UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero Financiero

Tema:

"Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato"

Autor: Sánchez Aguilar, Diego Alejandro

Tutor: Dr. Caiza Lizano, José Esteban

Ambato – Ecuador

2016

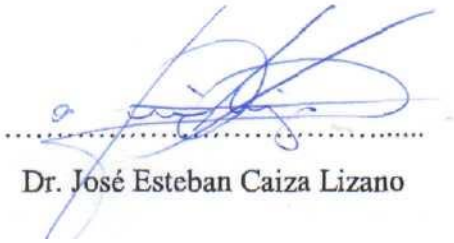
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. José Esteban Caiza Lizano, con cédula de identidad No. 180135626-0, en mi calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA EP. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO"**, desarrollado por Diego Alejandro Sánchez Aguilar, de la carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2016

EL TUTOR



Dr. José Esteban Caiza Lizano

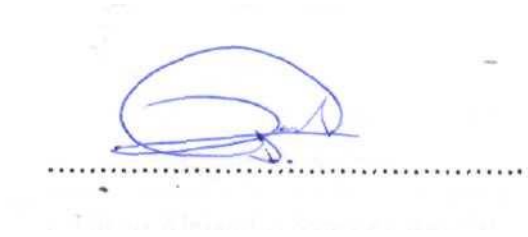
C.I. 180135626-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Diego Alejandro Sánchez Aguilar, con cédula de identidad No. 180310918-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA EP. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO"**, así como también los contenidos presentados, ideas, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Análisis de Caso.

Ambato, Septiembre del 2016

AUTOR



Diego Alejandro Sánchez Aguilar

C.I. 180310918-8

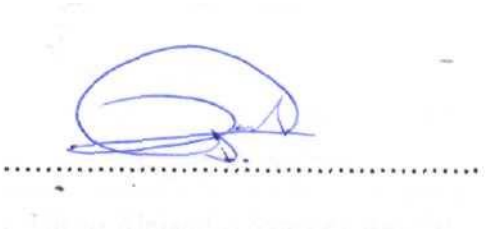
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Análisis de Caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Análisis de Caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Análisis de Caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Septiembre del 2016

AUTOR



Diego Alejandro Sánchez Aguilar

C.I. 180310918-8

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA EP. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO",** elaborado por Diego Alejandro Sánchez Aguilar, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Técnica de Ambato.

Ambato, Septiembre del 2016

Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE

Ing. Mg. Janet Urrutia

MIEMBRO CALIFICADOR

Eco. Mg. Daniel Izquierdo

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo en primer lugar va dedicado a DIOS por darme la capacidad y la sabiduría de llevar a cabo este proyecto, por escuchar mis plegarias iluminándome cada día de mi vida; a mis padres Julio y Teresa que desde el cielo siempre me guiaran y en ellos siempre encontraré un amor incondicional, a mi hermana Mónica Sánchez y a mi cuñado Luis Valle que han sido un pilar importante dentro de mi crecimiento personal y profesional y una familia ejemplar, unida y trabajadora, ya que sin el apoyo de ellos no sería la clase de persona que soy ahora.

Diego Alejandro Sánchez A.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sinceros agradecimientos a mi querida y prestigiosa institución "Universidad Técnica de Ambato" en especial a la Facultad de contabilidad y Auditoría, a cada uno de los docentes por darme la oportunidad de formarme como profesional; a la Ing. Janet Urrutia, quien hizo posible la presentación del actual trabajo de investigación, por su esfuerzo y tiempo con sus conocimientos, su experiencia, su motivación ha logrado en mí terminar mis estudios con éxito; a mi familia que supieron brindarme todo el apoyo requerida en mi vida estudiantil; finalmente a mis cuatro grandes amigos que de una u otra manera han sido un soporte fundamental en este caminar.

Gracias

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA EP. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO".

AUTOR: Sánchez Aguilar, Diego Alejandro
TUTOR: Dr. Caiza Lizano, José Esteban
FECHA: Septiembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de casos tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión de cobranza con los objetivos de calidad establecidos por parte de la "EP. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado", del cantón Ambato, por lo cual se estableció la problemática de estudio que consiste en el "elevado índice de morosidad por parte de los usuarios", pues al poseer una gestión de cobranza ineficiente y estrategias desactualizadas para la cantidad de población morosa que utiliza los servicios de agua potable y alcantarillado, afecta notablemente al indicador de cartera vencida con un promedio de 27,9% desde el año 2014 hasta mayo del 2016, lo que provoca que la empresa enfrente problemas de cartera vencida afectando el objetivo de calidad sostenibilidad empresarial entrando en zona de comportamiento en riesgo y si no se soluciona podría ingresar a zona crítica según los resultados de la investigación dentro de la matriz de riegos. Planteando una propuesta donde se ayudará a recuperar valores adeudados a través de una contratación donde se requerirá del servicio de un buffet de abogados con sus colaboradores para la recuperación de valores adeudados, cortes de servicio, juicios, embargos, etc. Según los lineamientos necesarios para el beneficio de la entidad investigada, el cual se actuará bajo la "Ley orgánica de contratación pública", con la finalidad de elevar una cultura de pago puntual por parte de la ciudadanía y mejorar los resultados en base a los indicadores financieros y de calidad, cumpliendo satisfactoriamente los objetivos propuestos por parte de la EP. EMAPA A.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN DE COBRANZA, OBJETIVOS DE CALIDAD, MOROSIDAD, SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, EMPRESA PÚBLICA.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING

TOPIC: "ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF COLLECTION AND ITS INCIDENCE IN THE QUALITY TARGETS OF THE EP. MUNICIPAL COMPANY OF DRINKING WATER AND SEWERAGE AMBATO".

AUTHOR: Sánchez Aguilar, Diego Alejandro
TUTOR: Dr. Caiza Lizano, José Esteban
DATE: September 2016

ABSTRACT

This analysis of cases aims to determine the incidence of the management of collection with the objectives of quality established by "EP. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado", of the canton Ambato, by which it is established the problematic of study that is in the "high index of payment failure from the users", as to the own a management of collection inefficient and strategies outdated for the amount of overdue users that uses the services of water drinking and sewer, affects notably to the indicator of portfolio expired with an average of 27.9% from the year 2014 until Mayo of the 2016 , what causes that the company opposite problems of portfolio expired affecting the target of quality sustainability business entering in area of behavior in risk and if it is not solved, it could enter to area critical according to them results of the research within the matrix of irrigation. Considering a proposed where is help to recover values owed through a hiring where is will require of the service of a buffet of lawyers with their contributors for the recovery of values owed, cuts of service, trials, embargoes, etc. According to them guidelines necessary for the benefit of the entity investigated, which is Act low it "law organic of recruitment public", with the purpose of raise a culture of payment punctual from the citizenship and improve them results based on them indicators financial and of quality, fulfilling successfully the objectives proposed by the EP. EMAPA A.

KEYWORDS: COLLECTION MANAGEMENT, QUALITY OBJECTIVES, OVERDUE PAYMENTS, CORPORATE SUSTAINABILITY, PUBLIC COMPANY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO **PÁGINA**

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i
APROBACIÓN DEL TUTOR ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA iii
CESIÓN DE DERECHOS iv
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO vii
RESUMEN EJECUTIVO viii
ABSTRACT ix
ÍNDICE GENERAL x
ÍNDICE TABLAS xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiv

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I

1. Identificación de caso a estudiar 2
Tema de investigación 2
1.1. Descripción y formulación del problema 2
Contextualización 2
Macro contextualización 2
Meso contextualización 4
Micro contextualización 7
Análisis crítico 11
Formulación del problema 12
Prognosis 12
1.2. Justificación 14
1.3. Objetivos 15
Objetivo general 15
Objetivo específico 15

CAPÍTULO II

2. Marco teórico 16
Fundamentación legal 16
Fundamentación científica técnica 20
Hipótesis 46
Identificación de las variables 46

CAPÍTULO III

3. Metodología del diagnóstico 47
Enfoque de la Investigación 47
Enfoque cualitativo 47
Enfoque cuantitativo 47
Modalidad básica de la investigación 48
Bibliográfica-Documental 48
Investigación de campo 48
Nivel o tipo de investigación 49
Investigación explicativa 49
Investigación descriptiva 49
Investigación correlacional 50
Población 50
Muestra 51
Operacionalización de las variables 52
Plan de recolección de información 54
Plan del procesamiento de la información 55

CAPÍTULO IV

4. Resultados 57
4.1. Principales resultados obtenidos del diagnóstico 57
Análisis financiero e interpretación de indicadores realizada en la EP-EMAPA-A 57

Análisis e interpretación de datos del checklist realizado en la EP-EMAPA-A 70
Verificación de la hipótesis 79
4.2. Limitaciones del estudio de caso 83
4.3. Conclusiones 84
4.4. Recomendaciones 85

CAPÍTULO V

5. Propuesta de solución 87
5.1. Metodología de la propuesta de solución 87
Datos informativos 87
Antecedentes de la propuesta 89
Justificación 89
Objetivos 90
Análisis de factibilidad 90
5.2. Desarrollo de la propuesta de solución 91
Modelo operativo 91

Bibliografía 109
Anexos 117

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla N° 1. Población 51
Tabla N° 2. Operacionalización de la variable gestión de cobranza 52
Tabla N° 3. Operacionalización de la variable objetivos de calidad 53
Tabla N° 4. Plan de recolección de información 55
Tabla N° 5. Comparación de cartera vencida 57
Tabla N° 6. Valor recuperado de cartera vencida 60
Tabla N° 7. Resultados del indicador de porcentaje de cartera vencida. 64
Tabla N° 8. Resultados del indicador de recaudo de cartera 65
Tabla N° 9. Cumplimiento del proceso de cobranza 70
Tabla N° 10. Cumplimiento de actividades del analista de cobranza 71
Tabla N° 11. Cumplimiento de actividades del tesorero 72
Tabla N° 12. Cumplimiento de actividades de la dirección financiera 73
Tabla N° 13. Cumplimiento de actividades del asesor jurídico 73
Tabla N° 14. Cumplimiento de actividades del notificador 74
Tabla N° 15. Planificación 75
Tabla N° 16. Ejecución 76
Tabla N° 17. Verificación 77
Tabla N° 18. Actuar 78
Tabla N° 19. Equipo técnico responsable 88
Tabla N° 20. Costo de la propuesta 88
Tabla N° 21. Modelo operativo 92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO **PÁGINA**

Gráfico N° 1. Empresas Públicas del Ecuador divididas por su creación..... 3
Gráfico N° 2. Cobertura de agua potable en el Ecuador. 5
Gráfico N° 3. Cobertura de alcantarillado en el Ecuador..... 6
Gráfico N° 4. Dotación de agua potable y alcantarillado 2015..... 8
Gráfico N° 5. Porcentaje de atención urbana – rural 2015. 9
Gráfico N° 6. Cuadro comparativo de crecimiento de usuarios..... 10
Gráfico N° 7. Árbol de problemas. 11
Gráfico N° 8. Flujo de caja proyectado del 2016-2022. 13
Gráfico N° 9. Súper-ordinación conceptual. 21
Gráfico N° 10. Súper-ordinación conceptual variable independiente..... 22
Gráfico N° 11. Súper-ordinación conceptual variable dependiente..... 23
Gráfico N° 12. Ciclo de Deming. 39
Gráfico N° 13. Total cartera vencida anual..... 58
Gráfico N° 14. Resumen cantidad usuarios morosos..... 59
Gráfico N° 15. Total recuperado anualmente y porcentajes. 61
Gráfico N° 16. Resumen recuperación de cartera. 62
Gráfico N° 17. Matriz de riesgo con resultados indicador rotación de cartera. 67
Gráfico N° 18. Matriz de riesgo con resultados indicador eficiencia en la recaudación. 68
Gráfico N° 19. Matriz de riesgo con resultados indicador autosuficiencia..... 69
Gráfico N° 20. Cumplimiento del proceso de cobranza. 70
Gráfico N° 21. Cumplimiento de actividades del analista de cobranza..... 71
Gráfico N° 22. Cumplimiento de actividades del tesoro..... 72
Gráfico N° 23. Cumplimiento de actividades de la dirección financiera..... 73
Gráfico N° 24. Cumplimiento de actividades del asesor jurídico..... 74
Gráfico N° 25. Cumplimiento de actividades del notificador..... 75
Gráfico N° 26. Planificación. 76
Gráfico N° 27. Ejecución. 77
Gráfico N° 28. Verificación. 78
Gráfico N° 29. Actuar. 79

INTRODUCCIÓN

El elevado índice de morosidad por parte de los usuarios de las empresas públicas que ofrecen servicios se han convertido en un problema perjudicial, motivo por el cual su cartera vencida aumenta constantemente afectando el cumplimiento de sus objetivos. Por tal motivo se ven en la necesidad de buscar opciones para recaudar los valoren vencidos, y poder obtener los ingresos necesarios para mejorar la atención a los usuarios y principalmente la sostenibilidad empresarial.

Por tal eventualidad en la vigente investigación se efectuará un estudio acerca del análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato, a continuación, se presenta el contenido del Análisis de Caso:

En el **Capítulo I** se hace referencia a la identificación del caso a estudiar, destacando la descripción y formulación del problema, justificación, objetivos generales y específicos, análisis crítico y prognosis.

El **Capítulo II**, consta del marco teórico, fundamentación legal, científico técnica y planteamiento de la hipótesis.

En el **Capítulo III** se desarrolla la metodología, en donde se hace mención el enfoque, modalidad, nivel de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables y la descripción detallada del tratamiento de la información.

El **Capítulo IV** está compuesto por los resultados que constituyen el análisis e interpretación de datos, limitaciones del estudio, las conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente se concluye con la metodología de la propuesta de solución con los procesos, identificación del diagnóstico y el desarrollo de la propuesta de solución.

CAPÍTULO I

1. Identificación de caso a estudiar

Tema de investigación

"Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato"

1.1. Descripción y formulación del problema

Contextualización

Macro contextualización

En 1947 se crea las primeras empresas del Ecuador, a partir de los años 70 comienza la mayor parte de creación de empresas estatales ecuatorianas, mencionando las siguientes: INECEL, CEPE, PETROECUADOR, IETEL, EMPROVIT, entre otras se destacan las creadas por los municipios para prestar servicio de agua potable y manejo de aguas servidas.

En la época de los 80 y 90 se logró liquidar varias empresas estatales las cuales no cumplieron con los objetivos establecidos en su creación, llegando a ser una carga presupuestaria y creando problemas políticos.

Actualmente la Constitución del Ecuador (2008) indica en el "Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas".
El estado ecuatoriano en la actualidad posee alrededor de 250 empresas públicas las cuales como en la constitución lo establece será para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios, el objetivo de estas empresas es la ejecución de proyectos para

el mejoramiento constante, resolver problemas con eficacia sin descuidar el medio ambiente ni la parte económica y financiera con el fin de servir a la colectividad y mejorar las condiciones de vida.

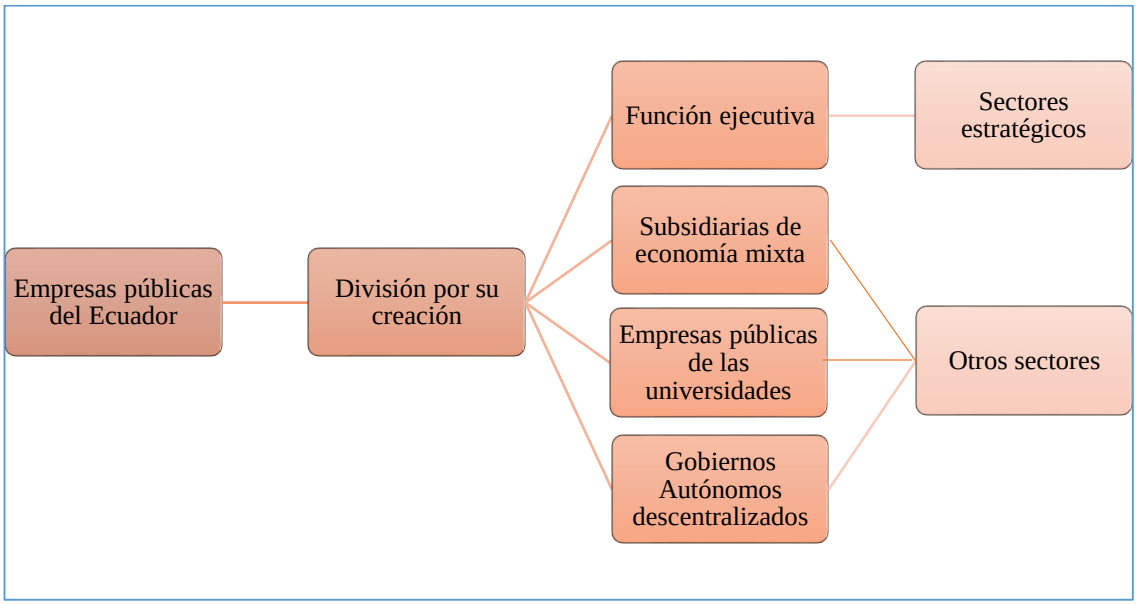


Gráfico N° 1. Empresas públicas del Ecuador divididas por su creación
Fuente: Secretaría Nacional de planificación y desarrollo (2013).
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Dentro de la función ejecutiva se encuentran alrededor de 25 empresas las cuales forman parte del sector estratégico que están divididas de la siguiente manera:

- Telecomunicaciones,
- Recursos naturales no renovables,
- Transporte y la refinación de hidrocarburos,
- Biodiversidad y patrimonio genético,
- El espectro radioeléctrico,
- El agua, y,
- Los demás que determine la ley.

Las empresas que forman parte de otros sectores menciona a:

- Productivos
- Seguridad

- Conocimiento y talento humano

Dentro de las subsidiarias de economía mixta se encuentran 3 empresas públicas, 10 en la parte de universidades que pertenecen al sector de conocimiento y talento humano.

Y un total de 212 empresas creadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados las cuales fueron establecidas dependiendo el servicio que requiera la colectividad como las de agua potable, urbanización y vivienda, aseo, movilidad tránsito y transporte, comunicación e información, rastro y plazas de ganado.

Meso contextualización

La Constitución del Ecuador (2008) en la Sección Primera Art. 12 menciona que "El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida." (pág. 29).

Es por eso que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen varias competencias en beneficio de la colectividad como lo estipula la Constitución del Ecuador (2008) en el Art. 264 literal 4 mencionando que deben "Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley." (pág. 130).

Apoyado de los anteriores artículos de la constitución los GADS tienen el derecho según el COOTAD (2010) Art. 57 literal j. "Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales".

Por lo cual los gobiernos descentralizados han creado las empresas municipales de agua potable y alcantarillado para poder maximizar la operación de los servicios

básicos con el fin de brindar una mejor calidad de vida no solo dentro las ciudades grandes si no en las parroquias que más lo necesitan, el objetivo primordial es dar una excelente asistencia rápida y eficaz a la colectividad en todos los sentidos.

En el Anexo N°01. Se detalla las 77 empresas municipales de agua potable y alcantarillado del Ecuador las cuales fueron creadas por los gobiernos autónomos descentralizados para las prestaciones de servicios dependiendo las necesidades de la población.

Las empresas mencionadas anteriormente (Anexo N°1) buscan ejecutar servicios ofreciendo calidad del producto, redes de alcantarillado con mayor cobertura a nivel provincial, ser autosustentables para poder funcionar como institución evitando ser una carga para el gobierno, cumpliendo con los objetivos establecidos a través de un estudio y una planificación estratégica.

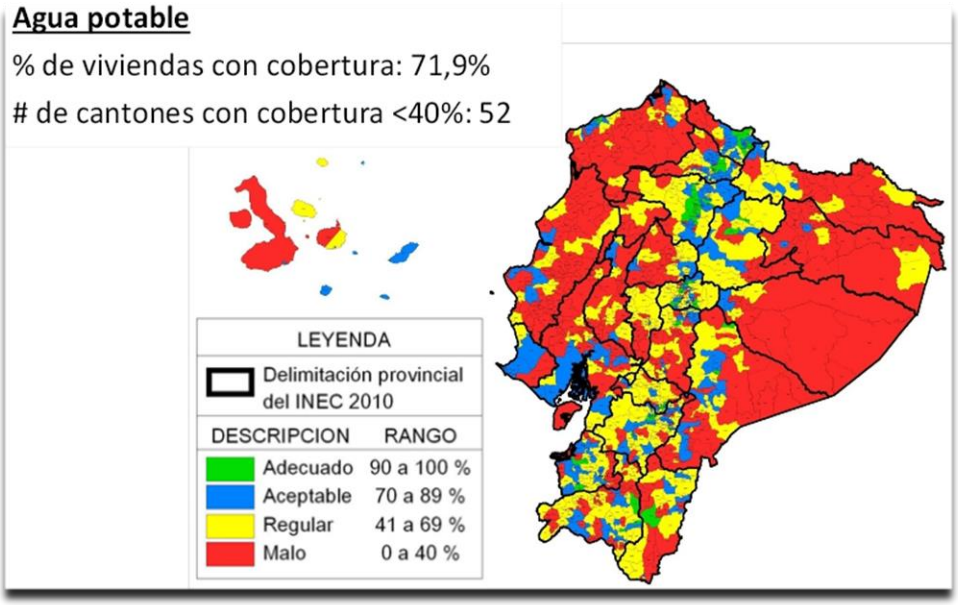


Gráfico N° 2. Cobertura de agua potable en el Ecuador.
Fuente: AMECUADOR (s.f.).

A continuación, en el gráfico N°02. Se puede observar la dotación de agua potable en el Ecuador con mayores provincias con una descripción mala a regular, muy pocas con aceptables y adecuadas, tomando en cuenta que se debe dotar con líquido vital de calidad por lo cual no se está cumpliendo satisfactoriamente con lo establecido por la ley.

Con un resultado del 71,9% de viviendas con agua potable falta completar el 28,1% restante en la cobertura, pero esto no descarta que el servicio básico es regular en la mayor parte del país, mientras que las zonas adecuadas son limitadas, afectando notoriamente al pueblo ecuatoriano creando preocupación en el gobierno y más aún en los GAD por la solución de estos problemas.

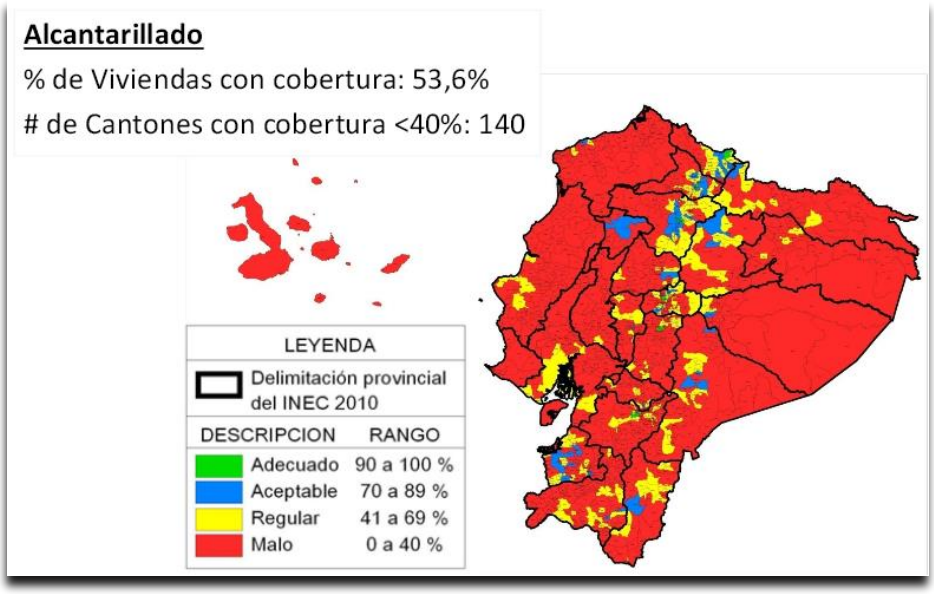


Gráfico N° 3. Cobertura de alcantarillado en el Ecuador.
Fuente: AMECUADOR (s.f.).

Acorde con lo estipulado en el gráfico N°03. Se puede analizar que las redes de alcantarillado son deficientes, la mayoría de las provincias del Ecuador posee una descripción mala, seguida por la regular en pocos lugares del territorio nacional y en limitadas zonas con aceptable y adecuado.

La carencia de agua potable en los hogares y ampliación de redes de alcantarillado se debe que en los últimos años una de las causas es no poder ser autosustentable para cumplir sus objetivos de calidad con satisfacción y seguir brindando servicios con normas internacionales que garanticen a la colectividad el consumo y la cobertura, esto se debe a un incremento elevado de la cartera vencida por el incumplimiento de pagos acumulados de planillas, afectando en la generación de recursos necesarios para dichas entidades.

Micro contextualización

En los documentos de la EP-EMAPA-A (2015) se cuenta una breve historia de la empresa mencionando que:

> La EP-EMAPA-A, fue creada mediante ordenanza municipal de fecha 21 de Julio del 2010, especificando en el Art. 3 – "Finalidad. - La EP-EMAPA-A dotará de los servicios de agua potable y alcantarillado, según el plan de ordenamiento territorial de Ambato, supervisará la acción de otros entes actuantes en el suministro de servicios y participará en el control de las cuencas hidrográficas aprovechables para la protección de los ecosistemas productores de recursos hídricos".
>
> La EP-EMAPA-A produce anualmente, 28'524.975,54 metros cúbicos de agua potable, los cuales son procesados en 5 plantas de tratamiento y 22 estaciones de bombeo, y se suministran a un total de 68.912 usuarios, cubriendo la demanda de 275.648 personas aproximadamente. (pág. 4).

En la actualidad la empresa cuenta con infraestructura adecuada para la gestión administrativa y operativa, posee laboratorios certificados para los análisis físico-químicos, microbiológicos, de agua potable, residual y vertiente abalizados bajo las normas ISO 9001:2008 y 17025, que se detalla en el anexo N°02. Además, se describe el listado de las plantas de tratamiento existentes y tanques de almacenamiento que posee la EP-EMAPA-A.

La atención a los usuarios se realiza en las siguientes agencias:

- Agencia la Merced.
- Agencia Centro (Av. 13 de Abril).
- Agencia la Dolorosa.
- Agencia los Shyris.
- Agencia Izamba.
- Agencia Colón.
- La Matriz" (EP-EMAPA-A, 2015).

Actualmente la EP-EMAPA-A aplica un nuevo enfoque basado en la calidad del servicio, como se determina en su Planificación Estratégica cuya visión al 2022 menciona lo siguiente "Ser reconocida en el año 2022, como una empresa eficiente, rentable e innovadora en la dotación de servicios de agua potable y alcantarillado, con responsabilidad social y ambiental en el desarrollo de obras y proyectos de agua

potable y alcantarillado". (Planificación Estratégica de la EP. EMAPA. A., 2015, pág. 8).

Los objetivos de calidad determinados en el manual de calidad de la EP-EMAPA-A son los siguientes:

> **MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS:** trabajamos para mejorar el servicio respecto a calidad del producto, tiempos de espera y niveles de satisfacción de nuestros usuarios y de nuestro personal.
>
> **SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**: Cuidamos la inversión que realiza la empresa y nos comprometemos a obtener siempre mejores resultados en nuestro trabajo diario. (Manual de la gestión de la Calidad EP-EMAPA-A, 2015, pág. 9).

Los objetivos de calidad mencionados anteriormente deben ser cumplidos de forma eficiente y oportuna, pero "la ciudad de Ambato tiene una población total de 329.856 habitantes según los datos del INEC al 2010, lo que representa que la EP-EMAPA-A cubre la demanda real del 83,566% de la ciudad de Ambato". (Planificación Estratégica de la EP. EMAPA. A., 2015, pág. 4).

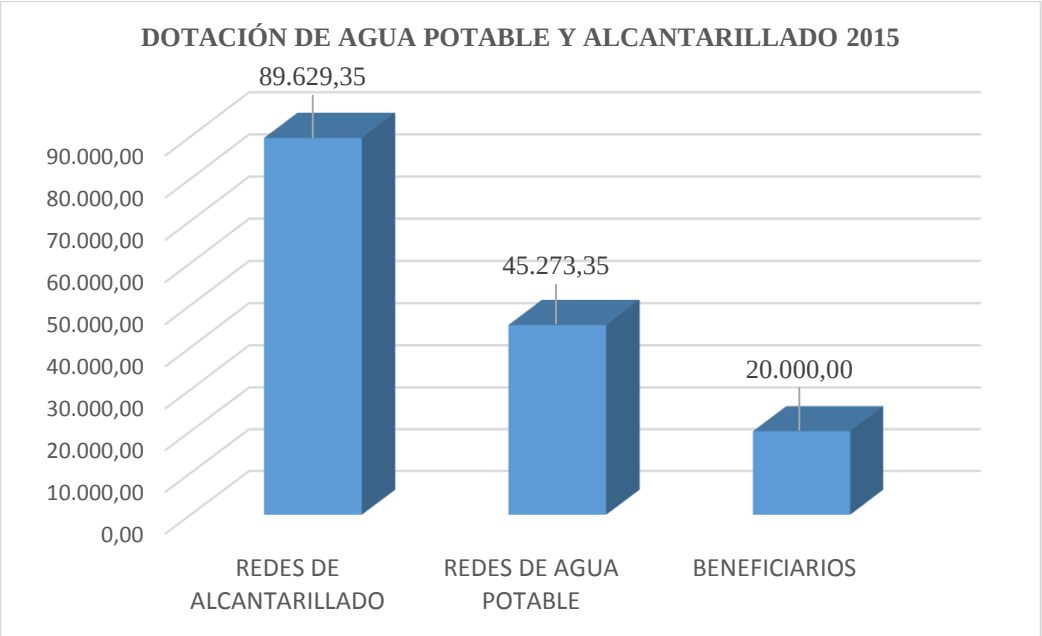


Gráfico N° 4. Dotación de agua potable y alcantarillado 2015.
Fuente: Rendición de cuentas EP-EMAPA-A (2015)

Con lo limitado de las recaudaciones anuales y con ayuda del GAD Municipal de la ciudad de Ambato se ha podido realizar obras básicas para la ciudad y las parroquias como podemos observar en el gráfico N°04. Donde se ha ejecutado 89.629,35 metros

de redes de alcantarillado de igual manera 45.273,35 metros de redes agua potable beneficiando a 20.000 familias del cantón Ambato.

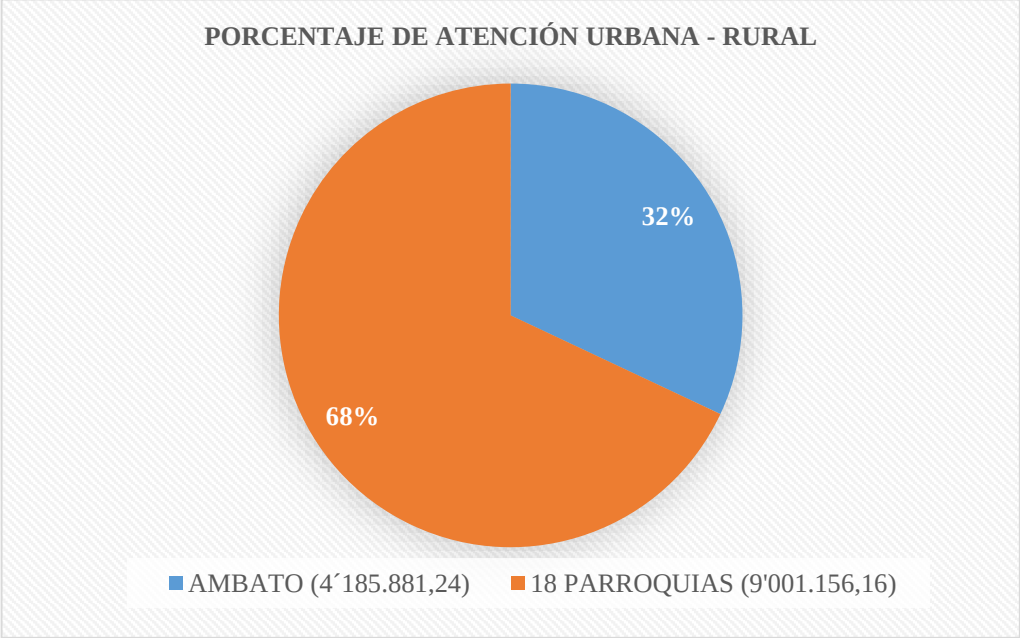


Gráfico N° 5. Porcentaje de Atención Urbana – Rural 2015.
Fuente: Rendición de Cuentas EP-EMAPA-A (2015).

Cabe reiterar que la atención a las parroquias aumento en un 68% como se observa en el gráfico N°05. Siendo estos los sectores con menos atención de la empresa de agua potable en épocas anteriores, es por este motivo que se ha analizado, planificado y ejecutado varios proyectos en beneficio de la zona rural sin descuidar la parte urbana con un 32% de interés.

Sin embargo, los usuarios que ocupan agua potable y alcantarillado en la zona urbana y rural no se sienten satisfechos con el servicio prestado ni por la cantidad de obras realizadas en estos sectores del cantón Ambato, ya que exigen mayor atención por parte de las principales autoridades de la EP-EMAPA-A, sin entender que con el aporte en el pago puntual de sus planillas de consumo ayudará a mejorar la sostenibilidad empresarial.

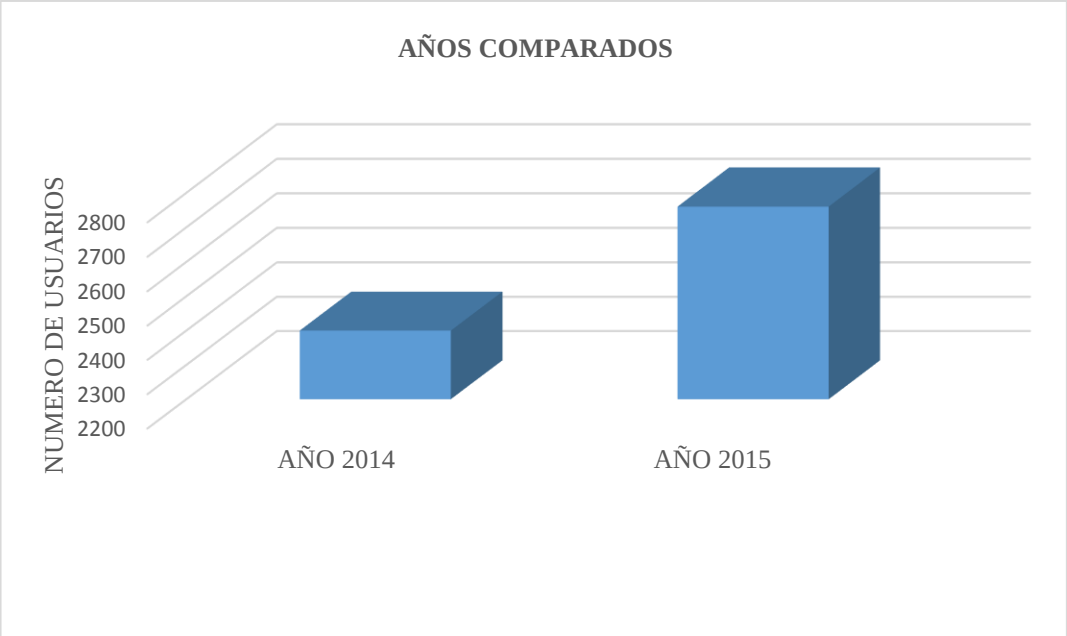


Gráfico N° 6. Cuadro Comparativo de crecimiento de usuarios.
Fuente: Rendición de cuentas EP-EMAPA-A (2015).

Como se puede apreciar en el gráfico N°06. Se incrementó nuevas acometidas en el 2014 con un total de 2370 usuarios mientras que hasta septiembre del 2015 aumento a 2673 clientes en total y su crecimiento será constante por las necesidades de la población y construcción de viviendas en varios sectores alejados de la ciudad.

El problema de la empresa se origina por el alto índice de cartera vencida en los últimos periodos, esto se debe a la cantidad de usuarios que atiende la EP-EMAPA-A, los mismos que muestran morosidad en la paga de sus planillas por el servicio de agua potable consumido.

La EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato está en la necesidad de recuperar lo adeudado en cartera vencida evitando que siga aumentando, sin afectar a los objetivos como la atención a los usuarios y principalmente la sostenibilidad empresarial según lo analizado por parte de la dirección financiera. Se ha podido contemplar que no existe una adecuada gestión de cobranza para recaudar lo adeudado.

Árbol de Problemas

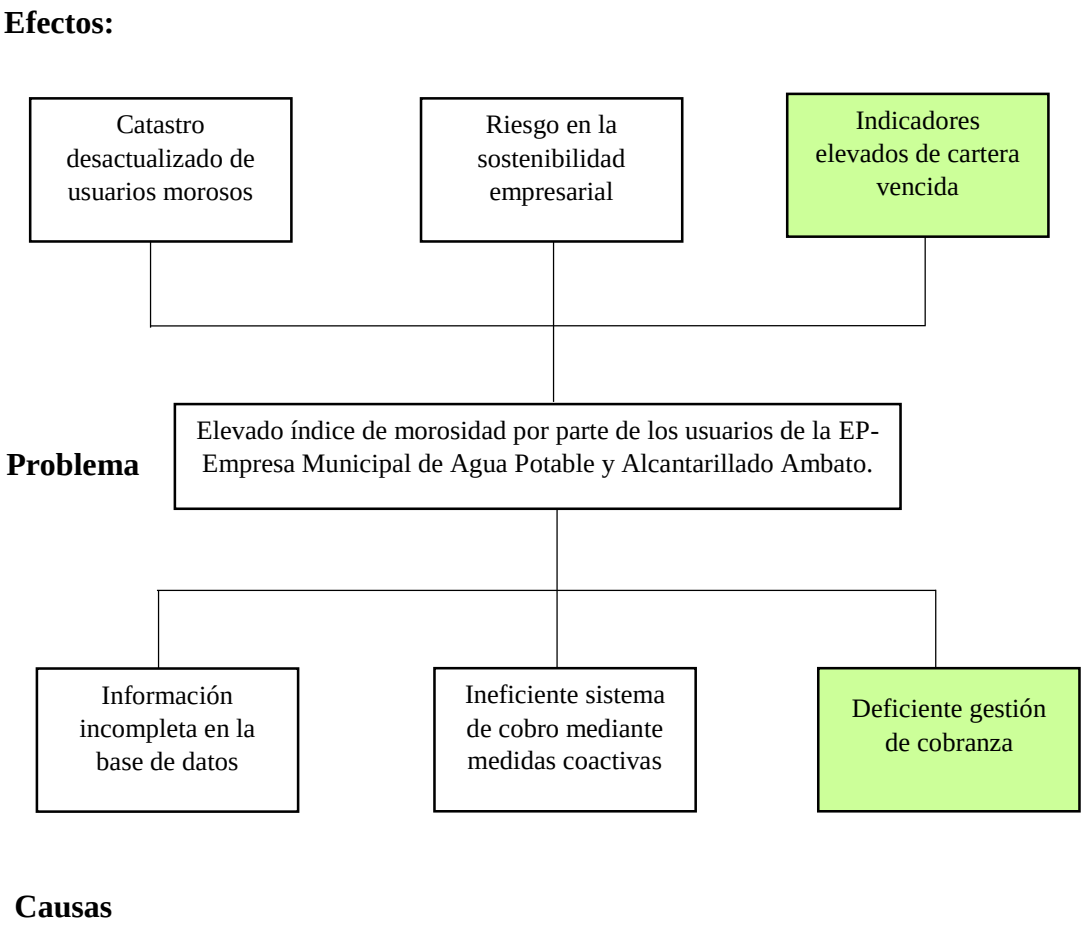


Gráfico N° 7. Árbol de problemas.
Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis crítico

La información incompleta en la base de datos, provoca un elevado índice de morosidad por parte de los usuarios de la EP-empresa municipal de agua potable y alcantarillado, lo que conduce a obtener catastros desactualizados de las personas morosas evitando poder tener un seguimiento y corte del servicio por falta de referencias como nombres completos, direcciones actualizadas, número del domicilio entre otras.

Un ineficiente sistema de cobro mediante coactivas por parte de las personas y departamentos involucrados los cuales no cumplen satisfactoriamente con los procesos

judiciales, conduce a un elevado índice de morosidad por parte de los usuarios de la EP- Empresa municipal de Agua potable y alcantarillado Ambato, provocando riesgo en la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, la deficiente gestión de cobranza por no falta de una unidad encargada con personal adecuado, carencia en la aplicación de procedimientos especificado en el anexo N°03, induce a un elevado índice de morosidad por parte de los usuarios de la EP- Empresa municipal de Agua potable y alcantarillado Ambato, generando indicadores elevados de cartera vencida siendo un motivo de preocupación por parte de la gerencia general.

Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión de cobranza en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

Prognosis

La EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, se encuentra atravesando dificultades en la gestión de cobranzas es donde radica el problema actualmente de un total de 68.912 usuarios existe “12300 personas que adeudan de 2 a 4 meses y de 4 a 91 meses de consumo desfavoreciendo a la empresa” según un informe emitido el 16 de Junio. (Gerencia general EP-EMAPA-A, 2015).

Si no se emplea correctivos o soluciones para una adecuada gestión de cobranza provocaría que la empresa EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato no pueda cumplir con los objetivos de calidad establecidos como la sostenibilidad empresarial.

A continuación, se presentará un flujo de caja proyectado por parte de la EP. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato el cual está establecido en la planificación estratégica.

Descripción	Año						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de Personal	4.000.000,00	4.400.000,00	4.840.000,00	5.324.000,00	5.856.400,00	6.442.040,00	7.086.244,00
Bienes de Capital							
Mantenimiento de Infraestructura	3.000.000,00	3.300.000,00	3.630.000,00	3.993.000,00	4.392.300,00	4.831.530,00	5.314.683,00
Gastos Administrativos Corrientes y Consumo	1.000.000,00	1.100.000,00	1.210.000,00	1.331.000,00	1.464.100,00	1.610.510,00	1.771.561,00
Total Gastos	8.000.000,00	8.800.000,00	9.680.000,00	10.648.000,00	11.712.800,00	12.884.080,00	14.172.488,00
Ingresos por Facturación	9.600.000,00	10.560.000,00	11.616.000,00	12.777.600,00	14.055.360,00	15.460.896,00	17.006.985,60
Transferencias MEF							
Transferencias GAD							
Total Ingresos	9.600.000,00	10.560.000,00	11.616.000,00	12.777.600,00	14.055.360,00	15.460.896,00	17.006.985,60

Gráfico N° 8. Flujo de caja proyectado del 2016-2022.
Fuente: Formulación de la planificación estratégica 2016-2022 EP-EMAPA-A (2015, pág. 35).

Como se observa en el gráfico N°08 la empresa tiene un flujo de caja proyectada del 2016 al 2022 lo cual sería afectada si la gestión de cobranza es deficiente y no se recupera lo adeudado en cada periodo sin cumplir con la proyección, provocaría que la sustentabilidad empresarial entre en riesgo.

Afectará gastos de personal, bienes, mantenimientos, gastos administrativos entre otros, pero principalmente perjudicará el "bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado". (EP-EMAPA-A, s.f.).

Provocando el abastecimiento en las parroquias rurales y urbanas de un producto de baja calidad sin normas internacionales, tiempo de espera prolongado generando insatisfacción por parte de los usuarios y dentro de la empresa, con bajos resultados de trabajo y recaudación empeorando la sostenibilidad empresarial llegando a formar parte de una carga para el estado perdiendo la autosuficiencia económica.

1.2. Justificación

En los últimos periodos en la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y alcantarillado del cantón Ambato se ha podido analizar que uno de problemas es el alto índice en cartera vencida en la recaudación por el servicio.

Provocado por la falta de cultura de parte de los usuarios en el pago puntual de sus obligaciones, pero principalmente por una deficiente gestión de cobranza.

Esto ha ocasionado dificultades de carácter financiero y económico, lo cual se ve afectado en los objetivos como la falta de sostenibilidad y el mejoramiento de atención a los usuarios con retraso en nuevas obras de alcantarillado, mantenimiento, etc.

La investigación es factible para poder optimizar la gestión de cobranza, disminuir la cartera vencida la cual afecta en el cumplimiento de los objetivos siendo de suma importancia "para mejorar el servicio respecto a calidad del producto, tiempos de espera y niveles de satisfacción de nuestros usuarios y de nuestro personal." (EP-EMAPA-A, s.f.).

Logrando seguir siendo autosustentable en benéfico de la empresa y la colectividad por lo cual la gestión de cobranza debe tener un modelo sólido, mejorando el desempeño de los trabajadores para que aporten en la gestión de cobranza lo cual repercutirá en la disminución de la cartera vencida.

Al término de la investigación se podrá analizar los resultados del estudio realizado en las áreas involucradas en el problema de la empresa, identificando falencias y proponiendo propuestas de solución.

Logrando regular o bajar notoriamente el índice en el indicador de cartera vencida con lo cual se logrará un cambio positivo institucionalmente y en la colectividad con un mejoramiento constante por parte de la entidad, saliendo de comportamiento en riesgo para obtener resultados aceptables en beneficio de la EP. EMAPA. A.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de cobranza de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato y el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Objetivos específicos

- Obtener información del departamento financiero, identificando las causas de la deficiente gestión de cobranza dentro de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

- Analizar el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

- Evaluar alternativas de solución para el mejoramiento de la gestión de cobranza de la EP-Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado Ambato.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

Fundamentación legal

Para la elaboración del siguiente proyecto se tomará en cuenta los siguientes fundamentos legales:

En referencia a la Constitución del Ecuador (2008) en su Registro N° 449 menciona lo siguiente:

Capítulo Segundo, Sección Primera, Agua y Alimentación expresa en el "**Art. 12.-**El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida". (pág. 29).

Por su parte el capítulo Sexto, derechos de libertad. **Art. 66.-"**2.-El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios." (pág. 50).

Finalmente, en el **"Art. 336.-**EI Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad." (pág. 157).

Según el Plan Nacional de buen vivir (2013), en el "Objetivo 3. Mejorar la calidad y vida de la Población". Se escogerá como políticas y lineamientos lo siguiente:

> **Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural:**

a) Generar incentivos que permitan a los distintos niveles de gobierno ampliar la dotación de instalaciones y equipamientos suficientes y eficientes, para la prestación oportuna de servicios de agua y saneamiento, con criterios de sustentabilidad y salubridad.

i) Apoyar el fortalecimiento progresivo de las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios básicos, de acuerdo con sus competencias.

Según el COOTAD o código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (2011) establece las siguientes leyes:

Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. -Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

Art 57.- Atribuciones del concejo municipal. - Al concejo municipal le corresponde

j) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales. (págs. 41-43).

La LOEP o Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) expresa los siguientes artículos sobre las leyes de las empresas públicas relacionadas con el tema investigado:

Art. 4 Definiciones. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Art. 5 Constitución y jurisdicción. - La creación de empresas públicas se hará:

1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva.

2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.

3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

Art. 42 Formas de financiamiento. - Las empresas públicas sus subsidiarias y filiales podrán adoptar las formas de financiamiento que estimen pertinentes para cumplir sus fines y objetivos empresariales, tales como: ingresos provenientes de la comercialización de bienes y prestación de servicios, así como de otros emprendimientos. (págs. 4,5,20).

Según la ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua (2014) expresa:

Art. 4.- Principios de la Ley. Esta Ley se fundamenta en los siguientes principios:

e) El acceso al agua es un derecho humano.

f) El Estado garantiza el acceso equitativo al agua.

h) La gestión del agua es pública o comunitaria.

Art. 37.-Servicios públicos básicos. La provisión de agua potable comprende los procesos de captación y tratamiento de agua cruda, almacenaje y transporte, conducción, impulsión, distribución, consumo, recaudación de costos, operación y mantenimiento.

Art. 83.-Políticas en relación con el agua.

b) Mejorar la infraestructura, la calidad del agua y la cobertura de los sistemas de agua de consumo humano y riego.

Art. 84.-Obligaciones de corresponsabilidad. - El Estado en sus diferentes niveles de gobierno es corresponsable con usuarios, consumidores, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades del cumplimiento de las siguientes obligaciones:

b) Prevenir, reducir y revertir la contaminación del agua.

d) Contribuir al análisis y estudio de la calidad y disponibilidad del agua. (págs. 4,12,19).

La Ley Orgánica de defensa al consumidor (2000) establece en el "Capítulo II, Derechos y obligaciones de los consumidores" lo siguiente:

Art 4.-Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad.

Art. 48.- Pago Anticipado. - En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente.

Art. 68.-Consulta y obligaciones de los usuarios.
Sin perjuicio de las obligaciones del Estado, los usuarios del agua contribuirán económicamente, en forma proporcional a la cantidad de agua que utilizan para la preservación, conservación y manejo sustentable de los recursos hídricos.

Art. 84.-Obligaciones de corresponsabilidad. - El Estado en sus diferentes niveles de gobierno es corresponsable con usuarios, consumidores, del cumplimiento de las siguientes obligaciones:

c) Prevenir, reducir y revertir la contaminación del agua.

d) Contribuir al análisis y estudio de la calidad y disponibilidad del agua. (págs. 3,14,16,19).

El Código Tributario (2005) establece en la "Sección 2ª, De la Ejecución Coactiva, Normas generales" lo siguientes artículos:

Art. 157.- Acción coactiva. - Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas, contribuciones, dentro del plazo que la ley establece, gozarán de la acción coactiva.

Art. 158.- Competencia. - La acción coactiva se ejercerá privativamente por los respectivos funcionarios recaudadores de las administraciones tributarias, con sujeción a las disposiciones de esta sección, a las reglas generales de este Código y, supletoriamente, a las del Código de Procedimiento Civil.

Art. 161.- Auto de pago.- Vencido el plazo, sin que el deudor hubiere satisfecho la obligación requerida o solicitado facilidades para el pago, el ejecutor dictará auto de pago ordenando que el deudor o sus garantes o ambos, paguen la deuda o dimitan bienes, de no hacerlo, se embargarán bienes equivalentes al total de la deuda. (pág. 36).

Las Secretaría Central de ISO (2008) menciona lo siguiente acerca de la gestión de calidad:

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional, la organización debe:

a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

a) Es adecuada al propósito de la organización,

b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,

b) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,

d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y

e) es revisada para su continua adecuación. (págs. 2,4).

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (págs. 5,6).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

a) La información sobre el producto,
b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. (págs. 7,9).

8.5 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. (pág. 16).

Fundamentación científica técnica

Se desarrollara el marco conceptual de las variables gestión de cobranza y objetivos de calidad en el presente trabajo:

Categorías fundamentales

Súper-ordinación conceptual

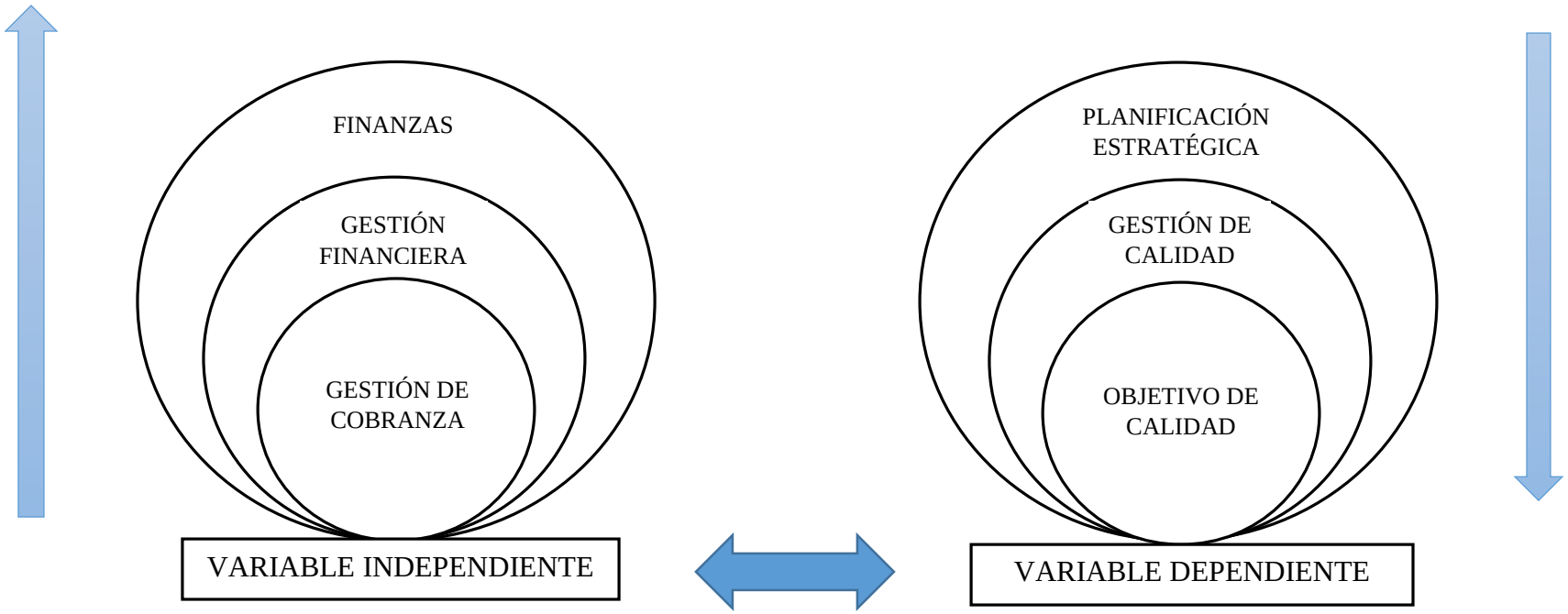


Gráfico N° 9. Súper-ordinación conceptual.
Fuente: Investigador
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Sub-ordinación conceptual variable independiente

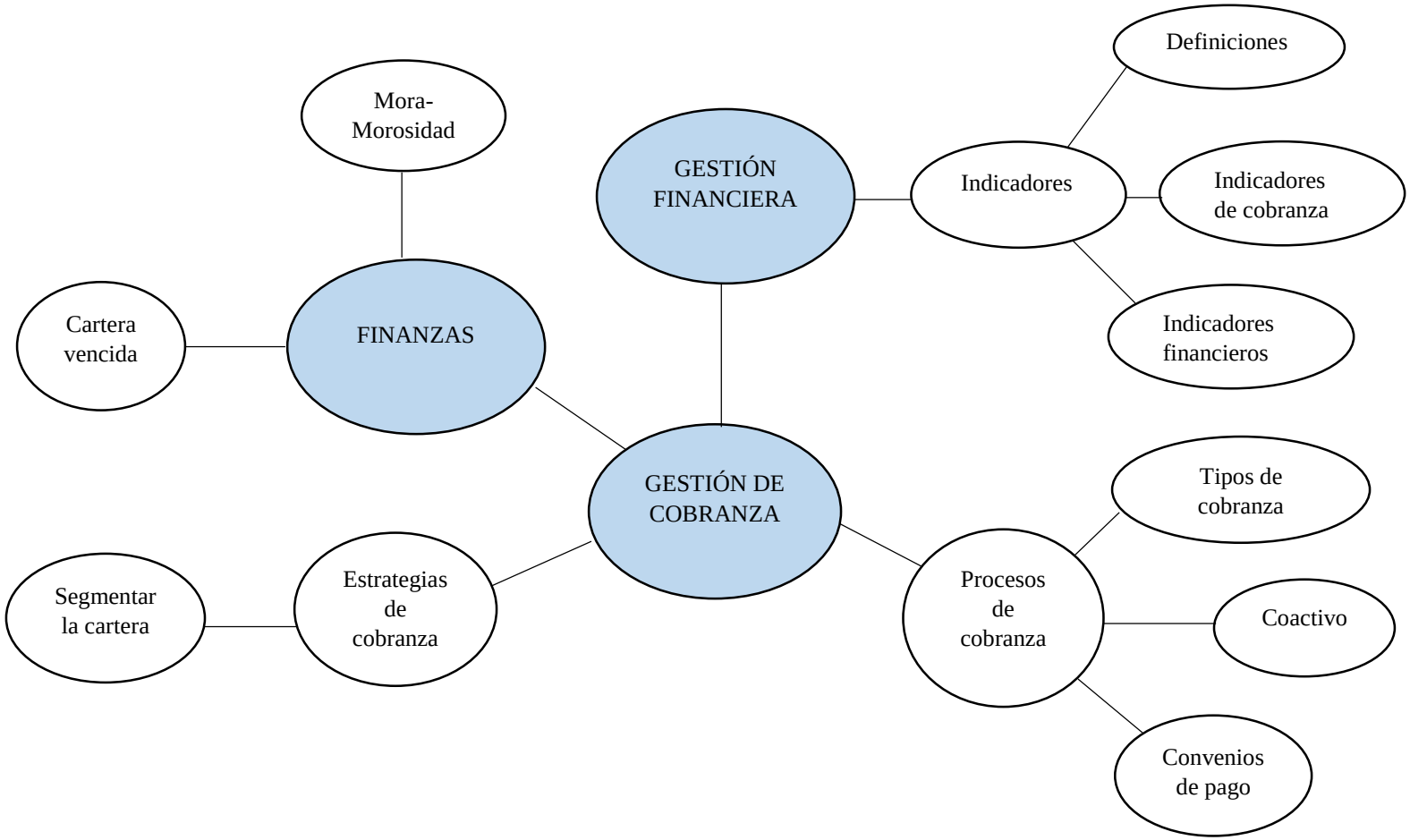


Gráfico N° 10. Súper-ordinación conceptual variable independiente.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016)

Sub-ordinación conceptual variable dependiente

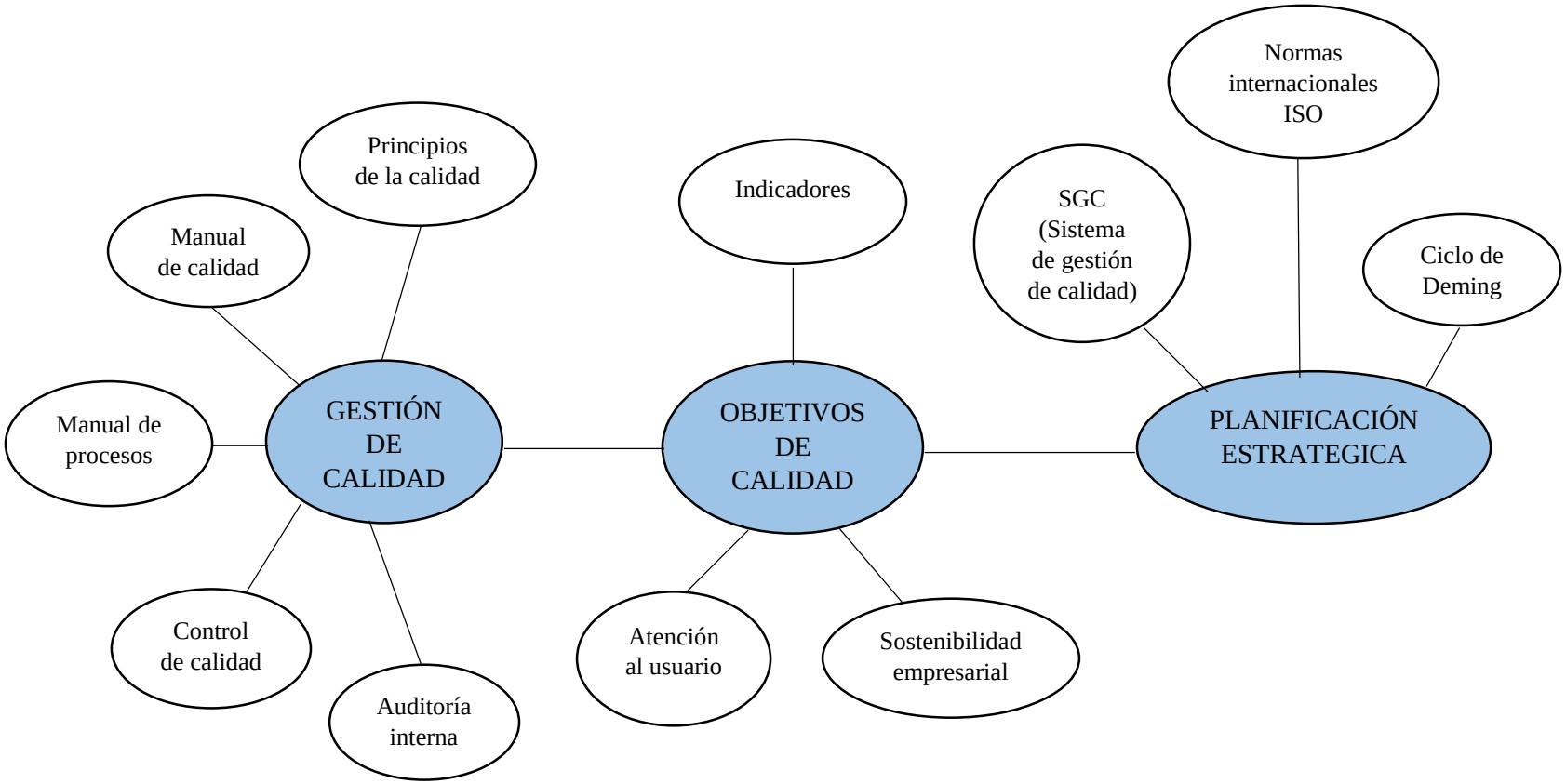


Gráfico N° 11. Súper-ordinación conceptual variable dependiente.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Variable independiente

Finanzas

Según Ortega Castro (2009) menciona a las Finanzas como:

> La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Para Ochoa Setzer (2009) considera que "Las finanzas son una rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos".

Como los autores describen las finanzas son una disciplina relacionada con varias materias como la economía la contabilidad las cuales estudian el manejo de los recursos económicos para poder maximizar ganancias de una forma óptima y obtener un beneficio económico para la empresa, socios o jefe.

Gestión financiera

Para la autora Barrientos Díaz (2009) menciona que:

> La gestión financiera comprende la solución de estos 3 tipos de problemas, y la solución conjunta que determinará el valor de la empresa, de acuerdo al objetivo que se definió.
>
> La solución no es fácil de lograr, pero para lograr decisiones óptimas en estos ámbitos, se dispone de diversos herramientas y técnicas cuantitativos, para estudiar, planificar y controlar las actividades de las empresas.

Según los autores Cayón Fallón, Sierra & Sarmiento Sabogal (2003) aluden que la gestión Financiera "Exige la incorporación de las nuevas "mejores prácticas" para asegurar que, mediante decisiones adecuadas, las empresas alcancen los objetivos propuestos en el marco de estrategias novedosas y efectivas que aseguren el éxito de los proyectos empresariales." (pág. 5).

La gestión financiera como su nombre lo dice estudia los medios financieros a través del análisis, toma de decisiones y acciones dependiendo las actividades de las

organizaciones logrando la optimización de los recursos con una vialidad económica y el control de las misma para poder cumplir y aportar con los objetivos de la entidad evitando perdidas perjudiciales a futuro.

Gestión de cobranza

El autor Rocamundi (2013) Determina que:

> La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio.
>
> Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

En el documento Mejores Prácticas en Estrategia de Cobranza (2008) indica que:

> La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de "volver a prestar"; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.
>
> La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso:
>
> - Promoción,
> - evaluación,
> - aprobación y
> - desembolso/seguimiento.

La gestión de cobranza es un método el cual ayuda a la empresa, negocio sin importar su actividad a recuperar la cartera vencida y cobrar deudas que los clientes no pagan lo cual influirá en la rentabilidad, liquidez, sostenibilidad, servicio por lo tanto si la gestión es pobre esto pondrá en riesgo al negocio obteniendo perdidas e incluso el cierre del negocio o compañía.

Finanzas

Cartera vencida

Según EP-EMAPA-A (2015) lo define a la cartera vencida en el manual de procedimientos como "Cartera producto de la facturación normal o directa que no ha sido cancelado dentro de 31 días después de emitida." (pág. 3).

Así mismo, Ibarra, Catarino (2010) define a la cartera vencida como el "Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora." De igual manera explica que es "Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento".

Finalmente, Vásconez, Lenyn (s.f.) clasifica la cartera vencida de la siguiente forma:

> **Cartera de créditos comercial vencida. -** Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que, habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 30 días y por lo tanto adquieren el status de vencido.
>
> **Cartera de créditos de consumo vencida.-** Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 15 días y por lo tanto adquieren el status de vencido. (pág. 66).

La cartera vencida es el monto total de lo adeudado dentro de los periodos establecidos en este caso la EP-EMAPA-A decreta que pasado 31 días pasa a formar parte del monto de vencido y el cual puede seguir aumentando por su interés en mora para eso es importante conocer el termino como la morosidad.

Mora-Morosidad

Según los autores Gonzáles & García Remacha (2012) definen:

> La morosidad, es un hecho inesperado en la vida de la empresa que trastoca las expectativas de cobro eliminando entradas previstas de tesorería lo que contribuye a disminuir la liquidez y la capacidad de afrontar obligaciones de pago, dando origen a situaciones de insolvencia en la empresa acreedora.
>
> La morosidad se convierte así en un fenómeno perverso que no debemos obviar, puesto que en estos momentos está latente en cualquier sector de la economía acechando con bastante peligro y poniendo en riesgo la continuidad de cualquier negocio.

De igual manera los autores dan una definición de mora ya que expresan que "La mora provoca en los acreedores un primer efecto perjudicial, al experimentar una falta de

cobros que le puede llevar a situaciones de incapacidad de afrontar sus compromisos de pagos" (González & García Remacha, 2012).

La morosidad es el acto de adeudar por la adquisición de un bien o servicio, evitando el pago del mismo por un periodo que puede ser corto o largo, en el ámbito empresarial se puede ocupar la palabra moroso para denominar a facturas vencidas de cobro, saldos que no fueron cancelados en el tiempo establecido por la empresa para el pago del mismo.

La mora puede acarrear consecuencias perjudiciales para el acreedor en términos de solvencia, liquides, sostenibilidad, afectando en los gastos y de sus pasivos que habitualmente la empresa o el negocio posee, muchas veces se cobra un valor adicional por mora es decir un porcentaje por el atraso del deudor en el pago de la deuda es una forma de sanción.

Gestión financiera

Indicadores financieros

En las instituciones públicas o privadas que manejan dinero, tributos etc. Se debe aplicar indicadores financieros, se facilitará varios conceptos de indicadores financieros para una mayor comprensión.

> Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (galeon.com, s.f.).

Según la enciclopedia financiera (s.f.) expresa que los "Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futura".

Se clasifican de la siguiente manera:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.
- Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro. (Enciclopedia financiera, s.f.).

Por su parte, Camejo, Joanna (2012) explica las características que deben tener los indicadores financieros:

> **Medible:** La característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
> **Entendible:** El medidor o indicador debe ser y de fácil comprensión por todos aquellos que lo usan.
> **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización lo cual ayude a una mejor interpretación de la misma. (pág. 1).

Podemos concluir que los indicadores financieros y de gestión es una forma de evaluación del desempeño empresarial la cual debe ser medible, entendible y controlado para poder ser utilizados en el tiempo determinado y de una forma adecuada para su respectivo análisis económico con la toma de decisiones en relación al ratio escogido.

Indicadores de gestión de cobranza

A continuación, se presenta los indicares dentro de la gestión de cobranzas más utilizadas:

- Indicador de Productividad
  - ✓ Gestiones por día por gestor
  - ✓ Gestiones por cliente
- Indicador de efectividad (calidad de gestión)
  - ✓ Cantidad de contactos por gestiones
  - ✓ Cantidad de promesas por contacto

- Eficiencia en las acciones de cobranza
  - ✓ Mejores acciones o combinación de ellas (cartas, sms, llamadas, etc.).

- Control de la calidad del servicio
    - ✓ Contacto directo en el primer intento de llamada
    - ✓ Score o puntaje de monitoreo de llamadas de cobradores. (Escudero Loaysa, s.f.).

Otros indicadores relacionados son:

- **Indicadores de cumplimiento:** Miden el nivel de consecución de las actividades ejecutadas dentro de una empresa.
- **Indicadores de evaluación:** Tratan de los procesos o técnicas que se utilizan para medir las actividades que se ejecutan en las entidades, así como también mide las fortalezas y oportunidades de dichas actividades.
- **Indicadores de eficiencia:** Miden el nivel de los recursos que han sido utilizados en la consecución de actividades.
- **Indicadores de eficacia:** Muestran la capacidad de cumplimiento relativas a las actividades realizadas en una entidad. (Camejo, 2012, pág. 1)

Indicadores financieros

Los indicadores financieros a utilizar serán los siguientes:

- **Indicador de Cartera vencida. -**Este indicador de morosidad nos ayuda a medir la cartera vencida total su fórmula es:

$$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$$

Además, se debe complementar con los siguientes indicadores:

- **Indicador de solvencia. -** Mide la capacidad para hacer frente a sus obligaciones de pago con la utilización de los activos.

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

- **Indicador de endeudamiento. -** Capacidad que tiene la empresa para enfrentar sus pagos con sus propios recursos.

$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo total}}$$

Gestión de cobranza

Estrategias de cobranza

Para InSight (2008) explica varias estrategias de cobranza como:

Práctica No. 1 – Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience

a) Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza
b) Establecer fechas de pago que son mutualmente beneficiosas
c) Tratar quejas y reclamos oportunamente
d) Utilizar el refuerzo positivo

Práctica No. 2 – Fomentar la alta productividad en el área de cobranza

a) Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza
b) Seleccionar y capacitar el personal
c) Implementar un sistema de incentivos para el personal

Práctica No. 3 – Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información

a) Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte

- Reportes para el diligenciamiento de la cobranza
- Reportes para el monitorio de la cobranza
- Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza

b) Obtención de Información de calidad acerca del cliente
c) El establecimiento del comité de mora
d) Crear unidades internas de control metodológico

Práctica No. 4 – Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos

a) Establecer Políticas para el contacto con el cliente
b) La cobranza segmentada por niveles de riesgo

- Revisión de la información externa
- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo
- Capacitación del personal de riesgo
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo

c) Segmentación

- El cliente que quiere y puede pagar
- El cliente que quiere y no puede pagar
- El cliente que no quiere y puede pagar
- El que no quiere y no puede pagar (págs. 6-12).

Mientras que para Barboza (2013) menciona 4 procesos diferentes de cobranza como:

a) **Envío masivo de mensajes. -** Si puedes sustituir las llamadas de los agentes por envíos de mensajes de texto o correos electrónicos, bajarás los costes operativos considerablemente.

b) **Autoservicio. -** Una buena estrategia es darles a los deudores la posibilidad de que obtengan información rápida y fácil sobre su mora, a través de un sistema automatizado de consulta disponible 24/7, liberando a tus agentes para que puedan trabajar con otro segmento de contactos más delicado.

c) **Mensajes de voz a través de IVRs saliente. -** Los beneficios que tienes de usar este tipo de herramientas son muchos y están dados básicamente por la alta capacidad de procesamiento de contactos por hora y los bajos costos asociados a cortos tiempos de duración de la llamada y la liberación de recursos humanos.

d) **Marcación predictiva. -** Para la gestión de contactos con mora temprana, puedes utilizar la marcación automática predictiva o progresiva, lo cual hará que te contactes con más deudores en menos tiempo

Segmentación de cartera:

Para Insight (2008) menciona lo siguiente sobre la segmentación de cartera:

> Una segunda y valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basado en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación. Este proceso es adicional a la determinación del nivel de riesgo (data mining o scorecard).
>
> Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule.
>
> A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (vamos conociendo mejor al cliente). (pág. 14).

Se debe explicar que existe varias estrategias que se pueden utilizar los cuales ayudaran a tener una eficiente gestión de cobranza evitando el alto índice de cartera vencida, podemos decir que las más importantes son:

- Segmentar la cartera es fundamental para poder tener en cuenta el nivel de riesgo dependiendo el tipo de usuario y poder implementar políticas de acuerdo al usuario.

- Tener datos completos de los usuarios evitando dejar en blanco información fundamental como direcciones, números telefónicos, nombres de familiares cercanos entre otros esto ayudara a localizar al deudor de forma fácil.
- Crear unidades especializadas en el área de cobranza ayudara eficazmente a crear procesos, políticas aportando a la recuperación del adeudado.
- Capacitar constantemente al personal en cargado de esta área esto ayudara que si no existe especialistas por lo menos aportara en conocimientos básicos, pero esto no asegura que su cartera vencida se recupere totalmente.

Procesos de cobranza

Existen varios Tipos de procesos de cobranza los cuales se explicará cada una de ellas:

Cobranza preventiva.

> El Servicio se realiza a través de una gestión telefónica con ejecutivos especializados en circuito de pago a proveedores y fidelización de clientes.
> El mismo incluye un seguimiento vía Web de cada documento e informes detallados de la relación comercial (reclamos comerciales, objeciones de pago, etc.) de cada uno de sus clientes, colaborando a reafirmar la relación comercial empresa-cliente. (recsa, s.f.).

Cobranza judicial

> En este tipo de cobranza la empresa puede o no intervenir directamente. En los casos en que intervenga, está considerada dentro de su personal de línea o asesoría a un gestor, abogado especialista en cobranza judicial.
>
> No esta demás decir que llegar a una cobranza judicial, por los costos y tiempo que esta representa, es muy perjudicial para la empresa, considerando que en épocas inflacionarias, o recesivas la erosión del dinero afecta considerablemente al capital a la empresa. (Blogger, s.f.).

Proceso coactivo

Según el código de procedimiento civil (1987) en la parte de la jurisdicción coactiva **Art. 933** menciona que la "La jurisdicción coactiva tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a las demás instituciones del sector público que por ley tiene esta jurisdicción…".

Para Macías, Miguel (2011) menciona sobre el proceso coactivo:

> Los cuales tienen por objeto el cobro rápido de lo que se le adeuda al Estado y a sus instituciones que se inician con la orden de cobro de la autoridad competente, para lo cual basta que la deuda

> sea líquida, determinada y de plazo vencido, cuando lo hubiere, luego de que el recaudador le ordenará al deudor o fiador que pague o que dimita bienes dentro de tres días de notificada la resolución, y de apercibírselo que de no hacerlo se embargarían bienes equivalentes a la deuda, intereses y costas.
>
> Si el demandado se excepcionaba alegando la falsedad del título emitido o la prescripción del mismo, este no tenía que consignar valor alguno para evitar el remate de sus bienes, pero a partir de la indicada fecha (pág. 1).

El proceso coactivo es un juicio el cual tiene el objetivo de cobrar lo adeudo en el caso que se le deba al sector público, el deudor será notificado tres veces por parte del juez de coactivas quien lleve el proceso, en caso de no cumplir con el pago se llegara a tomar medidas cautelares como el embargo de bienes hasta llegar a liquidar la deuda.

Convenios de pago

Según el programa software de cobranza (s.f.) menciona lo siguiente:

> Un convenio de pago es una herramienta que se utiliza en el momento en el que el deudor no puede cumplir con el pago de su deuda y de acuerdo con su acreedor, pueden celebrar un convenio de pago en el cual se modifiquen las condiciones del contrato original. El convenio de pago es utilizado frecuentemente en la gestión de cobranza judicial como así también en la gestión de cobranza pre legal.
>
> **Objetivos de un convenio de pago.**
>
> - Reducir la edad de la cartera vencida.
> - Cuantificar la recuperación real de la cartera.
> - Mejorar el flujo de caja y de los ingresos de la unidad encargada de llevar adelante la gestión de cobranzas.
> - Depurar la cartera vencida de la empresa de aquellos clientes o deudores que mantienen sus deudas aparentemente incobrables, dándole viabilidad y flexibilidad para realizar la recuperación de dichos valores.

Los convenios de pago se implementaron en los últimos años dentro de la empresa de agua potable en base a la parte legal, esto ayudara a la recuperación de cartera vencida ya se acomodará en cuotas para que el usuario pueda pagar en el caso de que la deuda sea alta y no posee una condición financiera adecuada para la cancelación total de la obligación.

En el manual de procedimiento de tesorería de la EP-EMAPA-A (2015) se encuentra establecido el procedimiento de gestión administrativa de cobranza en el cual menciona:

1. Aplicar leyes y reglamentos en que se basa la gestión de la unidad de cobranza.
2. Analizar, generar e imprimir listado de usuarios morosos clasificando por sectores a partir de los 4 meses de mora.
3. Realizar el cobro extrajudicial.
4. Registrar las citaciones efectuadas con sus observaciones.
5. Generar el listado de usuarios en las que se ha agotado la acción administrativa para el cobro mediante la vía legal.
6. Informe a la dirección de operación y mantenimiento sobre las cuentas con 4 meses de deuda y más que se encuentren con servicio para que sean suspendidos. (pág. 10).

Se puede analizar que tiene los procesos mencionados anteriormente como el preventivo, coactivo, judicial, utilizando la estrategia de segmentación de cartera, pero realmente solo están planteados, pero no ejecutados de una manera correcta es decir es ineficiente estos procedimientos especialmente la suspensión del servicio.

Lo cual no se realizan por falta de personal, por tal motivo se realiza los convenios de pagos para tratar de recuperar lo adeudado y que el cliente se interese en cancelar sus planillas dentro de las fechas establecidas.

Variable dependiente

Planificación estratégica

Como destaca Burgwal & Cuéllar (1999) en su libro:

> La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones o solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno
>
> Logrando así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (pág. 26).

En relevancia a CIDEAL (2005) menciona que:

> La planificación es un proceso orientado a facilitar la toma de decisiones. En este sentido, cabe afirmar que la planificación no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico de la realidad, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato. (pág. 56).

Por lo tanto, la planificación estratégica serán procesos los cuales nos ayuden a mejorar en aspectos de calidad, servicios etc. Realizando diagnósticos para tomar decisiones correctas en beneficios de la empresa con visión al mejoramiento con los estándares que exige el entorno, por lo cual es una herramienta importante para una mejora continua.

Gestión de calidad

La gestión de calidad para los autores Griful Ponsati & Canela Campos (2002) describe como "La obtención de la calidad es la gestión de calidad. La gestión de la calidad incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad". De igual manera menciona que:

> La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir, mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí. En el caso de la gestión de la calidad se trata del sistema de gestión de la calidad o sistema de calidad.
>
> La empresa debe aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documentar el sistema para que no se pierda el esfuerzo realizado. (pág. 10).

La autora Guerrero Aguiar (2012) en su libro menciona que la gestión de calidad:

> Es el conjunto de elementos (personas, equipos, materia prima, procedimientos, instrumentos de control, entre otros) que sirven para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, aborda la obtención de resultados, sobre la base de una política y de objetivos de calidad, es un conjunto de procesos que interactúan entre sí. (pág. 16).

Se puede aludir que la Gestión de Calidad es el conjunto de recursos materiales, económicos, humanos y de controles que ayudaran a la empresa a mejorar la calidad en sus procesos, productos o servicios estableciendo mecanismo como manuales y políticas de calidad llegando al cumplimiento de los objetivos establecidos por la alta gerencia en términos de calidad.

Objetivos de calidad

En el apartado 3.2.5 de la norma ISO 9000:2000 (s.f.) Acerca de los objetivos de calidad alude que es:

> Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
>
> Nota 1 los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización.
>
> Nota 2 los objetivos de la calidad, generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

Mientras que para las ISO9001 (2013) resalta que:

> Los objetivos de calidad suelen escogerse durante las revisiones periódicas del sistema de gestión de calidad, tras analizar el grado de logro de los objetivos del periodo anterior.
>
> Para ello, es necesario tener en cuenta los requisitos mostrados en el apartado anterior, es decir, deben ser medibles, coherentes con la política de calidad, deben documentarse, etc.
>
> Aunque la determinación de estos objetivos es responsabilidad de la alta dirección de la organización, se recomienda tener en cuenta la opinión de los responsables de los departamentos implicados, pues, ante todo, los objetivos han de poder llegar a alcanzarse, y estas opiniones serán imprescindibles para conocer los recursos que requerirán los objetivos planteados.

Para la Universidad Politécnica de Madrid (s.f.) Explica que los "Objetivos estratégicos, generales y específicos, junto con las acciones estratégicas para su consecución. Se trata de identificar los objetivos que el Centro se ha propuesto conseguir para adquirir un determinado nivel de calidad de los servicios que ofrece." (pág. 7).

Al analizar los diferentes conceptos de objetivos de calidad se puede definir como las meta, funciones principales que se desea llegar en el ámbito del servicio después de analizar, establecer, poner en ejecución y cumplir con las políticas establecidas por el alto mando gerencial o de estudio aportando al entorno para cumplir las metas de forma objetiva y de calidad y midiendo a través de indicadores.

Planificación estratégica

Sistema de gestión de calidad

Según la Universidad de las Palmas (2006) alude que:

> Se llama Sistema de Garantía de Calidad (SGC) al conjunto de procedimientos documentados necesarios para implantar la Gestión de la Calidad, partiendo de una estructura organizativa y de unos recursos determinados.

> Un SGC debe funcionar de forma que genere la confianza necesaria en los servicios que realmente satisfacen las necesidades/expectativas del cliente, haciendo más énfasis en la prevención de los problemas que en su detección después de producirse.
>
> Además, debe aplicarse a todos los procesos, actividades o tareas con incidencia en la calidad de un producto o servicio, por lo que debe ser tan amplio como sea necesario para alcanzar los objetivos de calidad.

Mientras que para, Rafael, José (2010) expresa:

> Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.
>
> Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:
>
> **Estructura organizacional. -** Jerarquía de funciones y responsabilidades que define una empresa para lograr sus objetivos.
>
> **Planificación (Estrategia). -** Conjunto de actividades que permiten llegar a los objetivos
> **Recursos. -** equipos, personas, infraestructura, dinero, etc.
>
> **Procesos. -** Conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio.
>
> **Procedimientos.-** La forma de llevar a cabo un proceso, conjunto de pasos detallados. (pág. 1).

El SGC o sistema de gestión de calidad es el conjunto de actividades que va a regir una empresa con la meta de cumplir sus objetivos llevando a cabo una serie de procesos coordinados y varios elementos que deben estar al alcance de la compañía para poder realizar bien alcances llevando a cabo estándares internacionales para brindar un buen servicio o producto.

Normas internacionales ISO

Sans, Carmen (1998) menciona que la ISO (International Standarization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo con sede en Ginebra".

> La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.
>
> Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y

unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

Clasificación de las ISO relacionadas en la parte de calidad:

ISO 9000: Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño
ISO 9000 (2005): Fundamentos, vocabulario
ISO 9001 (2000): Norma de requisitos para la satisfacción al cliente
ISO 9001 (2008): Gestión y aseguramiento de calidad
ISO 9004 (2000): Directrices de mejora y desempeño en la calidad
ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos, guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC
ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.
ISO 19011 (2002): Directrices Auditoría ambiental. (Monterroso, 2003).

Las normas ISO es la encargada de crear estándares dentro de ellos tenemos los que se refieren a la calidad de igual manera ellos tienen sus clasificaciones, estas normas ayudan a las empresas a obtener calidad en sus productos y servicios buscando el cuidado ambiental, elaborando procedimientos para un uso adecuado y pertinente en la elaboración de las mismas.

Ciclo de Deming

Según la ISO 9001 (2008) define tres aspectos dentro del ciclo de Deming como:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (pág. vii).

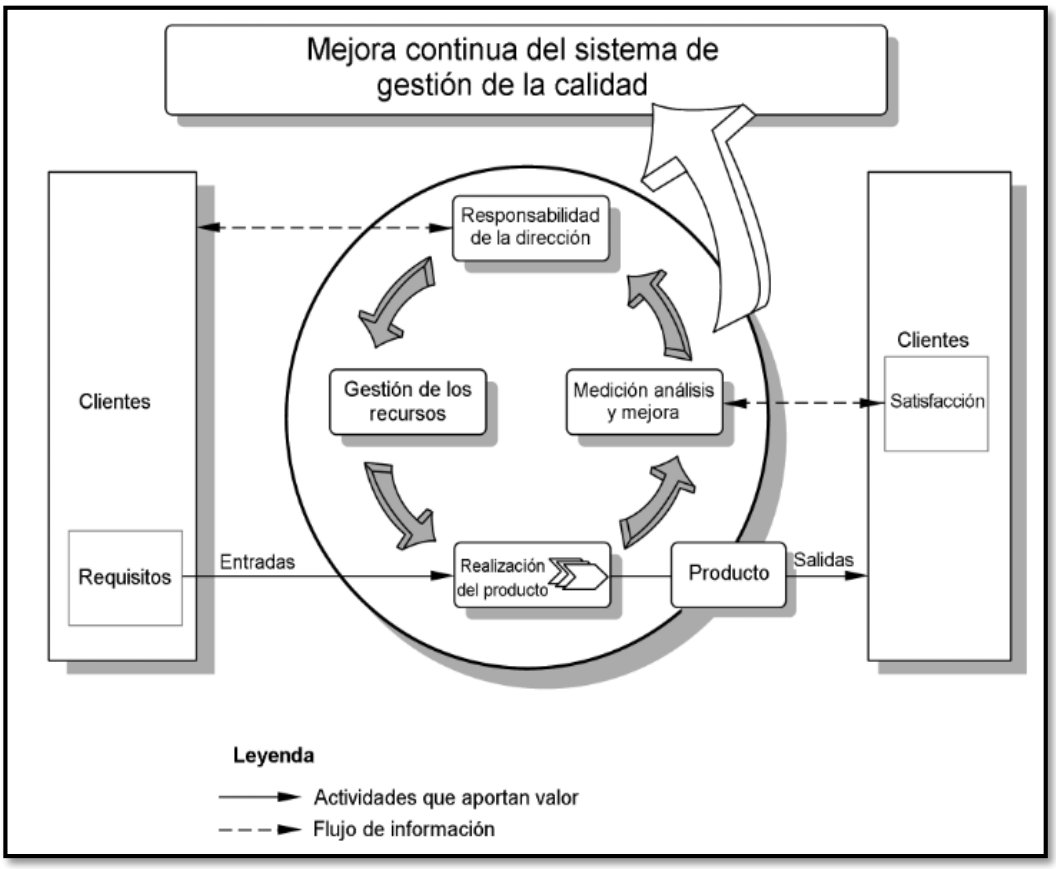


Gráfico N° 12. Ciclo de Deming.
Fuente: ISO 9001 (2008, pág. vii).

En el gráfico N°12 podemos observar el proceso del ciclo de Deming en el cual se ve reflejado los procesos en los que interactúan la empresa-producto con el cliente dentro de la gestión de calidad, es importante tomar en cuenta que el principio fundamental es planificar, hacer, verificar y actuar sin estos cuatro aspectos no sería posible llegar a la meta fundamental que es la satisfacción al usuario que es uno de los objetivos principales propuestos Por el SGC y las empresas.

Gestión de la calidad

Principios de la calidad

Las normas ISO 9000 (2005) fundamentos y vocabulario expone acerca de los ocho principios de la calidad aludiendo que:

> **a) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
> **b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
> **c) Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
> **d) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
> **e) Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
> **f) Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
> **g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
> **h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (págs. vi, vii).

Existen ocho principios de la de la calidad como se puedo observar anteriormente, es importante conocerlos ya que explica detalladamente como está constituido el SGC, en el cual se verá reflejado los procesos dentro del ciclo de Deming el cual se debe seguir para llegar a los objetivos de calidad como satisfacción al cliente entre otros, ya que sin la definición de cada uno de los mismos será difícil entender la norma ISO 9001.

Manual de calidad

Según el artículo de la página retos en Supply Chain (2004) expresa lo siguiente:

> Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dotan para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.
>
> El manual de calidad es, pues, un documento público que las empresas ponen a disposición de clientes, usuarios, proveedores e instituciones para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la compañía se ha comprometido.

Otro autor menciona otro concepto aludiendo que:

El manual de calidad debe trazar las políticas, los procedimientos y los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad. El sistema tiene que ser estructurado para cumplir con las condiciones establecidas en la norma ISO 9001:2008.

En su manual de calidad también es necesario identificar todas las exclusiones admisibles. El alcance y las exclusiones aceptables del sistema de administración de calidad se detallan en la sección uno del manual.

La organización deberá establecer un manual de calidad que incluya:

- El ámbito del sistema de calidad, incluidos los detalles de justificación de toda exclusión.
- Los procedimientos documentados o una referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos. (normas9000.com, 2011).

En el manual de la gestión de calidad del EP-EMAPA-A (2015) menciona que incluye lo siguiente:

- "Alcance del SGC y las exclusiones permitidas.
- Procedimiento y documentación establecidas por el SGC.
- Determinación e interés entre los procesos del SGC". (pág. 8).

El manual de calidad es un documento público creado para poder establecer políticas las cuales estén acorde a la funcionalidad de las empresas tomando en cuenta las normas propuestas y los estándares internacionales utilizados, dentro del cual se verán identificados los alcances, como se va interactuar con el manual de procesos y la planificación establecida por la entidad todo esto en base al SGC.

Manual de procesos

Según la secretaria de desarrollo rural (2004) expone que el manual de proceso es un instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- Describir los procesos sustantivos de la dependencia especificando los procedimientos que lo conforman.
- Extractar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.
- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.
- Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos (pág. 5).

La autora, Lizeth (2009) en su artículo alude que un manual de procesos:

Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de

> auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.
>
> También incluyen una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización. (pág. 1).

El manual de procesos es creado para especificar las funciones de cada empleado, estableciendo políticas, normas, sanciones etc. Las cuales cada persona tiene especificada la parte operativa según el orden jerárquico para desarrollar de una mejor manera la gestión empresarial basándose en la calidad y la constante capacitación.

Control de calidad

Según Salazar, Bryan (2012) indica sobre el control de calidad:

> Es la idea básica de lo que mucha gente considera como la gestión de calidad, consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%.
>
> La calidad tan solo le concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes. (pág. 1).

De igual manera se presenta una segunda definición de control de calidad por un portal que menciona que el control de calidad:

> Es el conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan, actualmente, para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto de la calidad del producto o servicio, cuya responsabilidad recae, específicamente, en el trabajador competente. Un factor importante para el funcionamiento de una organización es la calidad de sus productos y servicios. Se debe tener siempre en cuenta, los aspectos que inciden en ellas:
>
> • **SUPERVISIÓN Y TRABAJADORES CALIFICADOS**. La supervisión de manufactura y el personal de la planta, influyen decisivamente en la fabricación.
> • **INSPECCIÓN Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.** La inspección y pruebas funcionales comprueban el cumplimiento con las especificaciones técnicas.
> • **INSTALACIÓN Y SERVICIO DEL PRODUCTO**. La instalación y el servicio del producto ayudarán a lograr el funcionamiento correcto, de acuerdo a las especificaciones y por el control de mantenimiento adecuado.
> • **MEJORA EN LA CALIDAD**. Cada esfuerzo y mejora que se realice hacia la calidad y por mantenerla, significará un cambio positivo para el equipo de trabajadores de la empresa. (Educarchile, s.f.).

El control de calidad es un conjunto de técnicas y actividades las cuales se encargan de la inspección del proceso y producto, para evitar errores en la elaboración del bien

o servicio, estos métodos ayudan a una auditoria en base a la calidad evitando errores que puedan ser perjudiciales para el de usuario y en la mejora continua.

Auditoría interna

Según el manual de la gestión de la calidad de la EP-EMAPA-A (2015) expone como son las auditorias dentro de la empresa y se detalla a continuación:

> La EP-EMAPA-A en intervalos de planificados, realiza auditorías internas del SGC para determinar si existe conformidad con las actividades planificadas, los requisitos de la Norma ISO 9001 y los establecidos por EP-EMAPA-A, y que se encuentra implementado y funcionando eficazmente.
>
> El programa de auditorías del SGC se planifica considerando el estado e importancia de los procesos y áreas a auditar, los resultados de auditorías previas y los criterios definidos para su actividad, su alcance, frecuencia y metodología.
>
> La selección de los auditores internos del SGC se realiza de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Auditoría interna PR-SGC-03-N822-XX. La realización de las auditorias asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría del SGC. El procedimiento define como se realizan estas actividades, las responsabilidades y los requisitos para su planificación y ejecución, así como la forma de presentación de los resultados y el mantenimiento de registros. (pág. 19).

El proceso de auditorías dentro del SGC es un ente de control, el cual cumple con las exigencias de la norma ISO 9001 y por el cual dichos controles en los procesos de las actividades son controlados por profesionales especializados en el área de calidad, para evitar problemas en al tratamiento y distribución de las aguas residuales.

Objetivos de calidad

Atención al cliente

Según la PUCESE (2013) define al cliente como:

> **Cliente. -**Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios.
>
> Factores para una buena atención al cliente son:
>
> • Presentación personal
> • Sonrisa
> • Amabilidad
> • Educación

> La atención al/la cliente, la excelencia en el servicio constituye una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una empresa en el mercado. (pág. 12).

Por su parte, Altuzarra, María (2005) menciona que:

> La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... Se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal. (pág. 2).

Es importante tomar en cuenta que "actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente está en entender que el éxito no viene dado por el producto, o al menos no sólo por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo." (FORETUR, s.f., pág. 7).

La atención al cliente como se explico es una parte esencial dentro de las empresas o negocios para tener éxito, ya que no solo dependerá del bien sino de cómo sea el trato de vendedor a cliente, la cual esta debe tener varios factores para que el usuario siga adquiriendo nuestro producto o servicio.

Sostenibilidad empresarial

Rodríguez, Caroll (2012) expone que "Una empresa sostenible: que es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general".

Finalmente podemos dar otro concepto.

> La sostenibilidad empresarial, y el desarrollo sostenible, se componen de 3 elementos principales: el medioambiental o ecológico, el económico y el social o social-político. Estos tres elementos, deben estar en equilibrio para que una sociedad, ya sea una empresa, una ciudad, un país, etc., puedan perdurar con una ideología enfocada a la utilización responsable de sus recursos, naturales o transformados, logren un equilibrio en las relaciones entre el capital humano y la empresa, así como conciliar los problemas que se desarrollen de los conflictos existentes en el contexto familiar laboral de cada uno, y por supuesto los beneficios económicos que todas las partes interesadas deben recibir, sin afectar el bienestar de alguno. (Jarid, 2009).

Se puede decir que la sostenibilidad dentro de la empresa es un eje importante para poder adquirir ingresos propios en la parte económica sin dejar de lado la parte

ecológica es decir sin afectar el ecosistema para lograr lucrar, los benéficos deben ser llevados de la mano obtener ganancias y no afectar al ambiente.

Indicadores de objetivos de calidad

Según ISOTools (2015) un sitio especializado en calidad y excelencia menciona que:

> Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.
> Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

Los indicadores de calidad ayudan a la empresa a medir el cumplimiento, eficiencia y eficacia de los procesos, productos y servicios, es por eso que son útiles es un sistema de gestión para poder corregir errores o mejorar dependiendo el resultado final.

A continuación, se presenta los siguientes indicadores para medir los objetivos establecidos según el manual de la gestión de calidad de la EP-AMAPA-A los cuales se puede observar de forma completa en el anexo N° 04.

Objetivo 1.- Mejorara la atención a los usuarios

Solicitudes atendidas en < o = 5 días hasta la entrega del presupuesto

$$\frac{\text{Nro. Presupuestos entregados en <= 5 días}}{\text{\# Solicitudes recibidas}} * 100$$

Instalaciones realizadas en < o = 10 días

$$\frac{\text{Nro. de instalaciones realizadas en <= 10 días}}{\text{N° solicitudes}} * 100$$

No reportes atendidos en < de 5 días

$$\frac{\text{Nro. de reportes atendidos<= 5 días}}{\text{N° de reportes recibidos}} *100$$

Objetivo 2.- Sostenibilidad Empresarial

Eficiencia de la recaudación. - Mide el porcentaje de los contribuyentes frente a los valores facturados.

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR FACTURADO POR SERVICIO}} *100$$

Rotación de cartera

Cuentas por cobrar: Saldo al final del ejercicio de los pagos pendientes, incluye: cargos fijos, consumos, cargas de conexión, reconexión, multas e interés.
Valor Facturado: Valor total de la facturación anual.

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VALOR FACTURADO}} *365$$

Autosuficiencia. - Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus gastos con recursos propios, el resultado cuando supera la base de 1 es satisfactorio.

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS}}{\text{GASTOS CORRIENTES, PRODUCCION Y PAGO DE DEUDA}} *365$$

Hipótesis

La actual gestión de cobranza incide en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

Identificación de las variables

Variable independiente. - Gestión de cobranza.

Variable dependiente. - Objetivos de calidad.

CAPÍTULO III

3. Metodología del diagnóstico

Enfoque de la investigación

Enfoque cualitativo

Para la autora Galeano M. (2004) explica que el método Cualitativo "Puede ser útil para familiarizarse con un contexto, unos actores y unas situaciones antes de proceder "en serio" a los procesos de muestreo y de aplicación de instrumentos de medición."

> La metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos: es un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales. (pág. 16).

Enfoque cuantitativo

Según Barragán, y otros (2003) el método cuantitativo menciona que es "La relación que se establece con el sujeto y objeto de estudio; el propósito de la investigación, los conceptos claves sobre los que se diseñan las investigaciones; el proceso de investigación y, finalmente, la misma estrategia de investigación".

> Por ello el énfasis en las mediciones de las proporciones, en el seguimiento al comportamiento a lo largo del tiempo (series históricas), en el cálculo de la relación temporal en función de sí mismo (los números índices), en suma, en el propósito de la medición exacta del comportamiento de determinadas variables de manera objetiva, explicando causa y efecto, todo ellos con un fuerte apoyo en la estadística. (pág. 117).

El presente trabajo de investigación posee en enfoque mixto es decir cuali-cuantitativo, por que combinan sus procesos, aplicando el método cualitativo por las características de las variables dependiente e independiente con colaboración de los involucrados en el proyecto y así encontrar soluciones de mejora en favor de la empresa estudiada, mientras que se utilizara la variable cuantitativa porque mediremos numéricamente y con apoyo de la estadística el tema a investigar.

Modalidad básica de la investigación

Para la elaboración del proyecto se ejecutará las siguientes modalidades de la investigación:

Bibliográfica-Documental

Según, Castañeda, Juan (1998) "Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas".

Mientras que, Ávila, Héctor (2002) expresa que la investigación bibliográfica-documental es "Un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema".

Será importante la utilización de la modalidad Bibliográfica-Documental porque será necesario revisar documentos internos que la empresa EP-EMAPA-A posee para poder revisar y analizar, recolectar datos y poder concluir el análisis ayudando a tomar una decisión basada en una propuesta coherente en beneficio la institución.

Investigación de campo

Según Collins, Jane (2009) expresa que "La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenidos directamente del sitio donde se realiza la investigación". (pág. 36).

Mientras que Báez Hurtado (2000) explica que "Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos". (pág. 27).

Se realizará esta modalidad para poder relacionarse con la institución y las personas encargadas de las áreas a estudiar, se podrá recolectar información con la persona adecuada en la gestión de cobranzas como en la parte de calidad que son parte de las variables, de igual manera se necesitara utilizar técnicas de investigación convenientes para realizar consultas, un checklist en los departamentos inmersos en el problema.

Nivel o tipo de investigación

Investigación explicativa

Sabino, Carlos (1992) estipula que la investigación explicativa "Además de describir el fenómeno, tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas".

Según, Bernal, César (2009) la investigación explicativa "es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experiméntales".

Se utilizará la investigación explicativa para poder describir el problema y encontrara las causas inmersas de la misma, apoyando a la relación causa-efecto que se provoca al tener una variable independiente como la gestión de cobranza y la dependiente la cual es los objetivos de calidad, ayudara en la comprobación de la hipótesis "El actual modelo de gestión de cobranza incide en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato".

Investigación descriptiva

Rodríguez, Ernesto (2005) expresa que la investigación descriptiva:

> Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. La tarea del investigador en este tipo de investigaciones tiene las siguientes etapas:
>
> - Descripción del problema.

- Definición y formulación de hipótesis.
- Supuestos en que se basan las hipótesis.
- Marco teórico y conceptual
- Selección de técnicas de recolección de datos (muestreo).
- Categorías de datos a fin de facilitar relaciones.
- Verificación de validez de instrumentos.
- Recolección de los datos.
- Descripción, análisis e interpretación.
- Conclusiones. (págs. 24,25).

Como se puede observar el proyecto posee todas las etapas que la investigación descriptiva menciona anteriormente, describiendo las características en el cual se genera el problema, basándose en hipótesis, recolección de información, interpretación para poder concluir con la elaboración de una propuesta apropiada para ayudar a bajar los índices de cartera vencida sin descuidar los objetivos de calidad establecidos por la EP-EMAPA-A.

Investigación correlacional

Para, Roberto Hernández Sampieri y otros (2003) "Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables".

Población

Balestrini (1998) menciona que "Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación" (pág. 27).

Tabla N° 1. Población

POBLACIÓN	TOTAL
Área financiera	**7**
Directora financiera	1
Asistente de dirección	1
Asistente financiero	1
Tesorero	1
Analista de cobranza	1
Notificador	1
Coordinadora de cajas	1
Área de calidad	**3**
Director de gestión de calidad	1
Asistente de dirección	1
Analista de calidad	1
Total personal administrativo involucrado	**10**

Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Como se observa en la tabla N°01 el total de la población a estudiar será de 10 personas del personal administrativo las cuales se dividen en el departamento de cobranza, financiero con un total de 10, área de gestión de calidad con 3 trabajadores que se detallan anteriormente.

Muestra

Para Sheldon (2007) "La muestra es una parte de la población total dentro del caso a estudiar, es utilizada cuando la cantidad de elementos investigados es demasiado grande y difícil de analizarlos a cada uno de ellos", para el presente proyecto de investigación no se utilizara este método ya que el número de la población es pequeña, solo se estudiara las partes involucradas con las variables gestión de cobranza y objetivos de calidad en las cuales se encuentran dos departamentos con pocos empleados.

Operacionalización de las variables

Variable independiente: Gestión de cobranza

Tabla N° 2. Operacionalización de la variable gestión de cobranza

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas de Instrumento
La gestión de cobranza son procedimientos de recuperación de capital adeudado por un servicio prestado por parte de la empresa, mediante estrategias que ayudaran al cobro eficaz del monto no cancelado en el tiempo establecido.	Cartera vencida	% Cartera vencida	¿Cumple con el proceso de cobranza de cartera vencida?	Checklist
			$\frac{\text{valor cartera recaudada}}{\text{valor cartera notificada}} * 100$	
	Gestión de cobranza	Recaudo de cartera	$\frac{\text{Monto de cartera recuperada}}{\text{Total cartera vencida}} * 100$	Análisis financiero

Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Variable dependiente: Objetivos de calidad

Tabla N° 3. Operacionalización de la Variable objetivos de calidad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas de Instrumento
Los objetivos de calidad son Metas, alcances las cuales la empresa tiene como ambición cumplir en un periodo determinado, definidas por el SGC y la alta dirección en términos medibles y cuantificables enfocados en una mejora continua.	Sostenibilidad empresarial	Rotación de cartera	$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR FACTURADO POR SERVICIO}}*100$	Checklist
		Eficiencia de la recaudación	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VALOR FACTURADO}}*365$	Análisis financiero
		Autosuficiencia	Ingresos propios / Gastos corrientes, producción y pago deuda	

Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Plan de recolección de Información

Torres & Paz (2003) menciona que "La recolección de la información depende en gran medida del tipo de investigación y el problema que se estudia; donde se selecciona un instrumento de medición válido y confiable, aplicar el instrumento y codificar las mediciones o datos".

La herramienta que se utilizará para esta investigación de casos con el tema "Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad en la EP-Empresa de agua potable y alcantarillado Ambato" será un ckecklist.

Según la sociedad latinoamericana para la calidad (2000) menciona "un checklist puede ser una herramienta útil para ayudar a definir un problema y organizar las ideas".

De igual manera es fundamental conocer las respuestas de las siguientes preguntas acerca del checklist:

¿Cuándo se utiliza?
Cada vez que un equipo inicia un esfuerzo de resolución de problemas. Esta herramienta puede utilizarse durante las fases de definición, medición y análisis del ciclo para mejorar el proceso.

¿Cómo se utiliza?
El Checklist para la Definición de Problemas se utiliza para identificar información específica que se requiere para completar la descripción de un problema.

- ✓ El equipo debe completar el Checklist para la Definición de Problemas.
- ✓ Redactar y acordar una descripción efectiva del problema. Una descripción efectiva del problema es:

  • Específica: que explique exactamente qué está mal y distinga la deficiencia de otros problemas en la organización.

  • Observable: que describa la evidencia visible del problema.

  • Medible: que indique el alcance del problema en términos cuantificables. (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000, págs. 1,2).

Una vez definido el plan de recolección y el ckecklist se definirán las siguientes interrogantes fundamentales acerca de la recolección de información:

Tabla N° 4. Plan de recolección de información

¿Para qué?	Para analizar la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.
¿De qué personas u objetos?	Comprende al departamento financiero, tesorería y gestión de calidad.
¿Sobre qué aspectos?	Los objetivos de calidad y como incide por la gestión de cobranzas
¿Quién o quiénes?	Investigador: Diego Alejandro Sánchez Aguilar
¿A Quiénes?	Personal administrativo inmersas en la investigación dentro de la EP-EMAPA-A
¿Cuándo?	El 08 de Julio del 2016
¿Dónde?	EP-Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, Antonio Clavijo, Ambato, Ecuador.
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Cómo?	Por medio de un cheklist, análisis de datos
¿Con qué?	Con observación e información real de los procesos de cobranza e indicadores de calidad

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Plan del procesamiento de la información

Según el INEGI (2012), el procesamiento de la información define como "la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de procedes a su explotación para la presentación de resultados estadísticos".

En palabras de Fernández (2004), manifiesta que "después de la obtención de datos primarios o secundarios es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de los mismos con el objeto de resolver el problema en la primera etapa y alcanzar los objetivos de la investigación".

Según las definiciones anteriores se puede decir que el procesamiento de la información es el segundo paso que se debe realizar una vez obtenida los datos a través de las herramientas escogidas por el investigador para poder analizarlas y obtener resultados acerca de la investigación realizada para poder concluir y recomendar a la empresa o el sector estudiado.

Una vez obtenida la información que se requiere para esta investigación se detallara los pasos a seguir en el proceso del tratamiento de la información los cuales son:

a) Revisión de la información que sea de calidad, confiable y con veracidad de la misma.
b) Clasificar los resultados por la variable dependiente e independiente.
c) Tabular los datos por categorías o departamentos inmersos en la investigación obtenida a través del checklist y del análisis financiero realizada en la EP-EMAPA-A.
d) Representación a través de gráficos de pasteles.
e) Interpretar los gráficos, analizar los resultados obtenidos en la investigación con apoyo del marco teórico cuando sea necesario.
f) Comprobación de hipótesis con el método triangulación hermenéutica.
g) Establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

4.1. Principales resultados obtenidos del diagnóstico

Análisis financiero e interpretación de indicadores realizada en la EP-EMAPA-A

Las tablas, gráficos que se presentaran a continuación son realizadas con datos reales obtenidos en el campo correspondiente dependiendo de la variable estudiada, para la gestión de cobranza correspondiente al área financiera y tesorería mientras que, para los objetivos de calidad en el departamento de gestión de la misma, esta información se analizará a través de la interpretación de indicadores ayudando de sustento para el checklist y la hipótesis planteada.

Variable independiente: Gestión de cobranza.

Tabla N° 5. Comparación de cartera vencida

Meses	Total cartera vencida 2014	Total cartera vencida 2015	Total cartera vencida 2016
Enero	66.503,74	66.159,41	65.847,44
Febrero	67.802,04	64.786,17	62.979,06
Marzo	76.146,91	58.657,59	69.502,88
Abril	52.498,07	39.492,42	175.181,51
Mayo	38.606,61	40.990,64	202.888,69
Junio	42.420,42	49.695,39	
Julio	38.851,57	45.308,38	
Agosto	14.899,67	44.870,58	
Septiembre	15.518,04	68.766,85	
Octubre	13.832,15	66.968,47	
Noviembre	27.073,61	37.615,61	
Diciembre	104.800,03	86.143,91	
Total	**558.952,86**	**669.455,42**	**576.399,58**

Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: En la investigación se puedo obtener reportes de cartera vencida mensual en la tesorería de la EP-EMAPA-A, siendo una información muy útil para analizar la

ineficiente gestión de cobranza, motivo por el cual se generó una tabla donde se puede apreciar las cantidades en dólares de cada mes y año con sus totales. Los años estudiados son 2014, 2015 y 2016 tomando en cuenta que solo se podrá obtener información hasta mayo del presente año,

Se puede observar como las cantidades aumentan en sus totales anuales en el 2014 con $558.952,86, 2015 con un total de $669.445,42 es decir que estos periodos comparados aumento $110.492,56$, mientras que para el 2016 se obtiene $576.399,58 es decir que al quinto mes de este periodo ya sobrepaso el resultado del año 2014 llegando a la conclusión que al final del tiempo estudiado su total será mayor a los periodos anteriores.

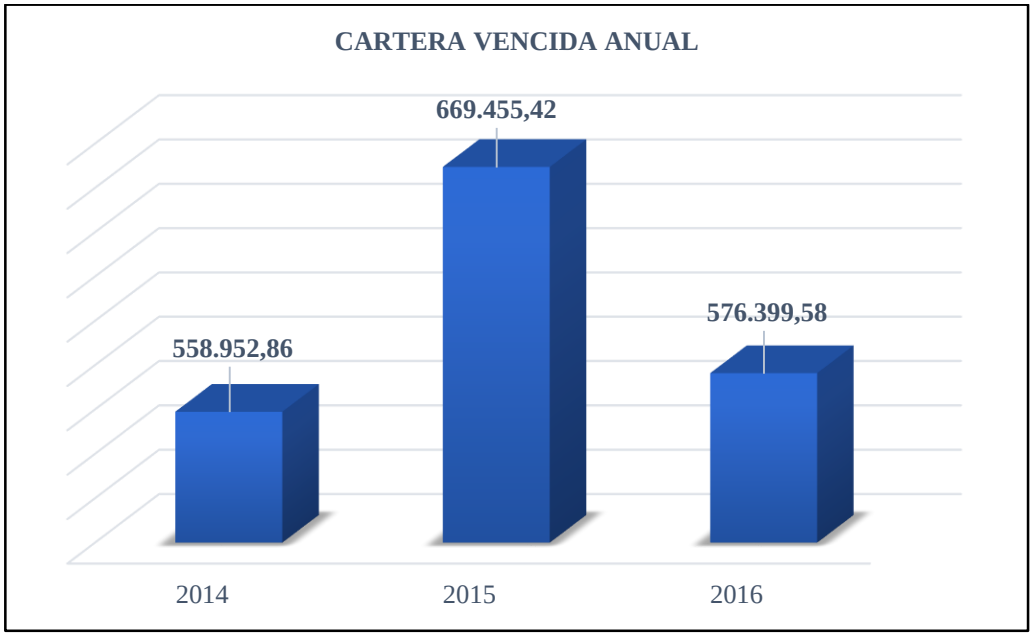


Gráfico N° 13. Total, cartera vencida anual.
Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Se puede observar en el gráfico que se compara la cartera vencida con los siguientes resultados, 2014 con $558.952,86. El en periodo 2015 $669.455,42. En el 2016 con un total de $576.399,58 tomando en cuenta que solo se toma los resultados de enero a mayo.

Interpretación: Examinando los resultados del gráfico N°13 se puede observar la comparación que existe en los diferentes años, del 2014 hasta el 2015 aumento un total de $110.502,56, mientras que para para el siguiente periodo 2016 se contempla una disminución de $123.055,84 en la cartera vencida pero se debe tomar en cuenta que es el resultado hasta mayo, faltando siete meses para concluir el ejercicio lo cual este resultado podría aumentar significativamente por una mala gestión mientras que si se toma medidas inmediatas reducirá.

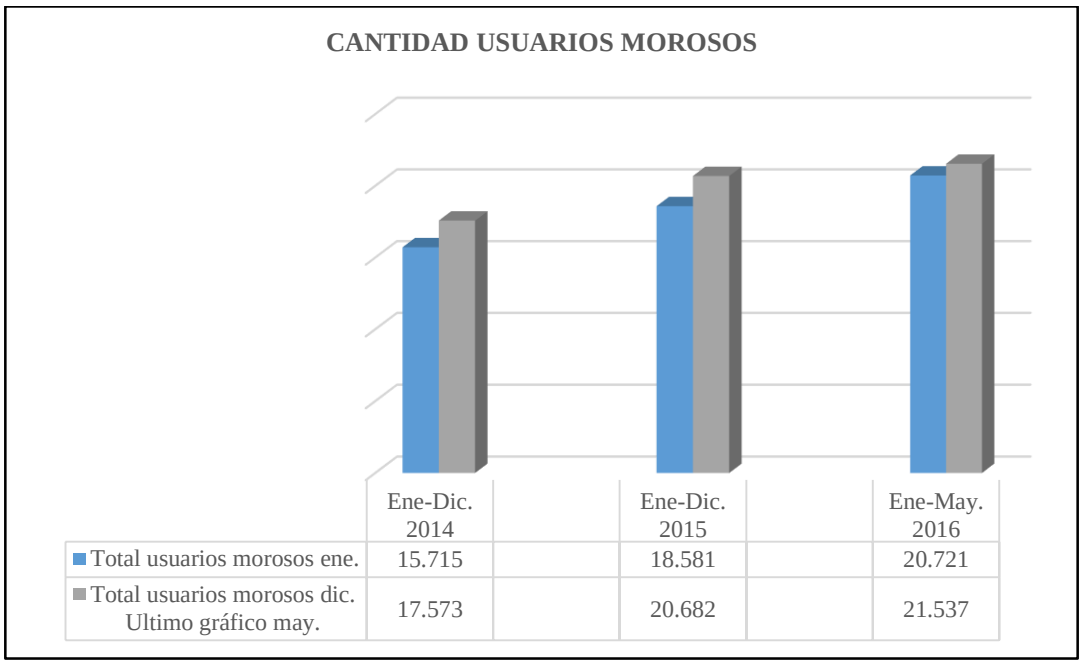


Gráfico N° 14. Resumen cantidad usuarios morosos.
Fuente: Departamento de Tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: En el gráfico N° 14 se presenta el total de usuarios morosos (barras azules) para el 2014 enero 15.715, (2015) enero 18.581, (2016) enero 20.721.

El total de usuarios morosos diciembre y mayo (barras color plomo) para el 2014 enero 17.573, (2015) 20.682, (2016) mayo 21.537.

Interpretación: Se puede observar en el grafico el incremento de usuarios del 2014 al 2015 y más aún en el 2016, esto se debe a que cada año existen nuevos clientes que hacen uso del servicio, pero de igual manera los usuarios morosos no cancelan sus

obligaciones ni se realiza una gestión adecuada para recuperar lo adeudado e disminuir cuentas morosas.

Tabla N° 6. Valor recuperado de cartera vencida

Meses	Valor recuperado 2014	Valor recuperado 2015	Valor recuperado 2016
Enero	23.982,47	27.953,56	26.812,20
Febrero	17.749,80	18.978,85	40.516,32
Marzo	31.678,94	36.474,92	32.836,24
Abril	17.622,11	18.525,36	29.321,84
Mayo	16.690,50	6.463,51	48.378,55
Junio	34.576,66	33.730,95	
Julio	21.124,39	15.069,71	
Agosto	9.226,24	15.101,79	
Septiembre	5.836,69	33.482,23	
Octubre	4.566,07	29.950,81	
Noviembre	5.692,24	15.725,08	
Diciembre	30.482,64	23.407,07	
Total recuperado	**219.228,75**	**274.863,84**	**177.865,15**

Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: En la tabla N°06 se detalla los valores totales recuperados de cada mes con su respectivo año estudiado, se aprecia que las cantidades cobradas a los usuarios que adeudaban son realmente bajas a comparación de la elevada cartera vencida que presenta la empresa.

En el 2014 se recuperó $219.228,75, la mayor cantidad cobrada fue en el 2015 con un total de $274.863,84, aumentando $55.635,09, 2016 con un total de $177.865,15, se aprecia que la gestión de recuperación de recuperación de cartera vencida es muy ineficiente ya que la cantidad de cartera vencida es muy alta a lo recaudado a continuación se presenta un gráfico para una mayor apreciación.

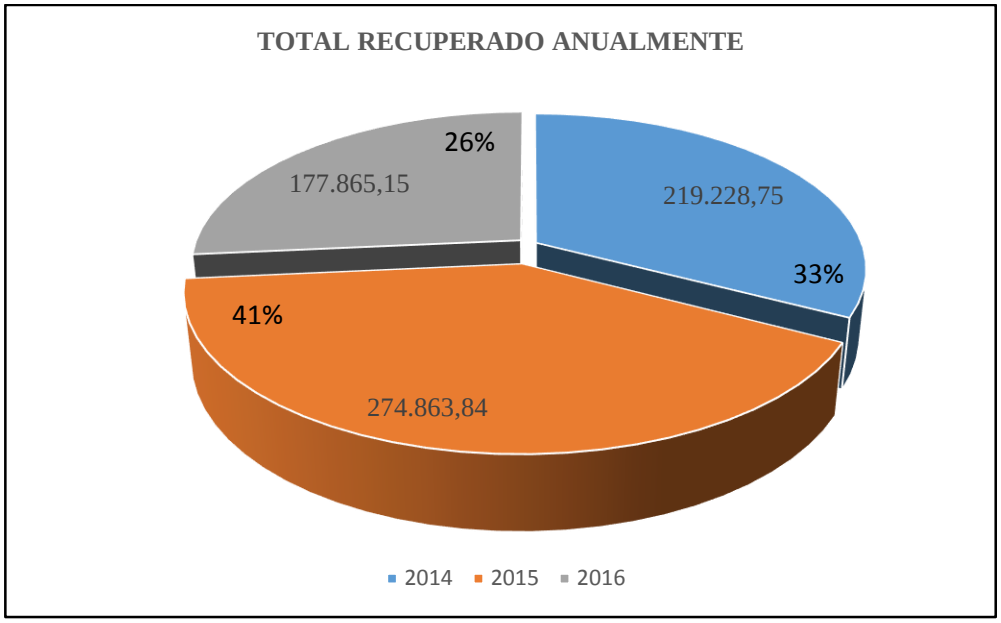


Gráfico N° 15. Total, recuperado anualmente y porcentajes.
Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: En el gráfico N°15 se presenta un gráfico de pastel con los siguientes resultados en el 2014 con un total de $219.228,75 y un 33%, 2015 con 274.863,84 y un porcentaje de 41%, mientras que el 2016 con $177.865,15 y 26%.

Interpretación: Se puede observar que el grafico de pastel se encuentran porcentajes se debe a que se sumó los resultados de los tres periodos estudiados dando un total de $671.957,74 el cual se procedió a convertirlos, es decir que del 100% de los tres periodos en el 2014 se obtuvo un 33%, para el 2015 41% siendo la mejor recuperación de los tres, y el 2016 con 26% tomando en cuenta que solo se está estudiando hasta mayo.

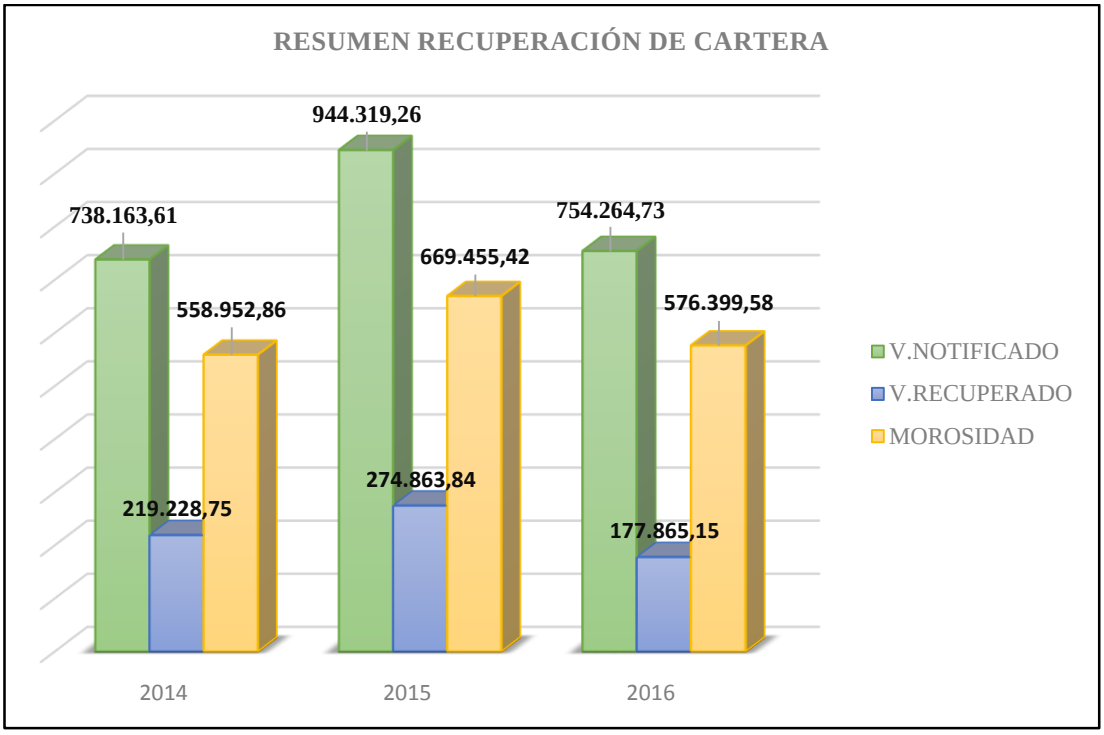


Gráfico N° 16. Resumen recuperación de cartera.
Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: En el gráfico N°16 se presenta los siguientes elementos en los años 2014, 2015 y tomando en cuenta que en el 2016 solo se estudia hasta el mes de mayo, las barras verdes es el total notificado de cartera, barras azules representan lo recuperado, barra crema el total de morosidad no cobrado.

Los valores notificados son los siguientes en dólares americanos, para el año 2014 $738.163,61, (2015) $944.319,26, (2016) $754.264,73.

Valores recuperados en dólares americanos, año 2014 $219.228, (2015) $274.863,84 y para el 2016 enero $177.865,15.

Y el resultado del total no cancelado o morosidad es el siguiente para el año 2014 $558.952,86, 2015 con un total de $669.445,42 y para el 2016 $576.339,58.

Interpretación: Examinando el gráfico se presenta una comparación muy importante en los periodos estudiados es muy fácil darse cuenta la ineficiente gestión de cobranza

que existe dentro de la EP-EMAPA-A, se puede observar que la cartera vencida toma una forma creciente mientras que la recuperación de cartera hasta mayo del 2016 es decreciente.

Es decir, existe una deficiente gestión de cobranza la recuperación de lo adeudado es cada vez mínima, además la cantidad en cartera vencida es muy grande para las estrategias que están tomando el analista de cobranza, tesorero, y dirección financiera.

Una de las causas para el crecimiento de la cartera vencida es por el incremento de usuarios en la empresa ya que cada año aumenta, de igual manera la irresponsabilidad en sus pagos por el servicio prestado por parte de la entidad.

Es por eso que para los encargados de la gestión de cobranza sus estrategias dejaron de funcionar y su irresponsabilidad de igual manera se incrementó por la cantidad de cuentas que adeudan, es muy importante analizar soluciones inmediatas ya que al término del 2016 su cartera incrementará más.

Indicador de cartera vencida

La fórmula para calcular el porcentaje de cartera vencida esta descrito en el registro de indicadores de calidad (servidor SGC) la frecuencia establecida es mensual y el responsable de aplicarla es el tesorero.

Porcentaje de cartera vencida

$$\text{\% de cartera vencida} = \frac{\text{valor cartera recaudado}}{\text{valor cartera notificada}} * 100$$

Tabla N° 7. Resultados del indicador de % de cartera vencida.

Período	Total indicador		
	2014 (%)	**2015 (%)**	**2016 (%)**
Enero	26,5	29,7	28,9
Febrero	20,7	22,7	39,1
Marzo	29,4	38,3	32,1
Abril	25,1	31,9	14,3
Mayo	30,2	13,6	19,3
Junio	44,9	40,4	
Julio	35,2	25,0	
Agosto	38,2	25,2	
Septiembre	27,3	32,7	
Octubre	24,8	30,9	
Noviembre	17,4	29,5	
Diciembre	22,5	21,4	
Promedio	**28,5**	**28,4**	**26,8**

Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Para poder obtener el porcentaje de cartera vencida se va a necesitar de los siguientes datos:

Valor notificado. - Se refiere al total no cancelado de la recaudación mensual.

Valor Recuperado. - Es el valor recuperado del valor total notificado referente al periodo mensual.

Se puede observar en la tabla N°07 que del 100% de las cobranzas se obtiene un promedio total en el año 2014 del 28%, 2016 con 28,4% y el 2016 hasta mayo con un total de 26,8%.

Llegando a la conclusión que el indicador es muy bajo la gestión de cobranza es ineficiente por lo cual el porcentaje mínimo debería ser de un resultado de 50% en el para que sea eficiente y se pueda recuperar lo adeudado.

Recaudo de cartera

$$CR=\frac{\text{Monto de cartera recuperada}}{\text{Total cartera vencida}}*100$$

Tabla N° 8. Resultados del indicador de recaudo de cartera

Periodos	Total indicador		
	2014 (%)	**2015 (%)**	**2016 (%)**
Enero	36,1	42,25	40,7
Febrero	26,2	29,29	64,3
Marzo	41,6	62,18	47,2
Abril	33,6	46,91	16,7
Mayo	43,2	15,77	23,8
Junio	81,5	67,88	
Julio	54,4	33,26	
Agosto	61,9	33,66	
Septiembre	37,6	48,69	
Octubre	33,0	44,72	
Noviembre	21,0	41,80	
Diciembre	29,1	27,17	
Promedio	**41,6**	**41,13**	**38.58**

Fuente: Departamento de tesorería EP-EMAPA-A.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Se puede observar en la tabla N°08 los resultados del indicador de recaudo de cartera el cual no está establecido dentro de la empresa es aplicada por el investigador para poder comparar los valores del indicador anterior.

Llegando a la misma conclusión que para el año 2014 se obtiene 41,6%, 2015 con un valor de 41,13% y para el 2016 solo hasta mayo con 38,58%, es decir que el periodo 2015 fue el que más eficaz fue en la recaudación, y para al finalizar el último periodo se deberá observar el resultado si aumento o baje para tomar una nueva conclusión y compara la eficacia.

Variable dependiente: Objetivos de calidad

La EP-Empresa municipal de agua potable y alcantarillado detalla la siguiente información sobre los indicadores de sostenibilidad empresarial descritos en el sistema de gestión de calidad (SGC), los resultados serán presentados a través de una matriz de riesgos donde se podrá observar si se encuentran en zona aceptable, crítico o riesgo.

Indicador. - Institucional

Objetivos de calidad. - Sostenibilidad empresarial

Objetivos estratégicos. - Implantar un sistema de gestión de calidad que garantice eficiencia y eficacia en los procesos.

Proceso. - Gestión presupuestaria y financiera

Objetivos del proceso. - Entregar información financiera oportuna, confiable, veraz para la toma de decisiones gerenciales.

Encargado: Dirección financiera, área de calidad.

Para los resultados que se presentaran a continuación se realizara a través de una matriz de riesgo ya que es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes que enfrenta una organización.

Sirve para analizar el nivel de riesgo presente en la organización en base al resultado de los indicadores de calidad, para comparar por nivel de riesgo en diferentes periodos, para proponer acciones concretas para disminuir los riesgos y para estimar el impacto que estas acciones tendrán sobre el nivel de riesgo.

Rotación de cartera

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR MES ANTERIOR}}{\text{VALOR FACTURADO}} * 365$$

Unidad de medida	Frecuencia	Línea base	Meta	Comportamiento aceptable	Comportamiento en riesgo	Comportamiento crítico
Días	Anual	55 días	40 días%	< 55 días	56 a 60 días	> 60 días

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2014	54 días											
2015	58 días											
2016												

Gráfico N° 17. Matriz de riesgo con resultados indicador rotación de cartera.
Fuente: Departamento gestión de calidad EP-EMAPA-A.
Elaborado: EP. EMAPA A. (2016).

Análisis. - En la matriz de la rotación de cartera nos muestra el tiempo en que la cartera se vuelve efectivo para el 2014 se culminó el año con comportamiento aceptable mientras que para el 2015 ya entro en zona de riesgo, para el año 2016 no existe datos ya que el cálculo es anual.

Eficiencia de la recaudación

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR FACTURADO POR SERVICIO}} * 100$$

Unidad de medida	Frecuencia	Línea base	Meta	Comportamiento aceptable	Comportamiento en riesgo	Comportamiento crítico
Porcentaje	Mensual Acumulado	70%	75%	> 71%	68% a 70%	< 68%

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2014	70%	80%	86%	74%	77,55%	81,21%	83,08%	84,70%	86,30%	87,22%	89,47%	90,18%
2015	81,75%	76,53%	78,83%	68,37%	68,00%	69,07%	67,90%	68,91%	68,82%	69,42%	70%	77,56%
2016	56,16%	58,96%	66,68%	73,65%	72,65%	68,25%						

Gráfico N° 18. Matriz de riesgo con resultados indicador eficiencia en la recaudación.
Fuente: Departamento gestión de calidad EP-EMAPA-A.
Elaborado: EP. EMAPA A. (2016).

Análisis. - En la matriz se observa que en el año 2014 el comportamiento fue aceptable, pero en el 2015 desde el mes de abril a noviembre entra en riesgo con dos comportamientos críticos, para el 2016 comienza el año con comportamientos < al 68% (crítico) hasta marzo, los meses siguientes se estabiliza, pero para junio ingresa al rango del 68% al 70% (riesgo), llegando a la conclusión que en los últimos años el cobro de los contribuyentes tuvo irregularidades en la recaudación.

Autosuficiencia

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS}}{\text{GASTOS CORRIENTES, PRODUCCION Y PAGO DE DEUDA}}$$

Unidad de medida	Frecuencia	Línea base	Meta	Comportamiento aceptable	Comportamiento en riesgo	Comportamiento crítico
Relación dólares	Trimestral Acumulado	1,32	1,5	> 1,32	1,31 - 1,0	< 1

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2014	1,53	1,40	1,48	1,52	1,48	1,47	1,48	1,40	1,39	1,33	1,35	1,27
2015	1, 52			1,30			1,28			1,33		
2016	1,23			1,27								

Gráfico N° 19. Matriz de riesgo con resultados indicador autosuficiencia.
Fuente: Departamento gestión de calidad EP-EMAPA-A.
Elaborado: EP. EMAPA A. (2016).

Análisis.- En la matriz sobre la autosuficiencia se observa que en el 2014 el comportamiento fue aceptable menos en diciembre, para el 2015 se calcula trimestral entrando en zona de riesgo dos trimestres de igual manera para el 2016, se concluye que la empresa si posee recursos para cubrir sus gastos pero debe tener cuidado y cobrar o adeudado para salir de la zona amarilla.

Análisis e interpretación de datos del checklist realizado en la EP-EMAPA-A

Se realizó un checklist en las áreas correspondientes de estudio dentro de la EP-EMAPA-A para poder saber si se cumplen o no con los procesos de las variables estudiadas, identificando falencias en los procedimientos o falta de cumplimiento, dentro de la gestión de cobranza se verifico el proceso del analista financiero, tesorería, asesor jurídico y notificador los cuales son importantes dentro de este proceso de recuperación de cartera.

Mientras que en la variable dependiente se realizó un estudio del cumplimento de objetivos de calidad, divido en cuatro partes utilizando el ciclo de Deming como es planificación, ejecución, verificación, actuar establecidos en la norma ISO 9001:2008 para identificar falencias y verificar si cumple con el proceso establecido por la norma., todas las preguntas con sus respectivas respuestas se encuentran en el anexo N.-05.

Variable independiente: Gestión de cobranza

Tabla N° 9. Cumplimiento del proceso de cobranza

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	4	44%
2	No	5	56%
	Total	9	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

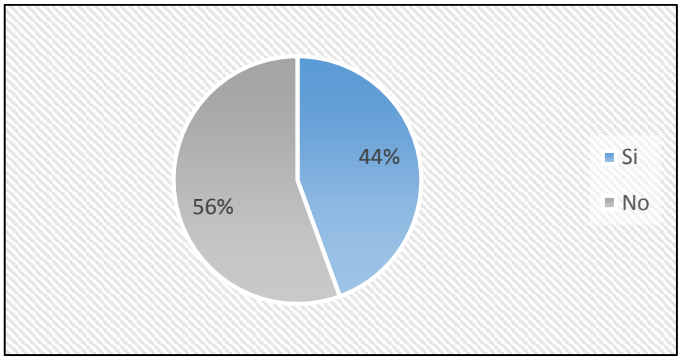


Gráfico N° 20. Cumplimiento del proceso de cobranza.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos de cobranza el 44% se cumplen mientras que el 56% no se cumplen.

Interpretación: En el proceso de cobranza no existe una unidad especializada para esta actividad, de igual manera los catastros no poseen información completa y básica de los clientes como nombres completos, dirección, valor adeudado etc.

No se está analiza las deudas morosas semanalmente y menos se registra las observaciones, los demás ítems si se están cumpliendo.

Tabla N° 10. Cumplimiento de actividades del analista de cobranza

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	6	46%
2	No	7	54%
	Total	13	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

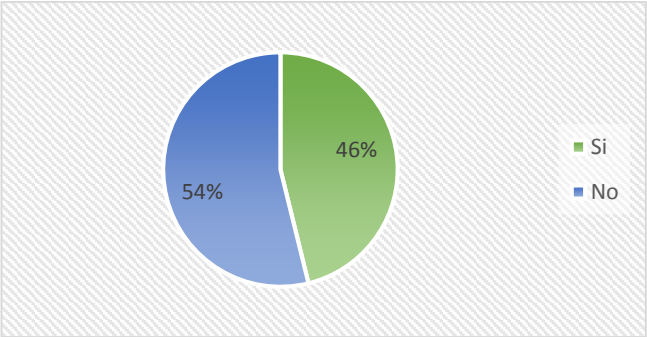


Gráfico N° 21. Cumplimiento de actividades del analista de cobranza.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos que debe cumplir el analista de cobranza el 46% se cumplen mientras que el 54% no se cumplen.

Interpretación: El proceso del analista de cobranza establecido por el manual de procesos de tesorería no se está cumpliendo a satisfacción por ejemplo al momento que un usuario desea saber acerca del ¿Por qué? el corte del servicio, no se lo está informado de una forma adecuada.

La manera de administrar la gestión es muy deficiente al momento de no tomar acciones de cobro no se utilizan estrategias adecuadas para la recuperación de cartera vencida.

No se está realizando una revisión grupal por parte de los encargados de la gestión de cobranza, el analista no segmenta los deudores para un mejor cobro y dificulta al momento de sectorizar para él envió de la citación y mucho más la el cobro de lo adeudado.

Tabla N° 11. Cumplimiento de actividades del tesorero

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	2	67%
2	No	1	33%
	Total	3	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

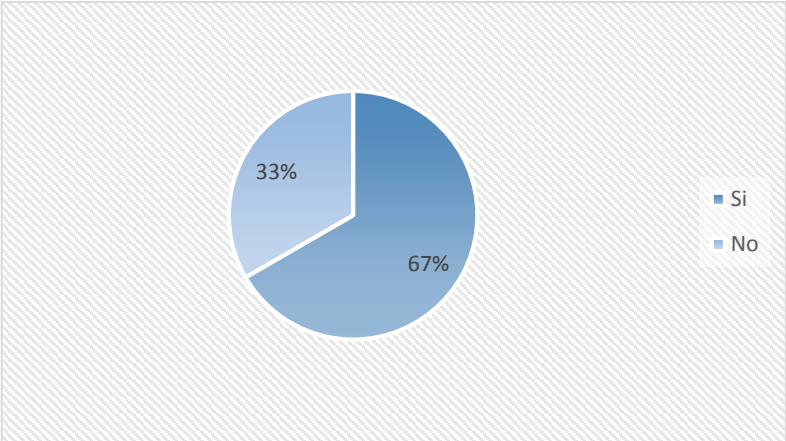


Gráfico N° 22. Cumplimiento de actividades del tesoro.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos que debe cumplir el tesorero respecto a la gestión de cobranza el 67% se cumplen mientras que el 33% no se cumplen.

Interpretación: El tesorero respecto a la gestión de cobranza si está cumpliendo con la mayor parte de sus funciones como la legalización de las citaciones y enviar a sus superiores los resultados de indicadores con su análisis y su proceso de cobranza, pero no se cumple con el proceso coactivo ese punto es deficiente afectando la recuperación de cartera vencida.

Tabla N° 12. Cumplimiento de actividades de la dirección financiera

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	2	100%
2	No	0	0%
	Total	2	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

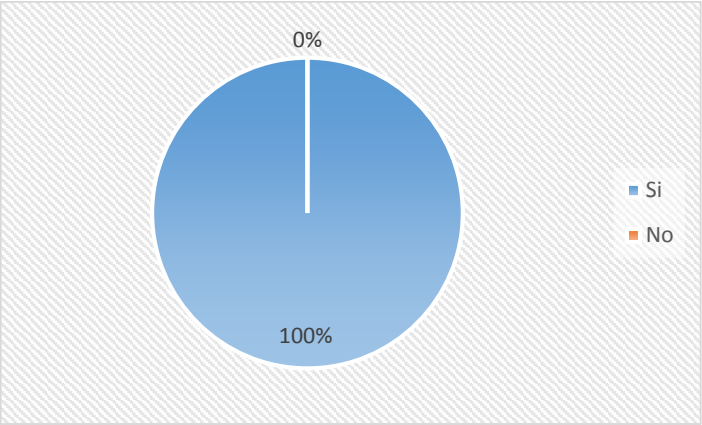


Gráfico N° 23. Cumplimiento de actividades de la dirección financiera.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos que debe cumplir la dirección financiera respecto a la gestión de cobranza el 67% se cumplen mientras que el 33% no se cumplen.

Interpretación: Respecto a la dirección financiera si recibe los resultados de los indicadores y el valor de lo recaudado mensualmente de igual manera la directora si depura las cuentas que ya fueron canceladas para tener como guía el trabajo que realizan en la tesorería y análisis de cobranza.

Tabla N° 13. Cumplimiento de actividades del asesor jurídico

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	1	25%
2	No	3	75%
	Total	4	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

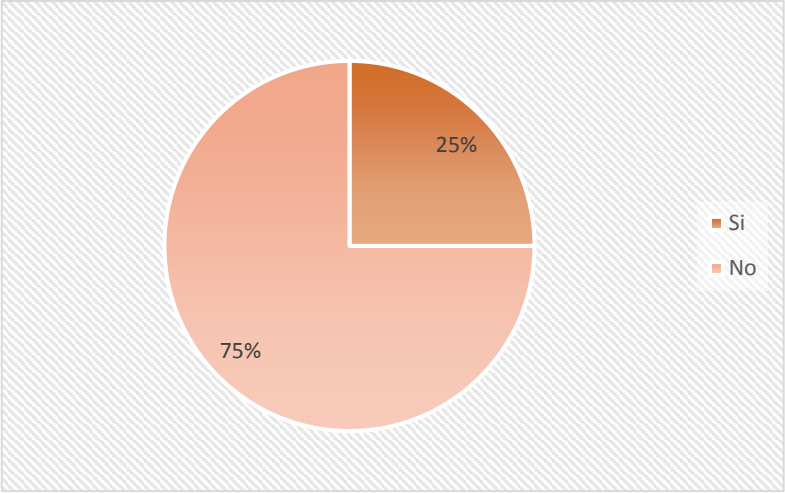


Gráfico N° 24. Cumplimiento de actividades del asesor jurídico.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos que debe cumplir la asesoría jurídica respecto a la gestión de cobranza el 25% se cumplen mientras que el 75% no se cumplen.

Interpretación: En el área jurídica se encuentra el asesor el cual la única función que está cumpliendo acerca de la recuperación de cartera es solo recibir el listado de usuarios que no cancelaron para proceder a la vía legal ya que esta no es constante.

Pero ese proceso no se cumple por que no se realiza secuestro de bienes equivalentes al valor de lo adeudado en sus planillas vencida por el servicio prestado, no existe un asesoramiento oportuno acerca del tema judicial.

Tabla N° 14. Cumplimiento de actividades del notificador

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
	Total	5	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

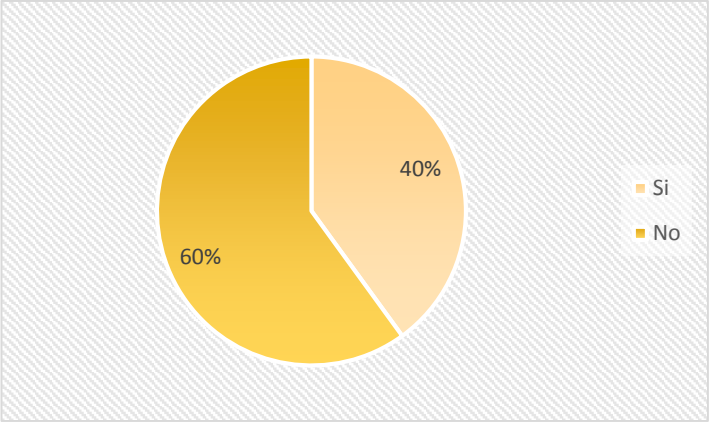


Gráfico N° 25. Cumplimiento de actividades del notificador.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de los procesos que debe cumplir el notificador respecto a la gestión de cobranza el 40% se cumplen mientras que el 60% no se cumplen.

Interpretación: El notificador es la persona encargada de informar al moroso frecuentemente en su domicilio o lugar donde se encuentre el medidor ubicado acerca de su deuda lo cual solo se cumple una o dos veces la mayor parte no puede ubicar las direcciones porque el catastro no está actualizado y las direcciones o nomenclaturas de las calles son diferente, si logra encontrar la residencia o local no llena completamente el formulario ni las observaciones.

El notificador si cumple con informar diariamente como le fue en el transcurso del día en su trabajo y si encontró o no los lugares a notificar, entrega las copias y formularios de las notificaciones e inspecciones realizadas.

Variable dependiente: Objetivos de calidad

Tabla N° 15. Planificación

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	9	82%
2	No	2	18%
	Total	11	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016)

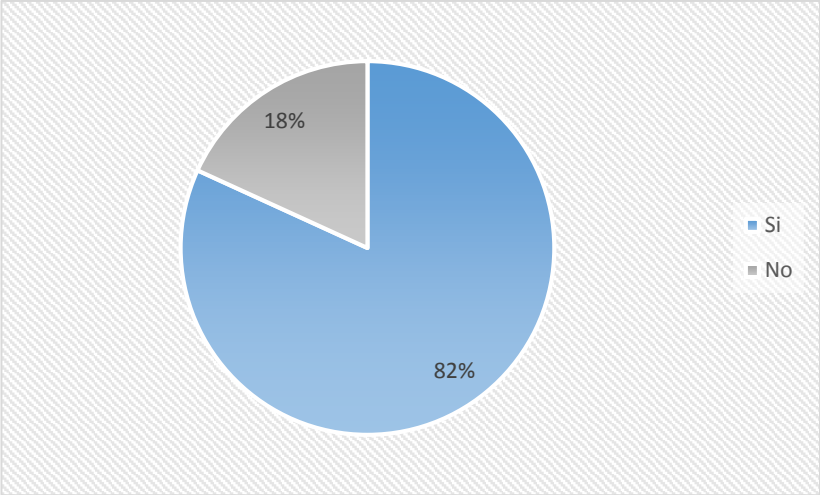


Gráfico N° 26. Planificación.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de la planificación en la EP-EMAPA-A el 82% se cumplen mientras que el 18% no se cumplen.

Interpretación: Dentro de la planificación establecido por el SGC y los normas ISO 9001:2008 la empresa cumple con la mayor parte de su planificación como identificar procesos, documentación vigente, aplicar leyes, ordenanzas, normas, posee manuales de generales y de procedimientos con sus alcances.

Tiene establecido políticas claras para el cumplimiento de objetivos de calidad con sus indicadores correspondientes para ser medidos. No se cumple eficazmente con poseer documentos de tipo operativo

Tabla N° 16. Ejecución

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	9	64%
2	No	5	36%
	Total	14	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

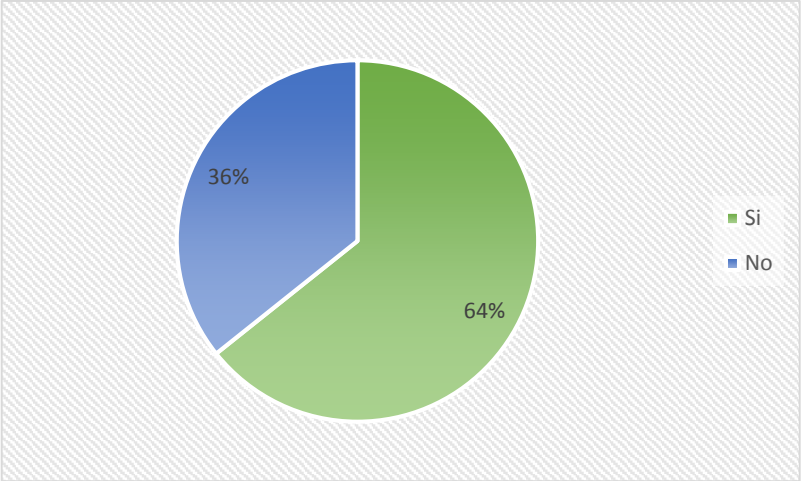


Gráfico N° 27. Ejecución.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de la ejecución en la EP-EMAPA-A el 64% se cumplen mientras que el 36% no se cumplen.

Interpretación: La ejecución en la empresa se cumple satisfactoriamente ya que, si se asignan recursos para mantener el SGC, cumplir con procesos de auditorías, se realiza de manera adecuada las mediciones de los procesos, las políticas de calidad son comunicadas en páginas web, carteles, sociabilizaciones etc. El control de la producción y prestaciones de servicio es oportuno, los indicadores son aplicados mensualmente para una revisión y elaboración de informes así se podrá informar a los superiores para la toma de decisiones correspondientes. La actualización de documentos es un punto en el cual no se cumple con la agilidad en el trámite de solicitudes.

Tabla N° 17. Verificación

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	5	71%
2	No	2	29%
	Total	7	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

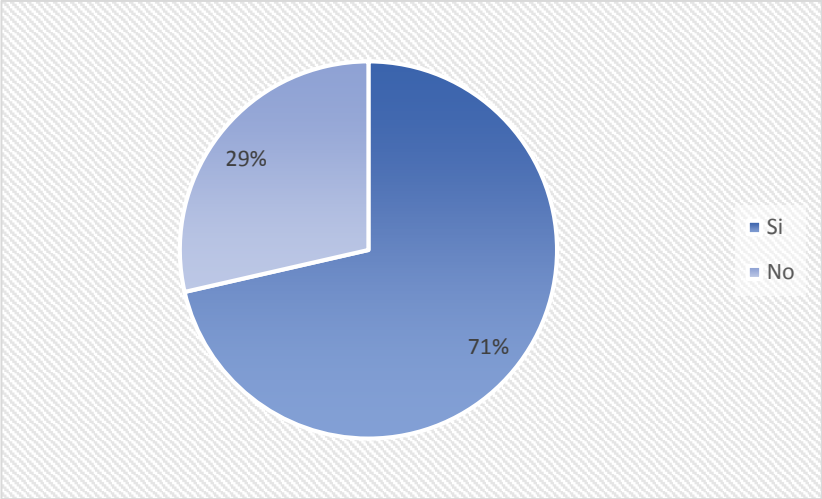


Gráfico N° 28. Verificación.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de la verificación en la EP-EMAPA-A el 71% se cumplen mientras que el 29% no se cumplen.

Interpretación: La verificación se cumple eficazmente realizando el control de los documentos y registros asignados por el SGC teniendo en cuenta que sean legibles e identificables, los cuales si están alineados dentro del plan operativo y cumplimiento de recursos, fechas establecidas y responsabilidades para poder cumplir los objetivos de calidad.

En 29% del no cumplimiento se debe a que los objetivos de calidad no son revisados al menos una vez al año y de igual manera las políticas de calidad, ya que en el año 2022 se volverá a la revisión de las mismas, en el cual sería de suma importancia la revisión anual para corregir errores que se presenten durante el periodo de trabajo para un mejor funcionamiento y atención al cliente de calidad.

Tabla N° 18. Actuar

N°	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	2	50%
2	No	2	50%
	Total	4	100%

Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

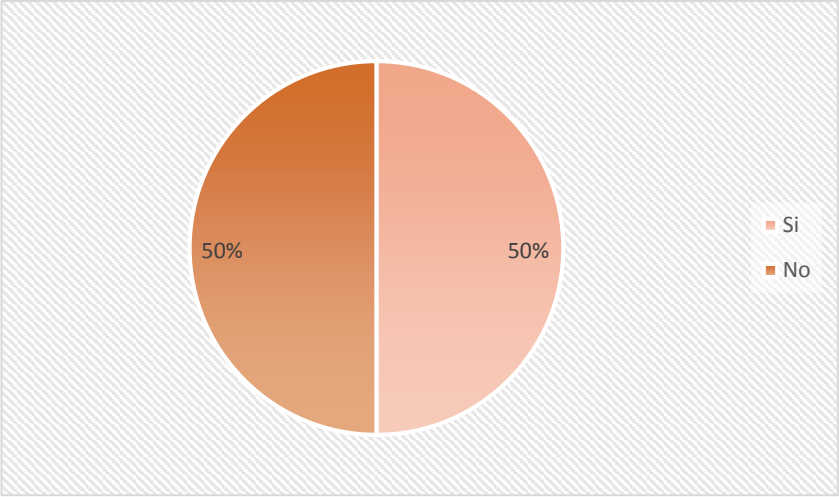


Gráfico N° 29. Actuar.
Fuente: Checklist
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Análisis: Del total de actuar en la EP-EMAPA-A el 50% se cumplen mientras que el 50% no se cumplen.

Interpretación: Actuar se refiere a tomar acciones continuas de mejora, por lo cual la EP-EMAPA-A cumple solo con el 50% en el cual se encuentra la toma de acciones correctivas para el mejoramiento solo de los procesos de saneamiento y distribución de agua potable, por otra parte, también existe documentos y evidencias de las acciones que son corregidas en los procesos mencionados anteriormente.

El 50% de las acciones no cumplidas pertenecen a que no se toma acciones correctivas en base a los resultados anteriores de los indicadores establecidos y si se las toma alguna decisión es solo de forma superficial

De igual manera dentro de la EP-EMAPA-A no se realiza un análisis de causas método definido para identificar las causas del problema.

Verificación de la hipótesis

"Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por lo tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis" (Bernal C. , 2006, pág. 136).

Para Bernal (2006) la hipótesis cumple con las siguientes funciones:

- Se precisan los problemas objeto de la investigación.
- Identifican o explicitan las variables objeto de análisis del estudio.
- Definen y unifican criterios, métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la investigación, con la finalidad de darles uniformidad y constancia en la validación de la información obtenida.
- Analizando las funciones que cumplen las hipótesis en una investigación, no hay duda acerca del papel importante que éstas desempeñan en un estudio y en el campo científico en general. (pág. 137).

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará una triangulación hermenéutica de la información:

Triangulación hermenéutica de la información

Comprende la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes

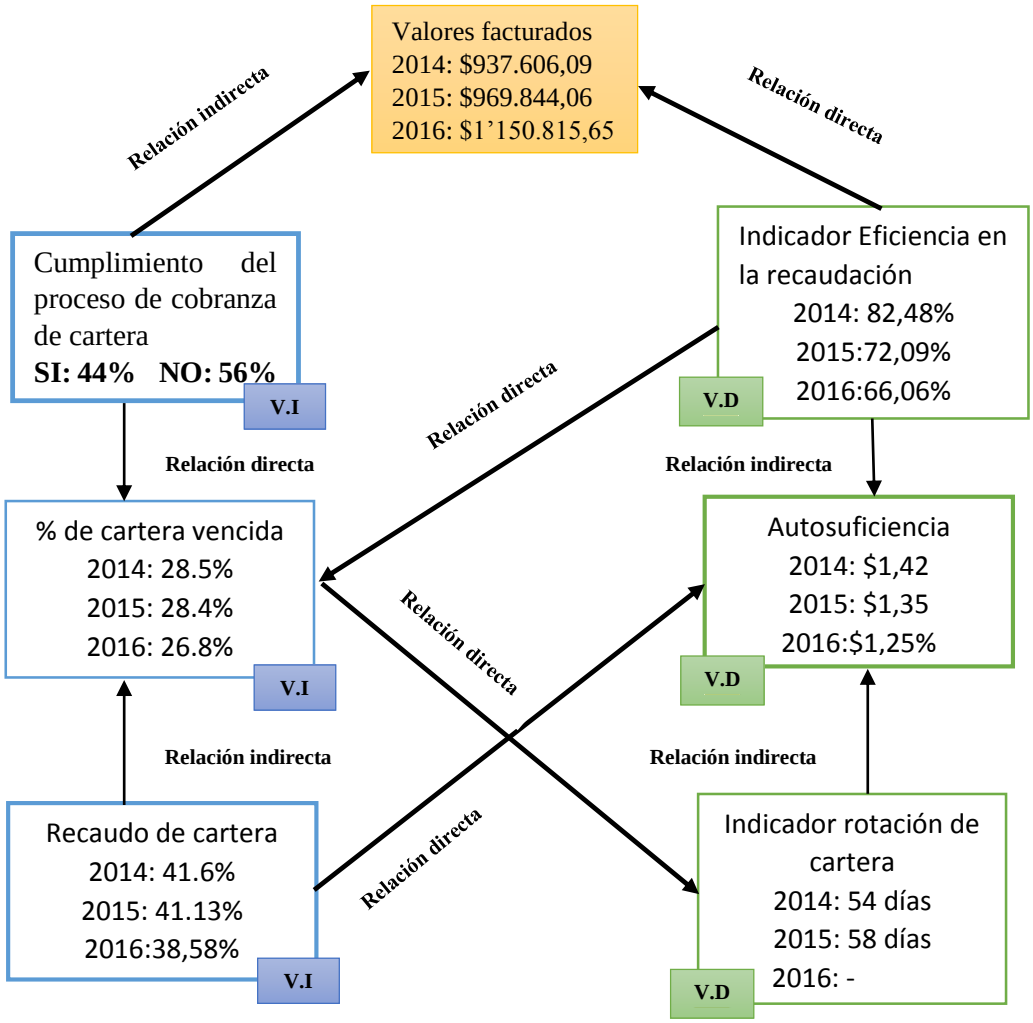
Resolución

Paso 1.- Formulación de la hipótesis.

Ho: La actual gestión de cobranza no incide en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

Hi: La actual gestión de cobranza incide en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP- Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

Paso 2.- Solución:



Análisis triangulación hermenéutica

Pregunta: Indicador Eficiencia en la recaudación 2014: 82,48%
2015:72,09%
2016:66,06%

Valores facturados 2014: $937.606,09
2015: $969.844,06
2016: $1'150.815,65

Análisis: El indicador de eficiencia en la recaudación tiene una relación directa ya que mide el porcentaje de cobro de los contribuyentes frente a los valores facturados, observando que el año 2014 se recaudó de una forma eficaz mientras que para el 2016 disminuyo, pero se debe tomar en cuenta que solo se estudió hasta el mes de mayo.

Con el indicador mencionado anteriormente podemos saber que tan eficientes son en la recaudación de valores mensuales cobrados por el servicio de agua potable, observando que no cumple el 100% pero tampoco son porcentajes tan bajos en recaudación esto ayuda a que la empresa posee sostenibilidad.

Indicador Eficiencia en la recaudación: 2014: 82,48%
2015:72,09%
2016:66,06%
% de cartera vencida: 2014: 28.5%
2015: 28.4%
2016: 26.8%

Análisis: El indicador de eficiencia en la recaudación tiene una relación directa con el porcentaje de cartera vencida, ya que se medirá que tan eficiente somos para recaudar los valores facturados, y que porcentaje de cartera vencida posee.

Observando que el valor de cartera vencida es mínimo, pero afecta a los indicadores de sostenibilidad no en un mayor porcentaje, pero si no se realiza un ajuste a la gestión de cobranza puede representar problemas perjudiciales en la sostenibilidad empresarial, afectado el pago de personal, mantenimientos de laboratorios etc.

Indicador % de cartera vencida: 2014: 28.5%
2015: 28.4%
2016: 26.8%
Indicador rotación de cartera: 2014: 54 día
2015: 58 días
2016: -

Análisis: Los indicadores que se mencionó anteriormente poseen una relación directa, porque al saber el porcentaje que tiene la empresa en cartera vencida, es importante conocer en cuantos días se convierten las cuentas por cobrar, observando que en el año 2014 se demora 54 días mientras que el 2015 entra en zona de riesgo demorándose 58 días, el dato del 2016 no se puede estimar porque su frecuencia es anual, la sostenibilidad se ve afectado por que la meta es de 40 días, y si el indicador de porcentaje aumenta se demorara más días en cobrar las deudas morosas entrando en zona crítica y llegando a la conclusión que la gestión de cobranza es ineficiente.

Recaudo de cartera: 2014: 41.6%
2015: 41.13%
2016:38,58%
Autosuficiencia: 2014: $1,42
2015: $1,35
2016: $1,25%

Análisis: Los indicadores mencionados anteriormente poseen una relación directa ya que se puede concluir que del 100% que avanzo a recaudar de la cartera no logro llegar al 100% obteniendo cuentas morosas por ende en la autosuficiencia no se logra llegar a la meta que es de $1.5, al tener una eficiente gestión de cobranza o recuperar valores adeudados evitando que crezca la cartera vencida se puede cumplir con la meta en la sostenibilidad.

La empresa puede ser sustentable ya que mensualmente recauda un promedio de $900.000 pero podría aumentar considerablemente si se adopta estrategias de cobro elevando a los indicadores de sostenibilidad, cumpliendo con el objetivo de calidad y ofreciendo un mejor servicio.

Paso 3.- Decisión Final

Terminado la triangulación hermenéutica se llegó a la conclusión que la gestión de cobranza tiene relación con el objetivo de calidad, por ende, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de investigación que menciona lo siguiente: La actual gestión de cobranza incide en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la EP-Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

4.2. Limitaciones del estudio de caso

En el presente análisis de casos se presentaron limitaciones en la investigación con la variable objetivos de calidad ya que no se dio la facilidad por parte del departamento de calidad para tener información sobre los indicadores de atención a los usuarios limitándose a dar razones por las cuales no se pretendía dar esa clase de datos y solo se proporcionó datos de la sostenibilidad empresarial.

Mientras que para la variable gestión de cobranza es un problema en el cual la empresa está atravesando actualmente por lo que fue propuesta por la dirección financiera para lo cual existió la predisposición de prestar todas las facilidades por parte del área financiera de la EP-EMAPA-A, entregando información necesaria referente al tema y guía de la misma facilitando el trabajo.

De igual manera, es un tema donde existe información bibliográfica para analizar de una mejor manera las variables y poder realizar una propuesta de solución el cual será analizado con mayores estudios por parte de la EP-EMAPA-A y puesto en funcionamiento para la solución del problema obteniendo resultados favorables.

4.3. Conclusiones

Al finalizar la investigación con el tema "Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP- Empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato" se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El modelo actual de gestión de cobranza con las políticas de cobro que posee hoy en día la EP-Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado Ambato es deficiente para la cantidad de usuarios que posee la entidad estudiada. Los procedimientos de cobro son ineficientes ya que ni el proceso judicial o coactivo es una forma efectiva de cobrar lo adeudado.

  Tener catastros desactualizados afecta enormemente a la parte de cobranza ya que al no tener la información correspondiente del usuario o de la cuenta afecta al momento de la citación y el proceso coactivo. A más de eso la falta de personal para realizar el corte de servicio por no pagar dentro de los cuatro meses establecidos crea mayor irresponsabilidad por parte de la ciudadanía que ocupa agua potable en el sector urbano y rural.

  Por otra parte al realizar el checklist en las áreas correspondientes se pudo constatar que la entidad no posee funcionarios expertos en la área de cobranza por tal motivo no se cumple con el proceso correcto y efectivo es decir no se trabaja de forma eficiente y más aún si existe solo un analista de cobranza para

la cantidad de cuentas adeudadas por tal motivo se ve reflejado en los incrementos de los resultados de cartera vencida y si no se toma los correctivos correspondientes aumentara cada periodo de forma permanente.

- Se llegó a la conclusión que el objetivo de calidad sostenibilidad empresarial es afectado ya que se encuentran resultados con comportamientos en zona de riesgo y críticos debido a la cobranza no realizada por parte de los encargados dentro de la EP. EMAPA A.

  La rotación de cartera entro en zona de riesgo, mientras que la eficiencia en la recaudación es donde se presenta mayores problemas en sus resultados ya que muestran datos en zona crítica el cual se verá mayormente afectado en los años posteriores si no se realiza una solución de forma urgente, afectará a los objetivos incumpliendo con las metas establecidas por parte de la EP. EMAPA A.

  La empresa no entra en riesgo debido a que los ingresos promedios de valores facturados son de 937.606,09 como se puede observar en el anexo N°05, en el cual se puede observar que los ingresos son superiores al millón anualmente evitando entrar en problemas financieros, pero de igual manera al recuperar la cartera vencida se podrá subsanar cuentas de cobro e invertir en obras de alcantarillado y saneamiento del agua potable brindado un producto óptimo para el consumo de la población mejorando la calidad de vida como está establecido dentro del plan del buen vivir.

4.4. Recomendaciones

- Dentro de la gestión de cobranza es fundamental buscar métodos para disminuir la elevada cartera vencida que actualmente posee la empresa, es necesario que las autoridades o encargados sobre este tema actúen de forma eficaz en beneficio de la empresa. La principal recomendación para el apoyo de las futuras soluciones es que se debe realizar una actualización de los

catastros sin omitir ninguna información dentro del sistema comercial ayudando a tener registros confiables y oportunos.

Dentro del proceso legal se debería comenzar a realizar mayores juicios coactivos, segmentando usuarios con cantidades muy elevadas detallando el valor adeudado y si no cumplen con el pago correspondiente se deberá proceder con el secuestro y embargo de bienes, aunque hoy en la actualidad existen empresas encargadas de recuperar cartera ya sea por cancelación monetaria o por embargo y secuestro de bienes.

- Es recomendable dentro del objetivo sostenibilidad empresarial motivar u obligar a los encargados de la cartera vencida a recuperar lo adeudado, esto ayudara a mejorar los índices de sostenibilidad de empresarial saliendo de la zona de riesgo e ingresando a la zona aceptable cumpliendo la meta propuesta dentro de los indicadores establecidos por el SGC como es la rotación de cartera, eficiencia en la recaudación, y la autosuficiencia la cual es imprescindible para poder seguir siendo una empresa autónoma y brindar servicio de calidad con normas internacionales.

CAPÍTULO V

5. Propuesta de solución

5.1. Metodología de la propuesta de solución

Datos informativos

Título de la propuesta

Modelo para una eficiente recuperación de cartera bajando el índice de morosidad y cumplir con los objetivos de calidad de la EP. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato.

Institución ejecutora

EP-Empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato

Beneficiarios

Los beneficiarios es la EP-EMAPA-A ya que así podrá recuperar lo adeudado en cartera vencida logrando obtener un método eficaz en gestión de cobranza y poder seguir cumpliendo con el objetivo de calidad que es la sostenibilidad empresarial para funcionar de manera satisfactoria.

Ubicación

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Dirección:** Calle Antonio Clavijo.

Equipo técnico responsable

Los responsables de ejecutar la propuesta de solución serán los siguientes empleados públicos y el investigador.

Tabla N° 19. Equipo técnico responsable

Responsables	Cargos
Departamento Financiero	Director: Ing. Cristina Alexandra Flores Aldás
Departamento asesoría jurídica	Director. Dr. Arroba Altamirano Cesar Rafael
Departamento de contabilidad	Ing. Doris Galarza
Departamento de Compras públicas	Ing. Xavier Patricio Calero
Investigador	Diego Sánchez

Fuente: Investigación
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Costo:

Tabla N° 20. Costo de la propuesta

N°	Detalle de Inversión	Valor
1	Contrato	180.000,00
	Detalle del pago	
2	***20% Anticipo***	36.000,00
3	20% recolección de información contable para el cobro de los valores adeudados	28.800,00
4	10% entrega del Informe Ejecutivo y metodología para el cobro de los valores adeudados.	14.400,00
5	20% informes o respaldos de notificación a los clientes morosos	28.800,00
6	20% entrega de los primeros cobros realizados superiores al 50% del valor adeudado	28.800,00
7	20% valor total del valor recaudado	28.000,00
8	10% firma del Acta de Entrega Recepción Única del contrato	14.400,00
	Total	**180.000,00**

Fuente: Investigador
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Tiempo estimado para la ejecución

La propuesta se pondrá en funcionamiento desde el mes de octubre del 2016 hasta septiembre del 2017.

Antecedentes de la propuesta

De las conclusiones a las que se ha llegado luego de los resultados obtenidos en la investigación se puede indicar que:

La EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato cuenta con un modelo de gestión de cobranza ineficiente por la cantidad de usuarios que poseen, lo que ha provocado que aumente de manera significativa los resultados de cartera vencida y que sea mínimo el porcentaje recuperado mes tras mes poniendo en riesgo la sostenibilidad empresarial ya que es uno de los importantes objetivos de calidad propuestos por el SGC por lo cual es importante un solución para no entrar en zona critica.

Justificación

Es importante la propuesta de solución ya que contribuirá notoriamente a reducir la cantidad adeudada en cartera vencida que presenta actualmente la empresa, pero de igual manera ayudar a tomar conciencia a la ciudadanía que el pago de los servicios básicos se deben realizar puntualmente para que la entidad que distribuye el líquido vital pueda cumplir con sus objetivos que es la sostenibilidad empresarial y mejorar la atención al usuario brindando un producto de calidad e incrementando la construcción de obras en el sector urbano y rural.

Es por esto que la empresa se ve en la necesidad de buscar apoyo en profesionales con experiencia en la gestión de cobranza los cuales deberán ser externos es decir realizar subcontrataciones ya que dentro de la entidad es muy difícil contratar personal para encargarse de las deudas pendientes esto provocaría que el presupuesto aumente, pero los resultados sigan de la misma manera.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de mejora de gestión de cobranza para una eficiente recuperación de cartera bajando el índice de morosidad y cumplir con los objetivos de calidad de la EP. Empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato.

Objetivos específicos

- Identificar los valores adeudados considerados como cartera vencida para establecer el costo beneficio del contrato.
- Establecer el método de cobro para recuperación de la cartera vencida
- Desarrollo de un plan piloto para el cobro de la cartera vencida

Análisis de factibilidad

Socio cultural

Con la propuesta presentada permitirá recuperar los valores adeudados de los años 2014, 2015 y resto del 2016 garantizando la recuperación de cartera vencida y apoyando a los empleados encargados de la gestión de cobranza, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad.

Económico financiero

La presente propuesta es factible en la parte económica y financiera por los siguientes aspectos:

- Evitar la morosidad que incrementa mensualmente.
- Reducir los índices financieros que la cuenta morosidad lo provoca.

- Falta de liquidez para futuros o actuales proyectos.

- No cumplir con las metas propuestas en los objetivos de calidad descritas en SGC.

Factibilidad legal

Para que la empresa EP. EMAPA A. pueda realizar la propuesta sobre la recuperación de su cartera vencida, dentro de la parte legal se regirá a la ley orgánica del sistema de contratación pública (SERCOP) el cual es el encargado de controlar las adquisiciones de bienes, servicios y realización de obras con recursos públicos.

5.2. Desarrollo de la propuesta de solución

Modelo operativo

Al haber concluido la investigación de la EP. EMAPA A. se plantea el siguiente modelo operativo que se detalla a continuación.

Tabla N° 21. Modelo operativo

FASES	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
FASE I Identificar el valor adeudado considerado como cartera vencida para establecer el costo beneficio del contrato.	Informe de valores considerados como cartera vencida.	Recursos económicos	Departamento financiero	Datos preliminares
FASE II Establecer el método de cobro para la recuperación de la cartera vencida	• Seguimiento y ubicación de los clientes adeudados. • Informe de notificaciones y los respaldos correspondientes. • Informe provisional de cobro • Informe final de cobro y sus respaldos para subsanar la cuenta de cartera vencida.	Recursos económicos Recurso humano	Director Financiero Administrador del contrato	Garantiza la eficiencia de la gestión de cobranza
FASE III Desarrollo de un plan piloto para el cobro de la cartera vencida	• Cobro y recuperación de lo adeudado	Recursos económicos	Departamento financiero	• Cuentas por cobrar subsanadas. • Índices óptimos en el objetivo sostenibilidad empresarial.

Fuente: Análisis de la investigación.
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

Modelo operativo

Dentro de la parte operativa se va a establecer el método de contratación pública para la recuperación de la cartera vencida, el Ecuador posee el Servicio nacional de contratación pública o SERCOP, en la página web de esta institución menciona que:

> Ha centrado su gestión en varios ejes transversales que están orientados al desarrollo productivo nacional, a la democratización de los procedimientos de compra pública a través de la inclusión masiva de artesanos y actores de la economía popular y solidaria y al empoderamiento de la ciudadanía para la revolución ética y transparente de la contratación estatal. (Servicio Nacional de Contratación Pública, s.f.).

Una vez realizado el estudio concluyendo que la gestión de cobranza es un problema que atraviesa la empresa y puede seguir incrementando y aprobado el presupuesto para la propuesta de solución.

Será necesario para la contratación pública realizar los pliegos en donde se describe paso por paso lo que se desea contratar, el cual los encargados de llenar dicho serán la directora financiera, encargados de contratación pública y aprobación del gerente general.

Para la realización de los pliegos se tomó un modelo de referencia de la EP.PETROECUADOR (2014) y se llenó según las necesidades de la institución estudia.

Modelo de pliego para la recuperación de la cartera vencida y cumplir con el objetivo de sostenibilidad empresarial.

CODIGO DE PROCESO……

MODELO DE PLIEGO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA Y CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL
Versión SERCOP 1.1 (01 de octubre, 2016)

ÍNDICE

I. CONDICIONES PARTICULARES PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA Y CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

SECCIÓN I	**CONVOCATORIA**
SECCIÓN II	**OBJETO DE LA CONTRATACIÓN, PRESUPUESTO REFERENCIAL Y TÉRMINOS DE REFERENCIA** 2.1 Objeto 2.2 Presupuesto referencial 2.3 Términos de referencia
SECCIÓN III	**CONDICIONES DEL PROCEDIMIENTO** 3.1 Cronograma del procedimiento 3.2 Vigencia de la oferta 3.3 Precio de la oferta 3.3.1 Forma de Presentar la oferta 3.4 Plazo de ejecución 3.5 Alcance del precio de la oferta 3.6 Forma de pago 3.6.1 Anticipo 3.6.2 Valor restante del contrato
SECCIÓN IV	**EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS** 4.1. Evaluación de la oferta 4.1.1 Integridad de la oferta 4.1.2 Personal Técnico Clave 4.1.3 Experiencia general y específica mínima 4.1.4 Experiencia mínima del personal técnico 4.1.5 Patrimonio 4.1.6 Metodología y cronograma de ejecución 4.1.7 Equipo e instrumentos disponibles 4.1.8 Verificación del cumplimiento de integridad y requisitos mínimos de la oferta 4.1.9 Información Financiera de Referencia 4.2 Evaluación por puntaje 4.3 Evaluación de la oferta económica
SECCIÓN V	**OBLIGACIONES DE LAS PARTES** 5.1 Obligaciones del Contratista 5.2 Obligaciones de la Contratante

Nota: Edición del modelo de pliego. - La entidad contratante señalará en las condiciones particulares de los procedimientos de consultoría las especificidades del proceso al que convoca y para el efecto detallará e individualizará las condiciones del mismo. En consecuencia, la entidad contratante asume la responsabilidad civil y pecuniaria por los

ajustes y/o modificaciones realizadas a las condiciones particulares del presente pliego, así como por la determinación y aplicabilidad de los formularios previstos para el presente proceso, y reemplazará todo texto que conste en paréntesis por el contenido pertinente.

INDICACIONES PRELIMINARES

LISTA CORTA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA Y CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL
(CÓDIGO DEL PROCESO)

I. CONDICIONES PARTICULARES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONSULTORÍA

SECCIÓN I

CONVOCATORIA

Se invita a las firmas "TRES EMPRESAS", para que presenten sus ofertas técnicas y económicas para la ejecución del COBRO **Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA PUBLICA EMAPA PERTENECIENTE A LOS AÑOS 2014 – 2015 Y RESTO DEL 2016.**

El presupuesto referencial es de **180.000,00** dólares de Estados Unidos de América, sin incluir el IVA, y el plazo estimado para la ejecución de la recuperación de cartera es de **540 días**, contados a partir de la firma del Acta de Inicio de Actividades.

Las condiciones de esta convocatoria son las siguientes:

1**.-** El pliego está disponible, sin ningún costo, en el portal institucional del SERCOP, *únicamente el oferente que resulte adjudicado, una vez recibida la notificación de la adjudicación, pagará a la entidad el valor de (valor en números)*, de conformidad con lo previsto en el inciso 4 del artículo 31 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública –LOSNCP.

2.- Los interesados podrán formular preguntas en el término de 3 días, contado desde la fecha de publicación del proceso de acuerdo a lo establecido por la (*Entidad Contratante*). La Comisión Técnica, o cuando fuere del caso la máxima autoridad o su delegado, absorberá obligatoriamente todas las preguntas y realizará las aclaraciones necesarias, en un término de 3 días subsiguientes a la conclusión del período establecido para formular preguntas y aclaraciones.

3.- La oferta se presentará de forma física en la (*Secretaría de la Comisión Técnica y/o la entidad contratante*), ubicada en (*dirección de la entidad contratante*); o de forma electrónica a través del Portal Institucional del SERCOP, caso en el que para ser válida deberá estar firmada electrónicamente; hasta las (*hora a definir por la entidad*) del día

(*fecha*), de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública -RGLOSNCP-. En los dos casos, sea que la oferta se presente en forma física o en forma electrónica, los formularios 1 y 2 de la oferta técnica y, el precio de la misma, deberá subirse a través del Portal institucional del SERCOP, hasta la fecha en que se cierre el plazo para la presentación de la oferta. La no publicación de los formularios referidos o la falta de ingreso del precio de la propuesta en el portal institucional será causa de descalificación de la oferta. Los oferentes deberán tener en cuenta que la oferta económica registrada en el mencionado portal deberá coincidir con la oferta económica entregada en forma física.

De existir diferencia en el monto que consta en la oferta física y el registrado electrónicamente, la entidad contratante remitirá al SERCOP la petición de ajuste debidamente sustentada. La apertura de las ofertas se realizará una hora más tarde de la hora prevista para la recepción de las ofertas. El acto de apertura de las ofertas técnicas será público y se efectuará en *(señalar dirección)*.

Las ofertas, técnica y económica, deberán ser entregadas simultáneamente de forma física, en dos sobres separados. La oferta económica será completada en línea y una impresión de la misma se incluirá en el sobre respectivo que se entregará físicamente. El portal permitirá que la apertura y procesamiento de las dos ofertas se ejecuten en días distintos, con una diferencia entre ambos actos de hasta 10 días término.

Para poder participar en el presente procedimiento, al momento de la presentación de la propuesta, los oferentes interesados deberán encontrarse habilitados en el Registro Único de Proveedores.

4.- La oferta debe presentarse por la totalidad de la contratación.

5.- *(Señalar si este procedimiento contempla o no, reajuste de precios).*

6.- La evaluación de las ofertas se realizará aplicando los parámetros de calificación previstos en el pliego, conforme lo dispone el artículo 54 del Reglamento General de la LOSNCP y las resoluciones que el SERCOP dicte para el efecto.

7.- Los pagos del contrato se realizarán con cargo a los fondos propios provenientes del presupuesto de la entidad contratante relacionados con la partida presupuestaria (contrato recuperación de cartera *y número de la partida*). La partida presupuestaria deberá certificarse por la totalidad de la contratación incluyéndose el IVA.

Los pagos se realizarán por etapas, contra entrega de la factura y de la etapa correspondiente, el que deberá ser aprobado a entera satisfacción de la entidad contratante, de conformidad con lo indicado en el proyecto de contrato.

La forma de pago será:

- 20% con la recolección de información contable para el cobro de los valores adeudados.

- 10% con la entrega del informe ejecutivo y metodología para el cobro de los valores

que serán adeudados.

- 20% con los informes o respaldos de notificación a los clientes morosos.
- 20% con la entrega de los primeros cobros realizados superiores al 50% del valor adeudado.
- 20% por el valor total del valor recaudado.
- 10% final con la firma del Acta de entrega recepción única del contrato.

8.- El procedimiento se ceñirá a las disposiciones de la LOSNCP, su Reglamento General, las resoluciones del SERCOP y el presente pliego.

9.- La (*entidad contratante*) se reserva el derecho de cancelar o declarar desierto el procedimiento de contratación, situación en la que no habrá lugar a pago de indemnización alguna.

(Ambato y 01/10/2016)

FIRMA DE LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA ENTIDAD CONTRATANTE (o su delegado)

Ing. Fidel Castro	**Ing. Cristina Flores**
Gerente EP-EMAPA-A	**Directora Financiera**

SECCIÓN II

OBJETO DE LA CONTRATACIÓN, PRESUPUESTO REFERENCIAL Y TÉRMINOS DE REFERENCIA

2.1 Objeto: Este procedimiento precontractual tiene como propósito recuperar los valores adeudados acumulados en los años 2014, 2015 y resto del 2016, seleccionando a la oferta de mejor costo, en los términos del numeral 18 del artículo 6 de la LOSNCP, para la RECUPERACION DE LA CARTERA VENCIDA Y CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.

2.2 Presupuesto referencial: El presupuesto referencial es 180.000**,00** dólares de Estados Unidos de América, con sujeción al Plan Anual de Contratación respectivo, NO INCLUYE IVA.

2.3 Términos de referencia: a continuación, se incluyen los términos de referencia de los servicios solicitados.

2.3.2 Objetivos: los objetivos del servicio a desarrollar son los siguientes.

- **a.** El cobro de cartera vencida en el año 2014
- **b.** El cobro de cartera vencida en el año 2015
- **c.** El cobro de cartera vencida en el resto del año 2016

2.3.3 Alcance: el alcance de los servicios cubre lo siguiente.

Instalaciones/Ubicaciones:

Denominación
ZONA URBANA Y RURAL DEL CANTÓN AMBATO

2.3.4 Metodología de trabajo: en líneas generales, el oferente deberá presentar su metodología de trabajo detallada, acorde con las mejores prácticas en esta materia, en concordancia con la normativa aplicable al Sector Público y con lo normalmente aceptado por las auditorías y organismos de control.

Dicha metodología deberá considerar mínimo lo siguiente:

- **a.** Buffet de abogados
- **b.** Notificadores
- **c.** Personal de Apoyo.
- **d.** Técnicos en cortes y reconexiones.

2.3.5 Información que dispone la Entidad: EP EMAPA pondrá a disposición de la consultora la siguiente información.

a. Las cuentas por cobrar.

2.3.6 Productos o servicios esperados: Los productos a entregar son los siguientes:

- Entregable 1: Seguimiento y ubicación de los clientes adeudados.

- Entregable 2: Informe de notificaciones y los respaldos correspondientes.

- Entregable 3: Informe Provisional de Cobro

- Entregable 4: Informe final de cobro y sus respaldos para subsanar la cuenta de cartera vencida.

2.3.7 Plazo de ejecución: los plazos deberán ser los siguientes

- Entregable 1: 90 días calendario desde la firma del Acta de Inicio de Actividades.

- Entregable 2: 150 días calendario desde la firma del Acta de Inicio de Actividades.

- Entregable 3: 150 días calendario desde la firma del Acta de Inicio de Actividades.

- Entregable 4: 150 días calendario desde la firma del Acta de Inicio de Actividades.

2.3.8 Personal técnico / equipo de trabajo / Recursos:

PERSONAL TÉCNICO
- Abogados
- Notificadores
- Técnico (un mecánico y un eléctrico)

2.3.9 Forma y condiciones de pago: Los pagos se realizarán por etapas, contra entrega de la factura y de la etapa correspondiente, el que deberá ser aprobado a entera satisfacción de la entidad contratante, de conformidad con lo indicado en el proyecto de contrato.

La forma de pago será:
- 20% con la recolección de información contable para el cobro de los valores adeudados.
- 10% con la entrega del Informe Ejecutivo y metodología para el cobro de los valores adeudados.
- 20% con los informes o respaldos de notificación a los clientes morosos.
- 20% con la entrega de los primeros cobros realizados superiores al 50% del valor adeudado.
- 20% por el valor total del valor recaudado.
- 10% final con la firma del Acta de Entrega Recepción Única del contrato.

SECCIÓN III

CONDICIONES DEL PROCEDIMIENTO

3.1 Cronograma del procedimiento: El cronograma que regirá el procedimiento será el siguiente: *(este cronograma constará en el Portal Institucional del SERCOP)*

(Las fechas asignadas deberán considerarse en días hábiles, no se deberán contemplar fechas de fin de semana, ni feriados).

Concepto	Día	Hora
Fecha de publicación	01-10-2016	6:00 am
Fecha límite de preguntas	15-10-2016	12:00 am
Fecha límite de respuestas y aclaraciones	18-10-2016	12:00 am
Fecha límite entrega de ofertas técnica y económica	22-10-2016	7:00 am
Fecha apertura oferta técnica	25-10-2016	7:00 am
Fecha inicio evaluación	26-10-2016	8:00 am
Fecha publicación resultados finales oferta técnica	30-10-2016	8:00 pm
Fecha apertura oferta económica	11-11-2016	7:00 am
Fecha de negociación	15-11-2016	12:00 pm
Fecha estimada de adjudicación	30-11-2016	12:00 pm

En el caso de ser necesario, el término para la convalidación de errores será de (*número*) días, de acuerdo al siguiente cronograma:

Concepto	Día	Hora
Fecha límite para solicitar convalidación de errores		
Fecha límite para convalidación errores		
Fecha estimada de adjudicación		

3.2 Vigencia de la oferta: Las ofertas se entenderán vigentes hasta 90 días.

3.3 Precio de la Oferta: Se entenderá por precio de la oferta al valor que el oferente haga constar en el Portal Institucional del SERCOP, información que se completará en línea, en el formulario de oferta económica.

3.3.1 Forma de presentar la oferta: La oferta se podrá presentar a través del Portal Institucional del SERCOP completando el formulario electrónico, o bien en forma física. Para este segundo caso, tratándose de procedimientos por lista corta, se presentará en dos sobres por separado, los que contendrán el siguiente texto:

LISTA CORTA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

"CÓDIGO DEL PROCESO……."

Sobre No. (1 ó 2)
OFERTA (TÉCNICA O ECONÓMICA)
(Original y copia)

Señor

Máxima Autoridad o su delegado

(N*ombre de la entidad contratante*)
Presente. -

PRESENTADA POR: _____

No se tomarán en cuenta las ofertas entregadas en otro lugar o después del día y hora fijados para su entrega-recepción.

El Secretario de la Comisión Técnica, o cuando fuere del caso la máxima autoridad o su delegado, recibirá las ofertas, conferirá comprobantes de recepción por cada oferta entregada y anotará, tanto en los recibos como en el sobre de la oferta, la fecha y hora de recepción.

3.4 Plazo de ejecución: El plazo estimado para la ejecución del contrato es de 540 días, contado a partir de la firma de un Acta de Inicio de Actividades.

La recepción definitiva del contrato se realizará dentro del término de 20 días posteriores a la finalización de todos los trabajos.

3.5 Alcance del precio de la oferta: El precio de la oferta deberá cubrir el valor de los trabajos a ejecutarse según sea su naturaleza, los costos indirectos, los impuestos y tasas vigentes; así como, los servicios para la ejecución completa de la consultoría a contratarse.

El participante deberá ofertar todos y cada uno de los rubros señalados en las Condiciones Particulares del Pliego, Formulario de Oferta Económica.

De existir errores aritméticos se procederá a su corrección conforme a lo previsto en la Resolución emitida por el SERCOP para el efecto.

3.6 Forma de pago: Los pagos se realizarán de la manera prevista en el numeral 7 de la Convocatoria y en el Contrato.

3.6.1 Anticipo: Con la firma del contrato se entregará un anticipo del 20%, el cual se irá amortizando conforme la facturación prevista.

3.6.2 Valor restante del contrato:

La forma de pago será:

- 20% con la recolección de información contable para el cobro de los valores adeudados.
- 10% con la entrega del Informe Ejecutivo y metodología para el cobro de los valores adeudados.
- 20% con los informes o respaldos de notificación a los clientes morosos.
- 20% con la entrega de los primeros cobros realizados superiores al 50% del valor adeudado.
- 20% por el valor total del valor recaudado.

- 10% final con la firma del Acta de Entrega Recepción Única del contrato.

SECCIÓN IV

EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

4.1 Evaluación de la oferta: Para la verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos se estará a la metodología "cumple o no cumple".

4.1.1 Integridad de la oferta: La integridad de las ofertas se evaluará considerando la presentación de los Formularios de la oferta y requisitos mínimos previstos en el pliego.

I. Formulario de la Oferta:

1.1 Presentación y compromiso;
1.2 Datos generales del oferente;
1.3 Identificación de socios, accionistas, partícipes mayoritarios del oferente en caso de ser persona jurídica;
1.4 Situación financiera del oferente (Índices financieros y patrimonio);
1.5 Oferta Económica (*Sobre No. 2*);
1.6 Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría (Metodología y cronograma de ejecución);
1.7 Antecedentes y experiencia demostrables del personal que será asignado a la ejecución del contrato (Experiencia mínima del personal clave);
1.8 Capacidad técnica y administrativa disponible (Personal Técnico clave asignado al proyecto);
1.9 Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría;

Cuando intervengan empresas nacionales en asocio con empresas extranjeras, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

II. Formulario de compromiso de participación del personal técnico y hoja de vida:

2.1 Compromiso del Profesional asignado al proyecto
2.2 Hoja de Vida del personal técnico clave asignado al proyecto

III. Formulario de compromiso de asociación o consorcio *(de ser procedente)*

****Este formulario deberá ser presentado como Sobre No. 2 en Lista Corta, debidamente cerrado.**

4.1.2 Personal técnico clave:

No.	Cargo	Nivel de estudio	Descripción	Cantidad
1	Abogado	TERCER NIVEL CON TÍTULO JURISPRUDENCIA	Abogado	10
2	Notificador	BACHILLER, ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	Estudiante	20
3	Técnico en Cortes y Reconexiones	TERCER NIVEL CON TÍTULO MECANICA INDUSTRIAL	Ing. Mecánico, Eléctrico, Industrial y afines	8

4.1.3 Experiencia general y específica mínima:

No.	Descripción	Tipo	Temporalidad	Número Proyectos	Monto Mínimo	Contratos Permitidos	Monto Mínimo por Contrato
1	Haber realizado cobros y recuperación de cartera vencida en Empresas Públicas	Experiencia General	5	2	44.500,00	2	20.000,00

El monto mínimo para la Experiencia General, sumado, deberá cubrir al menos el 10% del valor del presupuesto referencial de este proceso (US$ 18.000,00).

Las experiencias a acreditar deberán ser dentro de los últimos 5 años.

4.1.4 Experiencia mínima del personal técnico:

No.	Función	Nivel de estudio	Titulación Académica	Cantidad
1	Abogado	TERCER NIVEL CON TÍTULO JURISPRUDENCIA	Abogado	10

No.	Descripción	Tiempo	Número de Proyectos	Monto de Proyectos
1.1	Certificados de experiencia como Abogados Coactivos	5 años	5	500.000,00

No.	Función	Nivel de estudio	Titulación Académica	Cantidad
2	Notificador	BACHILLER	Estudiante	20

No.	Descripción	Tiempo	Número de Proyectos	Monto de Proyectos
2.1	Certificados de experiencia honorabilidad.	0 años	0	0

No.	Función	Nivel de estudio	Titulación Académica	Cantidad
3	Técnico en Cortes y Reconexiones	TERCER NIVEL CON TÍTULO MECANICA INDUSTRIAL	Ing. Mecánico, Eléctrico, Industrial y afines	8

No.	Descripción	Tiempo	Número de Proyectos	Monto de Proyectos
3.1	Certificados de experiencia en servicios de cortes y reconexión	3 años	0	0

4.1.5 Patrimonio:

40.000,00 dólares de Estados Unidos de América.

4.1.6 Metodología y cronograma de ejecución:

No.	Descripción
1	Presentar la metodología y cronograma de ejecución

4.1.7 Equipo e instrumentos disponibles:

No aplica.

4.1.8 Verificación de cumplimiento de integridad y requisitos mínimos de la oferta:

PARÁMETRO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Integridad de la Oferta			
Experiencia mínima personal técnico clave			
Experiencia general mínima			
Experiencia específica mínima			
Patrimonio			
Metodología y cronograma de ejecución			

Aquellas ofertas que cumplan integralmente con los parámetros mínimos pasarán a la

etapa de evaluación de ofertas con puntaje, caso contrario serán descalificados, exclusivamente para Concurso Publico y Lista Corta.

4.1.9 Información Financiera de Referencia:

Análisis de los índices financieros:

Los índices financieros constituirán información de referencia respecto de los participantes en el procedimiento y en tal medida, su análisis se registrará conforme el detalle a continuación:

Índice	Indicador solicitado	Observaciones
Solvencia*	1,00	Mayor o igual a 1,00
Endeudamiento*	1,50	Menor a 1,50

4.2. Evaluación por puntaje: Solo las ofertas que cumplan con los requisitos mínimos serán objeto de evaluación por puntaje.

Parámetro	Descripción de la Metodología de Evaluación	Anexo
Experiencia General	El oferente podrá presentar contratos finalizados adicionales al mínimo requerido, por la prestación de servicios en inventarios y conciliaciones de activos fijos en empresas en general, en los últimos 5 años. Se asignarán 10 puntos por cada experiencia cuyo valor de contrato supere el 10% del valor del presupuesto referencial de este proceso (US$ 44.500,00), hasta un máximo de 20 puntos. En caso de no contar con experiencias con los requisitos indicados, se asignará cero puntos. La experiencia será acreditada mediante actas de entrega recepción o certificados de servicios.	Anexo no seleccionado

Para la valoración se observarán los siguientes parámetros:

Parámetro	Valoración

Experiencia general	20
Experiencia específica	40
Experiencia del personal técnico clave	30
Metodología y cronograma de ejecución	10
TOTAL	**100 puntos**

Para acceder a la evaluación de la propuesta económica, la propuesta técnica deberá alcanzar el puntaje mínimo de setenta (70) puntos. Las propuestas técnicas que no alcancen dicho puntaje serán descalificadas y rechazadas en esta etapa.

4.3 Evaluación de la oferta económica. - La entidad contratante no tendrá acceso a las propuestas económicas, sino hasta que la evaluación técnica haya concluido y solamente de las ofertas que hayan obtenido por lo menos setenta (70) puntos en la evaluación técnica.

La asignación de puntajes de las ofertas económicas de los consultores que hayan alcanzado el puntaje mínimo en la calificación de la oferta técnica, se realizará mediante la aplicación de una relación inversamente proporcional a partir de la oferta económica más baja, en donde la totalidad del puntaje (100 puntos) se le otorgará a esta última conforme la siguiente fórmula:

Pei = (POEm x 100) / POEi

Dónde:

Pei = Puntaje por Evaluación Económica del oferente i.
POEm = Precio de la Oferta Económica más baja.
POEi = Precio de la Oferta Económica del oferente i

El puntaje total de la propuesta será el promedio ponderado de ambas evaluaciones, obtenido de la aplicación de la siguiente fórmula:

PTOi = (c1*Pti) + (c2*Pei)

Donde:

PTOi = Puntaje Total del Oferente i
Pti = Puntaje por Evaluación Técnica del oferente i
Pei = Puntaje por Evaluación Económica del oferente i
c1 = Coeficiente de ponderación para la evaluación técnica
c2 = Coeficiente de ponderación para la evaluación económica

Los coeficientes de ponderación deberán cumplir las condiciones siguientes:

-La suma de ambos coeficientes deberá ser igual a la unidad (1.00).
-Los valores que se aplicarán en cada caso deberán estar comprendidos dentro de los márgenes siguientes:

0,80 <= c1 <= 0,90

0,10 <= c2 <= 0,20

En caso de empate en la puntuación final, para establecer el orden de prelación se atenderá a las siguientes reglas:

a) Si el empate se originare en diferentes calificaciones en la oferta técnica y económica, la oferta ganadora será aquella que tuviere el mayor puntaje en la oferta técnica.
b) Si el empate se originare en idénticas calificaciones en la oferta técnica y económica, la oferta ganadora se determinará de acuerdo a los siguientes criterios:
b.1) La oferta que tuviera el mayor puntaje en el parámetro "Experiencia Específica";

De persistir el empate, se aplicará progresivamente y en el siguiente orden los criterios:

b.2) La oferta que tuviera el mayor puntaje en el parámetro "Experiencia del Personal Técnico";
b.3) La oferta que tuviera el mayor puntaje en el parámetro "Experiencia General";
b.4) La oferta que tuviera el mayor puntaje en el parámetro "Plan de Trabajo";
b.5) La oferta que tuviera el mayor puntaje en el parámetro "Instrumentos y equipos disponibles".

Si aún después de evaluar los criterios anteriores, subsistiera un empate entre los participantes, el orden de prelación se establecerá por sorteo realizado por la herramienta electrónica del portal del SERCOP.

SECCIÓN V

OBLIGACIONES DE LAS PARTES

5.1 Obligaciones del Contratista: El contratista se obliga a:

Prestar servicios para **LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA Y CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.**

- todo aquello que fuere necesario para la total ejecución del contrato, de conformidad con la oferta negociada, los términos de referencia, las condiciones generales y específicas y los demás documentos contractuales.

- Para el cumplimiento de los servicios de consultoría, contará durante la vigencia del contrato, con el personal técnico clave señalado en su oferta negociada, conforme al cronograma de actividades aprobado.

- Para sustituir personal técnico clave, asignado al proyecto, solicitará la previa autorización, por escrito, del administrador del contrato.

- A solicitud de la entidad, fundamentada en la ineficiencia comprobada del

personal, a su costo, deberá sustituir uno o más de los profesionales, empleados o trabajadores asignados al proyecto.

- Solicitará a la entidad la aprobación correspondiente en caso de que requiera personal adicional al indicado en su oferta.

(La entidad contratante podrá establecer las condiciones adicionales que considere pertinentes.)

5.2 Obligaciones de la contratante:

- Dar solución a las peticiones y problemas que se presentaren en la ejecución del contrato, en un plazo de 5 días laborables contados a partir de la petición escrita formulada por el contratista.

- Proporcionar al contratista los documentos, accesos e información relevante relacionada con los trabajos de consultoría, de los que dispusiera, y realizar las gestiones que le corresponda efectuar al contratante, ante los distintos organismos públicos, en un plazo de 5 días laborables contados a partir de la petición escrita formulada por el contratista.

- En caso de ser necesario y previo el trámite legal y administrativo respectivo, celebrar los contratos complementarios en un plazo de 5 días laborables contados a partir de la decisión de la máxima autoridad.

- Suscribir las actas de entrega recepción de los trabajos recibidos, siempre que se haya cumplido con lo previsto en la ley para la entrega recepción; y, en general, cumplir con las obligaciones derivadas del contrato.

- Revisar los entregables presentados por la contratista, y aprobarlos o en su defecto emitir sus observaciones, dentro de los siguientes plazos.

    - Entregable No. 1: 90 días calendario
    - Entregable No. 2: 150 días calendario
    - Entregable No. 3: 150 días calendario
    - Entregable No. 4: 150 días calendario. (págs. 1-72).

Bibliografía

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México D.F: Mc Graw Hill.

Altuzarra Tozcano, M. (08 de 2005). La atención al cliente. *Investigación y educación, 3*(20), 17. Obtenido de http://www.portaldocomerciante.gal/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf

AMEcuador. (s.f.). La AME en el direccionamiento técnico a los GAD municipales para el cumplimiento de sus competencias exclusivas y concurrentes. Ecuador. Obtenido de http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/1.6.-Rodrigo-Pareja-AME-Servicios-P%C3%BAblicos-Municipales.pdf

Amoretti Ismodes, P. (s.f.). *monografias.com.* Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos10/admtm/admtm.shtml#funcioncc

Asamblea Nacional del Ecuador. (10 de 2009). Ley Orgánica de empresas públicas. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/LOEP-Ley-Orga%CC%81nica-de-Empresas-Pu%CC%81blicas.pdf

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2014). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua.* Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis. Obtenido de http://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/LEYD-E-RECURSOS-HIDRICOS-II-SUPLEMENTO-RO-305-6-08-204.pdf

Ávila Baray, H. L. (2002). *Introducción a la metodología de la Investigación.* Delco.

Baez Hurtado, Y. (2000). *Técnicas de Investigación de Campo por Competencias* . nddos.

Balestrini, J. (1998). *Investigación.* FLARSO.

Barboza, F. (30 de Mayo de 2013). *inConcert.* Obtenido de http://blog.inconcertcc.com/4-sistemas-de-cobranzas-estrategicos-para-moras-tempranas

Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Córdova , J., Langer, E., Sanjinés, J., & Rojas, R. (2003). *Guía para la formulacion y ejecución de Proyectos de Investigación* (Tercera ed.). La Paz, Bolivia : PIEB.

Barrientos Díaz, M. (Julio de 2009). *Centro Cultural de la Estación Mopocho.* Obtenido de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-

CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/12ProgramaFormacRectoriaFinanciera/ManualGestionFinanc.pdf

Bayas Gualle, L. G. (2015). *La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Nuevo País del cantón Ambato en el año 2013.* Obtenido de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17030/1/T2926i.pdf

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Pearson.

Bernal, C. A. (2009). *Metodos investigativos.* FLARSON.

Blogger. (s.f.). *Blogger.* Obtenido de http://creditosycobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/tiposresponsabilidaddecobranza.html

Brachfield, P. (11 de Junio de s.f.). *Pere Brachfield morosología asociados.* Recuperado el 15 de Junio de 2016, de http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/morosos-y-pufistas/que-es-un-moroso

Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estrategica y Operativa Aplicada a los Gobiernos Locales* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Copyright. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1

Caja de pagos.com. (s.f.). *Caja de pagos.com.* Obtenido de https://www.cajadepagos.com/cobranza-preventiva.asp

Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *gestiopolis.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/

Castañeda Jimenez, J. (1998). *Metodos de Investigacion.* Mc Grow Hill.

Cayón Fallón, E., Sierra , J., & Sarmiento Sabogal, J. (2003). Técnicas Modernas de Gestión Financiera. (Primera). Santa Fé, Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/LibroJaimeJulioEdgardo.pdf

Center metal-lúrgic Upmball. (Junio de 2002). Gestión de la Tesorería. (Cuarta). Obtenido de http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf

CIDEAL. (2005). *Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral* (Primera ed.). Madrid: Cyan. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf

Collins, J. (2009). *Técnica de Investigación de Campo.* Alec.

Congreso Nacional. (18 de 05 de 1987). Código de procedimiento civil. Quito, Pichincha, Ecuador.

Congreso Nacional. (2000). *Ley orgánica de defensa al consumidor.* Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf

Constitución del Ecuador . (2008). Capitulo sexto Trabajo y porducción. *Art. 319*.

Constitución del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

Cruz Guevara, M. (s.f.). Analisis .

Cunha, L. A., Anton, M., & Aboites, H. (2003). *Investigación Científica.* Hebe Vessuri.

Dirección Nacional Jurídica. (2005). *Código Tributario.* Quito, Pichincha, Ecuador: Departamento de Normativa.

Dirección y Planificación. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Tungurahua fase de Diagnostico.* Ambato, Tungurahua, Ecuador: Tungurahua, H. Gobierno Provincial de Tungurahua. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/1860000130001_DIAGNOSTICO%20HGPT%202015_18-05-2015_14-03-53.pdf

Pazmiño, B. (2015). *Procedimiento de atención al usuario de tesorería EP-EMAPA-A.* EP-EMAPA-A, Procesos, Ambato.

Educarchile. (s.f.). *Educarchile.* Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=196022

Enciclopedia financiera. (s.f.). *Enciclopedia financiera.* Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.enciclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm

EP. PETROECUADOR. (20 de 02 de 2014). Pliegos del procedimiento de cotización de servicios. Ecuador.

EP-EMAPA-A. (s.f.). Recuperado el 04 de Mayo de 2016, de Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato: http://www.inicio.emapa.gob.ec/?page_id=3189

EP-EMAPA-A. (2015). Rendición de cuentas 2015. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Comunicación institucional.

Escudero Loaysa, R. (s.f.). Indicadores de gestión de cobranza. Peru. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUDERO%20LOAYZA.pdf

FORETUR. (s.f.). Formación para profesionales del sector turistico. Andalucía, España. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26779.pdf

Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (Vol. Primera). Medellin, Colombia: EAFIT.

galeon.com. (s.f.). *galeon.com.* Obtenido de http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm

Gerencia general EP-EMAPA-A. (2015). *Informe de cartera vencida.* EP- empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato, Gerencia General, Ambato.

Gerencia general EP-EMAPA-A. (2015). *Planificación Estratégica de la EP. EMAPA. A.* Empresa pública empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato, Gerencia General, Ambato.

gerencie.com. (2 de 12 de 2015). *gerencie.com.* Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.gerencie.com/razones-financieras.html

González , J. P., & García Remacha, C. (Julio de 2012). La morosidad un problema colateral de la crisis económica. Perú. Obtenido de http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/024.pdf

Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. Á. (2002). *Gestión de la Calidad* (Primera ed.). Barcelona: UPC. Obtenido de http://www.aliciagarcia.com/pdf/talleres/gestio%20de%20la%20qualitat.pdf

Guerrero Aguiar, M. (2012). *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos* (Primera ed.). Cuba: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Guerrero Villacis, C. R. (2011). *Gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la companiacentro marcas.* Obtenido de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1789/1/TA0100.pdf

Ibarra, C. (03 de 02 de 2010). *Justicia Mexico.* Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.justiciamexico.mx/vp-ind.php?id=230&categoria=derecho

InSight. (Noviembre de 2008). Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Boston, USA. Obtenido de https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf

ISO 9000. (2005). Sistema de gestión de calidad Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza. Obtenido de http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf

ISO 9000:2000. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario.* Obtenido de http://www.tuveras.com/calidad/normalizacion/vocabulario.htm

ISO9001. (2013). *Calidad ISO 9001.* Obtenido de http://iso9001calidad.com/la-politica-de-calidad-101.html

ISOTOOLS. (30 de 03 de 2015). *ISOTools EXCELLENCE.* Recuperado el 28 de 07 de 2016, de https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/

Jaramillo García, B. K., & Aucanshala Naula, L. A. (2013). *Optimización de la gestión de recaudación impuestos seccionales, aplicado en el Ilustre Municipio de RI.* Guayaquil : Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Jarid. (1 de 04 de 2009). *overblog.* Obtenido de http://rodrigoibarra.over-blog.org/article-29748640.html

La Hora. (Jueves de 07 de 2011). *La Hora Nacional.* Recuperado el martes de 06 de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101172840/-1/EP-EMAPA_celebra_44_a%C3%B1os_de_vida__institucional.html#.V1YFuOQ3mqw

Lizeth. (14 de 03 de 2009). *Blogger.* Recuperado el 21 de 06 de 2016, de http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html

Macías, M. (08 de 12 de 2011). El Comercio. *Proceso coactivo*, pág. 1. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.elcomercio.com/opinion/proceso-coactivo.html

Mejores Prácticas en Estrategia de Cobranza. (Noviembre de 2008). *Mejores Prácticas en Estrategia de Cobranza.* Recuperado el 26 de 05 de 2016, de http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf

Ministerio de la coordinación de la política y gobiernos autónomos descentralizados . (02 de 2011). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralizacion. *1*(Primera). Quito, Pichincha, Ecuador: V&N gráficas. Obtenido de http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf

Monterroso, E. (02 de 2003). *Universidad Nacional de Luján.* Obtenido de http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm

Muñoz Panimboza, F. M. (2015). *La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cevallos.* Obtenido de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18565/1/T3339i.pdf

Navarrete Solís, J. A. (2014). *La gestion de cobranza y su incidencia en la liquidez de la empresa SPEEDYCOM CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.* Obtenido de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20848/1/T2774i.pdf

Normas9000.com.(2011). *normas9000.com*. Obtenido de http://www.normas9000.com/iso-9000-11.html

Ochoa Setzer, G. (28 de 01 de 2009). *Artículo Finanzas*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de Finanzas Definición: http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/finanzas.html

Ortega Castro, A. (28 de 01 de 2009). *Artículos Finanzas*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de Definición de Finanzas: http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/finanzas.html

Plan Nacional del buen vivir. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen ViVIR*. Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion#tabs2

Presidencia de la República. (2010). Código Organico de organización territorial Autonomía y descentralización. Quito, Pichincha, Ecuador.

Promove Consultoria e Formación SLNE. (2012). *Conceptos Básicos de Tesorería.* Santiago de Compostela, España: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).

PUCESE. (04 de 2013). *Manual de atención al cliente.* (S. Balarezo, V. De la Cruz, & A. Zambrano, Edits.) Quito, Pichincha, Ecuador: CEPAM.

Rafael , J. M. (03 de 03 de 2010). *gestiopolis.* Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/

RECSA. (s.f.). *recsa*. Obtenido de http://www.recsa.com.ar/servicios/cobranza_preventiva.html

Retos en Supply Chain. (20 de 11 de 2004). *retos en Supply Chain.* Recuperado el 20 de 06 de 20016, de http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/11/definicion-especificaciones-y-estructura-de-un-manual-de-calidad.htm

Rocamundi, M. (2013). *SCRIB*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de http://es.scribd.com/doc/155772515/Gestion-de-Cobranzas

Rodríguez Mogel, E. (2005). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Juárez, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rodriguez Rojas, C. (20 de 05 de 2012). *EOI.* Obtenido de http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/

Sabino, C. C. (1992). *Proceso de la investigacion.* Caracas: McGrawHill.

Salazar López, B. (2012). *ingenieriaindustrial.com.* Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/

Sans, C. (14 de 12 de 1998). Las normas ISO. *Geografía y Ciencias Sociales*.

Secretaría Central de ISO. (2008). *Norma Internacional ISO 9001* (Cuarta ed.). (T. M. Group, Trad.) Ginebra, Suiza. Obtenido de https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf

Secretaria de desarrollo rural. (31 de 08 de 2004). Manual de Procesos. Jalisco, México. Obtenido de http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/wo47979.pdf

Secretaría Nacional de planificación y desarrollo. (2013). *Empresas públicas y planificación su rol en la transformación social y productiva* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Hidalgo Terán, Edwin.

Servicio Nacional de Contratación Pública. (s.f.). *SERCOP*. Obtenido de http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/ejes-de-accion-de-la-contratacion-publica/

Sheldon, R. (2007). *Introduccion a la Estadistica.* España : Reverte.

Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000). Ckecklist para la definición de problemas. Latinoamerica. Recuperado el 07 de 07 de 2016, de http://www.valoryempresa.com/archives/definproblem.pdf

Software de cobranza. (s.f.). *software de cobranza*. Recuperado el 21 de 06 de 2016, de http://www.softwaredecobranzas.com.ar/convenio-de-pagos.aspx

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2006). *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-sgc/m-qsgc

Universidad Politécnica de Madrid. (s.f.). Proceso de Elaboración y Revisión de los objetivos de Calidad. Madrid, España. Obtenido de https://www.etsist.upm.es/uploaded/218/PR-ES-11-002ElaboracionRevPoliticaObjetivosCalidad.pdf

Urbina, C. (2015). *Manual de la gestión de la Calidad EP-EMAPA-A.* EP-EMAPA-A, Dirección de planificación, Ambato.

Vásconez A., L. (s.f.). Aplicación de contabilidad en instituciones financieras. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Obtenido de https://lvasconez.wikispaces.com/file/view/UNIDAD+V+LGVA-IFIS.pdf

Villa Zambrano, E. E. (2014). *Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rusticos del*

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache. Obtenido de http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/19985/1/Tesis.pdf

ANEXOS

ANEXO N°01: Empresas públicas de agua potable, alcantarillado, saneamiento del ecuador creados por gobiernos autónomos descentralizados.

	EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS
1	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIÓNES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA – ETAPA
2	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN GULACEO – EMAPA – G EP
3	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHILLANES EP-MAPACH
4	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO
5	E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA E-P EMAPA-G
6	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR
7	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN AZOGUES EMAPAL EP.
8	EMPRESA PÚBLICA MUNICIAPL DE AGUA PORTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN BOLÍVAR EPMAPA B.
9	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE EL TAMBO – EMAPAT EP
10	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN LA TRONCAL - EMAPAT EP
11	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN ESPEJO - EMAPSA-E
12	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCÁN - EPMAPA-T
13	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHUNCHI - EMAPACH
14	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUMANDA - EMAPSA-C
15	EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR
17	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PUJILÍ - EPAPAP
18	EMPRESA MUNICIPAL REGIONAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE HUAQUILLAS Y ARENILLAS – EMRAPAH
19	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SANTA ROSA EMAPASR-EP
20	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE LIMONES EMAPAL
21	EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EAPA SAN MATEO
22	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN CRISTÓBAL
23	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE COLIMES - EPAPA - COLI
24	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE EMAPA EP
25	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DURÁN, EMPRESA PÚBLICA (EMAPAD-EP)

26	EMPRESA CANTONAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL - ECAPAG
27	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN NARANJITO
28	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN NOBOL EP
29	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PEDRO CARBO EMPRESA PÚBLICA - EMAPAPC – EP
30	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SALITRE Y SUS SECTORES DE INFLUENCIA - EMPAS-EP
31	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SAMBORONDÓN EPMAPAS
32	EMPRESA MUNICIPAL CANTONAL DE AGUA POTABLE SIMON BOLÍVAR - EMCAPSIB
33	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ANTONIO ANTE EAPAL-EP
34	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA EMAPA-I
35	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO - EMAPA-P
36	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CALVAS - EP EMAPAC
37	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LOJA EMAAL EP
38	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SARAGURO EMAPASA
39	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN BUENA FE
40	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE MONTALVO - MONTAGUA
41	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE PUEBLOVIEJO
42	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CANTÓN QUEVEDO
43	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DE URDANETA - EMAPSA-U
44	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE VALENCIA - EMAPAVEP
45	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE VENTANAS - EMAPA-V
46	EMPREAS MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN VINCES
47	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO Y CONTROL DE INUNDACIONES DE CHONE - EMAPACICH
48	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO Y DRENAJE PLUVIAL DEL CANTÓN EL CARMEN - EMAPAP
49	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO - EMAPAFA
50	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN JAMA - EMAPAJ
51	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PEDERNALES EPMAPA-PED
52	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE. AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PICHINCHA - EP MAPAP
53	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO EMAPAP
54	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE EPAPAR

55	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN TOSAGUA
56	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO LA ESTANCILLA - EMAPA LA ESTANCILLA
57	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN MORONA - EMAPSA-M
58	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PALORA EPMAPA - PAL
59	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SUCÚA – EPMAPA S.
60	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PASTAZA – EMAPAST EP
61	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y ASEO CAYAMBEEMAPAAC- EP
62	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN MEJIA - EPAA MEJIA-EP
63	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO - EP EMASA-PM
64	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PEDRO VICENTE MALDONADO EPMAPA PVM
65	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO
66	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SALINAS – EMAPA
67	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SANTA ELENA EMAPSE EP
68	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SANTO DOMINGO EPMAPA-SD
69	EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-AMAPA-A
70	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

ANEXO N°02: Listado de plantas de tratamiento y bombeo EP-EMAPA-A.

emapa	MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	**FECHA:** 16-07-2015
	MA-GG-01-N422-07	**PÁGINA:** 23 de 26

ANEXO No. 1.- LISTADO DE PLANTAS DE TRATAMIENTO Y ESTACIONES DE BOMBEO

PLANTAS DE TRATAMIENTO		
Nombre	Ubicación	Teléfono
CASIGANA*	Vía ecológica Santa Rosa	2585991
TILULUM	Vía Flores km 7	...
SANTA MARIANITA	Santa Marianita	2586875
SANTA ROSA	Santa Rosa	...
LIBERTAD	Huachi La Libertad	...

ESTACIONES DE BOMBEO		
Nombre	Ubicación	Teléfono
QUILLAN 1	Quillán la Playa	...
QUILLAN 2	Quillán	...
ATAHUALPA	Atahualpa	...
PUERTO ARTURO	Puerto Arturo	...
LAS CARMELITAS	Las Carmelitas	...
SANTA CECILIA	Santa Cecilia	...
PONDOA	La Floresta de Pondoa	...
SOCAVON	Socavón	...
SAN LUIS	San Luis	...
PIA SOCAVON	Puente Curvo	...
PIA SAN LUIS	San Luis	...
LA PENINSULA I	La Península	...
LA PENINSULA II	La Península	...
MIRAFLORES*	Manuela Sáenz y Floreana	...
TROPEZÓN*	Manuela Sáenz y Antonio Clavijo	...
MACHACHENA	El Sueño -La Machachena	...
CURIQUINGUE	Quebrada Curiquingue	...
TERREMOTO	Terremoto	...
POZO COCHAPAMBA	Cochapamba	...
POZO PICAIHUA	La Floresta de Picaihua	...
POZO SAN FRANCISCO	Huachi San Francisco	...
POZO LOS LAURELES	Huachi Los Laureles	...
SAN JOSÉ	Huachi San José	...

Fuente: Manual de la gestión de calidad (2015, pág. 23)
Elaborado: EP-EMAPA-A

ANEXO N°03: Procedimientos del analista de cobranza

emapa EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	**PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO DE TESORERÍA**	**FECHA:** 26-08-2015
	PR-TE-01-N751-03	**PÁGINA:** 1 de 12

CONTROL DE CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES		
No. VERSIÓN	**FECHA**	**DETALLE DE LA ACTUALIZACIÓN**
02	13-11-2013	CAMBIO EN LOS LITERALES, C Y G; SUPRESIÓN DEL LITERAL D, DEL NUMERAL 4.1 REEMPLAZO DE PERSONAL DE ASISTENTE FINANCIERO SPA 3, A ASISTENTE FINANCIERO SPA4 CAMBIO EN EL LITERAL A, SUPRESIÓN DE LOS LITERALES f, k, o, DEL NUMERAL 4.2 CAMBIO ASISTENTE ADFINANCIERO SPA 4, CAMBIO EN EL LITERAL A, SUPRESIÓN DE LOS LITERALES f, k, o, SE CREAN NUEVOS LITERALES M, N, O DEL NUMERAL 4.2 SE CAMBIA EL NUMERAL 4.3 ASISTENTE FINANCIERO SPA 3 A ASISTENTE ADMINISTRATIVA SPA2, SE SUPRIME DEL NUMERAL 4.6 EL NOMBRE DE ASISTENTE DE COBRANZAS LOS LITERALES e, f, Y SE CAMBIA EL LITERAL h Y SE AGREGAN LITERALES m, n, o, p, q, r, s, t AL NUMERAL 4.4 QUEDANDO COMO ANALISTA DE COBRANZAS. SE AGREGA EL NUMERAL 4.5 DE COORDINADOR DE CAJAS, CON SUS LITERALES DESDE EL A HASTA LA Q. EL LITERAL 4.6 QUEDA COMO NOTIFICADOR, Y SUS RESPECTIVOS LITERALES DESDE LA A. HASTA LA d. SE SUPRIME EL LITERAL i. DEL NUMERAL 4.8 TESORERO EN EL NUMERAL 5.1 SE CAMBIA EL NOMBRE COMO: PAGO DE CONSUMO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO. EN EL NUMERAL 5.1.2 SE CMABIA EN EL ULTIMO GUION EN EL NUMERAL 5.3 ROLES DE PAGO Y OTROS, SE SUPRIME EL TERCER GUION.
SE PROHIBE LA REPRODUCCION Y/O DISTRIBUCION DEL PRESENTE DOCUMENTO SIN PREVIA AUTORIZACION DE EP-EMAPA-A		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Dr. Bolívar Pazmiño	Ing. Cristina Flores	Ing. Cristina Flores
Responsable de Proceso	Directora Financiera	Directora Financiera

4.3. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

a. Mantener un archivo de las notificaciones de los anticipos entregados a los diferentes contratistas.
b. Recibir los comprobantes de pago con la documentación de respaldo por parte de la Dirección Financiera y devolverlos si no están conformes.
c. Comunicarse con los diferentes acreedores para la legalización de los comprobantes de pago.
d. Entregar al tesorero los comprobantes legalizados para procesar la transferencia interbancaria.
e. Recibir del tesorero los comprobantes de pago con las acreditaciones respectivas para la elaboración del listado y posterior envío a Contabilidad y Archivo Central.
f. Despacho de materiales de oficina a los diferentes puntos de recaudación.
g. Elaboración y archivo de documentos.
h. Las demás que disponga el tesorero.

4.4 ANALISTA DE COBRANZAS

a. Personal que realiza y administra el proceso de cobranza administrativa y sistematiza reportes y prepara resultados de gestión.
b. Analiza la deuda morosa de clientes cada semana y realiza las acciones necesarias para la gestión de cobro.
c. Genera e imprime listados de usuarios morosos por sectores, a partir del cuarto mes de mora, del Sistema Comercial Datos de Inspección del Cliente **RG-COM-08-XX.**
d. Efectuar las acciones de cobranza extrajudicial entregando el listado al notificador con formulario de cada cuenta, que contiene datos como: número de cuenta, nombre del usuario, dirección, número del medidor, valor de la deuda, meses adeudados, fotografía del inmueble y espacio para observaciones encontradas.
e. Recibir diariamente las copias de las notificaciones entregadas y formularios de inspección al cliente.
f. Revisión del trabajo realizado por el grupo de cobranza.
g. Registrar las notificaciones y cobranzas **RG-TE-20-XX** de las citaciones diarias anotando fecha, número de cuenta, nombre, dirección, meses adeudados, valor de la deuda, valor pagado, saldo y observaciones.
h. Cuando se ha cumplido las tres citaciones notificación de determinación de obligación tributaria **RG-TE-17-XX**, a la misma cuenta, se efectúa un listado y se entrega al Tesorero de la EP-EMAPA.A, para que se inicie el proceso coactivo a los clientes que no han respondido a las acciones administrativas de cobro enviando a asesoría jurídica para el cobro por la vía legal.
i. Al final de cada mes se revisan las cuentas citadas durante el mismo, consultando si pagaron, anotando lo recuperado, para informar a la

Dirección Financiera cuanto se recaudó por la gestión de cobranza.

j. En base a las novedades indicadas en los formularios de rutas por parte del citador se comunica a la unidad de control de Perdidas, para que solucionen según el caso cuentas con servicio directo, con conexiones derivadas etc.
k. Realizar acciones que permitan la depuración de la cartera vencida incobrable, cuentas que se sugieren para la baja a la Dirección Financiera.
l. Realizar informes eventuales solicitados por la Dirección Financiera y Tesorería de la EP-EMAPA-A.
m. Atención al usuario que requiere información sobre las cuentas citadas.
n. Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del usuario.
o. Preparar la documentación con los requisitos pertinentes de acuerdo a la Ley y el Reglamento respectivo para el cobro mediante la Jurisdicción coactiva.
p. Prepara y suministrar información oportuna de los requerimientos adicionales para el cobro coactivo.
q. Hacer seguimiento de la cartera demandada e informar a sus superiores de las novedades.
r. Hacer un seguimiento de los procesos coactivos enviados y llevar un archivo individual de estas cuentas.
s. Realizar compromisos de pago **RG-TE-21-XX** de acuerdo a las Leyes y Reglamentos establecidos.
t. Las demás que asigne el Tesorero y Dirección Financiera.

4.5 COORDINADOR DE CAJAS

a. Diariamente provee de moneda fraccionaria a los siete puntos de recaudación.
b. Atiende las necesidades y requerimientos de los recaudadores.
c. Concurre a instituciones financieras autorizadas para dotarse de moneda fraccionaria.
d. Retira los comprobantes de depósito de los recaudadores.
e. Reemplaza a los recaudadores en caso de inasistencia.
f. En el recorrido por cada una de las agencias retira documentación del Balcón de Servicios y entrega en la Matriz.
g. Entrega documentación de la Tesorería (oficios, memorandos etc.).
h. Se emite la facturación electrónica a las Entidades Públicas los cinco primeros días de cada mes los cuales se indican que sean cancelados hasta el 25 de cada mes.
i. Coordina con el personal encargado de la facturación electrónica las necesidades y modificaciones en la misma.
j. Recauda las facturas cuyas cuentas pagan a través de débito bancario (bancos y cooperativas).
k. Recauda de las cuentas de INSTITUCIONES PUBLICAS

Fuente: Procedimiento de atención al usuario EP-EMAPA-A (2015, págs. 1,5,6)
Elaborado: EP-EMAPA-A.

ANEXO N°04: Objetivos de calidad e indicadores correspondientes

emapa	MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	**FECHA:** 16-07-2015
	MA-GG-01-N422-07	**PÁGINA:** 25 de 26

ANEXO No. 3.- OBJETIVOS DE CALIDAD

POLITICA DE CALIDAD	"LA EP-EMAPA-A SUMINISTRA SERVICIOS DE AGUA POTABLE CUMPLIENDO NORMAS TÉCNICAS Y DESARROLLANDO PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO CON SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE NUESTROS USUARIOS Y GARANTIZAR LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LO QUE SE ESTABLECEN Y REVISAN LOS OBJETIVOS".							
OBJETIVO DE CALIDAD	**QUE**	**EXACTAMENTE QUE**	**INDICADOR**	**FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA MONITOREO**	**RESP.**	**VALOR ACTUAL**	**META**
MEJORAR LA ATENCION A USUARIOS	MEJORAR EL SERVICIO EN EL 1% ANUAL RESPECTO A TIEMPOS DE ESPERA	AGILITAR TRAMITE DE SOLICITUDES	SOLICITUDES ATENDIDAS EN <= 5 DÍAS HASTA LA ENTREGA DEL PRESUPUESTO	(NRO. PRESUPUESTOS ENTEGADOS EN <= 5 DÍAS/# SOLICITUDES RECIBIDAS)*100	MENSUAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO	DESCRITOS EN EL REGISTRO DE INDICADORES (SERVIDOR SGC)	
		AGILITAR TRAMITES NUEVAS INSTALACIONES	INSTALACIONES REALIZADAS EN <= 10 DÍAS	(NO. DE INSTALACIONES RALIZADAS EN <= 10 DÍAS/NO. SOLICITUDES) *100	MENSUAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE	DESCRITOS EN EL REGISTRO DE INDICADORES (SERVIDOR SGC)	
		AGILITAR RESPUESTA A RECLAMOS DE FACTURACION	RECLAMOS ATENDIDOS <= 15 DÍAS	(NO. DE RECLAMOS ATENDIDOS EN <=15 DÍAS/TOTAL DE RECLAMOS GENERADOS)*100	MENSUAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DE ATENCION AL USUARIO	DESCRITOS EN EL REGISTRO DE INDICADORES (SERVIDOR SGC)	
		AGILITAR RESPUESTA A REPARACIONES	No. REPORTES ATENDIDOS EN MENOS DE 5 DIAS	(NO. REPORTES ATENDIDOS <= 5 DÍAS / NO.DE REPORTES RECIBIDOS) * 100	MENSUAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE	DESCRITOS EN EL REGISTRO DE INDICADORES (SERVIDOR SGC)	
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	CUIDAMOS LA INVERSIÓN QUE REALIZA LA EMPRESA Y NOS COMPROMETEMOS A OBTENER SIEMPRE MEJORES RESULTADOS EN NUESTRO TRABAJO DIARIO MEDIANTE EL MEJORAMINETO DE LA RECAUDACIÓN EN UN 1% ANUAL	SITUACION FINANCIERA (SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL)	EFICIENCIA DE LA RECAUDACIÓN	(VALOR RECAUDADO/VALOR FACTURADO POR SERVICIOS)*100	MENSUAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA	DESCRITOS EN EL REGISTRO DE INDICADORES (SERVIDOR SGC)	

Fuente: Manual de calidad (2015, pág. 25)
Elaborado: EP-EMAPA-A

Anexo N°05: Checklist

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Checklist

Objetivo: Observar y verificar la ejecución en los procesos de gestión de cobranza y el cumplimiento de los objetivos de calidad en las áreas correspondientes para que sirva de sustento en la investigación acerca de la EP-Empresa municipal de agua potable y alcantarillado- Ambato.

Instructivo: Colocar un visto en el casillero correspondiente según lo observado. SI (√) cuando la condición o el proceso se cumplen o NO (√) cuando la condición o el proceso no se cumplen.

EP-EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO			
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de cobranza			
ÁREA FINANCIERA			
PROCESO DE COBRANZA	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿El sistema comercial funciona de manera adecuada y ágil?	√		
¿El catastro tiene completa la información básica del cliente?		√	
¿Existe una unidad de gestión de cobranza?		√	
¿Se cumple con las leyes y reglamentos establecidos por la unidad?	√		
¿Se analiza la deuda morosa de clientes cada semana?		√	
¿Se emite un listado de cuentas vencidas a partir del día 91 de facturación?	√		
¿Se entrega al notificador un listado de cada cuenta con el formulario con datos completos como nombre dirección, valor adeudado etc.?		√	
¿Se registra las citaciones con las observaciones pertinentes?		√	

EMPRESA PUBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO FINACIERO

¿Se registra las notificaciones y citas diarias anotando fecha, número de cuenta, nombre dirección, meses adeudados etc.?	✓		
ANALISTA DE COBRANZA	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Prepara resultados de gestión semanal o mensualmente?	✓		
¿Informa al usuario sobre las cuentas citadas?		✓	
¿Sistematiza reportes de cobranza?	✓		
¿Administra de forma adecuada el proceso de cobranza administrativa?		✓	
¿Realiza acciones pertinentes para la gestión de cobro?		✓	
¿Realiza una revisión de trabajo al grupo de cobranza?		✓	
¿Realiza informes eventuales para él envió a tesorería y dirección financiera?	✓		
¿Genera un listado de morosos clasificándolos por sectores?		✓	
¿Pasado las 3 notificaciones realiza un listado de los clientes que no han respondido y se lo envía al tesorero?	✓		
¿Prepara la documentación con los registros de acuerdo a la ley y el reglamento para el cobro mediante coactivas?		✓	
¿Emite informes mensuales a la dirección de operación y mantenimiento sobre las cuentas de más de 4 meses para el corte del servicio?	✓		
¿Realiza un seguimiento de los procesos coactivos enviados, llevando un archivo individual de las cuentas morosas?		✓	
¿Realiza compromisos de pago de acuerdo a la las leyes y reglamentos?	✓		
TESORERÍA	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Legaliza las citaciones para los usuarios morosos?	✓		
¿Se hace cargo adecuadamente del proceso coactivo?		✓	
¿Informa a los superiores acerca del seguimiento de la cartera demandada y sus indicadores?	✓		

DIRECCIÓN FINANCIERA	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
¿Se realiza acciones para la depuración de la cartera vencida por la dirección financiera?	✓		
¿Se le informa a la dirección financiera cuanto se recaudó por la gestión de cobranza?	✓		
ÁREA JURÍDICA			
ASESORÍA JURÍDICA	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Recibe la asesoría jurídica el listado enviado por el tesorero para el cobro por la vía legal?	✓		
¿Se asesora de manera eficaz acerca del proceso coactivo?		✓	
¿Es constante el cobro mediante vía legal?		✓	
¿Se revisan al final de cada mes las cuentas citadas consultando si pagaron?		✓	
NOTIFICADOR	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Realiza visitas constantes en la vivienda del cliente para notificar el incumplimiento de pago?		✓	
¿Llena el formulario de notificación con los datos completos proporcionados en el listado?		✓	
¿Ubica de manera rápida y eficaz a los usuarios morosos?		✓	
¿Informa diariamente del trabajo realizado durante el día?	✓		
¿Se entrega diariamente las copias de las notificaciones y los formularios de inspección?	✓		
VARIABLE DEPENDIENTE: Objetivos de calidad			
ÁREA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
PLANIFICACIÓN	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Se encuentran identificadas los procesos dentro de la empresa?	✓		
¿Se aplica de manera adecuada la documentación declarada y vigente del SGC en las actividades planificadas?	✓		

¿Se aplica leyes, ordenanzas, normas a las actividades de la EP-EMAPA-A?	✓		
¿Posee manuales generales, procedimientos y caracterizaciones requeridas por la norma ISO 9001?	✓		
¿Los manuales tienen establecidos los alcances que se desea llegar con la gestión de calidad?	✓		
¿Está determinado un instructivo de medición de la satisfacción al usuario?	✓		
¿Están establecidos los documentos de tipo operativo requeridos para asegurar la eficaz planificación, operación, control de los procesos?		✓	
¿Las políticas de calidad son adecuadas al propósito de la organización?	✓		
¿En la documentación se encuentra las declaraciones documentadas de la política y objetivos de calidad?	✓		
¿La alta dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad?		✓	
¿Se establece objetivos medibles con su respectivo indicador?	✓		
EJECUCIÓN	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Se asigna recursos económicos necesarios para implementar y mantener el SGC para cumplir los objetivos de calidad?	✓		
¿Se ejecuta continuamente y eficazmente el proceso de auditoria?	✓		
¿Se realiza la actualización de los documentos?		✓	
¿Se realiza seguimientos y mediciones de los proceso relacionados con el usuarios?	✓		
¿Las políticas de calidad son comunicadas permanentemente al usuario a través de carteles, pagina web, reuniones etc.?	✓		
¿Se realiza seguimiento y medición del servicio?	✓		
¿Se realiza el control de la producción y de la prestación del servicio?	✓		
¿Se aplica mensualmente los indicadores establecidos?	✓		
¿Se elabora informes de indicadores?	✓		

¿Es ágil el trámite de solicitudes?	✓		
¿Se agilita el trámite de nuevas instalaciones?		✓	
¿Es ágil la respuesta a reclamos de facturación?		✓	
¿Es ágil la respuesta a reparaciones?		✓	
¿Es eficiente la recaudación para poseer sostenibilidad empresarial?		✓	
VERIFICACIÓN	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Se realiza un control de los documentos?	✓		
¿Se realiza un control de registros?	✓		
¿Se revisa que los documentos sean legibles e identificables?	✓		
¿Los objetivos de calidad se revisan al menos una vez al año?		✓	
¿Los objetivos de calidad están alineados al plan operativo institucional?	✓		
¿Se revisa anualmente que los objetivos de calidad estén de acuerdo a las políticas de calidad?		✓	
¿Se revisa que se cumplan con los recursos, fechas y responsabilidades para el cumplimiento de objetivos?	✓		
ACTUAR	**CUMPLIMIENTO**		**OBSERVACIONES**
	SI	**NO**	
¿Se toma acciones correctivas en base al resultado de los indicadores respecto a los resultados periodos anteriores?		✓	
¿Se toma acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos?	✓		
¿Existe documentos o evidencias de las acciones correctivas?	✓		
¿Se realiza un análisis de causas dentro de la EP.EMAPA-A?		✓	

Ing. Cristina Flores
Directora Financiera
Delegada de Gerencia

Fuente: Investigación
Elaborado por: Sánchez, Diego (2016).

ANEXO N°06: Tablas de cobranza 2014, 2015, 2016 hasta mayo

Período 2014

	N°USU	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	VALOR FACTURADO
Enero	14625	500042,76	370	204234,21	200	80748,97	163	65230,82	100	29315,81	138	63017,90	119	37463,68	980.054,15
Febrero	18652	615461,18	362	198824,60	206	77205,32	164	70816,51	100	29531,52	141	62115,34	116	36592,14	1.090.546,61
Marzo	16850	520974,52	345	195778,92	208	81181,89	161	70693,69	103	32183,28	142	62599,16	114	35798,28	999.209,74
Abril	15361	231419,16	345	66474,26	204	79299,91	156	70065,43	99	31011,23	136	58323,71	112	34096,53	870.690,23
Mayo	17247	522865,88	340	79249,68	201	80205,11	151	63825,64	119	45283,69	134	52831,49	114	37066,99	881.328,48
Junio	17741	557556,48	337	79187,44	208	79834,15	152	64699,72	124	48734,20	136	51890,70	114	37360,18	919.262,87
Julio	16443	527444,18	321	80185,85	201	77496,30	158	67130,13	119	45743,50	132	48384,05	118	41042,29	887.426,30
Agosto	17436	603643,66	313	81284,55	203	74047,04	146	60419,02	120	52325,32	130	48281,64	118	42121,26	962.122,49
Septiembre	17599	576981,41	296	78671,06	203	71152,54	141	61078,10	121	48249,35	135	49243,05	119	41950,15	927.325,66
Octubre	18300	584480,33	302	91949,60	199	66895,90	142	61869,11	116	46968,41	135	49491,42	120	42619,27	944.274,04
Noviembre	17298	550852,67	306	91445,72	197	65581,77	141	62378,16	122	50353,27	133	49667,74	121	43.229,84	913.509,17
Diciembre	16574	519120,08	293	90044,70	200	60120,61	139	65322,32	117	49212,57	129	49410,51	121	42295,55	875.523,34
															11.251.273,08

Período 2015

MES	De 1a 12		De 13a 24		De 25 a 36		De 37 a 48		De 49 a 60		De 61 a 90		91>		TOTAL	
	N°USU	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR	USUARIOS	VALOR RECAUDADO
ENE	17610	561027,99	279	84604,89	189	55944,09	138	64350,33	106	49105,52	138	53534,65	121	41847,76	18.581	910.415,23
FEB	21575	715896,78	293	88633,36	186	53563,30	139	63762,38	104	49974,17	139	55171,70	122	41027,39	22.558	1.068.029,08
MAR	18127	578117,30	289	87988,56	187	53691,95	137	64768,33	98	45591,51	135	53976,59	127	43494,42	19.100	945.176,41
ABR	18973	628322,32	294	86421,76	178	51015,26	144	66332,11	97	45675,74	133	50561,59	129	45863,70	19.948	974.892,46
MAY	19855	636882,29	306	89916,01	176	48458,87	140	60423,10	96	43297,46	136	50963,59	127	44686,56	20.836	974.627,88
JUN	19490	635881,36	312	90020,44	176	47988,79	135	57254,46	96	43301,73	141	53762,21	127	43767,85	20.477	971.976,84
JUL	18379	585263,09	312	87222,69	166	52173,46	130	50304,59	97	43301,29	144	55087,45	120	39561,42	19.348	912.918,99
AGO	18755	634886,07	312	83652,67	169	59441,69	127	46706,41	97	39519,37	150	63184,73	121	40231,31	19.731	967.622,25
SEP	18837	620977,73	294	77706,29	162	57332,40	127	44573,51	92	38504,53	152	62746,90	121	40458,56	19.785	942.299,92
OCT	19841	639245,00	293	70867,46	168	67506,98	125	42027,26	98	39918,15	149	60468,54	121	39141,71	20.795	959.175,10
NOV	20232	652670,53	307	74472,20	161	58080,34	132	48583,22	92	38373,39	157	65505,18	121	38.207,03	21.202	975.891,89
DIC	19702	707267,44	309	73803,16	159	57369,33	138	50840,52	93	38928,64	160	68638,30	121	38.255,27	20.682	1.035.102,66
TOTAL															243.043	**11.638.128,71**

Período 2016

MES	De 1a 12		De 13a 24		De 25 a 36		De 37 a 48		De 49 a 60		De 61 a 90		91>		TOTAL	
	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR	N°USU	VALOR RECAUDADO
ENE	19731	768605,99	324	74882,89	154	57799,71	140	50481,40	92	38192,09	157	71694,97	123	39366,82	20.721	1.101.023,87
FEB	21235	824560,30	360	76652,09	162	60808,45	144	50933,19	93	39434,01	158	72655,59	124	39662,54	22.276	1.164.706,17
MAR	20246	756303,36	374	76374,36	166	62143,82	144	51727,96	90	38395,43	157	72629,55	129	42438,85	21.316	1.100.013,33
ABR	20792	837107,72	380	82199,98	161	62901,67	139	50700,05	98	41521,35	154	71213,93	132	44713,47	21.867	1.190.358,17
MAY	20493	835517,28	383	82919,19	170	68895,12	135	49329,35	99	42482,10	154	71469,23	137	47364,45	21.537	1.197.976,72
TOTAL																5.754.078,26

Fuente: EP-EMAPA-A.
Elaborado: EP-EMAPA-A.