualidad no posee estrategias ni políticas que ayuden a la recaudación de la cartera vencida, situación que se evidencia en los registros contables de la empresa, se definirá cada uno de los pasos que debe seguir la Dirección Comercial de la empresa para una acertada recaudación y cobro de cartera en donde se especificará el desarrollo de actividades, pasos para ubicar al usuario, eficiencia en la entrega de notificaciones, contactos telefónicos, y reestructuraciones oportunas de deudas, motivos por los cuales en el presente estudio financiero se pretende contribuir con estrategias que a partir de los recursos disponibles, mantenga la estabilidad financiera de la empresa, proteja los activos y minimice la cartera (EMAPA-EP, 2015).

La formulación correcta de las estrategias brindara información a los directivos de la EMAPA-EP la información que ayude al retorno y recuperación de la cartera, mismas que estarán bajo un enfoque de Responsabilidad Social concientizando a la ciudadanía sobre el líquido vital.

La empresa contará con una administración integral de la cartera, cuya función principal es de vigilar y asegurar que los distintos procesos que conforman el área de cobranza ejecuten correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos para su adecuada recaudación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Realizar un estudio financiero de la cartera vencida de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule EMAPA- EP y establecer políticas estratégicas que permitan la optimización del proceso de recaudación.

Objetivos específicos

- Establecer los antecedentes del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule, EMAPA-EP.
- Proponer un plan estratégico e incremental de las cobranzas.
- Describir la ejecución a seguir en una recaudación efectiva, eficiente y oportuna.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

Daule perteneció a la cultura Daule-Tejar que existió 500 años a. c y 500 años d. c, estuvo habitado por las tribus indígenas los Daulis, Candilejas, Chonanas, Peripas y otras. En la época colonial, tuvo una gran influencia política, similar a Guayaquil y Quito. En aquella época fue Tenencia, a la que también pertenecía Balzar y Santa Lucía (Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule, 2012).

Por su gran trayectoria, y por qué fue una de las principales ciudades que plegó a la revolución independentista de Guayaquil el 9 de octubre de 1820, el colegio lectoral de Guayaquil, resolvió que el pueblo de Daule eligiese su primer cabildo patriótico el 26 de noviembre de 1820, el cual estuvo conformado de dos alcaldes, 4 regidores y 1 secretario (Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule, 2012).

Origen y evolución de recaudación de cartera vencida y liquidez empresarial

La recaudación de cartera vencida o de pago de tributos atrasados tiene sus orígenes desde la antigüedad, tanto así que desde la Biblia se ha venido hablando de las mismas, como se puede leer en un relato, donde, se habla del cobro de una tasa por el uso de una bien propiedad del estado (Ibarra, López, García, & Quintero, 2013).

Además, en la historia se conoce a los romanos, como los padres de muchas de las Gestiones Administrativas que se siguen usando hoy en día, tanto así que los primeros

impuestos o tributos de pago por uso de bienes otorgados por el estado fueron los derechos de aduana de importación y exportación llamados portaría, además de la implementación de las primeras oficinas de recaudación fiscal, siendo estas el inicio de los municipios como los conocemos ahora (Salmonte, 2004).

La causa principal ligada a esta gran problemática, es la falta de liquidez que implica que la empresa sea esta privada o estatal no pueda hacer uso de descuentos favorables y aprovechar oportunidades que se le presentan, por lo cual, en ese grado, carecer de recursos significa que no se puede elegir con libertad, así como limitaciones en la toma de decisiones por parte de la dirección. La liquidez representa la rapidez de los activos para ser convertidos en activo circulante de modo inmediato sin que pierdan su valor. Mientras más fácil es convertir un activo en dinero, simboliza que hay mayor fluidez, por lo tanto “El dinero es una de las instituciones básicas de la sociedad. No es posible la división del trabajo y el conocimiento en cierta complejidad sin dinero, que en realidad no es sino un aspecto más de una sociedad en desarrollo” (Revelo, 2013).

Es por esto que el dinero y la liquidez en todas sus formas están muy íntimamente ligados, en la empresa, la liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis.

De acuerdo a López, Contreras & Espinosa (2011) el problema básico que toda empresa debe enfrentar sea ésta una empresa pública o privada, es la cartera vencida, en este caso la misma afecta directamente a la liquidez de la empresa para lo cual el administrador,

gerente, dueño o empresario que se encuentre al frente de la misma busca la forma de implementar mejoras en sus técnicas de cobranza, para seguir en el negocio como por ejemplo incrementar el ahorro, establecer nuevas políticas de crédito, incrementar el número de clientes y ventas.

Según Hernández (2009) indica que implementar nuevas técnicas de cobranza y buenas prácticas empresariales al mejorar las prácticas administrativas inducen a una reducción en la cartera vencida y en los niveles de morosidad y cuentas vencidas, además esto implica que todo el personal se involucre en conocer las técnicas nuevas, las estrategias procesos y ayudas administrativas, las cuales de implementarse reducirían notablemente los índices de cartera vencida y perdidas por morosidad en clientes.

Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la siguiente investigación se analizó un estudio comparativo tanto de las empresas públicas como privadas el mismo que definía que la cartera vencida es la acumulación de créditos otorgados que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o en el tiempo esperado. El 7,2% de las empresas tanto a niveles estatales como privados afrontan este desorden económico, es así que para lograr un correcto manejo de cuentas por cobrar se deben de realizar acciones adecuadas que permitan mantener o incrementar las ventas de los clientes y que de esta manera estas acciones sean reflejadas en la rentabilidad de la organización. De no seguir los pasos de recuperación o no tener bien definido los mismos, la empresa corre el riesgo de banca rota por falta de liquidez.

La conexión entre la cartera vencida y la falta de liquidez es notoria cuando el ciclo de operación de la empresa no es llevado a cabo en los términos previstos por la deficiencia de

entrada de efectivo generada por el incumplimiento de pago de las cuentas pendientes; por lo que la situación financiera se ve afectada, sumándose a ello el agravamiento y la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse operativo y comenzando un sin número de deudas incontrolables.

En la actualidad el crecimiento de los mercados ha tomado un gran desarrollo por lo que existen nuevos retos donde se obligan a extremar esfuerzos para alcanzar ventajas competitivas, por ello se obliga a la elaboración de planes estratégicos para recuperación de los créditos otorgados viabilizando los patrones de crédito y cobranza y así controlar los parámetros para extender un crédito, pues estos lineamientos constituirían un pilar fundamental de la fuente de datos que la empresa instale con los métodos de cobranza que permitan elevar las condiciones económicas que respalden el capital, la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos y promesas que lleven la responsabilidad y estabilidad de la empresa dentro del sistema crediticio.

En el desarrollo de la gestión financiera el riesgo de crédito se limitaba a contabilizar las cuentas de clientes a través de la gestión de cobro persiguiendo a los deudores una vez que incumplan. No obstante, se produjo cierta reforma en las funciones del crédito, por lo que apareció el concepto de prevención y evaluación del riesgo de crédito. En este caso, con la incorporación de esta nueva idea la función de crédito también analizaba y evaluaba el riesgo de las operaciones comerciales y gestionaba el riesgo de los clientes.

Sin embargo, el desarrollo de la función de crédito comercial consistía de manera básica fundamentados solamente en los criterios de tesorería, en efecto las cuentas de clientes eran vistas solamente como una fuente de flujo de fondos y no había que correr ningún riesgo con las

ventas a crédito. El departamento de riesgos comerciales formaba parte del área financiera y las políticas de crédito eran excesivamente rigurosas y se aplicaban criterios muy poco flexibles.

Así mismo dentro de la gestión financiera del Ecuador específicamente en el año 98 se hizo evidente la situación económica del país y su alto nivel de endeudamiento lo que ocasiono el origen de una recesión económica donde se acumulan las obligaciones vencidas en el sistema financiero y el aumentando incontrolable de endeudamiento , dando origen al concepto de “ incremento acelerado de la cartera vencida” origen que fue fortaleciéndose con la depresión de los negocios, unida a una situación de crisis fiscal provocó que las personas comenzaran a sacar dinero de los bancos provocando que la banca privada se fuera quedando sin liquidez.

Cuando la crisis se agudiza la fragilidad del sistema financiero es evidente y los ecuatorianos se volvieron temerosos lo que los motivó a retirar sus ahorros y por ende no lograban cubrir con los préstamos que tenían a la fecha ocasionando falta de pagos lo cual derivó en una crisis económica la que es heredada hasta la fecha.

La cartera vencida: se entiende en términos financieros como todos los recursos que, al haber sido cedidos a través de préstamos a personas naturales o jurídicas, tienen algún nivel de retraso en su cumplimiento de pago.

Las empresas suelen controlar las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Sin embargo, desde los controles de administración financiera se afirma que los días de ventas pendientes de cobro consisten en el plazo promedio requerido para solicitar el pago de las cuentas por cobrar - también se lo conoce como período promedio de cobranza.

La cartera vencida según Brigham define: “La cartera vencida debe ser monitoreada a través del reporte de antigüedad que muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar han estado pendientes de cobro; el reporte divide las cuentas por cobrar en periodos específicos, lo cual suministra información acerca de la proporción de cuentas por cobrar al corriente y atrasados, con base en plazos determinados (BRIGHAM)”

Según los autores Horngren. Ch., Sundem y Elliot, ellos afirman que “las ventas a créditos en cuentas abiertas aumentan las cuentas por cobrar, cantidades que los clientes deben a la compañía por la entrega de bienes o por la prestación de servicios. Estas cuentas, a veces llamadas documentos comerciales por cobrar, se presentan cuando la compañía concede créditos permanentes a sus clientes. Esto significa que se compromete a aceptar que le paguen en el futuro los bienes o servicios entregados hoy”. Cuando se habla de la concesión de créditos se debe establecer los costos y beneficios de la obtención de los mismos. Uno de los ellos es administrar y cobrar la deuda, otro es el retraso en la recepción del pago; probablemente el costo más importante sea las cuentas incobrables o cuentas malas, es decir, las que algunos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar.

Las cuentas incobrables es la denominación con la que los contadores designan el costo de otorgar créditos que provienen de las cuentas por cobrar, el control de este rubro debe obedecer a una planificación de objetivos que permita a la empresa cuantificar, identificar y establecer los resultados de las metas, desde un corto a un largo plazo, permite retroalimentar la estrategia de la organización y mejorarla.

Actualmente las empresas están encaminadas en ofrecer más al cliente generando valor en los servicios dados, se debe diseñar una estrategia de negocios que permita lograr los

objetivos propuestos los que se reflejen en liquidez y por ende en crecimiento.

Marco Conceptual

A continuación, se especifican varios términos básicos contables que son necesarios para entender el presente estudio:

SISTEMA DE GESTION POR RESULTADOS: La gestión por resultados, también conocida como por administración por objetivos, trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad.

(cepal,2016)

BASE DE DATOS: Conjunto de datos relacionados, almacenados de forma que se puede acceder a ellos de la manera sencilla, con la posibilidad de relacionarlos, ordenarlo según diferentes criterios. *(Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

CARTERA VENCIDA: Obligaciones a las que se le ha cumplido el plazo establecido, valores que no se han recuperado oportunamente. *(Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

CLIENTES: Es un equipo o proceso que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, generalmente de forma remota. *(Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

CONTABILIDAD: Proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones *(Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

COBRANZA: Es un procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. Acción o efecto de cobrar (*Molina Aznar, Víctor E. (2003): El Gestor De Cobranza. Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar. Ediciones Fiscales (ISEF).*

CUENTA: Es el registro conciso de los cambios de un activo, pasivo o capital contable determinado (*Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

CUENTAS POR COBRAR: Son cantidades que los clientes adeudan a una empresa por la entrega de bienes o la prestación de servicios y por otorgar créditos dentro del curso ordinario de los negocios (*Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

CUENTAS INCOBRABLES: (Cuentas malas) se dan porque los deudores no están dispuestos a pagarlas (*Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

INDICADORES FINANCIEROS: Índice en cifras o porcentaje de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, cuyo objetivo es medir la situación financiera y/o de resultados a una fecha o periodo determinados. A los índices también se los llama indicadores, razones, ratios, o simplemente relaciones financieras. (*Desiderio, Pablo: Teoría de las Ondas de Elliott. Bolsa de Comercio de Rosario. 2002 – p. 29)*

LIQUIDEZ: Es la facilidad o dificultad para convertir mi inversión en dinero. Cada activo tiene un grado de liquidez diferente e incluso entre mismos activos pueden existir grados de liquidez diferente. (*Molina Aznar, Víctor E. (2003): El Gestor De Cobranza. Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar. Ediciones Fiscales (ISEF).*

RECUPERACIÓN DE CARTERA: Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación, o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedido el préstamo. *(Molina Aznar, Víctor E. (2003): El Gestor De Cobranza. Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar. Ediciones Fiscales (ISEF).*

RECURSOS TECNOLÓGICOS: Se define como los componentes de Hardware y programas (Software) indispensables para la correcta operatividad de los diferentes sistemas desarrollados consiguiendo la Optimización del trabajo con Ordenadores y Periféricos. *(James, O'Brien 2000. Bases de los Sistemas de Información. McGraw Hill,)*

Metodología de la Investigación

El trabajo de investigación es de tipo cualitativo, por cuanto este tipo de investigación describe el fenómeno objeto de estudio, en este caso el crecimiento incontrolable de la cartera vencida de la Emapa EP; y se apoya en fuentes de Investigación exploratoria las mismas que partieron de un diagnóstico con información directa acerca del análisis de la situación actual en la etapa de recaudación y a su vez un análisis amplio de la misión, visión y la planificación de las estrategias para el cumplimiento de recuperación de la misma en donde se formulará de manera extensa para la replantación de las mismas.

Con dicho estudio persiguiendo su objetivo se analizaran los índices financieros para plantear un Sistema de Gestión por Resultados que permitirá evaluar el desarrollo y a su vez se logre el cumplimiento de las estrategias con los diferentes métodos planteados al corto plazo, lo cual tendrá una influencia positiva en los ingresos de la EMAPA- EP permitiéndole no solo la expansiona nivel de inversión, sino la inmediata rentabilidad de las inversiones realizadas , que se

verán reflejadas en un proceso ordenado y eficiente de la recuperación de valores, todo esto bajo la perspectiva de una Gestión por Resultados.

Una vez realizado el diagnóstico se efectúa la aplicación un Diseño de Gestión por Resultados, que contengan indicadores micro de la etapa del proceso de recaudación e Indicadores macro que evalúen el desempeño de la eficiencia y de la eficacia de los objetivos planteados y de cómo estos indicadores comenzaran a transformar de manera inmediata y evidente el desarrollo financiero de la EMAPA-EP.

Los métodos de nivel teórico utilizados para desarrollar el análisis son:

Método histórico-lógico

Mediante este método se puede analizar el desarrollo de la historia del comportamiento presupuestario y la existencia de la mora que conllevó al crecimiento incontrolable de la cartera vencida, además el requerimiento de información permitiría hacer un correcto diagnóstico para evaluar la situación siendo este el inicio para encaminar la etapa de investigación de esta manera se enfoque correctamente las tareas que logran el perfeccionamiento de la gestión de cobro y demostrar la eficiencia de la recaudación lo que permitirá el crecimiento interno y externo de la EMAPA-EP.

Método analítico-sintético

El análisis de los diferentes componentes presupuestarios y estadísticos, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para cambiar la situación actual de la EMAPA-EP; el análisis es una imagen de la situación actual como se encuentra la empresa, al realizar un replanteamiento de todos

los procesos existentes se podrá evaluar las razones por la cual la empresa mantiene actualmente un alto índice de incobrabilidad.

Para realizar el análisis se procedió a observar, ordenar y examinar la documentación existente en las Unidades que integran la Dirección Comercial y la Dirección Financiera de la Emapa-Ep ; el área pertinente de la elaboración será la Dirección Financiera la cual conllevará la tarea de promover y estimular el desempeño de todos los procesos de calidad a través de un Sistema de Gestión por Resultados que busca eliminar los desperdicios en el proceso interno de recaudación de la empresa y así poder controlar la crecida de los valores incobrables, también permitirá evaluar la comunicación interna entre la Dirección Financiera y la Dirección Comercial principales áreas encargadas de la recaudación diaria de la Empresa.

Método inductivo-deductivo

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y la recuperación de la mora en los servicios de agua potable y alcantarillado que brinda la Empresa.

Este método me permitió analizar los parámetros de la observación de casos particulares referentes al porqué el usuario se muestra reacio en cancelar sus obligaciones con la EMAPA-EP, para de esta forma llegar a la conclusión global que me permita proponer alternativas de solución.

Una cartera saneada, depurada y sobre todo con nuevos mecanismos, nos permitirá recaudar los valores atrasados que impiden la mora de cuentas incobrables.

Tratamiento de la Información

La información compilada será resumida, ordenada y clasificada de tal manera, que pueda estar disponible para estructurar el documento.

A través de los diferentes análisis trabajados he generado diferentes recopilaciones de los clientes morosos dicho análisis contiene variables cualitativas como cuantitativas estas deben ser tratadas dentro de una misma unidad de caracteres. En este sentido, creo que es imprescindible el procesamiento de estos datos mediante la aplicación de técnicas estadísticas que me permitirá evidenciar el porcentaje de la cantidad de personas que tienen su pago en mora.

En un primer nivel de análisis, se han aplicado técnicas propias de la estadística descriptiva, como por ejemplo el cálculo de frecuencias, tablas en Excel y la elaboración de histogramas que reflejen gráficamente la situación actual.

Estas, además de facilitar la ordenación y comparación de los datos, me permiten conocer los parámetros con los que trabajo; así mismo se han aplicado algunos métodos propios de la estadística y varios análisis de autoría propia en base a mi experiencia profesional en el sector público para obtener resultados inmediatos para la reducción de la cartera vencida.

Fuentes y técnicas para la recolección de información

Un buen instrumento determina en gran parte la calidad de la información, siendo ésta la base para las etapas subsiguientes como son los resultados y las conclusiones por ende las técnicas de recolección de información que se desarrollaran en el presente estudio se describen a continuación:

Técnica de Validación de la Base de Datos

Esta técnica verifica la calidad de la información con la finalidad que tengamos información real y sin errores o con el mínimo error posible, concepto que es aplicado para los datos reales de las cuentas de los clientes

Para ellos se ha utilizado la siguiente validación:

Revisión de valores inconsistentes: La intención es que no se tengan en la matriz valores improbables, es decir, que los datos estén registrados dentro de los rangos reales que esa variable puede asumir.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES DEL PROCESO DE RECAUDACION DE LA EMAPA-EP

Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo

El presente capítulo abarca y describe los antecedentes del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule, EMAPA-EP, desde la planificación estratégica con el propósito de establecer los lineamientos a seguir.

Breve Reseña De EMAPA-EP

La Ilustre Municipalidad del Cantón Daule crea mediante Ordenanza del 15 de marzo del 2002 y viernes 22 de marzo del 2002 la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Daule con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, patrimonial, financiera, operativa y técnica con la finalidad de prestar servicios de agua potable y alcantarillado, dentro del Plan Cantonal de Desarrollo. El 11 de noviembre del 2011 se crea la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Daule (EMAPA-EP) mediante Ordenanza Municipal aprobada en segunda instancia y publicada en la Gaceta Oficial Municipal N.- 08 del 14 de noviembre del 2011, formula su Plan Operativo Anual para el año 2014, el cual define los objetivos estratégicos y metas principales del Plan Estratégico Institucional, las metas operativas, planes y proyectos correspondientes al año 2014, los mismos que están unidos a los planes de trabajo de las diferentes áreas; así como también se definen los indicadores que medirán los resultados de la gestión y el impacto que causará en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Misión

La EMAPA-EP, tiene como misión dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de las normativas sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo plan del buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles.

Visión

La EMAPA-EP, para el 2017 será una empresa eficiente que dote en un 80% del servicio de agua potable y alcantarillado con calidad, continuidad, compromiso social y ambiental a los habitantes del Cantón Daule mediante recursos humanos, económicos y técnicos disponibles, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión, manteniendo el objetivo de crecimiento empresarial continuo, con porcentajes de rentabilidad altamente sustentable.

Base Legal

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de DAULE, EMAPA-EP, se rige por:

- Ley Orgánica de Empresas Públicas, R.O.No.48 Suplemento.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.
- Ordenanza No.4 que regula la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado en el cantón Daule, que establece la estructura tarifaria y fija las tasas por tales servicios.

- Ordenanza No. 26, Reglamento de Coactivas de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, EMAPA-EP.

Organigrama:

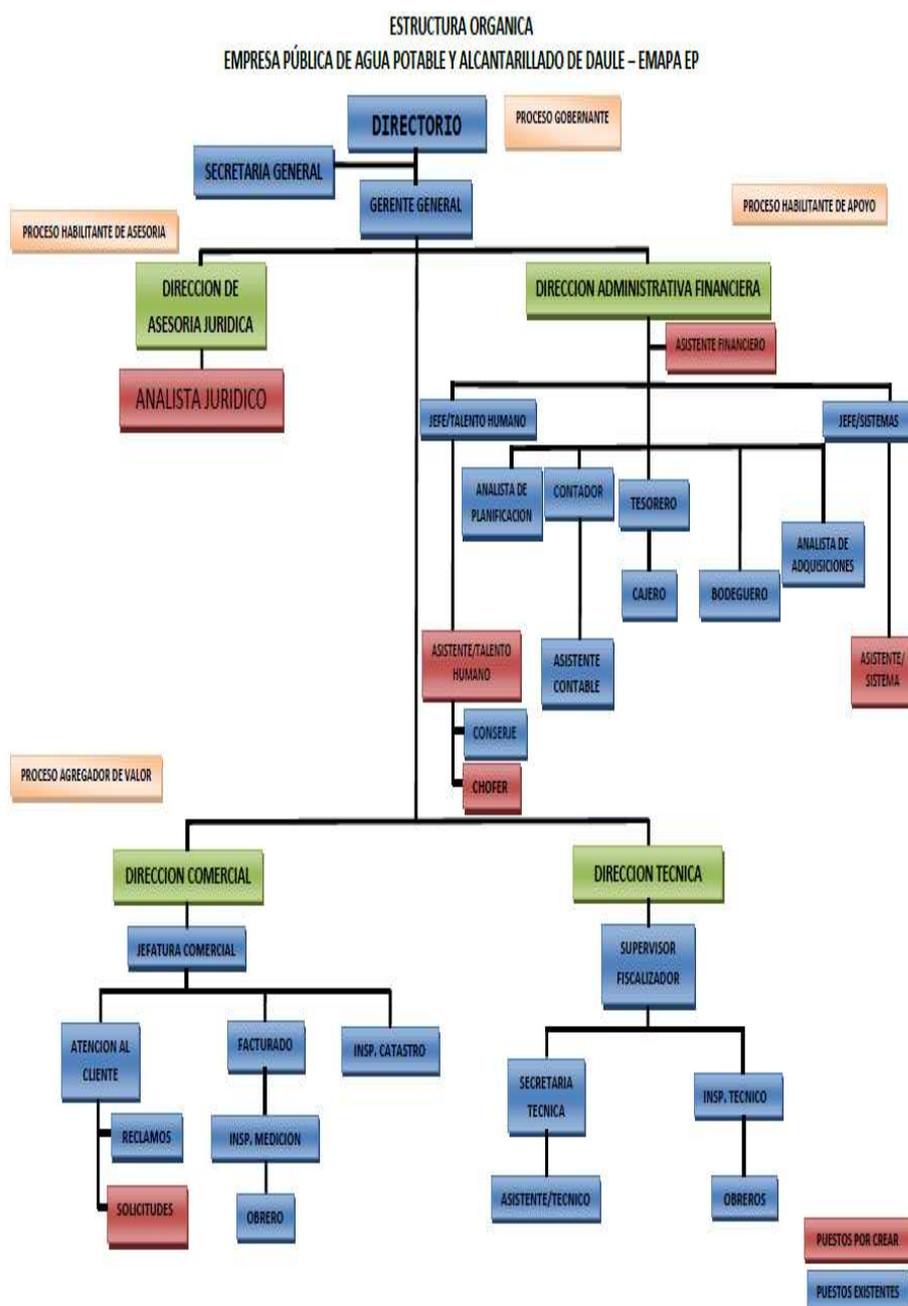


Figura 1. Organigrama
Fuente: EMAPA-EP (2015)

Planificación Estratégica

El Plan Estratégico de EMAPA-EP consta de lo siguiente:

Misión Marketera

Eficiencia, continuidad, calidad y accesibilidad en la dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado a los Dauleños.

Políticas

Desarrollar una gestión confiable y eficiente al servicio de la ciudadanía.

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable y alcantarillado.

Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable. La empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos.

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.

Respetar los derechos del cliente. Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan la ciudad de Daule al tener servicios de calidad.

Promover la participación efectiva y el compromiso del personal. Incentivar la integración y participación activa de nuestro personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

Valores

- ***Equidad.*** La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.
- ***Honestidad.*** La EMAPA-EP encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.
- ***Respeto.*** La EMAPA - EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.
- ***Responsabilidad.*** La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía de la ciudad de Daule, considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.
- ***Transparencia.*** La EMAPA- EP actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos influyen en la naturaleza, dirección y sostenibilidad de la institución. Es importante recalcar que los objetivos estratégicos se definen lo que la institución debe alcanzar para concretar la misión.

Objetivos estratégicos institucionales

1. Fortalecer la empresa con recursos tecnológicos, humanos y técnicos.
2. Elevar la productividad con talento humano calificado y comprometido con la empresa y la sociedad.
3. Desarrollar políticas tarifarias que permita la sostenibilidad financiera de la empresa.
4. Lograr la satisfacción del cliente con la entrega eficiente y continua de los servicios.
5. Dotar del servicio de agua potable y alcantarillado a toda la jurisdicción del Cantón Daule.

Objetivos gerencia general

1. Liderar y monitorear los procesos de gestión empresarial fortaleciendo una cultura organizacional participativa orientada a la expansión del servicio y lograr la confianza de nuestros clientes.
2. Elaborar, ejecutar y controlar el Plan Anual de Contratación.
3. Reestructurar la Unidad Jurídica, adquirir, planear, ejecutar la viabilidad legal en el marco de la ley los derechos humanos como rectores de nuestra aplicación a la ley.

Objetivos técnicos

1. Mejorar la distribución de agua potable en la ciudad de Daule.
2. Mantener en óptimo estado y normal funcionamiento las plantas potabilizadoras de las Parroquias Limonal y Juan Bautista Aguirre.
3. Mantener reservas de agua potable en las Parroquias Limonal y Juan Bautista Aguirre.
4. Fortalecer las inspecciones técnicas en la cabecera cantonal y en el sector de la Parroquia La Aurora.
5. Garantizar el suministro de agua potable a los domicilios del Cantón Daule, manteniendo en óptimas condiciones las operaciones de la Planta de agua
6. Aplicar un programa de gestión de seguridad y salud ocupacional.
7. Controlar, supervisar y efectuar la potabilización de agua para el consumo humano.

Objetivos comerciales

1. Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado con una eficiente cobranza y atención al cliente.
2. Promover la innovación tecnológica para la mejora de procesos y sistemas de información gerencial y operativa para el buen desarrollo de la empresa.

Objetivos financieros/ administrativos

Administrar los procesos de recursos financieros y humanos que permita alcanzar la sostenibilidad de la empresa con equidad social.

Funciones de la Empresa

Para el cumplimiento de su objetivo, son atribuciones y deberes de la Empresa las siguientes:

- Proveer de agua potable a los vecinos del cantón Daule, asegurando regularidad y continuidad del servicio y preparar planes y proyectos para asegurarlas fuentes y recursos hídricos a largo plazo.
- Proveer del servicio de alcantarillado a los sectores urbanos y rurales.
- Llevar a cabo estudios, la planificación y ejecución de obras presupuestadas para la provisión del servicio de alcantarillado.
- Recorridos permanentes a las parroquias en el control y verificación del buen estado de las captaciones, redes de conducción, redes de distribución y tanques de almacenamiento.
- Registro y control de la calidad del agua, tomando muestras de cloro residual diariamente.
- Comercialización por venta de acometidas domiciliaria de agua potable y alcantarillado sanitario, diariamente y su registro en los catastros.
- Distribuir el trabajo a operadores del agua potable y alcantarillado sanitario diariamente.
- Mantenimiento de las Bombas Sumergibles del Agua Potable.
- Supervisión de las instalaciones del Servicio de Alcantarillado.
- Operación y mantenimiento de pozos, estanques, y las plantas de Distribución.
- Reparación de medidores de agua potable, hidrantes, válvulas etc.
- Entrega de los diferentes materiales necesarios para conexiones de agua potable, alcantarillado sanitario, reparaciones de acometidas y mantenimiento de los diferentes tanques existentes en el Cantón.

- Responder por la gestión eficiente de los servicios de AP y alcantarillado en Daule.
- Determinar las tarifas, derechos y demás obligaciones tributarias relacionadas con los servicios que presta la Empresa.
- Manejar eficientemente los recursos que generen los servicios.
- Garantizar el mantenimiento de las obras de agua potable y alcantarillado.
- Asociar se con otros organismos públicos o privados para la prestación de los servicios.

Locaciones Productoras de MAPA-EP

El sistema actual de abastecimiento de Agua Potable para la ciudad de Daule, está dirigido por la Empresa EMAPA-EP en las siguientes locaciones, con un total de 150,000 habitantes, con un promedio de 30,000 familias teniendo a 5 personas por familia:

Parroquias urbanas: (2)

- Cabecera Cantonal, 41 recintos - Parroquia La Aurora, 11 recintos

Parroquias rurales: (4)

- Juan Bautista Aguirre, 19 recintos- Laurel, 22 recintos - Limonal, 22 recinto - Las Lojas, 30 recintos

Plantas Productoras de Agua Potable de la Empresa EMAPA-EP

La producción de agua potable para la población del cantón Daule está formada por tres puntos de captación y un punto de aportación y distribución:

- Planta Potabilizadora Daule
- Planta Potabilizadora Limonal - Planta Potabilizadora Juan Bautista AGUIRRE

- Aportación – Distribución / Amagua (no cuantificada)

Planta potabilizadora Daule

Esta planta tiene su propia captación desde el Río Daule, manejando una Producción total en el año 2015 de 7,172.073 m³ de Agua Potable. Lo que nos daría un PROMEDIO MENSUAL de 597,672.75 m³ de Agua Potable.

De los datos obtenidos se determina que existe una facturación PROMEDIO MENSUAL de 222,265.80 me de Agua Potable. (No existe macro medición en la Salida, la facturación se mantiene constante y la producción está con tendencia al alza, la planta en los actuales momentos opera a un 50 % de su capacidad.

Planta potabilizadora Limonal

Con una captación independiente del Río Daule se maneja una producción total de 56,141 m³ de AP teniendo un PROMEDIO MENSUAL de 4,678 de AP. De los datos obtenidos se determina que existe una facturación PROMEDIO MENSUAL de 4,048 m³ de AP. No existe macro medición en la Salida, se analiza en un estimado de 165 m³ al día en producción de AP.

Planta potabilizadora Juan Bautista Aguirre

Con una captación independiente ubicada en el rio los Tintos en el año 2015 se produjo una producción de 45,221 m³ de AP, dando un PROMEDIO MENSUAL de 3,768.42 m³ de AP. Es así que se determina que existe una FACTURACIÓN MENSUAL 2,852.58 m³ de AP. En el mes de mayo del 2015 el área Técnico, procedió a la instalación de un Macro Medidor, que definirá a futuro un Caudal Real en la salida, su producción está siendo analizada con un estimado de 120 m³ al día de Agua Potable.

Análisis FODA de la Empresa

Se realiza un análisis FODA con el fin de obtener información eficiente para tener una visión más clara, para la elaboración de estrategias de la empresa (Ponce, 2006). A continuación, se presenta los resultados encontrados.

Fortalezas

Tabla 1.

Tabla de Fortalezas

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Infraestructura			
Infraestructura de la Planta con capacidad para procesar agua	X		
La planta cumple con los parámetros normas INEN	X		
Ejecución del Plan Maestro de AA. PP y Alcantarillado	X		
Aspectos Legales			
La empresa es autónoma y está legalmente construida			X
Aspecto de Personal			
El personal cuenta con perfil técnico, para planificar acciones con visión	X		
Personal comprometido.		X	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Oportunidades

Tabla 2.

Tabla de Oportunidades

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores Económicos			
Crecimiento del PIB, facilita desembolsos pendientes.	X		
Implementación de mecanismos de créditos BEDE.	X		
Factores Tecnológicos			
Disponibilidad Tecnológica para control de los APC			X
Factores Ambientales-Hidrográficos			
Río Daule es una ventaja para el tratamiento de agua NP		X	
Factores Políticos-Legales			
Ley de agua contempla asegura la preservación de la misma.	X		
Nueva estructura del estado contempla control social.		X	
Competidores Potenciales			
No existe amenaza de competidores potenciales.	X		
Negociación de los Proveedores			
No existe poder de negociación de los proveedores.		X	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Debilidades**Tabla 3.***Tabla de Debilidades*

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos organizacionales			
Inadecuada estructura organizacional.		X	
Falta de documentación de procesos y procedimientos en las EMAPA		X	
No cuenta con un organigrama funcional de acuerdo a las funciones.			X
No existe coordinación, planificación entre las diferentes áreas.	X		
Aspecto de Personal			
No existe Plan de Capacitación.		X	
Aspecto Infraestructura			
Redes de alcantarillado obsoletas generan rupturas		X	
Baja cobertura en sectores rurales.		X	
Aspecto de la tecnología			
Equipos informáticos sistemas de aplicación descontinuados y no están integrados.	X		
Falta de control de los sistemas de Agua y alcantarillado a través de tecnología.	X		
Aspecto Financiero			
Actualización deficiente de la estructura de costos.	X		
Inexistente estudio tarifaría	X		
Independencia financiera	X		
Deficiente proceso de cobro	X		
Demora al generar planillas	X		
Aspecto Comercial			
Alto porcentaje de usuarios sin medidores, generan altas pérdidas comerciales.		X	
Alto número de líneas clandestinas		X	
Poca cultura de pago	X		
Aspecto por línea de Negocios			
Insatisfacción de usuarios al no existir suficiente presión.	X		
Falta de posicionamiento en el mercado.	X		
Factores Ambientales-Hidrográficos			
Iniciativa para desarrollar proyectos para evitar la Contaminación del río Daule.		X	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Amenazas**Tabla 4.***Tabla de Amenazas*

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores Económicos			
Crisis Económica, por falta de circulante.	X		
Factores Socio-Cultural			
Las altas tasa de desempleo y trabajos informales afectan el pago de las planillas a la EMAPA-EP.		X	
Poca inversión para campañas de concientización.	X		
Productos Sustitutos			
Calidad limitada del agua envasada	X		

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule la empresa, 2015

Procedimiento Actual de Cobro

El procedimiento actual de cobro es el más importante y considerable proceso que debemos examinar para tener una visión general en lo que concierne a la cartera vencida y cuál es la situación del proceso vigente de cobro (Hernández, 2009).

Dicho procedimiento es administrado por la EMAPA-EP y supervisado por el Municipio del Cantón Daule como ente controlador de la gestión. En la actualidad no existe un manual descriptivo de la recuperación de cartera o de la gestión de cobro, por lo cual no existen lineamientos para la Gestión de Cobro, afectando directamente en los ingresos de la Empresa.

Procesos de cobro en la actualidad, facturación tradicional

El Sistema de Facturación se lo mantiene en las Parroquias Urbanas 2: Cabecera Cantonal- 41 recintos, Parroquia La Aurora - 11 recintos, Parroquias Rurales 4: Juan Bautista Aguirre - 19 recintos, Laurel - 22 recintos, Limonal - 22 recintos, Las Lojas - 30 recintos.

El proceso inicia de la siguiente manera:

- Toma de lecturas de medidores a través de los inspectores del área comercial
- Emisión de facturas por el área comercial, a través del facturador
- Control de la emisión de facturas
- Emisión de Facturación Electrónica y manual en los casos de que no tengan un e-mail.
- Control de emisión de factura

Toma de lectura de medidores

Proceso de loteo de rutas. El Sistema Informático define el ciclo de acuerdo a un calendario de facturación predeterminado e ingresado al Sistema Comercial de la Empresa. Asigna un número de lote por ruta de recorrido, que permite su identificación en el sistema y facilita la emisión de listados y a continuación se realiza el ingreso de las lecturas recogidas, así como el proceso de la pre - facturación.

Proceso de toma de lecturas. En este proceso, la Empresa, tiene contacto directo y permanente con los predios de los usuarios, pues al encontrarse instalados medidores de agua, estos deben ser “medidos” o “leídos”, lo que quiere decir que para llegar a saber con exactitud la cantidad de metros cúbicos de agua potable consumidos por un usuario en un determinado ciclo se requiere verificar y anotar en reportes, la cantidad que consta en el contador del medidor.

Cada inspector de la Dirección Comercial , es guiado mediante una ruta de recorrido previamente establecida por la Dirección Comercial , en cuyo reporte constarán los medidores a ser leídos, así como también los datos de ubicación del predio, nombres del propietario, número de cuenta y demás datos relativos al medidor.

Proceso de ingreso de datos. Las lecturas de consumo y la información obtenida en el recorrido de los sectores, se digitan en un archivo predeterminado.

Proceso de pre facturación. Luego de verificada la información capturada e ingresada al archivo de lecturas se procede a regular las cuentas que presentan inconsistencia en mayor o menor cantidad al promedio mensual de consumo que dispone la cuenta, así también a aquellas que reflejan cero metros cúbicos de consumo. Esta verificación se realiza por cada una de las cuentas que presentan el problema. A todas aquellas se procede a cambiar los promedios de consumo con la finalidad de que la facturación sea más consistente y precisa.

Proceso de determinación de los consumos. El registró de los consumos de agua potable; a través de los medidores de agua potable, sirve para el registro donde se determina el cobro de servicios, determinado de la siguiente manera:

- Por el volumen registrado por el respectivo medidor del predio.
- Volumen estimado como consumo estandarizado en la instalación del predio, cuando no se tenga instalado un medidor.
- La lectura de los medidores es básica para el cobro regulado de los consumos tomados. Las lecturas son realizadas por inspectores de la Dirección Comercial que garantizan su confiabilidad.
- Antes de ser facturados, los consumos son sometidos a una crítica estandarizada para determinar su normalidad, comprobar su exactitud y asegurar el cobro y tarifa correcta de los servicios.

Proceso de facturación. Este proceso se encarga de realizar la Facturación correspondiente al consumo de Agua Potable, Alcantarillado, fiscalización de contratos,

intereses por mora, valores atrasados, etc. Este proceso genera las facturas Y notificaciones de pago de los clientes de la Empresa, las mismas que son enviadas de manera electrónica de acuerdo a la normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas, para la obligación de emisión de facturación electrónica, para que posterior a la recepción se continúe con el respectivo pago.

Emisión de facturas

Es la tarea específica que conlleva a que los valores consumidos se vean reflejados en cada cuenta de cada cliente los mismos que deberán ser asumidos por cada consumidor, en un documento denominado factura.

Cuando la factura contiene como valor a ser pagado, solamente el correspondiente a los servicios y otras deudas ocurridas durante el período correspondiente al ciclo inmediatamente anterior (un mes), se denomina “facturación simple”. Cuando la factura contiene el valor del saldo deudor acumulado y ésta cancela todas las facturas anteriores, el proceso que la produce se llama “facturación con arrastre de la deuda”.

No obstante que en la facturación simple el saldo deudor no forma parte del valor total de la factura, es mucho más conveniente que en ésta aparezca como información para hacer presente la situación de atraso y se señale el número de meses o períodos en los que se halla vencido el cliente.

Este tipo de recaudación se refiere que los clientes van a realizar los pagos de las facturas en las oficinas que la Empresa. Para esto, se escogerá el ciclo-sector-ruta para imprimir las facturas de una ruta, o simplemente escojo ciclo-sector para que me salgan las facturas de todo el

sector, o simplemente escojo el ciclo y me aparecerán todas las facturas del ciclo escogido:



Figura 2. Sistema EMAPA-EP
Fuente: EMAPA-EP (2015)

Control de la emisión de la facturación

Este control tiene por finalidad asegurar la facturación para su posterior cobranza del valor de los servicios prestados por la empresa, a todos los clientes. Se efectúa de la siguiente manera:

- Se verifica que el número de facturas emitidas por sector o ciclo de cada localidad, coincida con el número de usuarios registrados en el catastro respectivo. Para esto es necesario mantener el registro del número de cuentas en actividad y ejercer el correspondiente control sobre los totales de nuevas cuentas, cancelaciones y supresiones y clausuras de guías.
- Posterior se procesa a la revisión y correcta presentación del contenido de las facturas, mediante los inspectores de la Dirección Comercial y confrontación de una muestra de la facturación, para garantizar la veracidad de la cobranza justa de los valores correspondientes.

Entrega de facturas a domicilio

Debido a la implementación de la facturación electrónica las entregas a domicilio han sufrido un cambio radical en los procesos de tareas administrativas ya que ha permitido que se encamine los recursos humanos a tareas más productivas, el proceso ha sido transformado con un único clic, optimizando los procesos de la tesorería.

Notificaciones de pago

Una vez facturado un ciclo se procede a la emisión de las NOTIFICACIONES DE PAGO, donde se escoge el ciclo-sector-ruta para imprimir las notificaciones de una ruta, como se demuestra en la siguiente gráfica:

Notificaciones

Seleccione un Ciclo *	CICLO 01	ZONA-SECTOR 03-01	RUTA 01
Meses Deuda Desde *		Hasta *	
Estado de la Cuenta: *	Seleccione Seleccione ACTIVA PENDIENTE SUSPENDIDA BAJA COACTIVADA OBRA		

Figura 3. Notificaciones de pago Sistema Acqua
Fuente: EMAPA-EP (2015)

Tarifas del Servicio al Público

La Ordenanza Municipal que regula la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado en el cantón Daule; que establece la estructura tarifaria y fija las tasas por tales servicios manifiesta:

Categorización de los inmuebles

Para efectos de la aplicación de la presente ordenanza, se establecen las siguientes categorías de inmuebles:

En la categoría “A” están comprendidos los inmuebles de hormigón armado destinados para viviendas y/o locales profesionales, de comercio o de servicios, que formen parte de urbanizaciones, conjuntos residenciales o de proyectos inmobiliarios, en cuyo favor la Municipalidad de Daule haya otorgado a sus promotores el permiso de inicio de obra.

En la categoría “B” están comprendidos los inmuebles de las ciudades y poblaciones que no forman parte de urbanizaciones, de conjuntos residenciales programados, ni de macro-proyectos inmobiliarios expresamente autorizados como tales por la Dirección Municipal de Urbanismo.

En la categoría “C” están comprendidos los inmuebles construidos en los sectores urbano-marginales y rurales económicamente deprimidos, incluyendo asentamientos habitacionales populares de bajos ingresos.

De la Tarifa Referencial

La tarifa referencial, es el valor unitario por m³ de agua potable necesario para asegurar la recuperación de los costos totales de los servicios prestados en condiciones normales, excluyendo los costos asociados al cargo fijo.

Para el caso de la Operadora Aguas de Zamborondón AMAGUA C.E.M, el valor de la tarifa referencial inicial (TR) se fija en \$ 0.6953 por cada m³ de agua potable, de conformidad con

la actualización prevista en el convenio suscrito entre esta y la Municipalidad de Daule el nueve de febrero de dos mil cinco.

Para el caso de la Operadora EMAPA-DAULE, el valor de la tarifa referencial inicial (TR) se fija en \$0.32 por cada m³ de agua potable. De esta forma, se busca que los costos de prestación de los servicios que brinda la operadora reflejen los valores reales. La tarifa referencial se ajustará trimestralmente según el procedimiento y de conformidad a los índices descritos en esta ordenanza.

Clasificación del Servicio de Agua Potable

Atendiendo las características del uso del servicio de agua potable y para fines de administración, este se clasifica en las siguientes formas:

- a. Residencial.** El de uso exclusivo de viviendas, inclusive aquellas que están en proceso de construcción.
- b. Comercial.** El destinado a locales utilizados para fines comerciales, como oficinas, cafeterías, centros deportivos, almacenes, clínicas, establecimientos de educación, mercados, despensas y otros locales que por su naturaleza guarden relación con estas características.
- c. Industrial.** El que por su naturaleza y uso utilizan el agua para establecimientos tales como lavanderías, estaciones de servicios, hoteles, etc.
- d. Comuna marginal.** El de uso exclusivo de viviendas en zonas no planificadas o urbanizadas, de tipo popular, de escasos recursos económicos.
- e. Público.** El que utiliza agua potable en dependencias públicas, instituciones privadas con finalidad social, religiosa o pública y establecimientos de educación gratuita.

- f. **Servicio provisional.** El de casos especiales como ferias, circos y otros, que ameritan esta condición y que puedan instalar sistemas provisionales de agua potable, hasta por un plazo máximo de tres meses;
- g. **Áreas verdes comunales privadas.** En conjuntos residenciales o urbanizaciones privadas, internas y externas; y
- h. **Áreas verdes públicas.** El que utiliza en parterres centrales, avenidas de tránsito libre y áreas comunales de uso público y de libre acceso al público.

Cuentas que Integran la Cartera de la EMAPA-EP

Agua potable urbana y rural. La razón de ser de la empresa se basa principalmente en dotar a la ciudadanía del líquido vital por lo cual la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, EMAPA-EP es la encargada de proveer este servicio a todo el Cantón Daule.

Alcantarillado. Es el servicio por el que también se genera valores a pagar es el de recolección de residuos, principalmente líquidos por medio de tuberías y conductos, evacuando aguas residuales o de lluvia. Sus actividades complementarias son el transporte, tratamiento y disposición final de residuos.

Mejoras al servicio de agua potable. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, EMAPA-EP buscando siempre el bienestar de sus usuarios trabaja constantemente con el objetivo de brindar servicios de alta calidad, por ello implementa esta tarifa la cual permite el progreso de la entidad.

Fiscalización. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, EMAPA-EP, utiliza el rubro de fiscalización para dar servicio técnico y asesoramiento en las nuevas redes de alcantarillado e instalaciones de agua potable, en los nuevos proyectos urbanísticos que requieran de este servicio.

Agua No Contabilizada

En la actualidad las Empresas con índices de A.N.C mayores al 50% tienen una gestión ineficaz, lo cual demuestra en este estudio que la gestión que se está realizando en la actualidad es realmente ineficaz provocando una afectación directa en los ingresos y por ende en la cartera de la EMAPA-EP.

Tablas cabeceras cantonales

Tabla 5.

Planta de Agua Potable de Daule

PLANTA DE AGUA POTABLE EN CABECERA CANTONAL DAULE				
MESES	M3 PRODUCIDOS	M3 FACTURADOS	M3 NO CONTABILIZADO	DIFERENCIA
ene-15	568.047,00	205.871,00	362.176,00	63,76%
feb-15	555.075,00	212.728,00	342.347,00	61,68%
mar-15	627.738,00	240.406,00	387.332,00	61,70%
abr-15	646.568,00	233.850,00	412.718,00	63,83%
may-15	650.334,00	218.474,00	431.860,00	66,41%
jun-15	637.645,00	224.100,00	413.545,00	64,86%
jul-15	681.572,00	258.056,00	423.516,00	62,14%
ago-15	675.704,00	195.992,92	479.711,08	70,99%
sep-15	666.166,00	251.299,00	414.867,00	62,28%
oct-15	694.770,00	278.294,00	416.476,00	59,94%
nov-15	655.410,00	247.876,00	407.534,00	62,18%
dic-15	733.950,00	301.749,00	432.201,00	58,89%
	7.792.979,00	2.868.695,92	4.924.283,08	
PROMEDIO	649.414,92	239.057,99	410.356,92	
MENSUAL				
METROS	21.647,16			
CUBICOS				
DIA				
Índice Agua no Contabilizada=		1- (M3 facturado / M3 producido) *100		
AGUA CONTABILIZADA			36,81%	
AGUA NO CONTABILIZADA			63,19%	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule la empresa, 2015

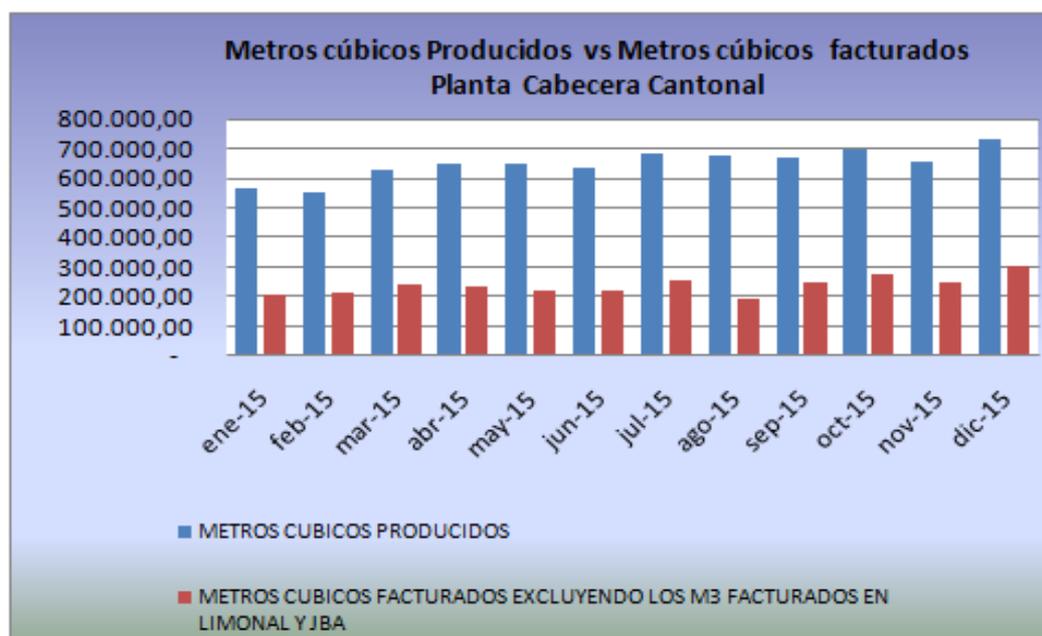


Figura 4. Metros Producidos Vs Metros facturados JBA

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015



Figura 5. Metros cúbicos no contabilizados

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

En el mes de enero del 2015 hubo una pérdida de 63.76%, en el mes de febrero del 2015 disminuyó a 61.68%, sin embargo, para los meses de marzo y abril de 2015 aumentó al 63.83%

proporcionalmente, debido a fugas en guías, redes y acueductos principalmente el acueducto ubicado en el puente Gonzalo Icaza y guías clandestinas que se encuentran instaladas en la cabecera cantonal. A partir de mayo /15 a noviembre/15 aumenta lentamente y en diciembre/15 disminuye.

Existe un promedio de agua no contabilizada durante los meses de enero a diciembre/15 de 63.19% (Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule, 2012).

Tabla planta generadora Juan Bautista Aguirre

Tabla 6.

Planta de Agua Potable de Juan Bautista Aguirre

EN PLANTA DE AGUA POTABLE EN CABECERA PARROQUIAL JUAN BAUTISTA AGUIRRE				
MESES	M3 PRODU.	M3 FACTURADOS	M3 NO CONTA.	DIFERENCIA
ene-15	3.720,00	2.193,00	1.527,00	41,05%
feb-15	3.360,00	2.582,00	778,00	23,15%
mar-15	3.720,00	2.725,00	995,00	26,75%
abr-15	3.600,00	2.835,00	765,00	21,25%
may-15	3.720,00	2.413,00	1.307,00	35,13%
jun-15	3.155,00	2.655,00	500,00	15,85%
jul-15	4.089,00	3.182,00	907,00	22,18%
ago-15	4.080,00	3.633,00	447,00	10,96%
sep-15	3.831,00	1.776,00	2.055,00	53,64%
oct-15	3.930,00	3.509,00	421,00	10,71%
nov-15	4.002,00	2.677,00	1.325,00	33,11%
dic-15	4.014,00	4.051,00	(37,00)	-0,92%
	45.221,00	34.231,00	10.990,00	
PROMEDIO	3.768,42	2.852,58	915,83	
MENSUAL				
M3 DIA	125,61			
Índice Agua no Contabilizada=		1- (M3 facturado / M3 producido) *100		
AGUA CONTABILIZADA		75,70%		
AGUA NO CONTABILIZADA		24,30%		

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

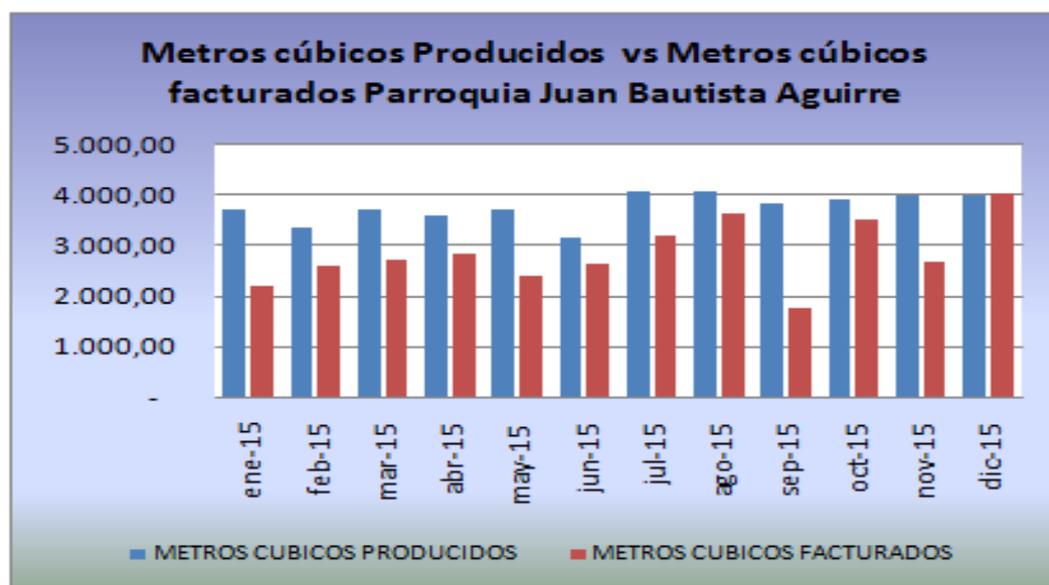


Figura 6. Metros Producidos Vs Metros facturados JBA

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015



Figura 7. Metros cúbicos no contabilizados

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Con respecto a el agua no contabilizada en la Cabecera Parroquial de Juan Bautista Aguirre se puede observar que existe una gran variación en el porcentaje del mes de enero 2015

a febrero 2015 que baja a 23.15%, luego vuelve a subir en el mes de marzo/15 a 26.75% y abril /15 disminuye a 21.25%. A partir del mes mayo/15 comenzó a descender hasta el mes de septiembre que subió. En el mes de diciembre baja drásticamente.

En total existe el 75.70% de agua contabilizada y 24.30% de agua no contabilizada en promedio (Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule, 2012).

Tabla planta generadora Limonal

Tabla 7.

Planta de Agua Potable de Limonal

EN PLANTA DE AGUA EN CABECERA PARROQUIAL POTABLE EN LIMONAL				
MESES	METROS CUBICOS PRODUCIDOS	METROS CUBICOS FACTURADOS	METROS CUBICOS NO CONTABILIZADO	DIFERENCIA
ene-15	5.115,00	2.750,00	2.365,00	46%
feb-15	4.620,00	4.718,00	(98,00)	-2%
mar-15	5.115,00	3.348,00	1.767,00	35%
abr-15	4.955,00	4.852,00	103,00	2%
may-15	5.115,00	3.061,00	2.054,00	40%
jun-15	4.260,00	4.124,00	136,00	3%
jul-15	5.115,00	4.911,00	204,00	4%
ago-15	4.278,00	5.341,00	(1.063,00)	-25%
sep-15	4.344,00	3.155,00	1.189,00	27°%
oct-15	4.433,00	4.967,00	(534,00)	-12%
nov-15	4.097,00	3.272,00	825,00	20%
dic-15	4.694,00	4.077,00	617,00	13%
	56.141,00	48.576,00	7.565,00	
PROMEDIO MENSUAL	4.678,42	4.048,00	630,42	
METROS CUBICOS DIA		155,95		
Índice Agua no Contabilizada=	1- (M3 facturado / M3 producido)'100			
AGUA CONTABILIZADA	86,52%			
AGUA NO CONTABILIZADO	13,48%			

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

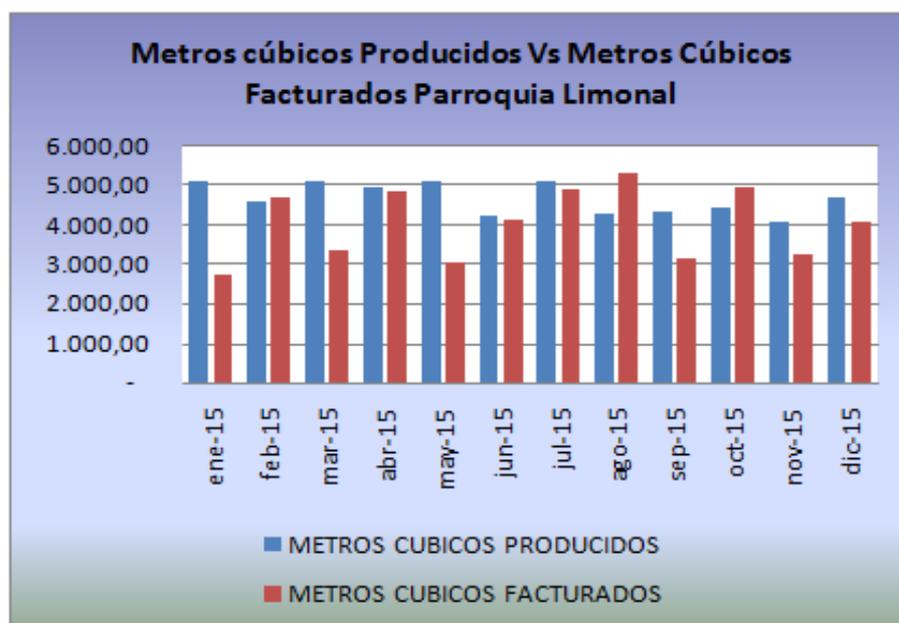


Figura 8. Metros Producidos Vs Metros facturados LIMONAL

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015



Figura 9. Metros cúbicos LIMONAL

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule la empresa, 2015

Con respecto a los metros cúbicos producidos y facturado en la Cabecera Parroquial de Limonal se puede observar que existe una gran variación en el porcentaje del mes de enero 2015 en 46% a febrero que baja a -2% situación que es irreal, ya que no se puede facturar más de

lo que se produce, luego vuelve a subir en marzo a 35% y luego en abril/15 disminuye a 2% de agua no contabilizada. En los meses de agosto y octubre 2015 pasaron a estar en negativo.

Análisis general. De acuerdo a los manifestado por el Área Comercial en la actualidad EMAPA-EP, mantiene un listado de facturación correspondiente a 10,000 usuarios promedios, los mismos que generan un consumo Promedio Mensual facturado de 230,135.05 m3 de Agua Potable, realizando una comparación con el detalle antes descrito, existe altos porcentajes que indican los desbordados índices de A.N.C., lo que ha ocasionado que la facturación sea irreal.

Situación Actual De Guías Nuevas vs. Legalizadas

Tabla 8.

Análisis de guías nuevas y legalizadas durante el año 2015 de LA EMAPA-EP

MESES	GUIAS NUEVAS	LEGALIZACION
Ene - 15	27	34
Feb - 15	16	79
Mar - 15	12	28
Abr - 15	21	49
May - 15	18	38
Jun - 15	45	15
Jul - 15	43	8
Ago - 15	39	13
Sep - 15	41	10
Oct - 15	35	44
Nov - 15	35	27
Dic - 15	19	12
TOTAL	351	357

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule la empresa, 2015

Tabla 9.

Índice de usuarios 2015 de la EMAPA-EP

Índice de Usuarios Legalizados Acumulados (enero a diciembre)	
TOTAL, DE USUARIOS POR LEGALIZAR	300
USUARIOS LEGALIZADOS DESDE ENERO A DICIEMBRE /15	357
% LEGALIZADO	119%

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Análisis. Como demuestra gráficamente las tablas 5 y 6 podemos ver que los usuarios han tenido una tendencia de aumento dentro del año 2105 tanto de instalación de guías nuevas como de legalización de guías clandestinas , para la Empresa este factor de crecimiento debería ser una herramienta de gestión eficaz y efectiva , pero debido a la falta de procedimientos y mecanismos de cobro el aumento y el índice de las dos graficas antes demostradas ha generado un efecto totalmente contraproducente debido al aumento directo de la cartera; ya que al aumentar los usuarios y legalizar aquellas guías clandestinas, los contribuyentes continúan con la misma cultura de NO PAGO ocasionando un aumento drástico en la cartera de clientes incobrables.

Índice de Crecimiento de Usuarios

Tabla 10.

Índice de crecimiento de usuarios

ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE USUARIOS			
MESES	NÚMERO DE USUARIOS REALES	AUMENTO DE USUARIOS	% DE CRECIMIENTO
ene-15	9721	82	
feb-15	9797	76	1,00781813
mar-15	9868	71	1,00724712
abr-15	9939	71	1,00719497
may-15	9993	54	1,00543314
jun-15	10051	58	1,00580406
jul-15	10127	76	1,00756144
ago-15	10208	81	1,00799842
sep-15	10294	86	1,00842476
oct-15	10375	81	1,00786866
nov-15	10391	16	1,00154217
dic-15	10433	42	1,00404196
TOTAL		794	

Nota: Para el año 2014 hubo 9639 usuarios registrados.

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

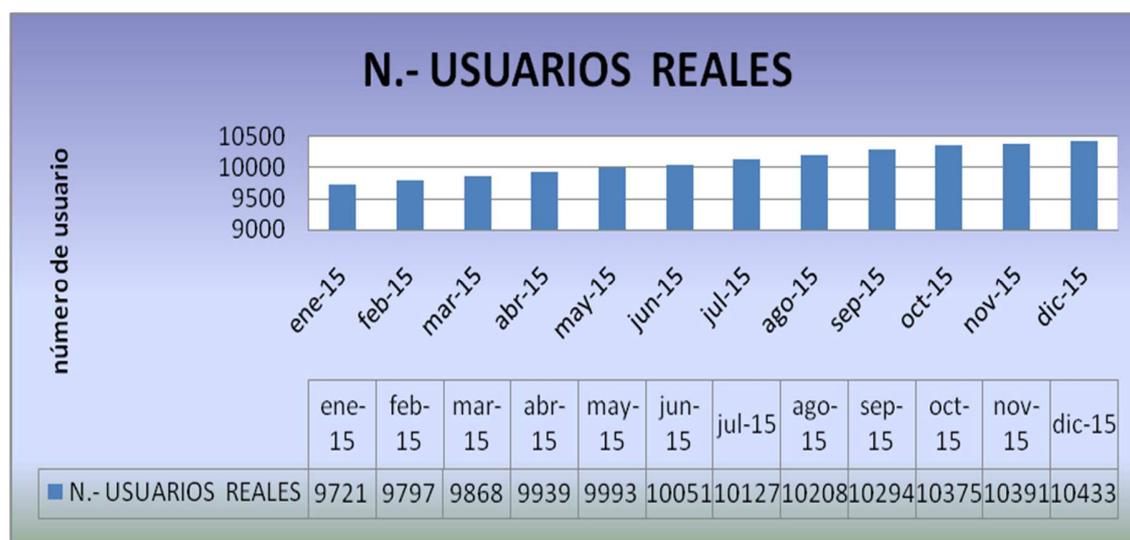


Figura 10. Usuarios reales

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Detalle De Cartera Vencida De La Empresa EMAPA-EP

Tabla 11.

Informe de la Cartera Vencida

INFORME DE LA CARTERA VENCIDA			
CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2014			
Cuentas por Cobrar al 31/12/14			\$ 2,935,386.22
ECAPAG		\$ 182,200.53	
EMAPA EP		\$ 2,753,185.69	
EMAPA-EP hasta Nov-13	\$ 1,575,620.98		
EMAPA-EP (año 2014)	\$ 1,136,759.49		
SALDO GUÍAS	\$ 40,348.82		
SALDO INTERESES			
GANADO	\$ 456.40		
CARTERA ECAPAG	\$ 182,200.53		
CARTERA EMAPA AÑOS ANTERIORES	\$ 2,753,185.69		
INFORME DE CARTERA VENCIDA			
MESES	Cartera de Años Anteriores 2014	Recaudación de cartera Vencida	Monto por Recuperar
	\$ 2,753,185.69		
ENERO 2015	\$ 2,753,185.69	\$ 120,191.18	\$ 2,632,994.51
FEBRERO 2015	\$ 2,632,994.51	\$ 81,234.86	\$ 2,551,759.65
MARZO 2015	\$ 2,551,759.65	\$ 73,496.57	\$ 2,478,263.08
ABRIL 2015	\$ 2,478,263.08	\$ 77,863.57	\$ 2,400,399.51
MAYO 2015	\$ 2,400,399.51	\$ 63,077.88	\$ 2,337,321.63
JUNIO 2015	\$ 2,337,321.63	\$ 42,575.12	\$ 2,294,746.51
TOTALES		\$ 458,439.18	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

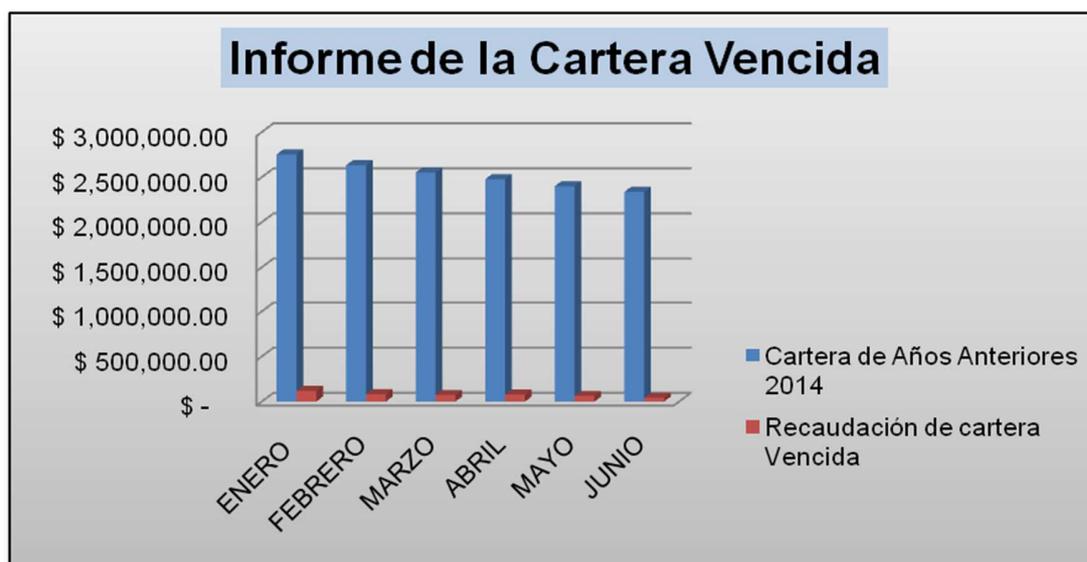


Figura 11. Informe de la Cartera Vencida

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, 2015

Análisis. La cartera vencida de la EMAPA-EP en el año 2015 es alrededor del 60% del total de la cartera, por lo que se ve en la necesidad de plantear un proceso que disminuya la misma a porcentajes manejables para el correcto desenvolvimiento del departamento, incrementando la liquidez de la Empresa Municipal de Agua Potable que servirá para realizar nuevas inversiones y poder dotar de un mayor y mejor servicio con calidad al cantón de Daule.

De acuerdo a la revisión realizada por el área financiera en el momento de realizar un estudio y la depuración de cartera, como requisito previo a la carga de información inicial al programa Aqua Comercial, esto generó que existan diferencias significativas entre la información de las dos áreas, tanto de la Dirección Comercial como de la Dirección Financiera.

Además, es necesario indicar que en años anteriores no existía un programa integrado que garantice que la información creada en el Área Comercial pase automáticamente al Área Financiera, lo que ha generado el incremento de la cartera. En conversaciones mantenidas con el proveedor del sistema indicó, que la carga de información que se obtuvo de dos sistemas

comerciales, NAZCA y NUEVO NAZCA; e incluso se detectaron registros de usuarios incompletos o con datos erróneos.

Lo que ha producido en la actualidad que el monto registrado en la cartera sea de uno de los índices más altos de ineficiencia en la Gestión Gerencial de la Empresa, arrastrando así valores, tan altos en cuentas con una facturación baja.

Índice de Eficiencia en la Cobranza de la EMAPA-EP, Ejercicio Fiscal 2015

Tabla 12.

Facturación vs recaudación desglosada de Aquacomercial por cartera actual y vencida

PERIODO			POR RANGO DE FECHAS							
MESES DE FACTURACIÓN	MONTO FACTURADO BRUTO SEGÚN SISTEMA AQUA COMERCIAL (AREA COMERCIAL) SIN CONSIDERAR LAS REGULACIONES (CRÉDITOS Y DEBITOS) POR PERIODO	MONTO FACTURADO NETO SEGÚN CONTABILIDAD CONSIDERANDO LAS REGULACIONES (CREDITOS Y DEBITOS) POR PERIODO	MESES DE RECAUDACIÓN	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Facturación actual de agua potable)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Facturación actual de Alcantarillado)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Cartera atrasado año en curso)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Cartera Vencida Años Anteriores)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Amagua)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (fiscalización)	MONTO RECAUDADO EN VENTANILLA (Guías nuevas, inspecciones, reconexiones, interés, otros)
	ene-15	\$ 166.528,22		\$ 242.546,09	ene-15	\$ 20.537,40	\$ 4.963,29	\$ 44.753,25	\$ 63.617,98	-
feb-15	\$ 173.504,36	\$ 207.826,69	feb-15	\$ 21.919,56	\$ 4.356,93	\$ 17.861,21	\$ 67.063,50	\$ 28.173,45	\$ 1.350,28	\$ 10.372,45
mar-15	\$ 187.182,39	\$ 210.893,24	mar-15	\$ 22.249,29	\$ 4.600,23	\$ 8.177,51	\$ 80.029,49	\$ 55.964,97	\$ 15.636,14	\$ 5.920,74
abr-15	\$ 181.896,68	\$ 262.261,40	abr-15	\$ 18.887,03	\$ 3.963,04	\$ 11.285,77	\$ 81.189,70	-	\$ 21.773,71	\$ 6.832,91
may-15	\$ 174.102,75	\$ 261.463,85	may-15	\$ 20.207,63	\$ 4.023,94	\$ 16.868,12	\$ 64.437,02	\$ 29.465,74	\$ 53.263,50	\$ 6.440,71
jun-15	\$ 182.571,28	\$ 182.928,69	jun-15	\$ 22.110,23	\$ 4.185,77	\$ 27.933,53	\$ 44.053,63	\$ 28.796,42	\$ 18.580,96	\$ 8.132,81
jul-15	\$ 201.558,59	\$ 217.356,26	jul-15	\$ 23.421,66	\$ 4.190,90	\$ 33.709,04	\$ 70.998,80	\$ 28.149,82	\$ 10.873,49	\$ 6.309,54
ago-15	\$ 204.966,92	\$ 284.894,65	ago-15	\$ 23.877,12	\$ 4.991,07	\$ 40.728,48	\$ 81.225,48	\$ 27.652,06	\$ 21.207,56	\$ 7.987,48
sep-15	\$ 190.603,99	\$ 210.709,78	sep-15	\$ 29.662,97	\$ 5.523,88	\$ 46.890,55	\$ 75.694,89	\$ 28.870,67	\$ 3.397,43	\$ 6.449,44
oct-15	\$ 205.372,19	\$ 251.595,75	oct-15	\$ 30.340,02	\$ 5.415,48	\$ 50.644,83	\$ 41.237,84	\$ 29.232,86	\$ 10.208,34	\$ 6.371,43
nov-15	\$ 189.739,01	\$ 203.096,50	nov-15	\$ 24.932,08	\$ 4.337,65	\$ 58.068,49	\$ 36.707,49	\$ 30.241,79	\$ 2.356,13	\$ 4.957,45
dic-15	\$ 220.461,66	\$ 269.558,93	dic-15	\$ 34.915,18	\$ 6.798,72	\$ 90.113,44	\$ 41.270,17	\$ 62.164,61	\$ 18.593,18	\$ 4.658,19
TOTAL	\$ 2.278.488,04	\$ 2.805.131,83		\$ 293.060,17	\$ 57.350,90	\$ 447.034,22	\$ 747.525,99	\$ 348.712,39	\$ 191.737,09	\$ 79.667,64
								\$ (27.217,08)	\$ 17,93	

Fuente: Sistema Aquacomercial, 2015

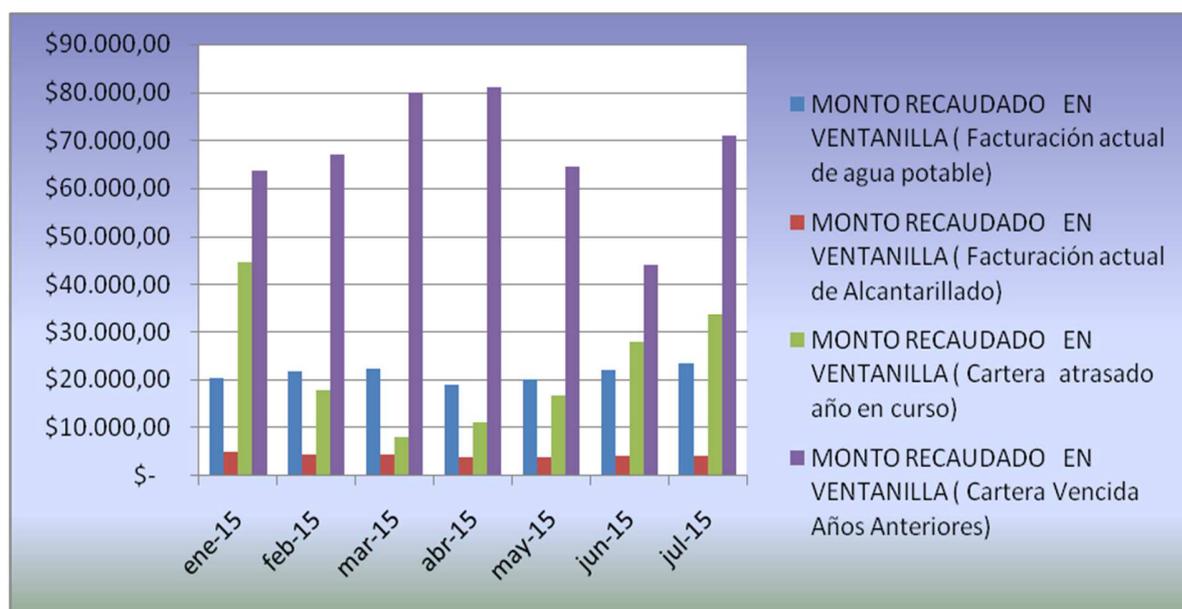


Figura 12. Facturación vs recaudación de acuerdo al sistema Aquacomercial cartera actual y vencida de años anteriores.

Fuente: Sistema Aquacomercial, 2015

Análisis. El monto de facturación del año 2015 fue de \$ 2, 745,839.11; la recaudación fue de \$1, 356,012.88; es decir el 49.38% de eficiencia.

Facturación año 2015	\$ 2.805.131,83
(-) Bajas 2015	\$ 59.292,72
Total de Facturación año 2015	\$ 2.745.839,11
Recaudación de la facturación 2015	\$ 1.356.012,88
Total de Cartera facturación 2015	\$ 1.389.826,23
% de eficiencia de cobranza	49,38%



Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Gastos. Ejercicio Fiscal 2015

DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015

I.- INGRESOS

CONCEPTO	CODIFICADO	EJECUCION	VARIACION AB.
INGRESOS TOTALES (A+B+C)	2.988.401,64	2.130.172,01	-906.420,56
A.- INGRESOS CORR NE.	1.062.059,18	1.356.012,88	245.762,77
<u>Tasas Generales</u>	<u>140.982,09</u>	<u>246.426,62</u>	<u>105.444,53</u>
Prestación de Servicios	15.347,86	61.757,19	46.409,33
Fiscalización de Obras	120.023,23	171.183,82	51.160,59
Conexión y Reconexión	3.611,00	5.989,64	2.378,64
Otras Tasas Generales	2.000,00	7.495,97	5.495,97
A3.- VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	631.122,44	736.118,78	56.805,41
Agua Potable	571.955,52	628.760,93	56.805,41
Alcantarillado	59.066,92	107.357,85	48.290,93
Otros servicios técnicos y especializados	100,00	0,00	-100,00
A4-RENTAS INVERSIONES Y MULTAS (a+b+c)	1.361,38	12.671,23	11.309,85
a) <u>Intereses por Mora</u>	<u>1.361,38</u>	<u>12.671,23</u>	<u>11.309,85</u>
Otros Intereses por Mora	1.161,38	12.671,23	11.509,85
Incumplimiento de contrato	100,00	0,00	-100,00
Otras multas	100,00	0,00	-100,00
A5-OTROS INGRESOS	288.593,27	360.796,25	72.202,98
<u>Otros no Operacionales</u>	<u>288.593,27</u>	<u>360.796,25</u>	<u>72.202,98</u>
Otros no especificados	288.593,27	360.796,25	72.202,98
B.-INGRESOS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
C.-INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	1.926.342,46	774.159,13	-1.152.183,33
<u>Saldo Disponibles</u>	<u>1.465.584,96</u>	<u>0,00</u>	<u>-1.465.584,96</u>
De Fondos Gobierno Central	30.671,59	0,00	-30.671,59
De Fondos de Autogestión	1.434.913,37	0,00	-1.434.913,37
<u>Financiamiento Público Interno</u>	<u>460.757,50</u>	<u>774.159,13</u>	<u>313.401,63</u>
De Cuentas por Cobrar	460.757,50	774.159,13	313.401,63

II.- GASTOS

GASTOS TOTALES (A+B+C+D)	2.988.401,63	1.431.693,04	-1.556.708,59
A.-GASTOS CORRIENTES NETOS	2.241.643,34	1.229.508,47	-1.012.134,87
Gastos en Personal	1.072.602,96	555.442,16	-517.160,80
Bienes y Servicios de Consumo	1.029.223,53	638.521,84	-390.701,69
Otros Gastos Corriente	109.816,85	25.019,52	-84.797,33
Transferencias y Donaciones - Aportación Contraloría	30.000,00	10.524,95	-19.475,05
B.- GASTOS DE PRODUCCION	286.305,36	76.337,89	-209.967,47
Gastos en Personal	138.706,79	43.238,42	-95.468,37
Bienes y Servicios de Producción	131.403,75	32.861,07	-98.542,68
Otros Gastos de Producción	16.194,82	238,40	-15.956,42
C.- GASTOS DE INVERSION	131.571,59	5.992,00	-125.579,59
Obras Públicas	131.571,59	5.992,00	-125.579,59
D.- GASTOS DE CAPITAL	260.354,36	94.619,27	-165.735,09
Activos de Larga Duración	260.354,36	94.619,27	-165.735,09
E.- APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO	68.526,98	25.235,41	-43.291,57
Cuenta por pagar años anteriores	68.526,98	25.235,41	-43.291,57

EXPRESION DE RESULTADO DEL PRESUPUESTO

I.- INGRESOS RECAUDADOS	2.988.401,64	2.130.172,01	-906.420,56
II.- GASTOS DEVENGADOS	2.988.401,63	1.431.693,04	1.556.708,59
III.- DEFICIT/SUPERAVIT PRESUPUESTARIO	0,01	698.478,97	650.288,03

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule la empresa, 2015

Análisis. En relación a estos gastos se consignó \$890,364.47 (Ochocientos noventa mil trescientos sesenta y cuatro 47/100 cts.) para el servicio de agua potable en el presupuesto; habiendo ejecutado \$ 447,753.38; es decir 50%, cuyo monto fue utilizado para la compra de bienes tales como materiales de construcción y plomería, herramientas, accesorios y otros; así como también la instalación masiva de medidores en diferentes sectores y \$ 2,098,037.17 (Dos millones noventa y ocho mil treinta y siete 17/100) para el fortalecimiento institucional, ejecutando \$ 982,386.80; es decir el 47%, dicha cantidad fue distribuida para la adquisición de vehículo, mantenimiento en la nueva plataforma informática, equipos cómputos e impresión y otros servicios para brindar un mejor servicio a la comunidad Dauleña, como demuestra la ejecución presupuestaria la empresa se encuentra cubriendo sus gastos operativos, sin alimentar su cuenta de inversión, impidiendo el crecimiento a nivel de cuentas de inversión.

En el presente capítulo se describe la situación actual de la empresa que permite comprender la situación real de la Empresa demostrando el propósito actual de la gestión de cobranza a través de los índices y estados financieros; al plantear la revisión de las cuentas por cobrar en forma periódica, puede facilitar que los procesos de pagos de las cuentas facturadas sean eficientes, ya que las operaciones actuales no lo permiten. Con ello se establece la recuperación necesaria de la cartera vencida y la pronta implementación de un sistema de Gestión por Resultados que motive y enfoque la gestión incrementando la eficacia y el impacto de las políticas de la EMAPA-EP a través de una mayor responsabilidad tanto de los funcionarios como de los clientes en general.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCREMENTACION DE LAS COBRANZAS

Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo

Este capítulo propone un Plan estratégico destinado a la incrementación de las cobranzas, considerando la realidad que enfrenta la empresa y su estratégica “gestión por resultados” que subyace.

Definimos a la “*Gestión de Resultados*” como el sistema que servirá y trabajará dinámicamente en la integración y la búsqueda necesaria de la empresa por alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, bajo un estilo exigente y equilibrado de administración de empresa y correcto uso y adecuación flexible de los recursos, para que la respuesta de los clientes se vea en el cumplimiento del pago de sus obligaciones dentro de los plazos establecidos.

Sistema De Gestión Por Resultados

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad, buscando un enfoque que aumente la eficacia e impacto de las Normas y políticas de una organización (Pérez, 2009).

En base a este sistema dinámico se cumple la necesidad de la empresa por alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de quien dirige para contribuir al desarrollo de la misma, es un estilo que exige y a su vez ayuda a los empleados a realizar correctamente sus tareas en condiciones de tiempo y eficacia óptima. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo (Del Castillo, 2004).

Definición del Sistema de Gestión por Resultados

El concepto de Gestión por Resultados es una herramienta que canaliza a las personas que trabajan dentro de una organización a alcanzar el reto planteado en su misión, para lo cual se debe canalizar las habilidades, energías, así como los conocimientos específicos de los colaboradores de la organización se centren en el cumplimiento de las metas estratégicas a mediano y largo plazo, al cumplir estas metas se lograra cumplir la misión de la organización.

Al implementar esta herramienta en una organización se logra guiar el desempeño actual así como mejorar el desempeño proyectado al futuro; la gestión por resultados se enfoca en cuatro áreas de investigación como lo son el desempeño financiero, conocimiento de la situación de recaudación, procesos internos del negocio y finalmente aprendizaje y crecimiento al desarrollar estrategias adecuadas a estas cuatro áreas se lograra cumplir con la misión de la organización (Saracho, 2005).

Objetivo del Sistema de Gestión por Resultados

El objetivo principal del diseño de gestión por resultados es convertir la estrategia de la organización en acción y resultados; lo que quiere decir que traduce la misión, y estrategia de la empresa en objetivos y planes de acción para alcanzar la visión planteada por la organización.

A su vez forma perspectivas como lo son perspectiva financiera la cual tiene como objetivo mejorar la salud financiera de la empresa; perspectiva interna de la organización la cual tiene como objetivo mejorar los procesos internos de la organización; perspectiva de los clientes la cual tiene como objetivo mejorar la opinión de los clientes hacia la organización; perspectiva de innovación y aprendizaje la cual tiene como misión mejorar los procesos y productos de la organización con el fin de crear valor para el cliente (Makón, 2000). Sintetizando los objetivos en:

- Vínculos claros entre los diferentes niveles de resultados
- Selección de resultados e indicadores realistas
- Control de riesgos y estrategias para mitigarlos

Elementos del Sistema de Gestión por Resultados

- Misión, Visión Organizacional.
- Valores organizacionales.
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Metas con sus correspondientes Indicadores.

- Iniciativas estratégicas.
- Responsable y Recursos.
- Planes y presupuestos.
- Evaluación subjetiva.

Beneficios del Sistema de Gestión por Resultados

Como se sabe el sistema de gestión por resultados es una herramienta fundamental en la gestión de una empresa entre sus principales ventajas están:

- A. Crea conciencia acerca de la estrategia de la organización.
- B. Busca la creación de los pasos para lograr los objetivos estratégicos.
- C. Crea una cultura de cumplimiento de los objetivos en base a una medición programada.
- D. Da un enfoque que va más allá de lo financiero.
- E. Compenetra a los colaboradores de la organización a la obtención de objetivos planteados.
- F. Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.

Cuatro Perspectivas del Sistema de Gestión por Resultados

Las cuatro perspectivas están en función de la visión y estrategias generales de la empresa.

- A. Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- B. Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?

- C. Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- D. Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

En la Figura 13 se muestra un sistema de gestión por resultados, en donde se presentan las cuatro perspectivas.

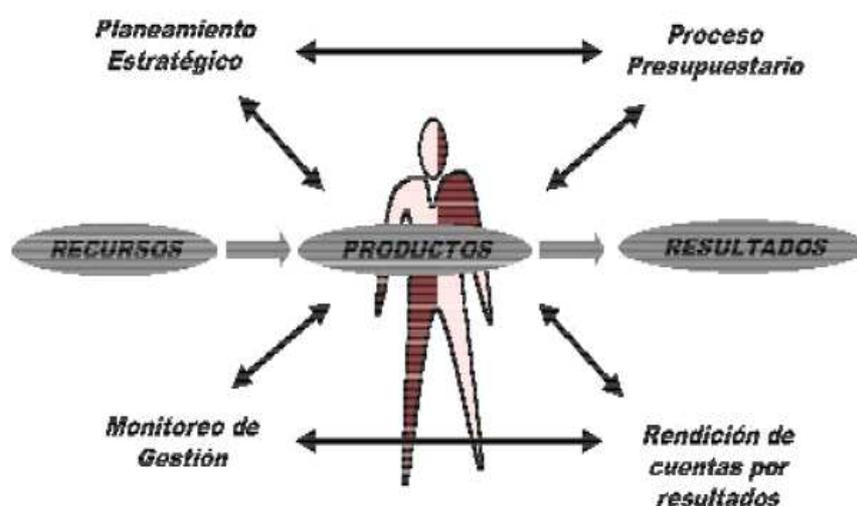


Figura 13. Gráfica de un sistema de gestión por resultados
Fuente: Makón, 2000

Perspectivas de la EMAPA-EP

Perspectiva financiera. Básicamente es una medición de los resultados tangibles de la estrategia implantada en la Empresa en términos de flujos económicos que permitan lograr una inversión sostenible, algunos indicadores que son muy útiles aquí son:

- Tiempo de recuperación de la facturación
- Rendimiento sobre capital
- Rendimiento sobre las inversiones realizadas

Perspectiva del cliente. Para poder tener una excelente recuperación de cartera en la Empresa es necesario saber lo que piensan nuestros clientes y mejorar la manera de pensar que tienen acerca de la Empresa, los indicadores que generalmente se utilizan son:

- Tiempo en solucionar una queja o reclamo
- Nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio prestado
- Que piensan acerca de la calidad del servicio brindado.

Perspectiva por procesos. Para poder tener un cliente satisfecho se debe iniciar con la correcta ejecución de los procesos internos de los diferentes departamentos de la Empresa, los indicadores generalmente utilizados en esta área son:

- Políticas que permitan mantener un flujo financiero estable.
- Reducción de tiempo en problemas presentados.

Perspectiva de formación y crecimiento. Una vez implementado un sistema de Gestión por Resultados enfocado a la recuperación de cartera se debe mantener una continua evaluación a los procesos de la Empresa para no perder el objetivo de una mejora continua ofreciendo un servicio de calidad, dentro de los principales indicadores son:

- Incremento de equipo adecuado para el crecimiento sostenible de la Empresa
- Capacitación al personal de la organización

Conclusión de las cuatro Perspectivas del Sistema de Gestión por Resultados

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son algunas de las variables que deberían ir básicamente en la aplicación del sistema Gestión por Resultados de la

Empresa, ya que mediante un pequeño análisis realizado por la autora del presente trabajo se obtuvo como resultado algunas deficiencias críticas a nivel de recuperación de cartera de la empresa las cuales deben ser cubiertas inmediatamente por políticas innovadoras que midan los resultados eficientes de dicha implementación.

La formulación y la implementación de un sistema de Gestión por Resultados se define como el resultado de la aplicación del Plan Estratégico que permitirá a la Gerencia y sus Directores la habilidad de diseñar agendas enfocadas atender las prioridades que permitan realizar una gestión clara aliada a la misión de la EMAPA-EP, a través de un ejercicio participativo y riguroso dando como resultado la optimización de tiempo gracias a esta efectiva herramienta de gestión.

Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Resultados para el Proceso de Recuperación de Cartera

Actividades preparatorias. Esta primera fase inicia el proceso de instalación del modelo de gestión por resultados. Dado que este proceso supone un cambio de fondo en las prácticas de trabajo y, por lo tanto, en la cultura organizacional, requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad de la Empresa el cual será el encargado de liderar y encabezar el proceso de cambio.

En este sentido, mediante una serie de entrevistas con el máximo nivel de la jurisdicción, en las cuales se acuerdan las características generales del proceso de cambio organizativo, se generan los insumos necesarios para realizar la formulación del proyecto, tomando en cuenta las particularidades específicas de la Empresa y servicio directo que presta para la comunidad.

Una vez acordado las políticas para la recuperación de cartera, se formulará una implementación macro a nivel de Empresa.

En este punto resulta fundamental establecer con claridad el grado de compromiso e involucramiento de la Alta Dirección de la Empresa en el proceso de implantación. Por ello, en forma simultánea, se comienzan a prefigurar el equipo de planificación que actuará en la primera etapa del proceso, analizando el impacto de la implementación de dichas políticas y la coordinación con todas las áreas.

Análisis situacional y formulación de estrategias I. Esta fase supone el comienzo de la implantación del sistema de Gestión por resultados en la Empresa. Recordando siempre que su principal objetivo es lograr que el ciclo de ingresos responda específicamente con el Plan Estratégico, para que a través de los ingresos se cumpla el desarrollo del mismo.

Para ello se utilizarán una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas, que incluyen: análisis de diagnósticos previos de porque llevaron a que la cartera de la Empresa tenga un valor sustancialmente alto, análisis de normativa básica, análisis del modelo organizacional de la Empresa, análisis de los proyectos en marcha y de las obras a realizar, análisis de los procesos internos y externos, análisis de recursos humanos, análisis de recursos materiales.

El producto final de esta fase de implementación de una herramienta de Gestión por resultados deberá comprender el modelo explicativo de la situación de la Empresa, la ponderación la urgencia, la descripción de las causas críticos y adicionalmente un primer análisis de gestión, con una propuesta de planes operativos tentativos que sean alcanzables.

Análisis situacional y formulación de estrategias II. El producto obtenido en la fase anterior es el insumo básico sobre el cual se desarrollarán las nuevas políticas que estarán descritas en el sistema con la coordinación metodológica de las direcciones involucradas. Se realizarán implementaciones a través de talleres para someter a la primera versión del sistema de Gestión por Resultados a la crítica y ajuste de las direcciones principales del proceso analizado.

Una vez realizados los ajustes necesarios, el sistema de Gestión por Resultados se convertirá en una herramienta obligatoria para la medición de los resultados los cuales deberán reflejarse en el flujo de ingresos de la Empresa. A su vez la herramienta será presentada ante la Gerencia General, para la obligatoriedad de aplicación de la misma.

Diseño y Análisis de Planes Operativos

Después de los respectivos procedimientos de implementación de la herramienta se designará a un grupo de trabajo perteneciente a las direcciones involucradas en este caso la Dirección Comercial encargada de la facturación y la Dirección Financiera encargada de la ejecución de ingresos y gastos de la Empresa.

Esta actividad supone dos tareas:

En primer lugar, se realizarán los diseños preliminares de las operaciones de reingeniería de procesos para recuperación de la cartera. Así se evaluará el nuevo mecanismo implementado, se describirá la relación directa con otros procesos de la Empresa, llevando así a cabo un primer análisis de eficiencia y eficacia, identificando en la medida de lo posible, costos, procedimientos, puntos de control y productos finales.

En segundo lugar, se analizarán los indicadores de resultado existentes y/o posibles para cada uno de los procesos seleccionados. Esta tarea supone un análisis genérico de información referida a indicadores en otros organismos, nacionales e internacionales. Además, se asignarán los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el logro de Las directrices finales fijadas y la adaptación de los indicadores de resultado a la realidad presupuestaria de la Empresa. El producto final será la puesta en marcha del Plan Táctico Operativo de la Empresa, que supone la realización de actividades en línea con las planteadas en las fases de evaluación. Así la reingeniería de procesos (de presupuesto, de contabilidad, de tesorería, de adquisiciones y contrataciones y de talento humano) incluirá actividades tales como:

- Reestructuración de los procesos en vigencia.
- Rediseño de los procesos de la Dirección Comercial y la Dirección Financiera.
- Implantación y seguimiento de los procesos rediseñados
- Análisis de alternativas informáticas para la ejecución, de manera eficiente, de los procesos.
- Capacitación a los responsables y personal de las diferentes Direcciones.
- Implantación de mecanismos de monitoreo y evaluación como actividad prioritaria dentro de esta fase es la de rediseño del proceso presupuestario tanto de ingresos como de gastos.

Con el objetivo de que la implementación del Sistema de Gestión por Resultados sea exitosa y su formulación y continuidad sea eficaz debe estar adecuadamente al presupuesto de la Empresa, se plantea la necesidad de establecer una estrategia alrededor de las siguientes primicias:

- Instalar una cultura de responsabilidad en la Empresa, liderando los cambios que conllevan estas.

- Establecer manuales de Procedimiento.
- Ejercer que las nuevas políticas planteadas sean actas para el bienestar financiero de la Empresa.

Modelos y Análisis de Informes de Gestión

La implantación de un modelo de gestión por resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control en los resultados y no sólo en los procedimientos. En este marco, los indicadores de resultado se convierten en un insumo central porque permitirán mensurar el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados.

En ese sentido, la reestructuración de manera total de las políticas de recuperación de cartera ha diseñado un sistema de control de gestión que monitoree el desarrollo de las operaciones y el desempeño de las actividades que se brinda a la comunidad para la satisfacción de brindar un servicio de calidad. En virtud de ello, ha sido necesario diseñar e implementar una operación orientada al control de la gestión y del cumplimiento de los resultados.

Dentro de esta operación reconocemos dos etapas, a saber:

Una primera etapa, es haber definido y reestructurado la eficacia de las políticas de cobro de la empresa y la recuperación y rotación de la cartera permitiendo poder realizar evaluaciones parciales que permitan examinar el nivel de estimación de cuentas incobrables de los clientes de Daule.

Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro y de la reestructuración sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

En la segunda etapa se va a realizar la transferencia, de una manera sistemática, a las líneas gerenciales de la Empresa para así alimentar de acuerdo a la experiencia de las personas que trabajan en las diferentes aéreas de control. Así, logramos incidir en la cultura de los trabajadores con prácticas orientadas a la evaluación permanente de cada uno de los procesos reformados.

Teniendo la premisa de no ser demasiado inflexibles en la gestión de cobros si no que el sistema de Gestión por Resultados nos indique los respectivos parámetros que permitan prevenir el aumento de la cartera y por ende el estancamiento de los ingresos.

Prácticas Mejoradas en el GPR para el logro de la Gestión de Cobranza

Para el proceso de cobro y recaudación de cartera vencida es necesario revisarlas estrategias planteadas a continuación y que las mismas sean sometidas a un proceso de selección por parte del consejo directivo de la EMAPA-EP, con la finalidad de que se escojan las que sean la más adecuadas desde el punto de vista del mismo y que se pueda lograr el sistema de cambio propuesto por el presente estudio y de esta manera se pueda recuperar cartera vencida, y mejorar la liquidez empresarial y de esta manera poder reinvertir en mejoramiento de las redes de agua potable y alcantarillado y ampliación de las mismas, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio junto a la participación de todo el personal y se logre el objetivo propuesto de recuperar cartera y mejorar la liquidez de la empresa.

Por ende, en el área financiera debido al problema de cartera vencida, se plantearon indicadores a través del sistema de gestión por resultados, para monitorear el cobro de la misma, de una manera mensual, medible a través de la facturación con lo recaudado y realizar las respectivas correcciones necesarias dentro del área pertinente, con alertas que permitan

minimizar el impacto de la no recaudación. El diseño de Gestión por Resultados propone y actúa con planes de acción para disminuir los riesgos operativos, de control y financieros para realizar de una manera correcta el plan estratégico de la misma.

El establecer un programa de Gestión por Resultados nos ha permitido darnos cuenta de que, para la recuperación de cartera el principal requerimiento es determinar los pasos a seguir cuando para lograr un adecuado proceso de cobro y recaudación; lo que garantizara la efectividad del mecanismo son las buenas estrategias planteadas y la definición de los pasos a seguir para el alcance de aquellos objetivos.

CAPITULO V

ACCIONES FINALES QUE REFLEJEN UNA MEJORA DE LA LIQUIDEZ

Aspectos Generales a Tratar en el Capítulo

A continuación, en el desarrollo de este capítulo, se tomarán las acciones finales que induzcan y reflejen una mejora de la liquidez empresarial, con la finalidad de optimizar la calidad en el servicio junto a la participación de todo el personal tanto el nivel operativo como el nivel jerárquico para lograr el objetivo propuesto de recuperación de la cartera a través de una mejor gestión de la empresa y una renovada imagen institucional.

Plan Masivo de Implementación para el Sistema Eficiente de Recuperación de Cuentas por Cobrar

1. Actualización de catastro
2. Planeación para los nuevos parámetros de facturación y lectura inmediata del consumo de medidores.
3. Notificaciones a los deudores (*revisión general del historial para la elaboración de la información sobre la deuda por localidad, monto, antigüedad*)
4. Renegociación de deuda (*análisis de factibilidad de la cobranza debido al nivel socio-económico del cantón Daule*)
5. Alternativas de pago a través de canales financieros
6. Descuento por pronto pago (*determinación junto a las reglas de comercialización de políticas y estrategias para la cobranza de las cuentas en mora*)
7. Acciones de cobro de deuda mediante coactiva legal.

Actualización de Catastro

Antecedentes

La EMAPA-EP no cuenta con una base de datos de los usuarios actualizados, que nos permita conocer el número de instalaciones reales, esta des actualización ha conllevado en el alto número de guías clandestinas, es por ello que en la primera etapa del alcance de los objetivos se hace imprescindible la actualización del catastro y la información de la cartera de los clientes.

Como lineamiento de política institucional se define que todo nuevo usuario/cliente que ingrese al sistema Aqua comercial debe ya constar con un medidor instalado, siendo esta la acción correctiva para evitar a futuro problemas de corrupción y guías clandestinas.

Objetivo General

Contar con un catastro actualizado que permita realizar una gestión comercial eficiente, además, atender oportunamente al cliente.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un catastro referenciado y detallado del Cantón Daule
- Realizar la actualización del Catastro para contar con una información real de nuestros usuarios y del estado de las conexiones.

Plan de acción

- Realizar un proceso donde una Empresa calificada realice la actualización de datos y a su vez la revisión del estado de las guías, instalaciones y medidores.

- Bajo la supervisión de los supervisores de la Dirección Comercial, se asignará uno a cada cuadrilla de actualización de datos, con la finalidad de llevar a cabo el trabajo de campo, con la información recolectada el resto del equipo contratado procederán a la actualización de catastros con la supervisión del departamento de Sistemas.
- Se realizará controles internos en la actualización de usuarios, para esto se validará la información a través de muestras de verificación al trabajo realizado por la Empresa contratante.
- En el caso de inconvenientes en la recopilación de la información por falta de la presencia de los usuarios se cambiarán horario para fines de semana con la finalidad de contar con los datos, a su vez buscar mecanismos de difusión de la información, a través de radios, medios de comunicación, perifoneo, volantes, etc.

Indicador de gestión

En el ciclo de los 3 primeros meses debería estar el 50% de la base actualizada. En seis meses se pretende que se actualice 100% la base de datos.

Beneficios

- La empresa se beneficiará al tener una base de datos actualizada lo cual permitirá actualizar y depurar los datos correspondientes a los usuarios, dentro de esto cabe mencionar:
 1. Nombres, Apellidos
 2. Cédula de ciudadanía-RUC
 3. Dirección Referencia

4. Número de medidor
5. Código catastral
6. Número de vivienda
7. Foto del predio
8. Teléfonos

- Se disminuiría errores y quejas, ya que los datos de cada usuario estarán correctamente validados.
- Se evitará confusiones ya que se estandarizaría las direcciones y se evitaran el ingreso de información basura al sistema.

Planeación para los Nuevos Parámetros de Facturación y Lectura inmediata del Consumo de medidores

Antecedentes

El Proceso de Facturación consiste en contemplar el número de usuarios atendidas, la cantidad de usuarios reales, los sectores reales de facturación, los períodos definidos para la lectura de los medidores, el registro de datos y registros correctos y los plazos de vencimiento que garanticen un flujo de efectivo adecuado para que en un corto periodo, se refleje un flujo de efectivo positivo, para la gestión de la Empresa, a su vez el registro de consumo es una operación que se puede realizar de varias formas, dependiendo de las características de la conexión, de los usuarios ,y su categoría y si existe o no medidor instalado , considerando la necesidad de implantar nuevas tecnología aplicadas al manejo de los usuarios, con la misión particular de facturar los consumos de agua potable en el mismo momento en que se realiza la lectura del

medidor. Por esta razón, a partir del 2 de marzo de 2015 se encuentra en funcionamiento el nuevo sistema de Facturación Inmediata.

Objetivo general

Establecer una estrategia para el Proceso de Facturación de acuerdo con la cartera de clientes, de tal forma que se pueda garantizarla emisión de facturas, que permita el control oportuno sobre los procesos proporcionando la información necesaria para su administración. Introduciendo lecturas inmediatas los datos de valores actuales al sistema informático para que calcule los consumos mediante diferencia entre el valor actual con el valor anterior. Con esta estrategia se busca lograr que la lectura brinde transparencia y agilidad.

Objetivos específicos

Los principales objetivos específicos de la implementación del sistema de facturación, son los siguientes:

- Reorganizar el Cronograma del Área Comercial para la gestión actual de facturación.
- Publicar el Cronograma aprobado a todas las áreas y sociabilizarlo con la población, acerca del corte de consumo.
- Ejecutar un seguimiento y control permanente del cronograma a lo largo de todo el ciclo.
- Controlar el cumplimiento del Cronograma según la planificación original y determinar la necesidad de realizar ajustes o mantener el esquema inicial.

Plan de acción

- Toma de lecturas del medidor del consumo de agua potable de todo el mes, a través de una “Terminal Portátil de Lectura” (TPL) en tiempo real
- Carga de información precisa de los datos del cliente y del medidor, además de datos de facturación del mes (cargos fijos, contratos, multas, ajustes, saldos atrasados, etc.) y las funciones de cálculo correspondientes.
- Toma de lecturas, impresión de facturas y envío a los clientes en tiempo real, se realizan en una misma fecha de manera simultánea e inmediata (10.000 clientes promedio diario)
- La base de datos de cada ciclo se preparará y se cargará la información por rutas con un promedio de 250 clientes en cada Terminal Portátil de Lectura (TPL).
- Las lecturas de los medidores de cada predio, serán ingresadas en la TPL en el campo. El software realiza un control automático de las lecturas evitando ingreso de datos erróneos dentro de parámetros previamente establecidos.
- Ingresada la lectura en la TPL permitirá colocar en la impresora portátil el formato pre-impreso de factura y realizar la impresión de los datos y valores del cliente. El lector entrega la factura al cliente e ingresa el código de la forma de entrega de la factura (en manos del cliente, y vía e-mail).
- Todo el trabajo de campo e información de las TPL es recopilado para realizar controles, se consolida y se actualiza en el Sistema Comercial de la EMAPA-EP (Sistema Aqua) al siguiente día del trabajo de campo.
- Una vez corregidas las irregularidades, debe emitirse un reporte final del resultado de las lecturas efectuadas, que servirá como soporte para el cálculo de la facturación. Este reporte

debe ser entregado en forma adecuada, de acuerdo con el cronograma inicialmente establecido.

- Cuando existe medidor instalado y operativo. El consumo del Usuario corresponde a la diferencia entre el volumen leído y el volumen de la lectura anterior. Sin embargo, es posible establecer un formato que agrupe mayor número de lecturas de consumo a manera de ejemplo se presenta el siguiente Tabla:

EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE - LECTURA DE MEDIDORES

Tabla 13.

Lectura de Medidores

Numero de Medidor: 0803023850

Nombre del Cliente: JUAN PIGUAVE

Número de Cuenta: 325

Dirección: SIMON BOLIVAR Y PADRE AGUIRRE

Observaciones: NINGUNA

FECHA	CICLO (2)	OBSERVACIONES
25/03/2015	15637	MEDIDOR CON FUGA Y OBSTRUCCION DEL CONTADOR

Fuente: Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado, 2015

Tabla 14.

Reporte de Lectura

REPORTE DE LECTURA

Nombre de Lector: JUAN PIGUAVE

Periodo: 12

Número de Cuenta: 325

Nº	Recorrido	Cliente	Dirección	Catastro	Medidor	Lec. Act.	Est. Medidor
2	12	32	7FE	27	08	15637	FUGA

Fuente: Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado, 2015

En algunos casos, es recomendable que el Inspector del área Comercial deje una notificación al usuario sobre el volumen consumido, lo cual puede ser parte de la Política Comercial que brinde transparencia y mejor relación con el usuario, como la que se ve a continuación:

NOTIFICACION DE PAGO										
Fecha de Notificación: 21/03/2013										
Cuenta: 010104										
Cod. Localización: 01010710100101										
Nombres: LEON VERA VÍCTOR ANASTACIO										
Dirección: CHIMBORAZO										
=====										
Meses:	Agua Pot.	Alcant	Basura	Admin	Contratos	ReConex	Proc	Saldo	Interes	Total a Pagar:
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
=====										
TOTAL POR PAGAR:										0.00

Figura 14. Notificación de Pago

Fuente: Dirección Comercial de la EMAPA-EP

- Ante la falta de consumo real en el período se considerará el consumo promedio que normalmente corresponde al promedio de los seis últimos consumos reales leídos. Esta regla permanece mientras dure la irregularidad, sin embargo, debe ser contabilizada por el Proceso de Facturación para posteriores correcciones, cuando se obtenga la medición del período.
 - Cuando no cuentan con medidor instalado el consumo se obtiene de acuerdo al volumen dado a la categoría del usuario que esté registrada por la Dirección Comercial.

A modo de ejemplo se procede a presentar la Tabla 15, en la cual se visualiza:

- En el reporte intervienen los responsables de las siguientes áreas: Comercial/Lectura, Registro/Contabilidad, Financiero/Gerencia.
- La Dirección Comercial en coordinación con la Dirección Financiera integro un nuevo Cronograma, ya que los períodos de facturación tienen incidencia en la elaboración de los Estados Financieros u otra información financiera que sirva para toma de decisiones.

Tabla 15.
Cronograma área comercial

CRONOGRAMA ÁREA COMERCIAL											
FACTURACIÓN				DISTRIBUCION				COBRANZA			
SECT	CLIEN. MEDID	CLIE NO MEDIDO	TOTAL CLIENT X SECTOR	FECHA LECTURA	EMISIÓN FACT.	DÍAS HÁBILES	FAC. X DÍA	FECHA REPART	FECHA CONTROL	FECH VENCIMIE	FECHA CORTE
1	150	30	180	25/03/2015	08/04/2015	9	1800	08/04/2015	10/04/2015	13/04/2015	16/04/2015
2	300	86	386	26/03/2015	09/04/2015	9	3600	09/04/2015	11/04/2015	14/04/2015	17/04/2015
3	34	37	71	27/03/2015	10/04/2015	9	408	10/04/2015	12/04/2015	15/04/2015	18/04/2015
4	234	4	238	28/03/2015	11/04/2015	9	2808	11/04/2015	15/04/2015	16/04/2015	19/04/2015
5	56	14	70	29/03/2015	12/04/2015	9	672	12/04/2015	16/04/2015	17/04/2015	20/04/2015
6	347	178	525	01/04/2015	15/04/2015	9	4164	15/04/2015	17/04/2015	18/04/2015	21/04/2015

Fuente: Procedimientos y prácticas en Facturación y Cobranza año 2015, EMAPA

Análisis

Para que se inicie el proceso de distribución, es necesario que el proceso de facturación haya terminado y, para que se inicie el proceso de facturación, es necesario que el proceso de lecturas se haya completado; es decir que, estos procesos conforman un ciclo y, por lo tanto, deben estar debidamente coordinados y programados. El cronograma de lecturas tiene incidencia directa en los cronogramas de facturación y distribución, por lo tanto, deben estar coordinados

Indicador de gestión

Un trabajo realizado a lo largo del mes demuestra una gestión altamente eficiente ya que para no tener saldos por excesiva carga de trabajo en períodos determinados se cuida que los períodos de lectura sean iguales, es decir que cubran 30 días al mes en promedio.

Beneficios

- Los clientes, desde el mismo día que reciben su factura, tienen un plazo de hasta 15 días para pagar sus facturas. En ese mismo día lo pueden hacer en los Centros de Recaudación.
- El cliente puede verificar que la lectura que está impresa en su factura, es la misma que tiene su medidor de agua potable.
- La factura es impresa y entregada a los clientes en 8 segundos. Con el sistema anterior, la factura impresa era entregada a los clientes después de 7 días.
- Disminución de reclamos por errores de lecturas de medidores y entrega de facturas.
- Aumenta la ventaja competitiva de la EMAPA-EP con el resto de empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarias a nivel Ecuador.

Notificaciones de Deuda a los Clientes

Antecedentes

Una forma de recordarle al usuario que mantiene una deuda pendiente con la empresa y por ende debe acercarse a renegociar el monto adeudado se enviará notificaciones masivas vía correo electrónico, a través de varios canales de distribución para llamar su atención e involucrarlo en la concientización de deudas pendientes con la EMAPA-EP.

Objetivos específicos

- Elaborar Notificaciones que contengan plazos definidos para el pago de la deuda según los montos adeudados.
- Diseñar esquemas a través de varios canales de notificaciones para presionar a los usuarios que mantienen cuentas pendientes de pago en la institución (entrega de notificaciones, llamadas telefónicas).

Plan de acción

Tabla 16

Notificaciones de cartera por ciclos y sectores Emapa Daule a abril 2015

CICL	SECTORES	DET	C.MED	S.MED	USUA	CARTERA	INSPECTOR	%
1	111	LIMONAL		313 6	319	\$36,422.21	M. MORAN	14.88
1	114	GUARUMAL	6	1	7	\$1,207.70	M. MORAN	
1	115	INDEPENDENCIA	5	2	7	\$22,094.68	M. MORAN	
1	105	PATRIANUEVA		1,016 89	1,105	\$409,697.87	J. SALAZAR	
2	100	MARIANITAS		1,109 86	1,195	\$388,974.62	R.COLOMA	17.92
2	103	CENTRO		595 15	610	\$180,272.85	J. SALAZAR	
3	104	ZONA SUR		698 49	747	\$216,158.19	J.	14.81
3	118	ZONA SUR		674 56	730	\$254,303.98	F.NAVARRE	
4	120	COOP. ASSAD BUCARAM		120 1	121	\$34,281.10	R.COLOMA	5.92
4	119	COOP. SAN JOSE		131 6	137	\$45,927.49	F.NAVARRETE	
4	108	MAGRO		315 31	346	\$63,045.76	J. SALAZAR	
4	109	SAN GABRIEL		131 5	136	\$32,175.98	M. MORAN	
5	117	LAS MARAVILLA		173 7	180	\$9,914.62	F.NAVARRETE	7.17
5	113	RECINTO BRISAS		178 2	180	\$10,881.94	R. COLOMA	
5	208	ZONA SUR		652 67	719	\$206,888.34	M. MORAN	
6	116	RECINTO ANIMAS		183 1	184	\$12,557.36	R. COLOMA	1.85
6	110	RECINTO ANIMAS		186 6	192	\$19,899.19	R. COLOMA	
6	112	J.BAUTISTA		195 10	205	\$26,179.40	F.NAVARRETE	
7	106	PEDROISAIAS		542 10	552	\$190,999.28	J PEÑARRIETA	18.39
7	101	BANIFE		878 30	908	\$393,198.48	F.NAVARRETE	
8	102	CENTRO AGRICOLA		832 93	925	\$297,800.47	M. MORAN	19.08
8	107	.JUAN BAUTISTA	29	56	785	\$308,574.21	J. SALAZAR	
		TOTALES		9,923	636	10,559	\$3,177,373.26	100.00
CICLOS		C.MED		SECT	CICLOS	C.MED	SECTORES	
CICLO2		1,704		103	CICLO6	564	107	
CICLO3		1,372		118	CICLO7	1,420	102	
CICLO4		942		107	CICLO8	1,561	107	
CICLO5		1,003		208				

Fuente Dirección Comercial, Empresa Pública de Agua y Alcantarillado, 2015

Política de Renegociación de Deuda

Antecedentes

El incremento de cuentas por cobrar de la EMAPA-EP ha generado inconvenientes, por lo que se pretende establecer políticas para reducir las deudas llevando a cabo una negociación y el impacto del usuario disminuya.

Persuadir a los usuarios para que cancelen sus deudas en el plazo establecido y se verán beneficiado al obtener un descuento.

Objetivo general

Crear convenios de pago normativamente legalizado y brandar la oportunidad de cancelar deudas atrasadas y de esta manera evitar el crecimiento de la cartera de la EMAPA-EP.

Plan de acción

En este rubro se involucra a la Dirección Comercial ya que al visitar al cliente se puede realizar una observación del tipo y calidad de vida con lo cual se puede determinar la estrategia de cobro, ya que se puede reunir (en base a los datos observados) a los usuarios con características similares y enfocar el esfuerzo, además de las siguientes acciones:

- **Telefónica:** Consiste en ejecutar recordatorios de pagos, ofrecer facilidades y obtener el compromiso de pago del deudor y comunicarle información acerca de convenios
- **Notificaciones a través de SMS:** Se enviará mensajes personalizados a los deudores informando la deuda y el requerimiento del pronto pago.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE

POLITICA DE CONVENIOS DE PAGO- RENEGOCIACION DE DEUDAS

La Ley de Código Tributario en sus artículos 152 y 153 indica expresamente lo siguiente:

Art.152.-Compensación o facilidades para el pago.-Practicado por el deudor o por la administración un acto de liquidación o determinación tributaria, o notificado de la emisión de un título de crédito del auto de pago, el contribuyente o responsable podrá solicitar a la autoridad administrativa que tiene competencia para conocer los reclamos en única y definitiva instancia, que se compensen esas obligaciones conforme a los artículos 51 y 52 de este Código o se le concedan facilidades para el pago. La petición será motivada y contendrá los requisitos del artículo 119 de este Código con excepción del numeral 4 y, en el caso de facilidades de pago, además, los siguientes:

1. Indicación clara y precisa de las obligaciones tributarias, contenidas en las liquidaciones o 33 34. Determinaciones o en los títulos de crédito, respecto de las cuales se solicita facilidades para el pago;
2. Razones fundadas que impidan realizar el pago de contado;
3. **Oferta de pago inmediato no menor de un 20% de la obligación tributaria y la forma en que se pagaría el saldo;** y,
4. Indicación de la garantía por la diferencia de la obligación, en el caso especial del artículo siguiente. No se concederán facilidades de pago sobre los tributos percibidos y retenidos por agentes de percepción y retención, ni para las obligaciones tributarias aduaneras. Art. 153.- Plazos para el pago. - La autoridad tributaria competente, al aceptarla petición que cumpla los requisitos determinados en el artículo anterior, mediante resolución motivada, dispondrá que el interesado pague en ocho días la cantidad ofrecida de contado, y concederá, el plazo de hasta seis meses, para el pago de la diferencia, en los dividendos periódicos que señale. Sin embargo, en casos especiales, previo informe de la autoridad tributaria de primera o única instancia, la máxima autoridad del sujeto activo correspondiente, podrá conceder para el pago de esa diferencia **plazos hasta de dos años, siempre que se ofrezca cancelar en dividendos mensuales, trimestrales o semestrales, la cuota de amortización gradual que comprendan tanto la obligación principal como intereses y multas a que hubiere lugar, de acuerdo a la tabla que al efecto se elabore; que no se desatienda el pago de los tributos del mismo tipo que se causen posteriormente; y, que se constituya de acuerdo con este Código, garantía suficiente que respalde el pago del saldo.**

De acuerdo a la realidad socioeconómica y a la experiencia de este año de gestión está Dirección Comercial, desarrollo una tabla donde se indica el plazo de acuerdo a meses de deuda, salvo casos excepcionales donde por el valor de la misma y revisando el historial del usuario se tendrá potestad de modificar o ampliar el plazo siempre y cuando se trate del primer convenio de pago.

MONTO	PORCENTAJE	PLAZO
\$250-\$ 350	20%	6
\$351-\$ 550	20%	9
\$551 -\$1000	20%	12
\$1001-\$1500	20%	18
\$1501 EN ADELANTE	20%	24

Beneficios

Más del 70% de los usuarios se acogerá a la renegociación de la deuda, lo cual permite que el 30% restante de usuarios al ver que se procederá a la suspensión del servicio amparado en el reglamento para recuperación de cartera de la Dirección Comercial, procederán de manera simultánea a esta opción de pago.

Alternativas de Pago a través de Canales Financieros

Antecedentes

La deficiencia de canales de pago y convenios con instituciones ha creado que los clientes no encuentren otra manera que acercarse a las cajas físicas y de manera presencial lo que ha ocasionado que existan múltiples incumplimientos por parte de los clientes.

Objetivo general

Crear canales de pago donde la ciudadanía pueda agilizar el pago de sus haberes y evitar el incumplimiento de pago de sus facturas.

Plan de acción

Para brindar a los usuarios facilidades de pago en lo que concierne a las planillas del Servicio de Agua Potable se ha considerado la alternativa de realizar convenios con instituciones financieras y recaudadoras, entre ellas podemos nombrar:

- Banco de Pichincha con el Banco Vecino
- Banco de Guayaquil y sus canales virtuales

- Servipagos
- Ventanillas adicionales a las ya existentes

Beneficios

Dichos convenios tienen como objetivo esencial agilizar los procesos de recaudación de pagos y brindar más comodidades a los usuarios, si el usuario no desea salir de su casa o lugar de trabajo, podrá realizar sus pagos con mayor comodidad, a través de los servicios en línea dispuestos por la EMAPA-EP.

Descuento por Pronto Pago

Los descuentos por pronto pago, conocidos como descuentos en efectivo, tienen como objetivo estimular a los usuarios a que realicen el pago de su deuda en un plazo de tiempo previamente acordado.

Consiste que el usuario recibirá un descuento del 2% sobre el valor nominal de la factura si la cancela en un plazo no mayor a 10 días. De lo contrario, el valor nominal total vencerá en 30 días y se sobreentiende que se cargará un interés terminado este período de 30 días.

Esta estrategia ayudará a persuadir a los usuarios para que se acerquen a pagar sus planillas de manera puntual, además previene la existencia de cartera vencida.

Plan de acción

En 6 meses se estima que el 50% de los usuarios se acoja al descuento pronto pago.

Indicador de gestión

Para que esta estrategia sea considerada como efectiva es necesario que el 22% del total de los usuarios se acojan al descuento por pronto pago.

Para el sexto mes de haber aplicado esta estrategia se espera que el 50% de los usuarios vean los beneficios de acogerse al descuento, creando así una cultura de pago.

Beneficios

Principalmente, estos descuentos tienen un beneficio para la EMAPA-EP, ya que aumentan la probabilidad de que los clientes paguen rápidamente, proporcionando así ingresos efectivos más rápidos.

Los descuentos en efectivo se ofrecen con el fin de persuadir a usuarios del agua potable para pagar sus facturas más rápido.

Acciones de la Deuda mediante Coactividad Legal – Administración y Recuperación de Cartera Vencida

Antecedentes

La recuperación de cartera vencida es de vital importancia y se considera PRIORITARIO disponer de lineamientos, procesos, estrategias y tecnología eficientes para una excelente gestión y resultado en recuperación de capital.

La determinación de responsabilidades de conformidad al tipo de cartera, la adecuada planificación, un ordenado control, seguimiento hacia los gestores de cobranzas, el

establecimiento del tipo de gestión a realizar bajo un análisis previo de la cartera, garantiza altos índices de efectividad respecto a los objetivos planteados en el proceso de recuperación de cartera vencida

Objetivo específico

- Iniciar la acción judicial correspondiente para el cobro de la vía coactiva.
- Obtener mayor contacto con los clientes para poder realizar la gestión respectiva de cobro.
- Obtener el pago de los deudores.
- Contratar los servicios profesionales de abogados, a fin de que realicen las gestiones de cobro por la vía coactiva.

Plan de acción

Se envía al departamento de cobranza y este a su vez con el departamento legal para realizar el respectivo cobro además de indicar que los costos por contratación legal se los carga al usuario que haya incurrido en mora; este dato se lo obtiene del departamento estadístico que es el responsable de llevar la información de cada cliente.

Beneficios

Son más positivos para la recuperación de la cartera vencida así poder mejorar los ingresos para la empresa.

Al describir la ejecución que recomendada, se ha alcanzado una recaudación efectiva, eficiente y oportuna. El estudio nos ha permitido constatar que al implementar este sistema

dentro de la empresa EMAPA-EP ha permitido alinear de una manera correcta la misión visión y a su vez se establezcan estrategias que pueden ser cumplidas mediante objetivos estratégicos enfocados bajo un Sistema de Gestión por Resultados perspectivas que identifico falencias, negligencias, para priorizar acciones y evaluar situaciones para emprender planes de acciones corrijan los limitantes según sea el caso.

Así también se ha evidenciado la falta de alineación del personal de la EMAPA-EP hacia los planes de la empresa, pero debido a la implementación se ha resuelto que las metas sean socializadas entre ellos, a través de la revisión de los objetivos de cada departamento para mantenerlos en constante capacitación y se sientan valorados por quien dirige la empresa y supervisa su trabajo aumentando la productividad de los mismos en las funciones que se le han encomendado.

CONCLUSIONES

El incremento de la cartera vencida de la EMAPA-EP, además del hecho real de la no disponibilidad de fondos para cubrir el presupuesto institucional, ha sido el tema de la presente investigación debido a que la empresa pública, aquí tratada, no cuenta con un proceso eficaz de cobranza; razón por la cual nos propusimos encontrar los mecanismos que faciliten la aplicación de un “sistema de gestión por resultados” para la optimización del proceso de recaudación; o sea, un diseño estratégico de cobro, como herramienta, que impulse, con eficacia y efectividad, la recaudación y, con ello, la realización de los proyectos de crecimiento empresarial. El fin último del “estudio financiero”, de la empresa y sus procesos, era encontrar aquellas “políticas” optimizadoras. Para conseguirlo, nos fijamos evaluar los datos históricos de las recaudaciones a fin de resaltar un “Plan estratégico” que facilite el incremento de las cobranzas, para describir el óptimo buscado.

Apreciar los datos históricos a través de un diagnóstico que evaluó la causa del crecimiento incontrolable de la cartera vencida, como primer paso de la investigación, nos permitió enfocar las principales tareas que logran el perfeccionamiento de toda gestión de cobro en la empresa, advirtiéndonos sobre la incidencia que puede tener la Cartera sobre el desarrollo económico y social de la EMAPA-EP.

El abordar un “Plan estratégico”, como conclusión del diagnóstico realizado, conlleva a la propuesta para implementar un Diseño de Gestión por Resultados; herramienta que requiere definir indicadores de control y seguimiento, desde el punto de vista de la etapa del proceso de recaudación, e Indicadores que nos guíen en el desempeño: eficiencia, eficacia e influencia, en la

consecución de los objetivos, de las instancias de dirección en la compañía y en el desarrollo financiero de la empresa.

Los primeros capítulos proyectaron el problema y sus causas, delineando las vías de salida; con ello se pudo llegar a elementos específicos que sirvan para describir la situación actual de la empresa y comprender su situación real, demostrando la necesidad de la propuesta de la gestión de cobranza a través de los índices y estados financieros. El plantear la revisión de las cuentas por cobrar en forma periódica, puede facilitar que los procesos de pagos de las cuentas facturadas sean eficientes, situación que la actualidad operativa no lo permite. Con ello se establece la recuperación necesaria de la cartera vencida y la pronta implementación del sistema de Gestión por Resultados que motive y enfoque la gestión incrementando la eficacia y el impacto de las políticas de la EMAPA-EP a través de una mayor responsabilidad tanto de los funcionarios como de los clientes en general.

Con todos estos elementos investigados se logró llegar a la propuesta, estableciendo un programa de Gestión por Resultados que sirve tanto para alertar y controlar así como para la recuperación de la cartera; el principal requerimiento fue señalado como “pasos a seguir” para lograr un adecuado proceso de cobro y recaudación; demostrando que la propuesta se valida porque nos garantiza instrumentar las estrategias planteadas y elabora el derrotero a seguir para alcanzar los objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Queda así demostrado que a través de la aplicación de un “sistema de gestión por resultados” se optimiza el proceso de recaudación. A lo largo del trabajo se ha ido adecuando la herramienta a la realidad de la empresa, obteniendo una mejora progresiva de la recaudación, por tanto, efectiva, eficiente y oportuna. El estudio nos ha permitido constatar que al implementar

este sistema dentro de la empresa EMAPA-EP se alinean tanto la misión como visión, estableciendo estrategias que pueden ser cumplidas mediante objetivos estratégicos enfocados bajo el Sistema de Gestión por Resultados; una perspectiva que nos ha permitido identificar falencias, negligencias, priorizar acciones, evaluar situaciones y emprender planes de acciones para realizar, a futuro, las respectivas correcciones necesarias según sea el caso.

RECOMENDACIONES

Dentro del proceso de análisis financiero realizado denota que la falta de eficacia y eficiencia dentro de la Gestión Administrativa, más la suma de la cultura de no pago por parte de los Dauleños y usuarios del sistema, conlleva a que se genere una alta incobrabilidad en los valores facturados, para ellos dentro del primer capítulo se describió la metodología hacer utilizada, abarcando así en el segundo capítulo los antecedentes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule “EMAPA-EP” para lo cual se definió una breve reseña histórica, en lo concerniente al análisis realizado en mi calidad de Directora Administrativa- Financiera se evidenció a través de los distintos puntos la situación actual de la cartera vencida, se plantearon indicadores para monitorear el cobro de la misma, de una manera mensual, medible a través de la facturación con lo recaudado y se planteó realizar políticas de convenios de pago, y socializar los mismos mediante boletines de prensa, perifoneo, y demás relacionados, en cuanto a la atención para reducir el número de quejas, se medirán el incremento de las mismas respecto al mes anterior y si incrementan se realizaran las correcciones necesarias dentro de la Dirección pertinente, todo esto medido y monitoreado a través de un sistema de Gestión por Resultados que permita la recuperación de cartera, donde se determinó los pasos a seguir para lograr un adecuado proceso de cobro y recaudación, así mismo se estableció las estrategias planteadas y los pasos a seguir para el alcance de los objetivos. En el capítulo 4 desarrollo de las acciones finales que mejoren la liquidez empresarial, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio junto a la participación de todo el personal y se logre el objetivo propuesto de recuperar cartera y mejorarla gestión de la empresa permitiendo una acertada y oportuna toma de decisiones.

Manteniendo la primicia fundamental que la Gestión de las actuales autoridades es de vigilar y asegurar que los distintos procesos que conforman la EMAPA-EP se ejecuten correctamente para que los frutos de los objetivos planteados permitan una adecuada recaudación.

Mediante la elaboración de un diagnóstico FODA se llega a la conclusión que la empresa no cuenta con un manual de procesos para la recuperación de cartera donde se identifica que los principales motivos por los cuales la empresa no logra cumplir con los objetivos que se han trazado en el plan estratégico por lo cual en el presente trabajo se sugiere cambiar ciertos parámetros para corregir este problema.

Mediante el estudio interno de la empresa se llega a la conclusión que la empresa no cuenta con un sistema de medición de metas enfocado a la realización del plan estratégico de la misma por lo cual en el presente trabajo se proponen metas dirigidas a la estricta recuperación de cartera con un sistema de medición de cumplimiento de las mismas con el fin de poder cumplir el plan estratégico, además se propusieron planes de acción para disminuir el impacto del no cobro de las planillas facturadas.

En el área financiera debido al problema de cartera vencida, se plantearon indicadores para monitorear el cobro de la misma, de una manera mensual, medible a través de la facturación con lo recaudado y se planteó realizar políticas de convenios de pago, y socializar los mismos mediante boletines de prensa, en cuanto a la atención para reducir el número de quejas, se medirán el incremento de las mismas respecto al mes anterior y si incrementan se realizarán las correcciones necesarias dentro del área pertinente.

BIBLIOGRAFÍA

- Del Castillo, Á. (2004). *Gestión por Categorías. - Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. Coruña.
- EMAPA-EP. (2015). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Daule: <http://www.emapadaule.gob.ec>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule. (2012). *Economía de Daule*. Obtenido de Ilustre Municipalidad del Cantón de Daule: <http://www.daule.gob.ec>
- Graupera, J. (2009). Análisis de Liquidez y endeudamiento y Valor. *UOC*.
- Hernández, R. (2009). *Crédito y Cobranza*. México.
- Ibarra, L., López, R., García, L., & Quintero, B. (2013). Sistema de recuperación para una cartera vencida. *Universidad Autónoma de México*.
- López, A., Contreras, R., & Espinosa, R. (2011). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness.
- Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Neira, J. (2016). Plan de Desarrollo Cantonal y Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2011-2016. *Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad de Daule*.
- Ortega, A. (2002). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- Revelo, S. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán. *UNIANDÉS*.
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias. - El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*.
- Salmonte, L. (2004). *Cartera Vencida Empresas de Servicios*.
- Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias. Modelos y Metodologías para la identificación y construcción de competencias*.

NETGRAFIA

Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2017). *Gobierno por Resultados*. Obtenido de Secretaria Nacional de la Administración Pública: <http://www.administracionpublica.gob.ec>

Del Castillo, Á. (2004). *Gestión por Categorías. - Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. Coruña.

EMAPA-EP. (2015). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Daule: <http://www.emapadaule.gob.ec>

Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule. (2012). *Economía de Daule*. Obtenido de Ilustre Municipalidad del Cantón de Daule: <http://www.daule.gob.ec>

Graupera, J. (2009). Análisis de Liquidez y endeudamiento y Valor. *UOC*.

Hernández, R. (2009). *Crédito y Cobranza*. México.

Ibarra, L., López, R., García, L., & Quintero, B. (2013). Sistema de recuperación para una cartera vencida. *Universidad Autónoma de México*.

López, A., Contreras, R., & Espinosa, R. (2011). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness.

Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.

Neira, J. (2016). Plan de Desarrollo Cantonal y Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2011-2016. *Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad de Daule*.

Ortega, A. (2002). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw.

Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.

Revelo, S. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán. *UNIANDÉS*.

Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. - El reto compartido del crecimiento personal y de la organización.

Salmonte, L. (2004). *Cartera Vencida Empresas de Servicios*.

Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Modelos y Metodologías para la identificación y construcción de competencias.

Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2017). *Gobierno por Resultados*. Obtenido de Secretaria Nacional de la Administración Pública:
<http://www.administracionpublica.gob.ec>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Benavides Luque Mónica Isabel, con C.C: # **0922953286** autor (a) del trabajo de titulación: **Estudio financiero de la cartera vencida y la aplicación de un sistema de gestión por resultados para la optimización del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule (EMAPA-EP)**, previo a la obtención del título de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de agosto del 2017

f. _____

Nombre: Benavides Luque Mónica Isabel
C.C: **0922953286**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio financiero de la cartera vencida y la aplicación de un sistema de gestión por resultados para la optimización del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule (EMAPA-EP).		
AUTOR(ES)	Benavides Luque Mónica Isabel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chávez Jack, Renato, Garzón Luis, Coello David		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
TÍTULO OBTENIDO:	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de agosto del 2017	No. DE PÁGINAS:	335
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Economía y Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	estudio financiero de la cartera vencida, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule Emapa, Ep, proceso de recaudación, plan estratégico e incremental de las cobranzas, recaudación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Comprender el desafío que planteaba la recuperación de la Cartera en una empresa pública de servicio básico y cotejar académicamente los mecanismos y formas técnicamente recomendadas para ejecutar las cobranzas, constituyó, en el presente trabajo de investigación, el mayor problema de armonía; el “balance” que se encontró, como instrumento fue el “Sistema de gestión por resultados”, porque la observación directa del “circuito” de agua potable nos indicaba un problema de administración donde la cobranza sólo era “imagen” de un problema mayor: el riesgo de sostenibilidad del servicio a través de la crisis presupuestaria como efecto de las deudas no cobradas.</p> <p>En consecuencia, se partió del diagnóstico a través de elementos básicos los mismos que permitan instrumentar los cambios fundamentales que conlleven al cumplimiento de pago por parte de los clientes. Con el camino establecido se logra demostrar que aplicar el “sistema de gestión por resultados” optimiza el proceso de recaudación, siempre que, en paralelo, se adapten las herramientas a la realidad de la empresa. De forma detallada se proyecta la mejora progresiva en la recaudación, que no es otra cosa más que el reflejo de un buen funcionamiento administrativo coordinado, tanto efectivo como eficiente, para que sea oportuno.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2583093 / 0983340355	E-mail: mbenavides 6@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Econ. Alcívar Avilés Teresa		
	Teléfono: +593-4-2206950 Ext. 5065-5068		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			