



Plan estratégico para la recuperación eficiente de la cartera morosa de Sanitarios (ENACAL), departamento de Nueva Segovia en el Período 2012 al 2016.

Lisette de Jesús Calderón Zelaya.
UNAN - FAREM, ESTELÍ.
Correo electrónico: lissecaldeze21@yahoo.es

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo de diseñar un Plan Estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, Departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016. En ella se identifican las principales causas y algunos vacíos del porque los altos índices de la mora en esta institución.

Además, de acuerdo a los planes de fortalecimiento institucional o de capacitación, se hace necesario hacer valoraciones sobre las promociones a los empleados para capacitarse, así como que incidencia y coordinación existen entre las diferentes direcciones o áreas de la institución sobre el papel que juegan para la reducción de la mora.

Para ello, se utilizaron métodos científicos, con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas a funcionarios de la delegación y encuestas a usuarios del servicio de agua. También se hizo uso del método teórico porque se verificó el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado con las fuentes bibliográficas.

Con base a los resultados y conclusiones obtenidos de esta investigación, permitirá brindar algunas recomendaciones que ayuden a la reducción de la mora en ENACAL, como una de las principales causas que afectan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Palabras Claves: Morosidad, Cobranza, Plan estratégico, Métodos, Instrumentos.

INTRODUCCIÓN

La presente temática planteada en la tesis se corresponde con una de la problemática más sentida en la delegación departamental de ENACAL, Nueva Segovia, donde se identifican las principales causas y algunos vacíos del porque los altos índices de la mora, con que capacidades cuenta en cuanto a los recursos humanos – financieros, organización, y el mejoramiento en el desempeño operacional.

Para el análisis se tomó en cuenta algunos documentos institucionales como: el plan estratégico, plan de mejoramiento de la gestión de cobranza y POA's de los últimos 3 años. En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos. Posteriormente, figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados.

Este trabajo aporta para el cumplimiento en uno de los objetivos Estratégicos del Plan Estratégico de ENACAL, como es la reducción de la mora, causa principal sobre la



rentabilidad de la institución, así como determinar la relación existente entre la dirección central de ENACAL y la delegación departamental, teniendo como propósito el establecimiento de lineamientos que mejoren el fortalecimiento de los recursos humanos para la elaboración del plan de cobranza en función de mejorar la mora a nivel departamental.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es cuali – cuantitativa, porque por una parte en el enfoque cualitativo se da respuesta a problemas encontrados de forma concreta e inmediata, con el fin brindar aportes al desarrollo de capacidades. Además, al aplicar variables cualitativas como cuantitativas, se deja la posibilidad de obtención de datos que facilita determinar las principales causas que afectan y las posibles propuestas para la solución del tema en estudio, complementado con la evaluación de información existente para desarrollar el marco teórico.

Para efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por la delegación de ENACAL Nueva Segovia que corresponde a un total de 26 trabajadores, entre ellos: delegado, administrador y operadores de campo, más un segmento de los 18,269 usuarios del servicio de agua que están registrados en los sistemas automatizados de la delegación.

En cuanto a las técnicas de recolección de información que se emplearon se encuentran: revisión de documentos, entrevistas y encuesta. Es importante recalcar que la entrevista fue dirigida al delegado y la encuesta fueron realizadas a 26 trabajadores y 368 usuarias y usuarios del servicio de agua potable en 16 barrios de los municipios de las 9 filiales que atiende la delegación de Nueva Segovia, en tanto la revisión documental fundamentó el propósito de la investigación, puesto que los documentos sobre mora, cobranza y tesis sobre el tema, fueron la base para descubrir la información que sustentó cada uno de los objetivos propuestos, además de que sirvió para comprobar que la información obtenida en otros instrumentos es real.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El trabajo de investigación se desarrolló en la delegación departamental de ENACAL de Nueva Segovia. El propósito fundamental de este trabajo es diseñar el plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL Departamento Nueva Segovia en el período 2012 al 2016, que permita a la delegación la obtención de mejores resultados empresariales e incorporar en su gestión buenas prácticas, en conjunto con identificación y documentación de sus procesos, mejorar políticas de cobro, aplicando mediciones de su eficiencia y eficacia, estableciendo planes de mejora continua.

1. Análisis del estado actual de la cartera morosa y sus principales causas

Para esto fue necesario realizar una entrevista al delegado departamental de esta institución el que comentó: “ENACAL es el mayor operador público de servicios a nivel nacional. Administra el 83,5% de los sistemas de agua potable del país y los servicios de alcantarillado sanitario en 54 ciudades”.

Por medio de esta misma entrevista se preguntó sobre la calidad del servicio suministrado a lo cual comentó: “En el área urbana atendida por ENACAL se observa una baja continuidad del servicio de agua potable debido al mal estado de las instalaciones y equipos, el elevado nivel de fugas técnicas por obsolescencia de las redes (que contribuyen a un índice de agua no



contabilizada cercano al 56%), el crecimiento desordenado de las redes y las brechas significativas entre la producción de agua y la demanda”.

Por su parte los usuarios del servicio a través de encuestas realizadas expresaron su opinión sobre la calidad del servicio de agua potable, los resultados se obtienen en la siguiente gráfica:

Percepción de la calidad del servicio de agua potable

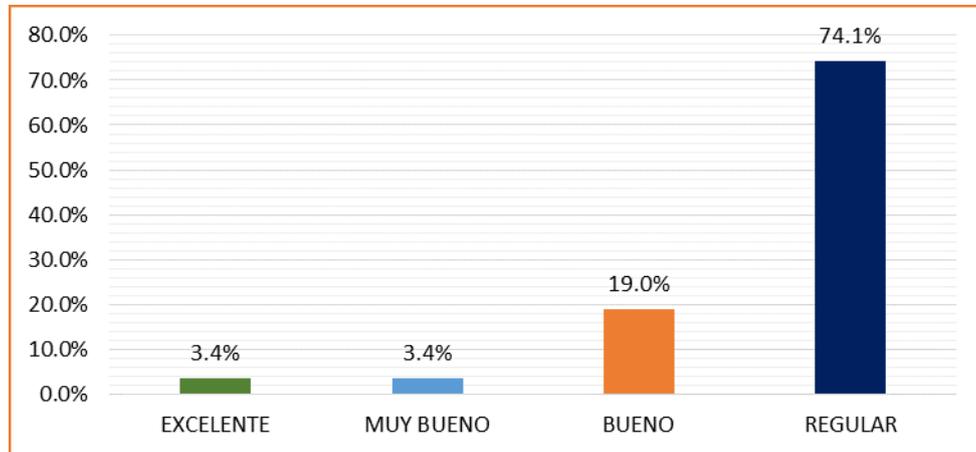


Gráfico # 1: Percepción de la calidad del servicio de agua potable

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas aplicadas a usuarios del servicio

En el gráfico # 1, La percepción sobre la calidad del servicio de las y los usuarios/os, se refleja de la siguiente manera un alto porcentaje de los usuarios encuestados expresó que la calidad del servicio de agua potable es regular, cabe destacar en este punto que los encuestados expresaban que el servicio ha venido mejorando, pero aún se tienen muchas debilidades en el abastecimiento de este vital líquido.

Otro elemento de vital importancia para el estudio es categorizar a los clientes que atiende actualmente ENACAL. En base a la revisión documental se logró extraer la siguiente información: El servicio de agua potable se clasifica de acuerdo a la naturaleza de su uso o destino, en las siguientes categorías:

- Categoría domiciliar;
- Categoría Comercial;
- Categoría Industrial;

Con relación a este mismo punto se pudo extraer el total del porcentaje de tarifas, las que se presentan en la siguiente gráfica:

Tipos de Tarifa de servicios de agua potable

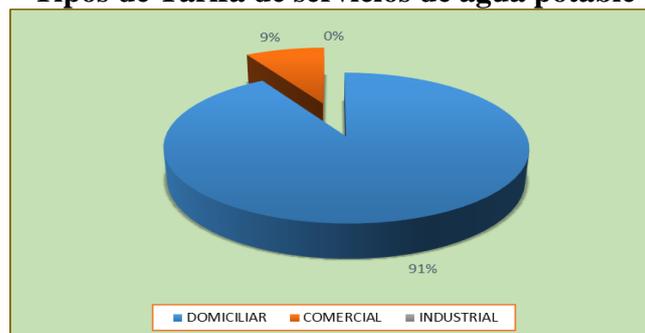


Gráfico # 2: Tipos de Tarifa de servicios de agua potable.

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas aplicadas a usuarios del servicio



El Gráfico # 2. ENACAL, como empresa tiene caracterizado a las y los usuarias/os por tarifa de servicios, en el caso de ENACAL, Nueva Segovia, existen solo dos tarifas de servicio la tarifa domiciliar que representa el 91% del total de usuarias/os y la tarifa comercial que representa el 9% del total, en Nueva Segovia no existe tarifa industrial.

Una de las principales categorías de análisis en este capítulo está relacionada con la situación de la cartera morosa de la institución. Para profundizar más sobre este aspecto se consultó a través de la entrevista al delegado departamental de ENACAL el que detalló que efectivamente la institución está presentando serios problemas en relación con la recuperación de los saldos pendientes de los usuarios, en esta misma entrevista el expresó que la mora total es de C\$ 22, 538, 478.05, con un total de 8,458 usuarios y su acumulación viene desde el año 2008.

Lo expresado por el delegado de la institución se pudo comprobar a través de la revisión documental de donde se logró extraer el detalle de la cartera actual de ENACAL, la que se presenta a continuación:

Tabla # 1: MORA POR FILIAL CORTADA A ABRIL 2016					
NUEVA SEGOVIA					
Filial	Total Usuarios	Facturas Pendientes	Usuarios Morosos	Mora Total	Promedio Facturas Por Usuario
Ocotal	9,612	140,464.00	4,682.00	16,954,111.18	30.00
Mosonte	444	4,634.00	319.00	478,587.30	14.53
C Antigua	424	568.00	200.00	85,191.47	2.84
San Fernando	737	1,014.00	194.00	135,684.60	5.23
Susucayán	662	2,617.00	343.00	297,797.60	7.63
Jícara	1,431	17,170.00	908.00	1,548,455.00	18.91
Jalapa	3,534	15,550.00	876.00	2,124,608.00	17.75
Tastasli	557	1,357.00	384.00	129,718.40	3.53
El Limón	868	9,022.00	552.00	784,324.50	16.34
Total	18,269	192,396.00	8,458.00	22,538,478.05	116.76

Fuente: *Elaboración propia a partir de revisión documental*

Además por medio de esta misma información se puede deducir que las filiales con mayor índice de mora son: **Ocotal** con el 55.36% (4,682) de las/os usuarias/os morosos y el 75% (C\$16,954,111.18) del monto total de la mora, **Jalapa** con el 10.36% (876) del total las/os usuarias/os morosos y el 9.43% (C\$ 2,124,608.00) del monto total de la mora; **Jícara** con el 10.74% (908) del total las/os usuarias/os morosos y el 6.87% (C\$ 1,548,455.00) del monto total de la mora, **El Limón** con el 6.53% (552) del total las/os usuarias/os morosos y el 3.48% (C\$784,324.50) del monto total de la mora y **Mozonte** con el 3.77% (319) del total las/os usuarias/os morosos y el 2.12% (C\$ 478,587.30) del monto total de la mora, las demás filiales andan por el debajo del 1%.

Tabla # 2: MORA POR AÑO CORTADA A ABRIL 2016	
NUEVA SEGOVIA	



	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL
Mora	4,989,746.34	4,948,342.54	4,846,522.36	3,948,211.21	3,805,655.60	22,538,478.05
Usuarios	2,168	2,059	2,032	1,469	730	8,458

Fuente: *Elaboración propia a partir de revisión documental*

En la Tabla # 2, se refleja la mora por cada uno de los años en estudio, es interesante ver que en el año 2012 el total de la mora era C\$ 4,989,746.34, para el año 2013, se comienza a reflejar una pequeña reducción del 0.83% (C\$ 41, 403.80) con respecto al año 2012; en el 2014, la reducción fue del 2.06% (C\$ 101,820.18), con respecto al año 2013; en el 2015 la reducción fue del 18.53% (C\$ 898,311.15); hasta abril del 2016 la reducción es de 3.61% (C\$142,555.61), esto demuestra que a pesar que cada año se ha venido reduciendo la mora las acciones implementadas todavía no tienen la efectiva requerida.

Tal como se puede apreciar en los análisis anteriores la morosidad de la cartera de ENACAL es de una suma considerable, lo que no permite que la delegación cuente con fondos suficientes para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios o bien imposibilita la existencia de proyectos que vengan a satisfacer las necesidades de este líquido a otras familias tanto de zonas rurales como urbanas.

El delegado departamental de ENACAL, además, comentó que la Mora es el principal problema que tienen las delegaciones departamentales, Nueva Segovia tiene un alto índice de mora, lo que dificulta la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, entre las principales causas se pueden mencionar:

1. El rezago tarifario, ENACAL desde el año 2001 no ha sido actualizado el sistema, aunque se han hecho un par de indexaciones, siendo la última en el año 2008 del orden del 21.4%.

En este punto se debe destacar que con estas condiciones ENACAL es altamente dependiente de financiamiento externo para la mejora de su infraestructura en agua potable y saneamiento y depende de subvenciones del gobierno nacional hasta de un 23.5% de sus gastos operativos en 2011.

2. La baja recaudación, que se traduce en una altísima cartera pendiente de cobro al punto que la delegación su índice de morosidad es superior a 30 facturas por usuario. Esta dificultad en la recaudación se debe a situaciones tales como: la resistencia de la población a pagar, escudada en la falta de continuidad del servicio, fallas en los procesos de cortes y reconexiones, recursos humanos limitados, falta de estrategias de comunicación sistemáticas y persistentes en la acción del cobro, entre otros factores.

3. No contar con personal capacitado o en muchos casos inadecuado para las funciones prioritarias de la empresa; con el crecimiento de la infraestructura, por ejemplo, la construcción de plantas de tratamiento de agua potable y de aguas residuales, la construcción de nuevos sistemas de bombeo o la programación de grandes inversiones, se hace imperiosa la necesidad de vincular más personal especializado a la empresa, demanda que se ve frenada, a su vez, por su difícil situación deficitaria.

A través de la encuesta realizada a los usuarios del servicio se consultó sobre cuáles son las principales causas de no pago de sus facturas por servicio de agua potable, obteniendo los resultados siguientes:

Causas de no pago de los usuarios del servicio

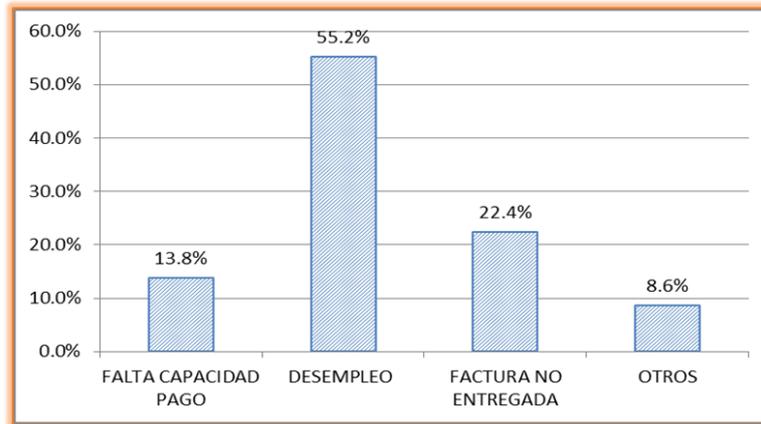


Gráfico # 3: Causas de no pago de los usuarios del servicio

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas aplicadas a usuarios del servicio.

El gráfico # 3, Se refleja las causas de porque las/os usuarias/os no cancelan sus facturas, el 55.2% expresaron por el desempleo, el 22.4%, plantearon que las facturas no le son entregadas y 13.8% expresaron que no tienen capacidad de pago y un 8.6% indicaron otras causas, como podemos ver las/os usuarias/os tienen sus explicaciones por lo tanto es necesario trabajar en función de las que se pueden corregir o mejorar.

2. Describir las estrategias que utiliza la institución para la recuperación de su cartera corriente y morosa.

Este capítulo es de suma importancia para el estudio realizado ya que se realizará una descripción de las principales estrategias que utiliza la institución para la recuperación de su cartera corriente y morosa.

Según comentó el delegado departamental de ENACAL en cuanto a las acciones aplicadas para reducción de la cartera morosa, mencionó:

- ✓ Visitas casa a casa de los morosos.
- ✓ Envío de notificaciones.
- ✓ Aplicación de arreglos de pagos
- ✓ Aplicación de cortes de medidor.
- ✓ Organización de brigadas de cortes y reconexiones masivas.
- ✓ Campaña de radial, televisivo y perifoneo.

También se puede tomar en cuenta que las acciones pueden ir de la mano con la tecnología, para aumentar el nivel de recuperación de pago del servicio de agua potable, que ya se están poniendo en práctica pero que necesitan mayor publicidad para que la población sienta que es un pago seguro.

En el gráfico siguiente, se pueden apreciar las diferentes opciones de pago que tiene el usuario del servicio de agua.



Opciones de pago de los usuarios del servicio de agua potable

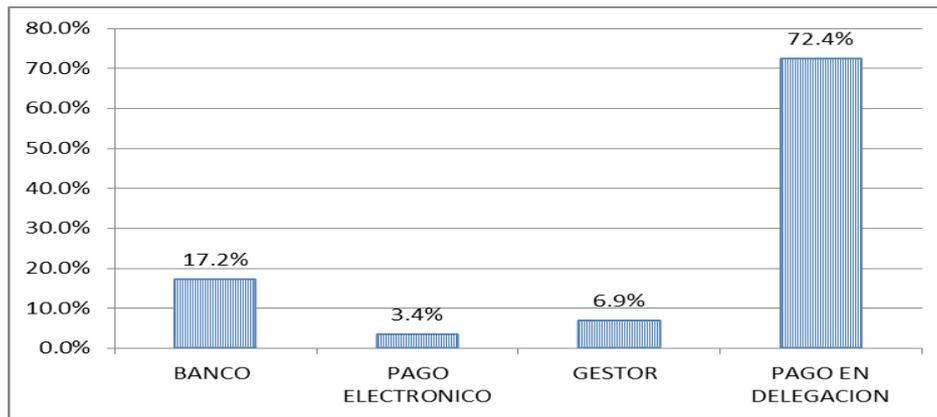


Gráfico # 4: Opciones de pago de los usuarios del servicio

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas aplicadas a usuarios del servicio.

A como se puede observar en el gráfico anterior los usuarios del servicio de agua potable prefieren realizar el pago de sus facturas en la delegación, esto debido a que brinda mayor confianza, sin embargo, la delegación debe de promover el uso de las diferentes opciones de pago para mayor comodidad del usuario, haciendo sentir que su pago es seguro al realizarlo por medio de las otras formas de pago.

En relación con las acciones que se deben utilizar para la gestión de cobranza (Brachfield, 2009), indica que el primer paso que hay que dar es averiguar el motivo real del impagado y la tipología del deudor. En segundo lugar, documentar toda la deuda reuniendo toda la información disponible, en el momento que se presenta el problema de cobro el primer paso ha de ser siempre documentar la existencia del débito para poder posteriormente iniciar la reclamación del impagado.

Por lo anterior es importante conocer el tiempo que se tardan los usuarios para realizar la cancelación de su factura, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica.

Tiempo de cancelación de factura de servicio de agua potable

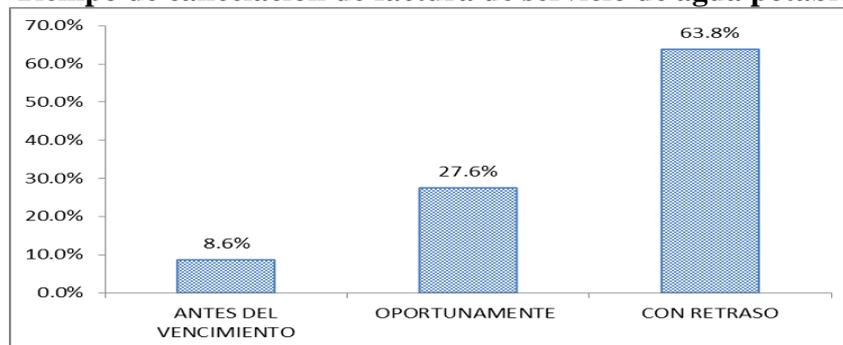


Gráfico # 5: Tiempo de cancelación de factura de servicio de agua

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas aplicadas a usuarios del servicio

El gráfico muestra los tiempos pagan los usuarios sus facturas, siendo que un 63.8% lo hace con retrasos, el 27.6% lo realiza oportunamente y un 8.6% lo paga antes del vencimiento. Los porcentajes anteriores indican que es necesario trabajar en un análisis exhaustivo en los factores que conllevan al pago con retraso. Además, la acción estaría basada en la concientización de la población sobre la importancia de realizar el pago de sus facturas a tiempo para evitar suspensiones y gastos por reconexión.



Luego de haber realizado el levantamiento de la información se ha logrado identificar los procesos existentes y con qué áreas se encuentra relacionada. Durante el análisis y levantamiento de la información se logró identificar algunos puntos que impiden una correcta gestión de la cobranza en la empresa, las que se mencionaran a continuación:

- ✓ Existe una breve descripción en el registro oficial de los procedimientos que deben realizarse en la comercial departamental, pero no se encuentran diagramados, ni son comprensibles.
- ✓ Entre los procesos escritos en el registro oficial de la empresa existe el proceso denominado acción coactiva, el cual no se ejecuta en la empresa.
- ✓ No se ejecutan ciertas políticas.
- ✓ Los procesos ejecutados hasta el momento no han permitido recuperar la cartera de manera satisfactoria.
- ✓ El departamento no cuenta con el personal necesario.
- ✓ Las facturas las debe entregar el mismo plantillero, luego una notificación de aviso que el cliente está en mora, pero no existen cobradores que hagan un seguimiento de la gestión de cobro.
- ✓ Cuenta con un sistema que permite el registro de la recaudación diaria que hacen los usuarios acercándose a las filiales municipales ubicadas en los municipios.

Controles.

- ✓ Acceso restringido al sistema de facturación y de recaudación, solo pueden acceder cajeras y personal autorizado.
- ✓ La información que genera el sistema de la recaudación diaria es enviada de manera física a la Comercial Central Managua.
- ✓ Se requiere autorización para todo procedimiento a ejecutarse dentro de la Comercial departamental tanto del Jefe de Comercialización como del Delegado Departamental.
- ✓ Se registran las transacciones de las cuentas por cobrar.

Los riesgos que se han logrado identificar en la operación de cobranzas son:

- ✓ Fuerte incremento de la cartera.
- ✓ No ejecutar el proceso de la acción coactiva.
- ✓ Poco personal para la correcta gestión de cobranzas.

3. Plan estratégico para mejorar los ingresos de ENACAL de Nueva Segovia.

Para conocer la situación actual de la Delegación Departamental Nueva Segovia de ENACAL y poder formular las estrategias, Objetivos, Resultados/Metas y actividades que contribuirán a la elaboración del plan estratégico de recuperación de cartera, fue importante hacer el análisis institucional (FODA).

La primera estrategia, persigue la reducción mínima de las debilidades y amenazas. La segunda estrategia, pretende reducir al mínimo las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades. La tercera estrategia, se basa en la fortaleza de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. La cuarta estrategia, es la más deseable de la empresa pues aquella en que la empresa hace uso de su fortaleza para aprovechar las oportunidades.

Con este análisis se aprovecha al máximo la fortaleza para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno interno y minimizar el impacto de las amenazas en la cartera morosa y tomar las medidas pertinentes.



ANÁLISIS FODA.

Tabla # 3: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Gerencia Comercial Departamental de ENACAL	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES- D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armonía en el ambiente laboral. 2. Contar con un plan cobranza a nivel nacional. 3. Equipos de cómputo en buen estado. 4. Existe una base de datos en donde se registran todos los morosos 5. Arreglos de pago para clientes morosos. 6. Existen políticas de cobranza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aplica el manual de funciones. 2. No tener diagramados los procesos actuales de cobro. 3. Poco de personal para realizar la gestión de cobro de cartera vencida. 4. No realizar capacitación continua al personal de la Dirección comercial.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico. 2. Obtención de ingresos del Estado para llevar a cabo nuevos proyectos en beneficio de los usuarios 3. Disminución de la pobreza en el departamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir nuevos equipos y software de última tecnología (F3, O1, O3) 2. Elaborar nuevas políticas de cobro (F1, F6, O2) 3. Elaborar técnicas de cobro para la recuperación de la cartera vencida (F2, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el manual de funciones, procesos y ejecutar el plan estratégico (D1, D2, D3, O2). 2. Contratación de nuevo personal, con experiencia en la gestión de cobro (D4, O2, O3)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perder a los usuarios del servicio en una de las filiales. 1. Situación económica del país. 2. Cambio de residencia de los usuarios. 3. Nuevas leyes gubernamentales que afecten a las actividades de ENACAL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar un porcentaje descuento en las facturas cuando el usuario ha sido puntual en el pago (F1, F4,A1, A2,A3) 2. Realizar continuas reuniones entre el personal de la dirección comercial y el Gerente acerca de cambios continuos en lo respecta a nuevos reglamentos y leyes en Nicaragua (F2,F5,F6,A4) 	<p>Contratar un equipo de personas aptas para dar capacitación al personal de las operaciones y actividades a efectuarse en lo que respecta a la gestión de cobro (D5, A1, A4)</p>
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

Filosofía de la Comercial Departamental.

Principios.

La dirección comercial debe plasmar principios, los cuales permitan que sus actividades y operaciones se realicen de manera eficiente, además de que se continúe percibiendo un buen ambiente laboral:

- ✓ **Compromiso.** – Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada las personas.
- ✓ **Responsabilidad.** – La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.
- ✓ **Honestidad.** – Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente.



- ✓ **Ética.** – La ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.
- ✓ **Equidad.** – La equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. En definitiva, la equidad nos obliga a plantearnos los objetivos que debemos conseguir para avanzar hacia una sociedad más justa. Una sociedad que aplique la igualdad de manera absoluta será una sociedad injusta, ya que no tiene en cuenta las diferencias existentes entre personas y grupos. Y, al mismo tiempo, una sociedad donde las personas no se reconocen como iguales, tampoco podrá ser justa.

Valores de la Comercial Departamental.

Los valores que debe poseer la dirección comercial son los siguientes:

- ✓ **Amabilidad.** – Es la manera más sencilla, delicada, libre de exclusivismos. Amabilidad se define como “calidad de amable”, y una persona amable es aquella que “por su actitud afable, complaciente y afectuosa”.
- ✓ **Honradez.** – Es la rectitud de ánimo y la integridad en el obrar. Quien es honrado se muestra como una persona recta y justa, que se guía por aquello considerado como correcto y adecuado a nivel social.
- ✓ **Respeto.** – Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.
- ✓ **Trabajo en equipo.** – Trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa.

Funciones de la Comercial Departamental.

Las funciones de la dirección comercial, es una de las piezas claves dentro de ENACAL de Nueva Segovia, ya que la misma contribuye a obtener mayor liquidez mediante la recuperación de la cartera vencida.

Las funciones de la dirección comercial deben ser las que se mencionan a continuación:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de ENACAL.
2. Participar en la elaboración de los procedimientos para el cobro, formatos archivos control de cobranza y otros que requiera la operación llevarlos la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejora.
3. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.
4. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (cartas recordatorio, cartas de insistencia, visitas, entrevistas personales, redocumentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
5. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza adecuada, etc.
6. Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.



7. Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a los servicios proporcionados a usuarios, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, y costumbres de pago.
8. Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas, etc.
9. Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas.
10. Coordinar las actividades de cobranzas con las de venta de medidores, caja y contabilidad.
11. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas con la gerencia comercial nacional y delegado departamental.

Es importante destacar que las actividades descritas no intentan ser limitativas, solamente pretenden establecer el perfil de la operación de cobranza.

MISION

La Dirección Comercial, realiza la mejora continua de la gestión de cobro, mediante técnicas y políticas de cobro, que motiven a los usuarios a la cancelación de sus deudas, aumentar cada día su confianza, promover la recuperación de la cartera vencida en el menor tiempo posible, y brindar información clara y confiable a la gerencia comercial nacional y delegado departamental.

VISIÓN

Lograr la recuperación de la cartera en un tiempo aceptable, proporcionando información clara, concisa y eficiente a la gerencia comercial nacional y delegado departamental, en conjunto con técnicas eficaces de cobro para lograr cumplir con las funciones del mismo, que el personal que labore en la dirección continuamente reciba capacitación, en conjunto con los cobradores.

OBJETIVOS

La fijación de objetivos es necesaria para lograr el cumplimiento tanto de la misión, también en un futuro de la visión de la dirección comercial.

✓ Objetivo General.

Analizar continuamente la cartera vencida, actualizar las políticas existentes y técnicas de cobro, implementar nuevas estrategias para cumplir con las metas de recuperación en los tiempos programados, proporcionar información confiable a gerencia comercial nacional y delegado departamental y en conjunto realizar un diagnóstico de la situación actual de ENACAL en cuanto a la mora.

✓ Objetivos Específicos.

1. Realizar análisis estadístico continuo de la cartera vencida, de los usuarios de las diferentes delegaciones municipales del departamento.
2. Capacitación continua del personal que labora en la dirección comercial.
3. Garantizar información clara, confiable y de forma eficaz a gerencia comercial nacional y delegado departamental.
4. Verificar que se haya realizado supervisión permanente de los servicios brindados a los usuarios, verificando que los medidores se encuentren en perfecto estado.
5. Custodiar los documentos que se encuentran en el departamento.



6. Realizar descuentos por pronto pago.
7. Realizar un diagnóstico de las quejas presentadas por los usuarios del cantón.

Establecimiento de Objetivos, estrategias y Actividades

Matriz de Objetivos, Estrategias y Actividades

Tabla 4. Matriz de Objetivos-Estrategias-Actividades

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Actividades
1. Informar mensualmente a la gerencia comercial nacional y delegado departamental.	Analizar el estado de la cartera vencida, comparando los procesos con las políticas para encontrar las brechas existentes	Programar y efectuar reuniones frecuentemente estableciendo periodos para la ejecución de las mismas.
2. Realizar una eficiente gestión de cobro.	Contar con nuevos procesos en el sistema que permitan medir el nivel de cartera.	*Contratación de nuevo personal con experiencia en cobranza. *Comunicación oral y escrita con la gerencia comercial nacional y delegado departamental.
3. Elaborar el análisis de las debilidades y oportunidades del departamento.	Utilizar herramientas de lluvia de ideas y el diagrama de causa y efecto.	Reunir al personal de la dirección comercial con el fin de poder establecer los puntos débiles, fuertes y que oportunidades tiene la comercial departamental.
4. Mejorar los controles internos en la dirección comercial departamental.	Motivar al personal en función de que sientan la necesidad de aportar al logro de los objetivos de ENCAL departamental.	Motivar al personal a mantener una mejor relación, integración y en conjunto puedan realizar las labores en beneficio de la comercial departamental y por ende ENACAL.
5. Contar con personal altamente calificado en el departamento.	Definición de un plan de capacitación con una serie de temas, ejemplo: liderazgo, relaciones humanas, etc.	*Evaluar continuamente al personal. * Brindar oportunidades de cursos o seminarios para el desarrollo profesional de los empleados.
6. Realizar continuamente análisis estadístico de la cartera vencida de los usuarios de las diferentes delegaciones municipales.	Elaborar reportes diarios.	Contratar personal como asistente del Jefe de cobranza.
7. Custodiar los documentos importantes la dirección comercial departamental.	Informar oportunamente al administrador el requerimiento de archivadores y al delegado departamental.	Comprar archivadores que sean seguros, que tenga cerradura con claves.
8. Realizar diagnósticos de las quejas, peticiones y reclamos de los usuarios mensualmente	Implementación de indicadores.	Elaborar indicadores que permitan conocer el nivel de quejas, peticiones y reclamos que si ha logrado ser atendidos.
Fuente: Elaboración propia.		



Organización, Dirección y Control de la Comercial Departamental.

En este apartado se realizará el levantamiento de la información, se identificará procesos existentes luego se procederá a documentarlos, mejorarlos y crear nuevos procesos, también se realizará un análisis de la antigüedad de la cartera, las herramientas a utilizarse son el análisis de valor agregado y la espina de pescado en lo que respecta a la delegación.

Se determinarán las funciones para el recurso humano de la comercial departamental, distribuyendo las actividades con la finalidad, que los procesos puedan ejecutarse con eficiencia y eficacia, con la ayuda del establecimiento de indicadores que competirían a la parte del control del sistema de gestión por proceso de la comercial departamental.

Levantamiento de la Información

Respecto al personal del departamento se pudo constatar que es necesario, hacer funcionar el organigrama existente con la respectiva mejora, para que la dirección comercial pueda ejecutar las tareas con eficiencia.

Organigrama de la Comercial Departamental.



La dirección comercial actualmente está estructurada de la manera ilustrada, hace falta personal para realizar una gestión de cobro eficiente y recuperar la cartera vencida en un tiempo mínimo.

Organigrama propuesto para la Comercial Departamental.



Fuente: Elaboración propia.



Normas y Procedimientos de Aplicación.

Las normas y procedimientos a ser aplicados en este plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016; una buena parte se retoman del plan de mejoramiento de la gestión de cobranza que ENACAL Central el que se viene aplicando en todas las delegaciones departamentales, se retoman aquellas que han venido dando resultados y porque están debidamente definidas y aprobadas, como es el Procedimiento de Baja de Cuentas Incobrables y Depuración de Cuentas Incobrables, de conformidad a lo establecido en el Manual de Elaboración de Notas de Créditos publicada en la intranet de ENACAL, es responsabilidad del Delegado Departamental y Jefe Comercial Departamental velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Criterios de selección de los clientes.

Los criterios establecidos para la selección de clientes a ejecutar el corte del servicio serán basados en los siguientes criterios:

- a). Clientes en Mora con tres a más facturas y montos iguales o superiores a C\$ 500.00.
- b). Horarios de abastecimiento de 16 horas a más
 - ✓ Capacidad de Pago
 - ✓ Tipo de corte de Fase I, II

Consideraciones para la Ejecución de Cortes.

Entre las consideraciones que se deben de analizar se plantean:

- 1) Para todo corte que se genere y efectúe, se debe asegurar que el medidor no se retire de campo, garantizando desde del primer corte realizado el cierre de la válvula de control y la puesta de un sello de seguridad (faja de seguridad).
- 2) Los cortes de AP se deberán efectuar, según la fase que corresponda (Fases 1, 2, 3 y de perforación).
- 3) En los casos de medidores manipulados o con BY PASS, se deberá de retirar el medidor, realizando el corte correspondiente a la espera de resolver la irregularidad encontrada con el usuario.
- 4) Cuando un cliente solicita la inactivación de su servicio, se deberá cortar de perforación y retirar el medidor correspondiente.
- 5) En toda reconexión de usuario medido, se deberá de asegurar la instalación de su respectivo medidor en el caso que haya sido retirado con anterioridad.
- 6) Toda conexión nueva para un cliente medido dentro de cualquier categoría, se le deberá instalar su respectivo medidor.
- 7) El personal perteneciente a las unidades involucradas en estas operaciones deberá contribuir en reportar casos de incidencias y novedades en la micro medición que se detecten para que deban ser atendidas por el área técnica correspondiente.
- 8) El seguimiento a los cortes ejecutados deberá ser realizado por personal permanente de ENACAL, por cuanto el personal contratado temporal deberá realizar solamente el primer corte a los clientes en mora.
- 9) Se debe garantizar el pago de la reconexión por servicio cortado, puesto que el financiamiento del Plan es proveniente de dichos fondos de reconexión (C\$ 231.00), el mínimo aceptable para la continuidad del Plan será el 65% de las reconexiones del total de los cortes realizados.



Indicadores propuestos para la medición de la gestión de la cobranza.

Luego de haber realizado el análisis de la cartera, habiendo examinado los procesos existentes y al realizar la propuesta, es importante la determinación de indicadores que permitan medir el seguimiento de la cobranza, para que la misma sea efectiva.

Los indicadores propuestos para la medición de la gestión de la cobranza son los siguientes:

1. **Cobertura del monto recaudado:** Sirve para medir el cumplimiento de pago de los usuarios
2. **Cobertura del monto recaudado:** Sirve para medir el cumplimiento de pago de los usuarios
3. **Cumplimiento de convenio de pago:** Sirve para conocer el registro de las deudas que han sido canceladas
4. **Cumplimiento de convenio de pago:** Sirve para conocer el registro de las deudas que han sido canceladas
5. **Cumplimiento de convenio de pago:** Sirve para conocer el registro de las deudas que han sido canceladas
6. **% de Clientes con deuda de 15 a 20 facturas:** Mide el porcentaje de clientes que no están cumpliendo con sus pagos
7. **Índice de empleados que conocen las políticas de cobranzas:** Mide el índice de empleados del departamento que conocen las políticas de cobranzas

Presupuesto del Plan de Mejoramiento de la Gestión de Cobranza

El presupuesto total proyectado para la ejecución del Plan Estratégico para recuperación de la cartera morosa de ENACAL Nueva Segovia es de C\$ 876,702.00, será implementado con fondos propios de ENACAL y el mismo contempla la ejecución del 75% de cartera morosa mediante el corte a 5,921 usuarios con una meta de colecta de C\$16, 903,859. Los ingresos por reconexiones de los servicios cortados cuyo monto está establecido en doscientos treinta y un córdobas netos (C\$ 231.00) que corresponde a corte Fase 1 y 2 cuyo ingreso estimado por dicho concepto será de C\$ 1,367,751.00. Un 25% de recuperación por convenios de pagos, lo que significa un total de 2115 usuarios para una meta de recuperación de C\$ 5,634,619.51

Presupuesto de plan estratégico de recuperación de cartera morosa

No.	Rubro	Monto C\$
1	Salarios (8 trabajadores x 3 años)	168,000.00
2	Prestaciones Sociales	672,000.00
3	Herramientas	5,013.00
4	Materiales PVC	9,684.00
5	Papelería	12,555.00
6	Otros	9,450.00
	TOTALES	876,702.00

Fuente: Elaboración propia.

**Proyección de las Metas de recuperación por Filial sobre el 25% de usuarios morosos y el 25% de la cartera morosa por convenio de pago.**

FILIALES	Usuarios Morosos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Total
Ocotal	1,171	1412,842.60	1412,842.60	1412,842.60	4,238,527.80
Mosonte	80	39,882.28	39,882.28	39,882.28	119,646.83
C. Antigua	50	7,099.29	7,099.29	7,099.29	21,297.87
Sn. Fernando	49	11,307.05	11,307.05	11,307.05	33,921.15
Susucayán	86	24,816.47	24,816.47	24,816.47	74,449.40
Jícara	227	129,037.92	129,037.92	129,037.92	387,113.75
Jalapa	219	177,050.67	177,050.67	177,050.67	531,152.00
Tastasli	96	10,809.87	10,809.87	10,809.87	32,429.60
EL Limón	138	65,360.38	65,360.38	65,360.38	196,081.13
TOTAL	2,116	1878,206.50	1878,206.51	1878,206.50	5634,619.51

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se refleja las proyecciones de meta por filiales en los próximos tres años a partir del 2017, la tarea de cada filial es ir cumpliendo la meta del 75% de sus usuarias/os paguen en base a una serie de estrategias a implementar tales como corte del servicio, notificaciones sistemáticas, etc. Y la de recaudación por filial es también del 75% cada filial, es así que las filiales con mayor índice de mora serán a las que más seguimiento se les dará, ejemplo: **Ocotal**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 3,204 usuarias/os paguen sus facturas pendientes con un monto de C\$ 4,238,528.00 que equivale al 75% del monto total de mora que tiene la filial, **Jalapa**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 657 usuarias/os que paguen sus facturas pendientes con un monto de C\$ 531,152.00 que equivale al 75%, **Jícara**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 681 usuarias/os que paguen sus facturas pendientes con un monto de C\$ 387,113.75 que equivale al 75%, igual el resto de filiales .

Proyección de las Metas de recuperación por Filial sobre el 25% de usuarios morosos y el 25% de la cartera morosa por convenio de pago.

Filiales	Usuarios Morosos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Total
Ocotal	1,171	1412,842.60	1412,842.60	1412,842.60	4,238,527.80
Mosonte	80	39,882.28	39,882.28	39,882.28	119,646.83
C. Antigua	50	7,099.29	7,099.29	7,099.29	21,297.87
Sn. Fernando	49	11,307.05	11,307.05	11,307.05	33,921.15
Susucayán	86	24,816.47	24,816.47	24,816.47	74,449.40
Jícara	227	129,037.92	129,037.92	129,037.92	387,113.75
Jalapa	219	177,050.67	177,050.67	177,050.67	531,152.00
Tastasli	96	10,809.87	10,809.87	10,809.87	32,429.60
EL Limón	138	65,360.38	65,360.38	65,360.38	196,081.13
TOTAL	2,116	1878,206.50	1878,206.51	1878,206.50	5634,619.51

En la presente tabla se refleja las proyecciones de meta por filiales en los próximos tres años a partir del 2017, la tarea de cada filial es ir cumpliendo la meta del 25% de sus usuarias/os que cancelen sus facturas pendientes por medio de convenio de pagos, donde cada filial deberá cumplir con las metas establecidas, ejemplo: **Ocotal**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 1,171 usuarias/os firmen



convenios de pagos por un monto de con un monto de C\$ 1,412,842.60 que equivale el 25% del monto total, **Jalapa**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 219 usuarias/os firmen convenios de pagos por un monto de C\$ 531,152.00 que equivale al 25%, **Jícara**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 227 usuarias/os firmen convenios de pagos por un monto de C\$ 129,037.92 que equivale al 25%, igual el resto de filiales.

Resultados Esperados del Plan Estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, Departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016.

Mediante la ejecución del Plan Estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, del departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016. Se espera como principal resultado lograr el cumplimiento de la meta de colecta de hasta el 100% de la cartera morosa por un monto de en el periodo del 2017 al 2019, de C\$ 22,538,478.05

- ✓ Fortalecidas las capacidades de ejecución de cortes y seguimiento a todos los usuarios morosos en todas las filiales del departamento, además de las notificaciones especiales entregadas a los usuarios en mora de manera bimensual.
- ✓ Se habrá Incidido de forma efectiva para el mejoramiento de una nueva cultura de pago de los usuarios, evitando mayor gasto por el pago de reconexión.
- ✓ Depuración de saldos determinados como Incobrables para proceder a la baja de saldos de las cuentas por cobrar.

CONCLUSIONES

Para fundamentar el análisis realizado en esta investigación, es viable, luego de dar salida a cada uno de los objetivos propuestos en la interpretación de resultados, plantear algunas conclusiones:

- ✓ La delegación de Enacal, Nueva Segovia, tiene altos índices de mora porque realizan un proceso de cobranza poco efectivo. Para profundizar más sobre este aspecto se realizó el análisis y se obtuvo que efectivamente la institución está presentando serios problemas en relación con la recuperación de los saldos pendientes de los usuarios, ya que, la mora total es de C\$ 22, 538, 478.05, con un total de 8,458 usuarios y su acumulación viene desde el año 2008.
- ✓ Además, se pudo apreciar que la morosidad de la cartera de ENACAL es de una suma considerable, lo que no permite que la delegación cuente con fondos suficientes para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios o bien imposibilita la existencia de proyectos que vengan a satisfacer las necesidades de este líquido a otras familias tanto de zonas rurales como urbanas.
- ✓ Según los resultados del análisis de las estrategias y acciones implementadas para reducción de la cartera morosa, la institución aplica principalmente las visitas casa a casa de los morosos, envío de notificaciones, aplicación de arreglos de pagos, así como también de cortes de medidor, además organización de brigadas de cortes y reconexiones masivas y finalmente campaña de radial, televisivo y perifoneo.

RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad a la Delegación departamental de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Nueva Segovia, presentamos algunas recomendaciones:

- ✓ La recuperación de la cartera corriente y morosa es responsabilidad de todos los funcionarios de la delegación departamental de ENACAL, Nueva Segovia por lo que se hace estrictamente necesario que los procedimientos sean aplicados con fidelidad para



lograr el objetivo principal de reducir el índice de morosidad de la delegación departamental.

- ✓ Realizar continuas capacitaciones al personal de la Comercial Departamental, en especial brindar la oportunidad de que asistan a seminarios referentes a la gestión de cobranza y lo que compete a procesos judiciales de la acción coactiva.
- ✓ Implementar el plan estratégico propuesto en este trabajo.
- ✓ Actualizar el manual de funciones y entregarlo a la Comercial departamental para que pueda ser leído tanto por el personal nuevo como el que ya se encuentra laborando en la empresa.
- ✓ Se propone utilizar los Indicadores Propuestos para el Proceso de Cobranzas para hacer el seguimiento de cada una de las actividades y procedimientos que realiza la Comercial Departamental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección Estratégica. Séptima edición
2. Dr. H.J Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Cuarta edición, 1995
3. HARRINGTON, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. (1997)
4. Enrique Benjamín FRANKILN, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, (Segunda Edición).
5. Alberto R. Lardent. Sistemas de información para la gestión empresarial, procedimientos, seguridad y auditoría. Pearson Education.
6. Thompson, I. (Octubre de 2007). *pronegocios.net*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
7. Asamblea Nacional de República de Nicaragua. (07 de Agosto de 2002). Ley 438. Managua, Nicaragua.
8. Black Stewart, H. M., & Lyman, P. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). México S.A.: Pearson Educación.