

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI - FAREM-ESTELÍ**



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACION  
PÚBLICA.**

**ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE ENACAL  
MATAGALPA DEL PERÍODO 2017 – 2018.**

Maestrante:

Thelma Carolina López Zeledón

Tutor:

Msc. Oscar E. Bolaños Prado

Noviembre de 2016

## DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a las siguientes personas:

A mi familia quienes han estado a mi lado en los buenos y malos momentos, en mis desvelos en mis enfermedades en mis momentos de agotamiento y en mis alegrías.

A mis hijas, a mis nietos a mi madre preciosa a quienes he tratado de darles lo mejor de mí como ser humano, como madre y amiga.

A Dios nuestro señor y en especial a mi hermano Cristo, que es al único a quien acudo en mis momentos de desesperanza y angustia, el que no me ha dejado sola y envía siempre ángeles a mi lado y a la virgen santísima, gracias Padre .

## **AGRADECIMIENTO.**

Doy gracias a nuestro padre celestial por haberme dado energía y valor para culminar con esta etapa de mi vida.

A mi tutor Msc. Oscar Bolaños por su colaboración brindada durante la elaboración de este trabajo.

A la Msc. Orbelina Rodríguez quien tubo toda la paciencia del para brindarme su apoyo incondicional

## **CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

A través de la presente hago constar que: **Thelma Carolina López Zuniga**, estudiante de la Maestría "**Gerencia y Administración Pública**" finalizó su trabajo en investigación científica en el tema "**Estrategias para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa período 2017-2018**".

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la recuperación de la cartera morosa. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de las Instituciones Públicas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de la maestría vigente, y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora de la maestría en Gerencia y Administración Pública.

Dado en la ciudad de Estelí a los siete días del mes de marzo del 2017.

Atentamente.

---

**MSc. Oscar Eduardo Bolaños Brado.**  
**Docente FAREM**  
**Estelí**

## 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-Matagalpa durante el periodo 2017-2018. En el cual se describe el proceso de la gestión de la facturación y la cobranza para la recuperación de la cartera, se analizan las causas de la morosidad, se identifican los riesgos relacionados con la falta de recuperación.

Cabe señalar que el crecimiento de la mora es un problema a corto y largo plazo para la institución; el comportamiento de esta puede ser en términos productivos ascendentes o descendente esto dependerá de muchos factores como: la coordinación, el procedimiento de cobro y el control que ejerce el responsable de la gestión de cobranza.

Dicho comportamiento dependerá también de factores externos o características propias de los clientes. Como se comprobó con los resultados de los instrumentos aplicados, para ello fue necesario utilizar métodos empíricos.

También se hizo uso del método teórico porque se verifico el comportamiento real fenómeno objeto de estudio, fundamentado con las fuentes bibliográficas. Con base a los resultados obtenidos se encontró que la Delegación realiza las actividades para la recuperación de la mora; sin embargo esto no ha impedido que la mora vaya en aumento de período en período.

## **ABSTRACT**

The subject on which this research was developed aims to design a strategic plan for the recovery of the delayed portfolio of ENACAL-Matagalpa during the period 2017-2018. In which the process of billing and collection management is described for the recovery of the portfolio, the causes of delinquency are analyzed, the risks related to the lack of recovery are identified.

It should be noted that the growth of arrears is a short- and long-term problem for the institution; The behavior of this can be in productive terms ascending or descending this will depend on many factors such as: the coordination, the collection procedure and the control exercised by the person responsible for the collection management. Such behavior will also depend on external factors or customer characteristics.

As evidenced by the results of the instruments applied, it was necessary to use empirical methods. The theoretical method was also used because it verified the actual behavior of the phenomenon under study, based on bibliographical sources. Based on the results obtained it was found that the Delegation carries out the activities for the recovery of arrears; However this has not prevented the arrears from increasing from period to period.

## INDICE DE CONTENIDO

I) INTRODUCCION.....	9
II) ANTECEDENTES.....	11
III) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
IV) JUSTIFICACIÓN.....	17
5.1- OBJETIVO GENERAL.....	17
5.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
VI) MARCO TEÓRICO.....	18
3.1- Proceso administrativo.....	23
i. Políticas internas.....	24
ii. Políticas del ente regulador.....	25
3.2.1 Procesos de Cobranza.....	30
3.1.3- Principales funciones de los entes reguladores de servicios públicos.....	26
VII) CUADRO DE OPERACIONALIZACION.....	50
VIII) DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
8.1- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
8.2- POBLACION O UNIVERSO DE ESTUDIO.....	52
8.4- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	54
8.5- ETAPAS DE LA INVESTIGACION.....	54
8.7- PROCEDIMIENTOS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS.....	55
8.8- ANALISIS DE RESULTADOS.....	59
IX) ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	59
9.1- PROCESO DE GESTION DE LA FACTURACION Y LA COBRANZA.....	60
9.1.1- INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE COBRANZA.....	60
9.1.2- PROCESO DE COBRANZA.....	64
9.1.3- CONTROL DE GESTION DE LA COBRANZA.....	69

9.2- CAUSAS DE LA MOROSIDAD DE LOS CLIENTES.....	70
9.2.1- CLASIFICACION DEL USUARIO.....	70
9.2.2- CAUSAS DEL NO PAGO.....	71
9.2.3- OCUPACION DEL USUARIO.....	73
9.2.4- ENDEUDAMIENTO DEL USUARIO.....	73
9.3- RIESGOS RELACIONADOS CON LA FALTA DE RECUPERACION DE LA CARTERA MOROSA.....	74
9.3.1- OBJETIVOS DEL RIESGO Y LA COBRANZA.....	74
9.3.2- MANEJO DE RIESGO.....	76
9.3.3- SEGMENTO DE LA CARTERA MOROSA.....	76
9.4- PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO.....	77
9.4.1- ANALISIS FODA.....	78
9.4.2- ESTRUCTUA ORGANIZATIVA.....	79
9.4.3- FUNCIONES DE LA DIRECCION COMERCIAL.....	79
9.4.4- ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA MOROSA.....	81
9.4.5- DETALLE DEL PRESUPUESTO.....	85
X- CONCLUSIONES.....	86
XI- RECOMENDACIONES.....	87
XII- BIBLIOGRAFIA.....	88
XIII) ANEXOS.....	91



## I) INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación, se analizó la gestión administrativa en el proceso de recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa, en el período 2017-2018, la cual detalla un plan estratégico para la recuperación de la cartera.

Para ello se analizó las causas de la morosidad de los clientes tomando en cuenta las características de estos, las cuales son muy importantes para poder comprender las razones del no pago.

La falta de recuperación de la cartera, afecta el funcionamiento de cualquier Empresa, que le puede provocar problemas de liquidez por tal razón es importante identificar los riesgos que trae para la delegación la falta de recuperación de la cartera tanto a corto como a largo plazo.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en la investigación son: el proceso de facturación y la cobranza utilizando como dimensiones los métodos de la cobranza. La segunda variable fue causas de la morosidad de los clientes en las siguientes dimensiones: el género, la ocupación, y el nivel de endeudamiento. La tercera variable fueron los riesgos relacionados con la falta de recuperación y la última variable es el plan estratégico como alternativa de solución para la recuperación de la cartera.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo, la muestra y los métodos e instrumentos utilizados. Posteriormente, figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales le permitirán a la Delegación tomar en cuenta como alternativa de solución

al problema planteado; asimismo la bibliografía donde se describen todas las fuentes consultadas y anexos que soportan el contexto de la misma.

Como se puede observar, este trabajo contiene información suficiente que servirá de aporte a la institución.

## II) ANTECEDENTES

El agua es una necesidad fundamental de la humanidad. Cada persona en la Tierra requiere al menos 20 a 50 litros de agua potable limpia y segura al día para beber, cocinar y simplemente mantenerse limpios. En Matagalpa, la institución encargada de producción y distribución de agua potable y alcantarillado Sanitario es ENACAL, Siendo la encargada de nuevos proyectos y de ampliación de redes que lleve el agua a todos los hogares del casco urbano y área aledañas en el municipio de Matagalpa.

La morosidad, se entiende como la tardanza en el cumplimiento de una obligación o en el pago de una cantidad líquida y vencida, es aplicado especialmente a las entidades financieras públicas o privadas, que es un mal endémico, atribuible, generalmente a causas internas y externas.

ENACAL, en estos momentos tiene una alta morosidad, por la baja recaudación, que se traduce en una alta cartera morosa al punto que en la delegación su índice de morosidad es superior a diez facturas por usuario, siendo este el rango con mayor cantidad de mora. Esta dificultad en la recaudación se debe a situaciones tales como, falta de una buena cultura de pago, falta de preocupación, desempleo etc.

Para la realización de esta investigación se consultó la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM- Estelí), en la cual se identificaron tres tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio.

Una primera tesis la realizaron: Lagos Luis Daniel, Rodríguez Salgado María José (2014) y se titula incidencia de la mora en la administración de la cartera de riesgos en la micro financiera COFICSA en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013. El objetivo de esta investigación fue describir la incidencia de los riesgos de la mora en la administración de la cartera en la micro financiera.

Una segunda tesis la presenta: Flores Briones Marianella (2015) y se titula Incidencia de los análisis de crédito en el incremento de la mora en el segmento de microempresa de Financiera Fama-Estelí, en el periodo junio-julio 2014. El objetivo fue determinar la incidencia del análisis de crédito en el incremento de la mora del segmento de microempresa en Financiera FAMA –Estelí.

Y por último, una tercera tesis la presentan: Cruz López Mariela del Carmen, Fuentes Rivera Areli Fabiola, Galeano López Juana María(2015) y se titula Administración de la mora en la cartera de créditos que el programa Usura Cero concede a mujeres organizadas en grupos solidarios del municipio de Estelí, durante el I semestre del 2014. El objetivo de esta investigación fue determinar la administración de la mora en la cartera de créditos que el programa usura cero concede a grupos solidarios del municipio de Estelí.

Los trabajos revisados corresponden a trabajos de tesis de pregrado, no se encontraron trabajos de maestría referidos a este tema.

A diferencia de las tesis anteriores cuyos estudios se realizaron en financieras, este estudio se realizó en una institución sin fines de lucro como es ENACAL – Matagalpa.

### **III) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **a. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La administración es universal, como necesidad, disciplina, proceso, técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad para poder solucionar los problemas.(ENACAL, 2012)

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización.(ENACAL, 2012)

Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.(ENACAL, 2012)

La empresa ENACAL –ente autónomo del Estado para brindar el servicio de agua potable y el saneamiento a toda la población del país- atraviesa en la actualidad una grave crisis financiera como producto de la falta de pago de la facturación del servicio. Es muy difícil atribuir esta situación a las malas o buenas prácticas en la administración de la cartera; también se deben tomar en cuenta las condiciones de la infraestructura de la red y las socio - económicas de los ciudadanos, para que la moratoria se reduzca. Por ejemplo, el desempleo y condiciones socio – económicas de la población.(ENACAL, 2012)

La Administración Financiera es muy importante, ya que su función principal es la obtención de fondos, su inversión y la administración óptima para obtener mejores rendimientos, dicho objetivo es sin duda lo que toda empresa persigue. En toda empresa existe un permanente flujo de fondos y una Administración Financiera

que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planeados. Los resultados financieros no han sido evaluados para comprobar el logro de los objetivos de la organización. (ENACAL, 2012)

A la gestión administrativa – contable no se la asignan probabilidades de éxito en la minimización de las diferentes circunstancias que se presentan con la morosidad en las empresas sean estas públicas o privadas. (ENACAL, 2012)

El servicio de agua potable y el alcantarillado que ENACAL ha brindado a la ciudad de Matagalpa en los últimos diez años han sido considerado por la población entre excelente a muy bueno, puesto que con la cooperación Alemana en el año 2007, se logró la total modernización de la red y la disposición de las aguas servidas que garantiza que los efluentes que caen a las diferentes corrientes de agua aledaños a la ciudad, sean complementos inocuas.(ENACAL, 2012)

Antes de esas importantes inversiones, Matagalpa era una ciudad que consumía aguas turbias y el abastecimiento era muy irregular. En un principio, había mucho entusiasmo del ciudadano para pagar sus servicios, pero poco a poco, ha venido mermando hasta llegar a acumular cifras considerables en la recuperación de la cartera que ponen en peligroso déficit a la empresa para seguir operando de manera autárquica.(ENACAL, 2012)

La situación financiera de la empresa, demuestra que operacionalmente es deficitaria, aunque con tendencia leve hacia la reducción del mencionado déficit. Durante el año 2010 su cobertura de costos operacionales fue del 70.8% mientras que durante el 2011 fue del 76.5 %. Los ingresos operativos durante los años 2010 y 2011 fueron: 1,219.2 y 1,426.1 millones de córdobas respectivamente mientras lo cual deja ver el ligero incremento en los ingresos. Hay que reconocer, sin embargo que, mientras haya déficit se dificultará el desempeño a nivel operativo, técnico y administrativo, a la par que se impide la previsión de recursos

para la inversión en el Plan Estratégico, se priorizan medidas para continuar mejorando la situación financiera de la Empresa. (ENACAL, 2012)

#### **IV) JUSTIFICACIÓN**

Realizar una oportuna gestión administrativa es un objetivo primordial en las instituciones, sean estas públicas o privadas, ya que los resultados de sus evaluaciones permitirán conocer su situación en el ámbito de negocios, de operaciones.

La situación de la moratoria debe ser abordada con seriedad y reconocida por las altas autoridades de ENACAL a nivel central y local, para la toma de decisiones relacionada con la superación de los déficits presupuestarios que arrastra desde hace diez años.

Conocer realmente cuáles son sus debilidades les permite a las organizaciones plantear alternativas de soluciones y el mejoramiento de los aspectos negativos que se encuentran en el entorno. Será la Dirección Comercial a nivel nacional de la empresa la que está en la obligación de implementar todas las políticas y estrategias que subsanen la situación de la morosidad de la cartera.

Se hace de extrema importancia realizar este estudio para evaluarla gestión administrativa y de recuperación de la cartera morosa de ENACAL Matagalpa con la finalidad de proyectarse hacia los años venideros.

Los resultados obtenidos de esta investigación serán de gran beneficio para la empresa para la mejora continua de la calidad tanto en los procesos internos que realizan como en el servicio que brindan a la población.



## **V) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **5.1- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar Plan Estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL – Matagalpa durante el período 2017 – 2018.

### **5.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el proceso de gestión de la facturación y la cobranza utilizado para la recuperación de la cartera vencida.
2. Analizar las causas de la morosidad de los clientes de ENACAL.
3. Identificar los riesgos relacionados con la falta de recuperación de la cartera morosa.
4. Elaborar un Plan Estratégico como una alternativa de solución para la recuperación de la cartera morosa.

## VI) MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han identificado los siguientes ejes teóricos: 1) Procesos administrativos 2) proceso de la gestión de facturación y cobranza 3) morosidad 4) riesgos de la cartera vencida 5) plan estratégico.

(David 2003) define que el término empresa es empleado para identificar a aquellas **organizaciones que se encuentran conformadas por elementos distintos** (humanos, técnicos y material) y cuyo objetivo es la consecución de algún beneficio económico, o comercial, satisfaciendo a la vez las **necesidades de los clientes**, para esto las empresa utilizan los elementos de producción que tienen a la mano como lo son el trabajo, el capital y la tierra.

La finalidad por la cual este tipo de organizaciones son creadas son múltiples, una de ellas es **satisfacer las necesidades demandadas por la sociedad** y a través de ello obtener determinadas remuneraciones que van dirigidas a los inversionistas de dicha empresa, también el contribuir con el desarrollo de la sociedad actual promoviendo en el ámbito económico los **valores sociales** y los personales, otro de los pilares sobre los cuales se basan las empresas es promover el crecimiento y desarrollo interno, es decir el de sus integrantes, promoviendo los valores humanos dentro de la organización.

Las empresas se encuentran clasificadas de acuerdo a su actividad económica, su constitución jurídica y su titularidad de capital.

**Empresa unipersonal:** las empresas unipersonales o empresas individuales como también son llamadas son aquellas instituciones, donde **el propietario es una sola persona**, ese individuo deberá ser quien reciba todas las ganancias generadas por la actividad económica o comercial que haya realizado la empresa; por otra parte así como se beneficiará de las **utilidades**, también será el responsable de las pérdidas y las deudas que se originen, aún a costa de su patrimonio.

**Empresa sociedad colectiva:** empresas dedicadas a la realización de actividades de índole civil o mercantil, bajo una razón social igualitaria. Una de las características distintivas que ésta posee es que para su creación se necesita la presencia de dos o más socios, los cuales tendrán la responsabilidad de cumplir con todas las deudas que no pudieran ser cubiertas por el capital social.

**Empresa cooperativa:** este tipo de organización que representa la alianza entre una serie de individuos que se asocian de manera voluntaria, con el fin de atender y satisfacer las necesidades (económicas, culturales, de educación, etc.) de todos cada uno de los miembros que la conforman; a través de una empresa cuya propiedad es colectiva y de administración democrática.

**Empresa comanditaria:** son una especie de sociedad mercantil, compuestas por dos tipos de socios, los socios colectivos, cuya responsabilidad es ilimitada y los comanditarios que poseen responsabilidad limitada. Esta clase de empresas tienden a tener un carácter personalista, lo que resulta conveniente para aquellas organizaciones que poseen baja cantidad de socios y que buscan desarrollar una actividad en común, por ejemplo: un despacho de abogados.

**Empresa sociedad de responsabilidad limitada:** empresa SRL (sociedad de responsabilidad limitada), es aquella sociedad mercantil compuesta por dos o más socios, y en donde la responsabilidad se encuentra delimitada al capital aportado, es decir que si la empresa llegase a adquirir cualquier tipo de deudas, los socios no deberán responder con su patrimonio personal. Además de eso el capital social está dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables.

**Empresa sociedad anónima:** es una de las empresas más conformadas en la actualidad, esta se encuentra conformada por un mínimo por 5 socios y un máximo ilimitado. Ésta es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada, donde el capital social se encuentra conformado por acciones.

**Empresas mixtas:** empresas cuyo **capital de inversión proviene tanto de inversionistas privados como del Estado** (públicos), por lo general la mayor parte de la inversión es de origen público, proveniente de los fondos público, lo que no debe restar importancia al capital de inversión privado, por lo general cuando la inversión pública es mayor los objetivos de las empresas mixtas son centrados en el interés de la sociedad, las actividades económicas que realizan estas empresas son de distinto índole y pueden ir desde las comerciales hasta las industriales.

**Microempresa:** es una institución de **tamaño reducido donde el máximo de empleados no excede los 10** puestos de trabajo, en algunos países para entrar en esta clasificación no se debe sobrepasar los activos más de 500 **sueldos mínimos** mensuales, éstas normalmente se encuentran bajo la administración de sus propios dueños, en algunas ocasiones los empleados forman parte del núcleo familiar y son éstos quienes con esfuerzo ayudan al crecimiento de la empresa.

**Pequeña Empresa:** organizaciones privadas o públicas, clasificadas de esta manera porque **los activos anuales que genera no sobrepasan los 2 millones de dólares** y la nómina no supera los 50 trabajadores, aunque esta cifra puede ser distinta dependiendo de país donde se encuentre establecida la empresa. Por su tamaño estas no predominan en los mercados en los que se desempeñan, pero esto no significa que no sean rentables al momento de obtener ganancias.

**Mediana Empresa:** instituciones que se dedican al comercio, a la industria, a las finanzas e inclusive a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera eficaz para así lograr su objetivo. Para que una empresa sea clasificada como mediana, no podrá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, dichos parámetros son establecidos por las leyes del Estado donde se encuentre establecida dicha empresa.

**Gran empresa:** Dependiendo del lugar en donde se encuentre una empresa puede ser llamada gran empresa, esto se debe a que los estándares para que se clasifica como grande, pueden llegar a variar, en algunos países, por ejemplo

en **Asia** se considera una empresa grande a aquella organización que sobrepase los ochenta trabajadores, mientras que en otros debe tener en su nómina entre trescientos y seiscientos empleados.

**Empresa del sector primario:** aquellas empresas **encargadas de la manufacturación de los recursos de origen natural** (madera, frutas, plantas), y mediante los cuales es obteniendo un beneficio económico, éstas se encargan de tratar y convertir los recursos en productos que pueden ser base para la obtención de productos nuevos, es decir que este tipo de empresas son el motor principal de la economía ya que son ellas las que inician el **ciclo** de producción de un producto determinado.

**Empresa del Sector Secundario:** estas empresas son las **encargadas de transformar la materia prima obtenida por las empresas del sector primario**, convirtiéndola en productos terminados, que luego van a ser distribuidos en los distintos establecimientos (sector terciario) para luego ser vendidos a los clientes satisfaciendo de esta forma las necesidades del mismo.

**Empresa del sector terciario:** dedicadas a prestar servicios (comercio, transporte, turismo, sanidad etc.) satisfaciendo los diferentes requerimientos del consumidor, es decir estas son las **encargadas de organizar, distribuir y vender los productos** que son elaborados por las empresas del sector primario y secundario, se denomina empresas del sector terciario no por ser menos importantes que las de los otros sectores sino por ser el último eslabón en la cadena de producción y distribución de un producto.

**Empresa Pública:** entidades que **pertenecen de manera total o parcial al Gobierno de un país determinado** y donde dicho gobierno puede participar al momento de tomar las decisiones de la organización. El objetivos de ellas como cualquier otra empresa la obtención de ganancias monetarias pero sobre todo, el objetivo primario es satisfacer los **requerimientos de la población** a través de los servicios que ofrece (luz, agua, telefonía, entre otros).

Empresa Privada: organizaciones que **pertenecen a inversionistas privados**, normalmente estas instituciones se conforman por una serie de socios o inversionistas, aunque existen casos donde la propiedad total de la empresa es de un solo inversionista. Estas empresas por lo general suelen ser la el pilar fundamental de la economía de un país y trabajan en paralelo a las empresas estatales (públicas).

Las empresas puedan clasificarse según la **actividad económica** que desarrollan. Así, nos encontramos con **empresas del sector primario** (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del **sector secundario** (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del **sector terciario** (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su **constitución jurídica**. Existen empresas **individuales** (que pertenecen a una sola persona) y **societarias** (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser **anónimas**, de **responsabilidad limitada** y de **economía social (cooperativas)**, entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la **titularidad del capital**. Así, nos encontramos con **empresas privadas** (su capital está en mano de particulares), **públicas** (controladas por el Estado), **mixtas** (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y **empresas de autogestión** (el capital es propiedad de los trabajadores).

La **administración de empresas**, por su parte, es una **ciencia social** que se dedica al estudio de la organización de estas entidades, analizando la forma en que gestionan sus recursos, procesos y los resultados de sus actividades.

Tomando en cuenta la clasificación anterior la institución objeto de estudio según su giro o actividad es una empresa de servicio ya que el objetivo principal es proporcionarle el servicio de agua y alcantarillado ala población en general de

manera que se pueda contribuir a la higiene, a la seguridad alimenticia y contribuir al desarrollo económico del país.

Según su propósito, es una institución pública ya que es sin fines lucro porque busca el bienestar de la población en general.

### 3.1- Proceso administrativo

Definición proceso administrativo: es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. (Hurtado, 2008)

(Taylor, 1974), define cuatro principios de la administración:

- **Principio de planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. A demás de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución de sus labores sea la mejor posible.
- **Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Según (Certo, 2001), estos principios se definen de la siguiente manera:

**Planeación:** es el proceso de determinar como la organización puede llegar a donde quiere llegar. La planeación es una actividad crítica en administración, independiente del tipo de organización que se dirija.

**Organizar:** es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explicitas las metas sino que aclaren que recursos se utilizaran para alcanzarlas.

**Control:** es el proceso que los gerentes siguen para ejercer control, consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple con esos estándares o necesidades y si no es así aplicar los correctivos necesarios. (Certo, 2001)

### **i. Políticas internas**

Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. En muchos casos, las políticas internas deben cumplir con ciertos requisitos legales, tales como los relativos al derecho de un empleado a la privacidad. Los tipos de políticas que las empresas implementan varían ampliamente, dependiendo de la naturaleza del negocio y la filosofía de la gerencia.(García Parra & Jordá Lioret, 2004)

Afectan la selección de las estrategias en todas las empresas, la jerarquía de mando en una empresa junto con las aspiraciones de carrera de diversas personas y la necesidad de distribuir los recursos limitados, garantiza la formación de coaliciones de individuos que luchan por cuidar de ellos mismos en primer lugar y de la empresa en segundo, tercero o cuarto lugar.(David, 2003)



## **ii. Políticas del ente regulador**

Para cumplir con los fines de la regulación, ha sido necesario que se elijan entes reguladores públicos, cuya característica común es la independencia institucional y la actuación objetiva.

La regulación se da con más fuerza en la etapa de la post-privatización de empresas del Estado, en un contexto en que los poderes públicos deben otorgar un adecuado marco de garantías a la inversión generalmente extranjera. Por ello, se ha constituido en un elemento primordial la creación de entes reguladores independientes.(David, 2003)

Segùn(David, 2003), las funciones del regulador son eminentemente técnicas. Fijar precios y tarifas de los servicios, considerar la información que le sea provista por las empresas prestadoras de los servicios (estados financieros, estudios de mercado, estudios de costos y otros) que a su vez servirán de base y fundamento para la toma de decisiones, es una labor que debe ser desarrollada por personal profesional altamente calificado.

Sin embargo, tal independencia o autonomía funcional de los entes reguladores debe ser entendida en su justa dimensión, puesto que la designación de autoridades regulatorias está a cargo del Poder Ejecutivo. Las legislaciones latinoamericanas establecen que la designación debe recaer en personas profesionales y con antecedentes de dominio técnico del área o sector regulado.

Las autoridades regulatorias tienen un margen adecuado de independencia técnica y funcional, pero a su vez responden ante el poder ejecutivo por los resultados de su gestión. Resultaría muy difícil separar completamente a los órganos reguladores del poder ejecutivo, aunque resulta lógico otorgar a los

reguladores de servicios públicos del mayor grado posible de independencia.(San Miguel, 2016)

El órgano regulador debe tener además plena autonomía de organización administrativa interna, debiendo su personal calificado ser seleccionado mediante concurso, garantizándose así idoneidad técnica evitando la interferencia de órganos del poder político en la designación de estos funcionarios.

La autonomía financiera es otra cualidad del órgano regulador. Se le debe permitir fijar su propio presupuesto de gastos. Sus ingresos devienen del cobro de las tasas que deben pagar las empresas prestadoras de servicios, de las multas por infracciones y otros.(David, 2003)

### **3.1.3- Principales funciones de los entes reguladores de servicios públicos**

En opinión de (David, 2003), las entidades reguladoras de servicios públicos tienen entre sus principales funciones, las siguientes:

1. Promover y facilitar la competencia.
2. Proteger los intereses de los consumidores y usuarios respecto al precio y la calidad de los servicios.
3. Garantizar que existan servicios que satisfagan necesidades razonables en materia de servicios de emergencias, información al público, reclamaciones.
4. Asegurarse de que el operador o prestador de servicios públicos esté en condiciones financieras de prestarlos.
5. Promover la investigación, desarrollo y uso de nuevas tecnologías.
6. Fomentar el libre acceso y uso generalizado de los servicios, instalaciones y conexiones, sancionando conductas discriminatorias.
7. Alentar a la inversión privada para ampliar la competitividad.
8. Fiscalizar el cumplimiento de obligaciones asumidas por los concesionarios en los contratos de concesión.

9. Sancionar las infracciones cometidas por los prestadores de servicios.
10. Resolver conflictos o controversias entre dos o más operadores de servicios públicos y entre empresas y usuarios.

Otro de los principios de la regulación, que merece comentario especial, es el de los precios y tarifas razonables. La política de tarifas debe tender a fijarlas en base a los principios de equidad, cuidando que al aplicarlas por parte de los prestadores de servicios públicos, posibilite una razonable tasa de rentabilidad a las empresas al tiempo de guardar relación con el grado de eficiencia y eficacia operativa de la empresa. (David, 2003)

La otra modalidad es la fijación de un precio máximo (price-cap), por el cual se coloca un techo o precio tope a productos o servicios de cierto sector, dentro de ese tope se habilita a las empresas a fijar los precios. El regulador establece el límite y las empresas tienen la libertad de cobrar precios por debajo del mismo. En función del índice de precios al consumidor se ajustan las tarifas tope.

Otra de las facultades de los entes reguladores es el control de la calidad de los servicios que se prestan al público. Junto a la calidad del servicio a ser prestado a los usuarios también debe existir una adecuada calidad del sistema de facturación, agilidad en nuevas conexiones y una pronta asistencia técnica en caso de interrupciones del servicio. (San Miguel, 2016)

Según (López Belbeze, 2008) la Dirección comercial tiene como objetivo genérico contribuir a los objetivos generales de la empresa, este departamento se encarga de desarrollar las relaciones de intercambio de la empresa con el cliente

- Funciones del departamento comercial:
- Confección de las ofertas
- Logística empresa – cliente
- Ventas

- Actividades propias del departamento

Con relación al área de facturación,(Rodés Bach, 2012) en esta área se perciben con periodicidad diaria para su custodia y tramitación posterior, toda la documentación básicas para las facturas.

La facturación al cliente de los trabajos realizados debe llevarse a término puntualmente ya que la empresa no puede actuar como una entidad financiera de sus clientes. En este sentido se debe de ser consciente de la responsabilidad que supone una facturación correcta y puntual entre algunos motivos están los diferentes pagos que la empresa debe de realizar.(Rodés Bach, 2012)

El seguimiento del departamento de facturación y las posibles incidencias que puedan darse es responsabilidad de la administración para brindar las mejores soluciones. (Solanas García & Sabaté López, 2011)

Área de cartera y cobro: los departamentos de cartera son los encargados no solo del descuento, sino también de su custodia y movilización oportuna, todo esto implica que en sus riesgos contables intervengan una diversidad de cuentas que reflejan adecuadamente todas las situaciones de la empresa.(Martínez, 2003)

En el departamento de cartera y cobro estarían los tratamientos de los efectos aplicados por otras entidades que hayan de ser presentados al cobro en su momento y en algunos casos las gestiones de protestas o devoluciones efectuadas por las entidades que procedieron a su aplicación. También se deben de incluir en este departamento los efectos recibidos en comisión de cobro, ya que la distribución y cobro se encuentra integrado a este departamento.(Martínez, 2003)

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra,

que estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo, y como elementos de cobranza, deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad, la situación de la deuda. Con esta información se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y las deudas, para establecer las estrategias adecuadas. (Muñoz, 2012)

La cobranza actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar. El objetivo fundamental del empresario es convertir los bienes de cambio en dinero, para recuperar el capital invertido más la utilidad adicional al precio de costo. La colocación de estos bienes puede ser al contado o al crédito.(Greco, 2006)

#### **b. Estrategias 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.

Este es uno de los puntos clave para poder tener éxito en la recuperación de la deuda, puesto que una de las estrategias habituales de los morosos profesionales es negar la existencia de la deuda o manifestar su desacuerdo con el importe reclamado. Los morosos más experimentados buscaran pretextos de mayor complejidad.(Brachfield, 2009)

Para evitar este tipo de estrategias por escaparse de no pagar, el proveedor deberá tener en su poder la suficiente documentación para poder demostrar la existencia del débito y de su origen, puesto que si va a negociar por la vía amistosa

con el moroso, sus mejores armas son los documentos que acreditan la existencia de la deuda. (Brachfield, 2009)

En tercer lugar el gestor debe de recopilar toda la información disponible:

- Nombre completo del deudor
- Numero de cliente
- Dirección
- Teléfonos
- Persona de contacto
- Estado de cuenta de los últimos 18 meses
- Facturación de los últimos 12 meses
- Estado actual de lo pagado y lo vencido

### **3.2.1- Procesos de cobranza**

El proceso de cobranza abarca varios pasos que conviene analizar a continuación:

1. Entrega y recepción de la cobranza
2. La agenda de compromisos
3. La elaboración de la ruta a seguir
4. La planeación del trabajo
5. La confirmación de citas
6. La cortesía con él o la recepcionista
7. El cuidado de los documentos
8. Las medidas de seguridad

Trato a deudores: cualquiera que sea el estado que guarde un cliente con su adeudo y el trato que haya dado al cobrador y al personal del departamento de crédito y cobranzas, el gestor de cobranza debe de ser ante todo educado.

No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicos debido a las tensiones nerviosas que su trabajo llega a producir en los deudores. Ante una situación como esta el gestor de cobranza no debe de responder agrediendo e insultando al deudor ya que provocaría que la entrevista terminara en golpes donde el sería la parte débil ya que puede ser demandado por injurias, golpes y amenazas. El deudor está en su terreno y cuenta con el personal que podría atestiguar en contra del gestor. (Molina Aznar, 2002)

### 3.2.2- Características del buen cobro

En opinión de (Aznar, 2002), un buen cobro está basado en los siguientes principios:

**Cobrar:** los deudores esperan a que les visite el cobrador para pagar, o bien lo hacen en última instancia con el abogado. De hecho no deberían de haber cobradores y mucho menos llegar a los juicios para recuperar la cartera, si esto se da debería de dar como respuesta el pago puntual de la deuda sin presión alguna. Pero la realidad es otra, si a un deudor que se le cobra no suele pagar a tiempo mucho menos va a hacerlo voluntariamente si no se le insiste en la cobertura del adeudo. Es necesario que el gestor de cobro justifique el desempeño en su trabajo dedicándose a dos cosas básicas:

1. Hacer la gestión de cobro de las cuentas y documentos por cobrar de débil recuperación
2. Investigar a fondo porque una cuenta o documento por pagar no ha sido pagado

Con frecuencia, los clientes caen en morosidad en sus pagos por causas imputables al proveedor muchas son las situaciones que se dan con regularidad entre las que están:

1. No se consideró en el saldo una devolución
2. No se respetó la garantía ofrecida
3. No se respetó el precio acordado
4. No se consideró el descuento por pronto pago
5. Las amenazas e insultos por parte del departamento de crédito y cobranza
6. Se encontraron errores de cálculo en las facturas

El gestor de cobranza, una vez conocida la causa interna del no pago, deberá hacer las gestiones necesarias en su empresa con el fin de remediar el problema y quitar de las manos del deudor el argumento usado para no liquidar su adeudo.

**Cobrar a tiempo:** es muy importante el cobro a tiempo porque las empresas suelen hacer su programación de pagos cada semana o en otros periodos. Si no se cobra a tiempo otros proveedores se verán beneficiados con su respectivo cheque.

Proteger siempre la reputación de la empresa: hay empresas con buena y mala fama en cuanto a sus políticas de crédito y cobranza. Unas son liberales y otras exigentes. Con la primera los clientes se burlan de la elasticidad en la exigencia de pago de sus deudores así como de sus amenazas nunca cumplidas o lo son tardíamente. Con la segunda no se juega y esto se llega a hacer del dominio público, de tal suerte que quien solicita un crédito en ellas sabe a qué atenerse comenzando con que el presunto es objeto de una completa investigación de crédito.(Molina Aznar, 2002)

La reputación no se gana a corto plazo, se va obteniendo con el paso del tiempo, pero para ello no se debe ceder en la aplicación de las políticas de crédito y cobranza ya que el hecho de aflojar las riendas daría como resultado la desorientación de los clientes y el desprestigio del negocio, el cual como ya se mencionó, hay que cuidarlo celosamente. Tampoco debe de haber en la parte final



de un acuerdo una inflexibilidad tal que no permita llegar a un convenio ventajoso para ambas partes.

Ser promotor de ventas: un cliente que ha recibido un buen trato y el cumplimiento meticuloso de lo acordado no tocara otras puertas por encontrarse complacido con el buen trato recibido. Esto debe ser de manera permanente y no flor de un día, ya que al primer abuso vendrá como consecuencia la desconfianza, la que una vez que asoma, resulta muy difícil recuperar la fe en el proveedor. (Molina Aznar, 2002)

Importancia del gestor de cobranza. Es conocido que una venta no es sino hasta que se cobra y es aquí donde entra en juego el gestor de cobranza.

Cuando una cuenta o documento por cobrar no se recupera a tiempo causa graves problemas financieros a las empresas, esto es lo que obliga a que surgiera el puesto de gestor de cobranza pudiendo ser nombrado de otra manera pero con iguales o semejantes funciones.

Los cobradores en general presentan estas características:

1. No tienen normalmente los atributos físicos para entrevistarse con el personal de las empresas de mediano nivel, mucho menos con los de puesto superior.
2. No tienen tiempo ya que se encuentran saturados de trabajo.
3. Se suele desconocer su importancia a pesar de que corresponde a ellos cerrar el círculo de la venta.
4. No suelen recibir el apoyo que requieren para cumplir con su encargo.
5. Es frecuente que ocupen el más bajo nivel del puesto dentro del organigrama de la empresa.

Debido a esto y a otros factores, quien asume la tarea de continuar con la labor del cobrador ha sido, hasta ahora, el Gerente de Crédito y Cobranzas distraendo

buena parte de su tiempo en visitar a los deudores morosos. En ocasiones se auxilia de los vendedores, pero es cosa común que no suelen manifestar interés en ocuparse de algo que les quita el tiempo dedicado a su propósito fundamental que es vender, excepto si reciben una atractiva comisión por ello.

Lo anterior dio como resultado el surgimiento del gestor de cobranza el cual, obviamente, habrá de completar, entre las funciones, la labor del cobrador recuperando las cuentas y documentos por cobrar difíciles o delicados y que requieren, por esto mismo, de una cobranza tenaz, acudiendo a cualquier nivel de puesto dentro de una empresa, dependencia e institución deudora a fin de poder recuperar la cartera que no fue cubierta en la fecha de pago establecida. (Molina Aznar, 2002)

La importancia del gestor de cobranza se acentúa por lo siguiente:

1. El costo del dinero: no es solamente su escasez lo que limita la obtención del crédito bancario, sino también lo selectivo de su otorgamiento ya que las instituciones financieras han aumentado sus exigencias en cuanto a la garantía lo cual dificulta a muchas empresas la obtención de recursos vía el crédito bancario, además la tasa de interés es muy alta.
2. La inflación: ciertamente la inflación ha sido posible reducirla a niveles razonables, sin embargo, todavía se presenta en varios renglones como las rentas, además nada garantiza que continuara baja ya que, debido a la fragilidad de la economía nacional, es fácil que se incremente a niveles peligrosos para las empresas en el momento menos esperado.
3. La situación económica del país: cíclicamente la economía nacional ha sufrido varios cambios, a un tiempo de prosperidad le sigue otro de crisis por lo tanto es difícil planear a largo plazo sufriendo consecuencias en las finanzas de los negocios.
4. Los cobros al gobierno. Si hay algo que pone mayor énfasis en la importancia del gestor de cobranza, son los cobros a gobierno, es decir, a las secretarías

del estado, poderes legislativo y judicial, los organismos descentralizados, los gobiernos de los estados y los municipios.

Para ser eficiente en esta tarea se requiere de personas con especiales cualidades, básicamente que tengan una gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo.(Molina Aznar, 2002)

### **3.2.3- Funciones del gestor de cobranza**

Son cinco las funciones básicas de un gestor de cobranza y son las siguientes:

1. Recuperar las cuentas y documentos por cobrar de la empresa, que presentan diversos grados de dificultad, habiéndose agotado las gestiones del cobrador.
2. Deberá hacerse de manera adecuada o sea, respetando las jerarquías. No debe recibir el mismo trato el deudor que reconoce lo que debe pero de momento no puede pagar, que aquel que dice “háganle como puedan”.
3. Debe ser oportuna, o sea, no dejar pasar un largo tiempo para ejercer presión sobre el cobro. Dejar de cobrar es mal signo para el deudor. Significa que no hay apremio por el dinero y por ello no le importa no cubrir el pasivo que tiene con el proveedor.
4. Debe ser completa, o sea, que es necesario recuperar la totalidad del adeudo sin que esto signifique inflexibilidad con el deudor, cada caso debe de ser estudiado para darle tratamiento adecuado.
5. Debe ser dejando la puerta abierta para la celebración de operaciones futuras. El hecho de que un deudor se haya atrasado en el pago de su adeudo, no significa cancelar toda la disponibilidad de tener tratos con él en el futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros. Sin embargo, para reanudar operaciones con este cliente habrá necesidad de profundizar la investigación

de crédito, tomando en cuenta las garantías y valorando la actitud del deudor durante las gestiones de cobro.(Molina Aznar, 2002)

**3.2.4- Políticas de cobranza:** se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera vigente y de la vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro las facturas, el cobro a tiempo de los contra recibos, las cartas recordatorios sobre los saldos vencidos a los 10 días de su vencimiento, las cartas en términos más fuertes cuando el retraso es mayor, así como una llamada telefónica, hasta llegar al departamento jurídico para el cobro de una factura con más de 90 días.

La política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las políticas del mercado, competencia, tipos de cliente de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa.

Una política de cobranza debe de contener un análisis estadístico periódico y sencillo de las cuentas por cobrar vencidas, en donde se muestre en % cuantas cuentas tienen 10 días de atraso, cuantas 20 días, 30, 60, etc., de tal manera que sirva como base de análisis y presión hacia aquellos clientes morosos eventuales y con mayor presión y quizás llegar hasta la cancelación del crédito de aquellos clientes tradicionalmente morosos.(Haime Levy, 2009)

Según Narváez Sánchez (2006) las Políticas de Cobranza se miden por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento. Es decir que son la serie de procedimientos establecidos para el cobro de las cuentas por cobrar una vez que estas se han vencido se pueden utilizar cartas cuando los clientes se han pasado de su fecha de pago, se pueden hacer llamadas telefónicas en caso de que el cliente no se presente a pagar, se puede pasar a cobro prejudicial o judicial, en dependencia de la antigüedad de saldo.

Es muy importante llevar registro de las gestiones realizadas en el proceso de cobranza de un crédito, ya que de esta manera se podrá establecer el adecuado nivel de presión de cobro que se aplicará al cliente, por lo que se debe llevar control.

Narváez(2010) propone el siguiente registro de:

- Número de visitas: Refleja las veces que ha sido visitado el cliente y los resultados de las mismas. El expediente deberá registrar copias de los avisos enviados y visitas realizadas.
- A quien se ha visitado: Hace constar quien es la persona que ha recibido la visita, si es el cliente, cónyuge o familiar. No se deberá considerar efectiva una visita hasta encontrar al cliente, por lo que habría que programar nuevo plan de visitas. Aplica igual para el fiador. Se debe recoger la firma de quien recibe el aviso.
- Acuerdos realizados: Permitirá evaluar los resultados obtenidos con los acuerdos realizados con el cliente y la necesidad de cambiar la estrategia o forma de presión. Todo acuerdo de pago deberá realizarse en la sucursal y el responsable del mismo será el gerente de Sucursal, el que podrá acompañarse por el asesor legal. Bajo ninguna circunstancia los acuerdos de pago se realizarán en las oficinas del asesor legal y sin la presencia del Gerente de Sucursal.
- Medios de cobranza utilizados: Si han utilizado algunos medio para gestionar la mora, que midan el impacto que ha tenido en la recuperación, si los medios utilizados no ha sido efectivos se deberá cambiar de estrategia de comunicación además se puede utilizar la tabla número uno, para observar con cuantos días un cliente ha caído en mora y esto permitirá ver la clasificación de cada cliente.

**3.2.5- Factores que afectan la cobranza:** existen factores internos y externos que afectan la cobranza y que deben tenerse presentes, si bien no para justificar la situación, sí al menos para explicarla y además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con la anticipación debida evitando que la empresa se llegue a encontrar en una situación financiera difícil.

Los factores internos se refiere a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y que refleja en una cobranza lenta, la perdida de algunas cuentas, o bien la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro.

Dentro de los factores internos que afectan la cobranza están, entre otros, los siguientes:

1. La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes.
2. Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del Departamento de Crédito y Cobranza.
3. Por las falsedades de los vendedores respecto a las características y beneficios de los bienes y servicios vendidos.
4. Por no haberse prestado el servicio o si este no fue satisfactorio para el cliente.
5. Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranza.

Los factores externos pueden serlo de manera general o bien particular. En el primer caso, se refiere a aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo, a una rama especial de empresas.(Molina Aznar, 2002).

Los factores externos pueden referirse a lo siguiente:

1. Una situación económica mala en alguna o algunas regiones o bien en todo el país.

2. La agitación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o bien, a nivel nacional.
3. Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.
4. Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
5. Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.
6. Incumplimientos por parte de los proveedores de la empresa que llevan a esta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

La notificación es un instrumento jurídico que formaliza una comunicación y que según (López Merino, 2012), es además, «una comunicación jurídica, propia e individualizada». Su naturaleza, es la de un acto independiente y, entre otras notas identificativas, derivativo del acto que se notifica. (Cisneros Farías, 2006)

### **c. MOROSIDAD**

De conformidad con lo expuesto por (Teruel Sierra, 1995), la morosidad se define como todo aquel que no ha cumplido con su compromiso de pago a vencimiento o su posición en cuenta es deudora.

#### **3.3.1- Problemática de la morosidad**

Aquellos tiempos en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales y en los que los malos pagadores eran señalados con el dedo y marginados de la actividad mercantil han pasado a la historia. La moralidad en el mundo de los negocios no sanciona las malas prácticas de pago y hoy en día el retrasar intencionalmente los pagos a los proveedores se considera muchas veces como equivalente a una buena gestión empresarial. En la actualidad se han extendido universalmente los nefastos hábitos de pagos que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios.

Indudablemente la morosidad se ve poderosamente influida por los ciclos económicos, puesto que en los ciclos de bonanza económica la morosidad disminuye notablemente. Pero esto no supone la erradicación del virus de la morosidad. A pesar de que durante los periodos de bonanza económica la morosidad alcanza unos niveles tan bajos que provoca la falsa impresión de que el problema ha desaparecido definitivamente, la evolución cíclica de la coyuntura económica, la subida de los tipos de interés, así como los cambios coyunturales provocan un aumento de la morosidad que siempre supone un mayor riesgo de quebrantos económicos para las empresas.(Teruel Sierra, 1995)

(Brachfield, 2009)destacaque una de cada tres quiebras se debe al retraso en los pagos de las facturas, los motivos más frecuentes que conducen a las empresas a presentar la solicitud de concurso de acreedores por falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones de pago son:

1. Verse afectadas por una alta morosidad de sus clientes.
2. Experimentar insolvencias definitivas de algunos de sus deudores.
3. Ser a su vez acreedores en un procedimiento concursal de un cliente importante insolvente, lo que les ha dejado sin liquidez para afrontar sus pagos a corto.
4. Sufrir importantes retrasos en los pagos por parte de las administraciones publicas

Uno de los grandes problemas endémicos a los que se enfrentan las empresas es la dificultad permanente de lograr cobrar de forma adecuada a sus clientes y conseguir un flujo de cobro que les permita funcionar las tensiones de liquidez ni sufrir pérdidas por la morosidad o insolvencia de sus deudores.

El cese en las actividades de las empresas se debe al inesperado fracaso empresarial provocado por el descuido de la gestión de crédito otorgado a los clientes y el cobro por los bienes recibidos, esta circunstancia provoca en las



empresas serios problemas de liquides, crisis de tesorería, problemas para financiamiento y por ultimo una situación de insolvencia transitoria. (Brachfield, 2009)

Medidas para minimizar la morosidad: en casos de no poder evitar la morosidad, gestionarla de la forma más eficiente para la entidad, mediante acciones de recobro y ejecución de las garantías, la morosidad forma parte del negocio financiero. En los momentos bajos del ciclo económico, que habitualmente llevan asociadas unas elevadas tasas de morosidad, es muy importante una gestión eficiente de la morosidad con el objetivo de minimizar las pérdidas.(Amat, Pujadas, & Lloret, 2012)

### **3.3.2- Razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos**

Las razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos son de variada naturaleza, siendo las más comunes las siguientes:

1. Porque no tienen dinero
2. Porque no le cumplieron los tratos hechos por la empresa
3. Por utilizar dinero ajeno para financiarse
4. Por virtud de que volvió mercancía y no se le ha acreditado en su cuenta corriente
5. Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo que se refiere a la documentación requerida para su pago
6. Por malos tratos recibidos del personal del departamento de crédito y cobranza
7. Por habersele otorgado un crédito por el departamento de ventas bajo condiciones especiales, sin informar al departamento de crédito y cobranza.(Molina Aznar, 2002)

### **3.3.3- Consecuencias de no cobrar o no hacerlo a tiempo**

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

1. Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos
2. Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos
3. Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o bien se recupere lentamente.
4. Se dificulta el manejo interno del departamento de crédito y cobranza ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número
5. Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además los clientes no suelen pagar los intereses normales, mucho menos los moratorios. (Molina Aznar, 2002)

### **3.3.4- Como negociar con los morosos**

Los morosos poseen la ciencia infusa suficiente para eludir a sus acreedores indefinidamente.

En ocasiones el gestor de cobro no puede conseguir el cobro inmediato de la deuda, puesto que el moroso no dispone de la liquidez suficiente para pagar todo el crédito impagado de golpe y tampoco es posible que genere en corto plazo los fondos suficientes para liquidar la totalidad de la deuda. Por lo tanto el acreedor antes de iniciar un procedimiento judicial debe de negociar una solución amistosa que puede resultar ventajosa para ambas partes, todos los compromisos establecidos es conveniente que sean de conocimiento de un abogado quien dará

consejos y redactara documentos necesarios para formalizar la deuda y compromisos.(Brachfield, 2009)

### 3.3.5- Diferentes tipos de deudores

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en la reclamación de los impagados es el perfil del deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda y es misión del responsable de cobros averiguar haciendo de investigador de morosos cual es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idóneo a utilizar.

Las cinco preguntas claves para analizar a un moroso:

1. ¿Quiere pagar el deudor?
2. ¿Puede pagar el deudor?
3. ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?
4. ¿Es de buena fe el deudor?
5. ¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

Del resultado de este análisis el gestor de cobro puede definir lo siguiente:

1. Existe un problema de calidad en el producto o servicio al cliente
2. Hay un problema ocasionado por algún intermediario
3. El deudor tiene liquidez pero por el momento no tiene intenciones de pagar ya que tiene otras prioridades
4. El deudor no tiene actualmente liquidez y tampoco intención de hacerlo ya que es un cliente de origen insolvente
5. El deudor no tiene liquidez para abonar a la factura pero tiene la voluntad de hacerlo

Con las respuestas obtenidas de las cinco preguntas se puede hacer la siguiente clasificación:

1. Los morosos intencionales que pueden pagar pero no quieren: son los de mala fe, ya que podrían pagar puesto que tienen suficiente liquidez pero no quieren hacerlo, son los que pretenden ganar dinero a costa de los demás.
2. Los deudores fortuitos que quieren pagar pero no pueden en esta clase de deudores están incluidos todos los que son de buena fe pero no pueden saldar la deuda ya que no tienen liquidez, estos morosos pagarían si tuvieran medios para hacerlo, los deudores que se encuentran en esta clasificación terminan pagando la deuda si se les concede el tiempo suficiente y se les otorgan facilidades para reintegrar la cantidad adeudada.
3. Los deudores incompetentes y desorganizados que pueden pagar pero no saben lo que tienen que pagar estos son los que pueden pagar y no tienen mala voluntad pero no saben lo que tienen que pagar ya que son desorganizados.
4. Los deudores negligentes son los que no quieren saber lo que deben no se preocupan por la buena gestión de su negocio, aunque sean conscientes de ello.
5. Los deudores circunstanciales que pueden pagar pero no lo hacen porque hay un litigio: son los que han bloqueado el pago voluntariamente porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados, pero son de buena fe, y pagaran la deuda si el proveedor les soluciona el litigio.

**3.3.6- Señales que alertan y predicen la morosidad:** uno de los puntos clave en la gestión de cobros es anticiparse a los problemas antes de tenerlos encima. Una empresa puede establecer ciertos mecanismos de alarma que le avisaran con antelación en caso de que un cliente empiece a mostrar signos de transformarse en un mal pagador o que predicen una situación de insolvencia definitiva. De esta forma se podrá evitar que la situación se deteriore más de lo inevitable y se podrá empezar a actuar enseguida tomando aquellas medidas para solucionar el problema.(Brachfield, 2009)

Los deudores pocas veces son sinceros y explican a sus acreedores las verdaderas causas de su problema, suelen asegurar que es un problema puntual y pasajero por lo que el acreedor deberá ser un buen detective y por medio de las pistas que descubra, podrá averiguar lo que sucede en realidad. Los morosos en muchos casos adoptan la estrategia de salto hacia adelante y continúan comprando a crédito a pesar de haber entrado en una crisis financiera importante sin importarles las consecuencias de sus actos o sea, aumentar la deuda con sus acreedores u optan por la estrategia del avestruz que es meter la cabeza en el agujero y esperar pasivamente a que la situación se arregle por si sola sin hacer nada para solucionar la crisis.

La ventaja que tiene el acreedor es que en muy pocos casos la situación de morosidad de alto riesgo surgen de un día para otro, sino que previamente la crisis ha pasado por una fase de gestación que puede ser detectada mediante la recogida y análisis de ciertas informaciones o indicadores, por lo general el moroso suele emitir una serie de señales que presagian los futuros impagos y es responsabilidad del acreedor detectarlas a tiempo y establecer las oportunas conjeturas.

La reacción ante las primeras señales de alerta: un quebranto empresarial o la insolvencia total de deudor empieza a revelarse con un retraso en la reposición de unos pagos, con un primer impago o con una solicitud por parte del cliente de aplazar algún pago con vencimiento en el mes, todos estos hechos son aparentemente inofensivos, y en principio no despiertan la sospecha del acreedor, sobre todo cuando se trata de clientes antiguos y de confianza. Por lo tanto, toda incidencia de cobro debe de ser revisada y averiguar cuál es el origen del problema y la situación del deudor, ya que con esta medida precautoria se evitaban muchos perjuicios económicos.(Brachfield, 2009)

### **3.4- Riesgos de la cartera vencida.**

#### **3.4.1- Riesgo**

Según Francisco Vanegas Martínez (2006 edición parainfo) Cuando emprendemos un proyecto propio nos enfrentamos a dos tipos de riesgos diferentes. Por un lado nuestro proyecto debe generar un rendimiento económico eficiente para cubrir nuestros costes tanto fijo como variable. Hablando del umbral de rentabilidad como aquel nivel de actividad necesario para cubrir mis costes, es decir, donde la empresa no ganaba ni perdía, ha eso también se le llama umbral de rentabilidad “punto muerto”, por ser ese punto de rendimiento donde no avanzamos.

#### **3.4.2- Tipos de riesgos.**

Riesgo de liquidez: se produce cuando se afrontan dificultades para atender a los acreedores

Si no se puede devolver los pasivos, o para hacerlo debe pagar un costo muy alto, superior a la norma

Riesgo de crédito: es el riesgo de que la contraparte no honre sus obligaciones (pago de los créditos)

La cartera de crédito es el activo más importante en su ponderación sobre el total de las actividades y a su vez es el generador de rentabilidad

Una incobrabilidad importante de la cartera lleva a que pueda desaparecer el patrimonio de la institución.-

La incobrabilidad de la cartera de crédito, genera un costo relevante para las instituciones financieras.

Los organismos reguladores han generado normativas prudenciales para gestionar el riesgo de crédito.

Las normas más importantes refieren:

Requisito mínimo de información (carpeta de deudores)

Aspectos a considerar en la evaluación de riesgo incentivo hacia el requerimiento de determinadas garantías.

Criterio de clasificación de cartera por criterios objetivos y por criterios subjetivos

Sistema de precisión de cartera, que refleja el valor real de los activos.

Limitaciones a la refinanciación de carteras vencidas (reestructuración de plazos, tasa de interés)

Restricciones en cuanto a concentración de cartera por clientes y por grupo económicos (diversificación de portafolios)

Riesgo de mercado: es el riesgo de incurrir en pérdidas por cambios en los precios de mercado (tasa de interés, tipo de cambio etc,)

Al producirse variaciones en los precios, el valor de un activo puede reducirse y afectar el patrimonio.

El riesgo de tipo de cambio y el riesgo de tasa de interés son las más relevantes

Riesgo de Capitalización: es la probabilidad que una empresa pierda su patrimonio neto

El riesgo de capitalización: es un riesgo derivado de los riesgos que analizamos de liquidez de crédito y mercado.

Riesgo regulatorio: el ser una actividad muy regulado en casi todo el mundo, tanto por leyes de gobierno como por normas específicas, los cambios normativos devienen en un factor de riesgo.

Riesgo de operaciones: Implica problema de ineficiencia que genera altos costos operativos, por dificultades y fallas en los procesos, o por atraso tecnológico los cuales son importantes en los negocios de escala como en la intermediación financiera

El uso de crédito se ha expandido más allá de su propósito original, el cual era evaluar únicamente el riesgo crediticio. Actualmente la tecnología permite evaluar la rentabilidad con base en el riesgo y el comportamiento, con el fin de establecer límites iniciales y consecuentes. Además apoya a las actividades relacionadas con el servicio de préstamos, incluyendo la detección de fraudes, intervención contra la delincuencia y mitigación de pérdidas.

Dichas aplicaciones han jugado un rol significativo en la promoción de la eficiencia y la ampliación del alcance de nuestros sistemas de asignación y distribución de crédito, las cuales pueden resultar muy redituables.



### **3.5- Plan estratégico:**

(Stoner, 2006) En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni a sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deban organizar sin un plan no pueden dirigir en confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.

## VII) CUADRO DE OPERACIONALIZACION

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORIAS	FUENTE
1. Describir el proceso de la facturación y la cobranza para el análisis de los procesos administrativos de la cartera corriente y morosa.	Cobranza. Métodos de la cobranza Cartera corriente Cartera morosa	La cobranza es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.	Facturación. Proceso de la gestión de cobranza: avisos, trámites administrativos, trámites judiciales. La clasificación de los clientes. Control de la gestión de cobranza. Políticas financieras.	Entrevistas con funcionarios.
2. Analizar las causas de la morosidad de los clientes de ENACAL.	Morosidad Administración de las cuentas por cobrar	Es la masa de dinero que no ha sido enterado como cumplimiento o compromiso de pago al vencimiento.	Gestión de cobros. Procesos de cobranza Índices de morosidad.	Entrevistas
3. Identificar los riesgos relacionados con la falta de recuperación de la cartera morosa.	Riesgos	Es aquello que puede acontecer en un futuro, más o menos cercano, y que preocupa por sus consecuencias porque está siempre presente en cualquier actividad que se realice.	Riesgos de liquidez. Riesgos de crédito	Entrevista Revisión documental.
4. Elaborar un Plan Estratégico como alternativa de solución para la recuperación de la cartera morosa.	Planes estratégicos empresariales.	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. (Chiavenato, 2000)	Misión. Visión. Análisis del entorno. Estrategias Objetivos por estrategia Acciones por estrategia	Análisis ambiental FODA. Cruce de variables.

## **VIII) DISEÑO METODOLÓGICO**

El paradigma de esta investigación es Constructivista porque la realidad es edificada socialmente, por consecuencia, múltiples construcciones mentales que pueden ser aprendidas y a través del avance del estudio las percepciones pueden ser modificadas, el conocimiento se construirá a medida que el investigador se involucre con los individuos en un proceso interactivo. Además es necesario comprender el mundo complejo de la experiencia que se está por vivir con la investigación.(Solanas García & Sabaté López, 2011)

Los resultados de la investigación pueden ser útiles en muchas formas, una de ellas es su aplicación a otras delegaciones del país. Con este aporte, se pretende mejorar procesos de gestión y administrativos, para la recuperación de ingentes cantidades de dinero necesarios para la operación de ENACAL.

### **8.1- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es cuali – cuantitativa enfoque mixto. El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006)

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Chen, 2006 citado por Sampieri, 2010).

## **8.2- POBLACION O UNIVERSO DE ESTUDIO**

Según (Gómez, 2006), la población es el conjunto de todos los individuos (Objetos, personas, eventos, situaciones), en los que se desea investigar algunas propiedades. Dichos individuos tienen propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

Esta investigación es un estudio de caso. La población de estudio es la delegación de la Empresa ENACAL en el departamento de Matagalpa. En esta delegación laboran 26 personas y atienden a un total de 17,890 consumidores registrados en los sistemas automatizados de la empresa.

## **8.3- Muestra**

Los criterios de selección de la muestra de los funcionarios de ENACAL son:

1. Jefes de áreas.
2. Que tengan más de cinco años de laborar en la empresa.
3. Que estén relacionados con el área comercial.

Los criterios de selección de la muestra de los usuarios de ENACAL son:

- 1- Disponibilidad para brindar la información.
- 2- Clientes que realizan el pago en la Sucursal.

## **Para aplicar la encuesta a usuarios de la delegación de ENACAL**

En el objetivo dos de este estudio se pretende conocer la opinión de los usuarios del servicio de agua potable sobre la calidad, atención y situación de pago con la empresa ENACAL. Para determinar el tamaño de esta muestra se aplica la fórmula estadística para el cálculo de población finita:

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

K = factor de distribución normal

p = probabilidad de ocurrencia

N = universo

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error

n = tamaño de la muestra

k	p	q	N	e
1.96	0.5	0.5	17,890	0.05

$$n = \frac{k^2 pqN}{e^2(N-1) + k^2 pq} = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(17,890)}{(0.05)^2(17,890-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(17,890)}{(0.05)^2(17,890-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$= \frac{3.8416(0.25)(17,890)}{0.0025(17,889) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{17,181.556}{44.7225 + 0.9604} = \frac{17,181.556}{45.6829} = 376.1 \approx 376$$

El cálculo de la muestra indica que deben ser consultadas 376 personas entre funcionarios y usuarios del servicio de ENACAL. Aplicando la fórmula de Muestra Mínima la muestra se reduce de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{376.1}{1 + \frac{376.1}{17,890}} = \frac{376.1}{1.021} = 368.36 \approx \mathbf{368 \text{ encuestas}}$$

Como muestra definitiva a consultar se establece la cifra de 368 personas.

## **Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo a aplicar es probabilístico aleatorio simple, es decir, que todos los elementos que forman el universo, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados por la muestra.

## **8.4- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

### **8.4-1. Investigación Documental**

(Upel, 2006, pág. 15), define la investigación documental como el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

### **8.4-2. La Entrevista Estructurada**

La define de la siguiente manera “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

### **8.4-3. La Encuesta**

La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos y se aplicará a los colaboradores administrativos. (López, 2008)

## **8.5- ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Etapa 1: Investigación Documental**

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo es necesario conocer la principal problemática de la institución, así mismo de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter objetivo.

Luego de definir el tema se requiere consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, documentos institucionales, tesis, etc., lo que facilitará el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

### **Etapa 2: Elaboración de Instrumentos**

Se diseñaron dos instrumentos. La entrevista que se aplicará a los diferentes sujetos de la investigación estará conformada por una guía de preguntas estructuradas con el objetivo recopilar sobre aspectos específicos en torno al tema planteado. (Ver anexo No.1)

La encuesta que se aplicará a los usuarios se diseñó con una guía de preguntas basadas en los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de la hipótesis. (Ver anexo No.2)

### **Etapa 3: Trabajo de Campo**

Se hará una revisión de documentos referidos a:

- Presupuestos Generales de la República, transferencias, comercio exterior, deuda externa, etc.
- Estados Financieros publicados por los bancos nicaragüenses.

- Base de datos de los usuarios del servicio
- Informes semestrales y anuales sobre cobranza y mora
- Base de datos de las participaciones y participantes en procesos de planificación estratégica del Desarrollo de proyectos de ENACAL Matagalpa.

Se aplicaran entrevistas a funcionarios y empleados de ENACAL. También se abordarán a los pobladores del departamento para conocer acerca de la moratoria y sus causas.

Se aplicarán 368 encuestas a los usuarios del servicio de agua potable que lleguen a pagar el servicio en el área de caja de la sucursal de Matagalpa. Serán seleccionados al azar y serán aplicadas en diferentes días y en diferentes horarios.

#### **Etapa 4: Elaboración del Informe Final**

En esta etapa se procesará la información obtenida con el programa SPSS versión 19, el que permitirá el diseño de tablas sencillas, y de contingencia, además de los gráficos para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

#### **8.6- Procedimiento de validación de instrumentos.**

Los documentos de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: Validez y confiabilidad, Validez, Se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con las preguntas que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que la prueba de tal manera concebida, elaborada y aplicada mide lo que se propone medir.

Algunos autores como Black y Champion (1976), Johnston y Pennypacker (1980:190-191), Kerlinger (1980:190-191), citados por Barba y Solís (1997:232-



234), señalan que la validez es un sinónimo de confiabilidad. El primero, se refiere al significado de la medida como cierta y precisa.

El segundo, se refiere al hecho de lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir. Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

Hernández et al (2003:243), indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para Baechle y Earle (2007:277-278) la validez es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba. Al referirse a la validez relativa a un criterio definen a éste como la medida en que los resultados de la prueba se asocian con alguna otra medida de la misma aptitud; Consideran los autores que en muchas ocasiones la validez relativa a un criterio se estima en forma estadística utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (también denominado tabulación cruzada, a este tipo de validez se le denomina validez concurrente. Al definir el término fiabilidad, los autores argumentan que es la medida del grado de consistencia o repetitividad de una prueba. Una prueba tiene que ser fiable para ser válida, porque los resultados muy variables tienen muy poco significado.

Seis dedos (2004:19) opina que el grado en que la prueba mide una variable o conjunto de conductas definidas por el investigador se le denomina validez de constructo y al grado de concomitancia (correlación) entre pruebas que apuntan a variables o constructos similares los denomina validez concurrente o validez criterial.

Tomando en cuenta los requisitos anteriores se le solicitó a través de una carta de solicitud de validación de instrumentos a tres (3) maestros para que realizaran la valoración y sugerencias a los instrumentos aplicados en el estudio.

Esta validación fue de mucha importancia ya que permitió realizar las correcciones a los instrumentos utilizados en el estudio y que fueron sugeridas por los maestros los que se detallan a continuación:

- ✓ MSc. Ángela Rodríguez.– Máster en Gerencia Empresarial y docente de la FAREM- Estelí.
- ✓ MSc. Javier Flores Rugama – Máster en Contabilidad y docente de la FAREM- Estelí.
- ✓ Msc. Elington Hernández Avilés, jefe de cartera y cobro de ENACAL- Matagalpa.

Por la experiencia de los maestros, se logró obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones, con las que se garantizó la factibilidad y viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos, así como el valor e importancia de toda la investigación.

## **8.7- Plan de análisis de resultados**

### **✓ Análisis Estadístico.**

“La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva” (Mason, 2006, pág. 5).

A través de la aplicación de la formula estadística se calculó el número de encuestas realizadas en esta investigación tomando en cuenta la población objeto de estudio.

Para el análisis de la información se utilizó el programa IBM SPSS, estadísticos versión 20 desarrollada en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos. Es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información. (Hernández Sampieri-Fernández Collado, 2006, pág. 410).

## IX) ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación realizada sobre estrategias para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta, la revisión documental y la entrevista, obteniéndose los siguientes resultados:

En esta investigación (gráfico No 1) se encuentra 62% usuarios del género femenino y 38% del género masculino. Esto significa que existe preocupación de parte de las mujeres por el pago del servicio de agua, porque es la mujer la que está en contacto directo con el agua para realizar todas las labores del hogar, por lo tanto son las que realmente sienten la necesidad de este servicio. Sin embargo, hay algo que puede afirmarse sin reservas la existencia humana depende del agua.

### Género de los encuestados:



Gráfico 1- Género de los encuestados  
Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Así mismo, se entrevistó a 26 funcionarios quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario.

## **9.1- Proceso de gestión de la facturación y la cobranza para la recuperación de la cartera vencida.**

### **Describir el proceso de gestión de la facturación y la cobranza.**

La gestión de la facturación y la cobranza es muy importante para este tipo de empresa es por tal motivo que se debe de garantizar las eficiencia y la eficacia de las colaboradores encargados de dicha función. Para el análisis de esta variable se entrevistó al delegado departamental, de ENACAL, quien expresó que la mora total es de C\$8,960.350.75 con un total de 1350 usuarios y su acumulación viene desde el año 2009. En cuanto a las acciones aplicadas para reducción de la cartera morosa, mencionó:

- Campaña de radial, televisivo y perifoneo.
- Corte desde la red
- Visitas casa a casa de los morosos.
- Envío de notificaciones.
- Aplicación de arreglos de pagos
- Cajas móviles
- Aplicación de cortes de medidor.
- Organización de brigadas de cortes y reconexiones masivas.

#### ***9.1.1- Indicadores Propuestos para el Proceso de Cobranzas.***

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:

**Indicador del Monto Recaudado.**

*Ficha 1. Cobertura del monto recaudado*

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: Cobertura del monto recaudado		
Código del indicador:	Clase de indicador: Proceso	
Descripción: Sirve para medir el cumplimiento de pago de los usuarios		
Objetivo: Lograr recaudar al menos el 98% de lo facturado por los servicios prestados.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: : Mensual	Tipo: Eficiencia
RANGO DE GESTIÓN		
EXCELENTE 95% a 98%	ACEPTABLE 60% a 80%	DEFICIENTE <55%
Fórmula: $\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto total facturado}} * 100$ GRÁFICO		
Observación:		
Conclusión:		

## Indicador Liberación de clientes

### Ficha 2. Indicador Liberación de clientes

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: Nivel Liberación de clientes		
Código del indicador:	Clase de indicador: Proceso	
Descripción: Sirve para medir el nivel de clientes que han cancelado de manera total la deuda con la empresa		
Objetivo: Lograr que el nivel de clientes que cancelen de manera total las deudas pendientes sea de mínimo el 80%.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: : Mensual	Tipo: Efectividad
RANGO DE GESTIÓN		
EXCELENTE 90% a 95%	ACEPTABLE 70% a 90%	DEFICIENTE <70%
Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de clientes que han cancelado}}{\text{Total de clientes que adeudan a la empresa}} * 100$		
GRÁFICO		
Observación:		
Conclusión:		

Ficha 3. Indicador Cumplimiento de convenios de pago

<b>Área:</b> COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
<b>Nombre del indicador:</b> Cumplimiento de convenio de pago		
<b>Código del indicador:</b>	<b>Clase de indicador:</b> Proceso	
<b>Descripción:</b> Se trata de conocer el registro de las deudas que han sido canceladas		
<b>Objetivo:</b> Logra que los convenios de pago se cumplan al 100%, logrando que el cliente cancele la deuda en su totalidad		
<b>Escala:</b> Porcentual	<b>Escala:</b> Porcentual	<b>Escala:</b> Porcentual
<b>RANGO DE GESTIÓN</b>		
<b>EXCELENTE</b> 90% a 95%	<b>EXCELENTE</b> 90% a 95%	<b>EXCELENTE</b> 90% a 95%
<b>Fórmula:</b>		
$\frac{\text{Total de convenios de pago cumplidos}}{\text{Total de convenios de pago comprometido}} * 100$		
<b>GRÁFICO</b>		
<b>Observación:</b>		



Ficha 4. Porcentaje de clientes que no están cumpliendo con sus pagos

Código del indicador:		Clase de indicador: Proceso	
Descripción: Mide el porcentaje de clientes que no están cumpliendo con sus pagos			
Objetivo: Lograr que haya mínimo un nivel del 10% de los clientes con deudas a más de 30 días			
Escala: Porcentual	Escala: Porcentual	Escala: Porcentual	Escala: Porcentual
RANGO DE GESTIÓN			
EXCELENTE <20%	EXCELENTE <20%	EXCELENTE <20%	EXCELENTE <20%
Fórmula: $\frac{\text{Clientes que mantienen deudas por más de 30 días}}{\text{Total de clientes}} * 100$			
GRÁFICO			
Observación:			
Conclusión:			

**9.1.2- Procedimiento de cobranza.**

Según el estudio realizado se pudo constatar que los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito, es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar. Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los

siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza:

En ENACAL Matagalpa se procede con el siguiente procedimiento:

- Primeramente se procede a preparar la planilla de lectura en donde se especifica el número de cliente, Zona. Ruta Cuenta los lectores los cuales son rotados todos los meses proceden a dar lectura a cada medidor.
- Luego se lleva la lectura a los técnicos de facturación los cuales hacen el análisis por cada para comparar el consumo histórico de cada cliente, si en el análisis se observa que baja o sube el consumo se manda a verificar antes de facturar.
- Una vez que se revisa este procedimiento que se llama inconsistencia, se procede a la facturación.
- Una vez impresa por zona ruta cuenta se procede a enviarla al departamento de cartera y cobro. Estos seleccionan la facturas y a la factura se le adjunta notificación a los clientes con más de dos facturas luego se distribuyen casa a casa.
- Los clientes se personan a pagar en la oficina central ya que el sistema de Matagalpa es diferente al de ENACAL central, lo que limita el pago de los clientes porque estos no pueden pagar en Bancos, ni se cuenta con un sistema de POS, esto es una limitante porque solamente se cobra en la oficina de lo contrario los clientes no tienen otra opción de pago.
- En caso de que el cliente tenga, más de dos facturas que es lo que el reglamento del usuario establece se proceden a cortar, pero no siempre

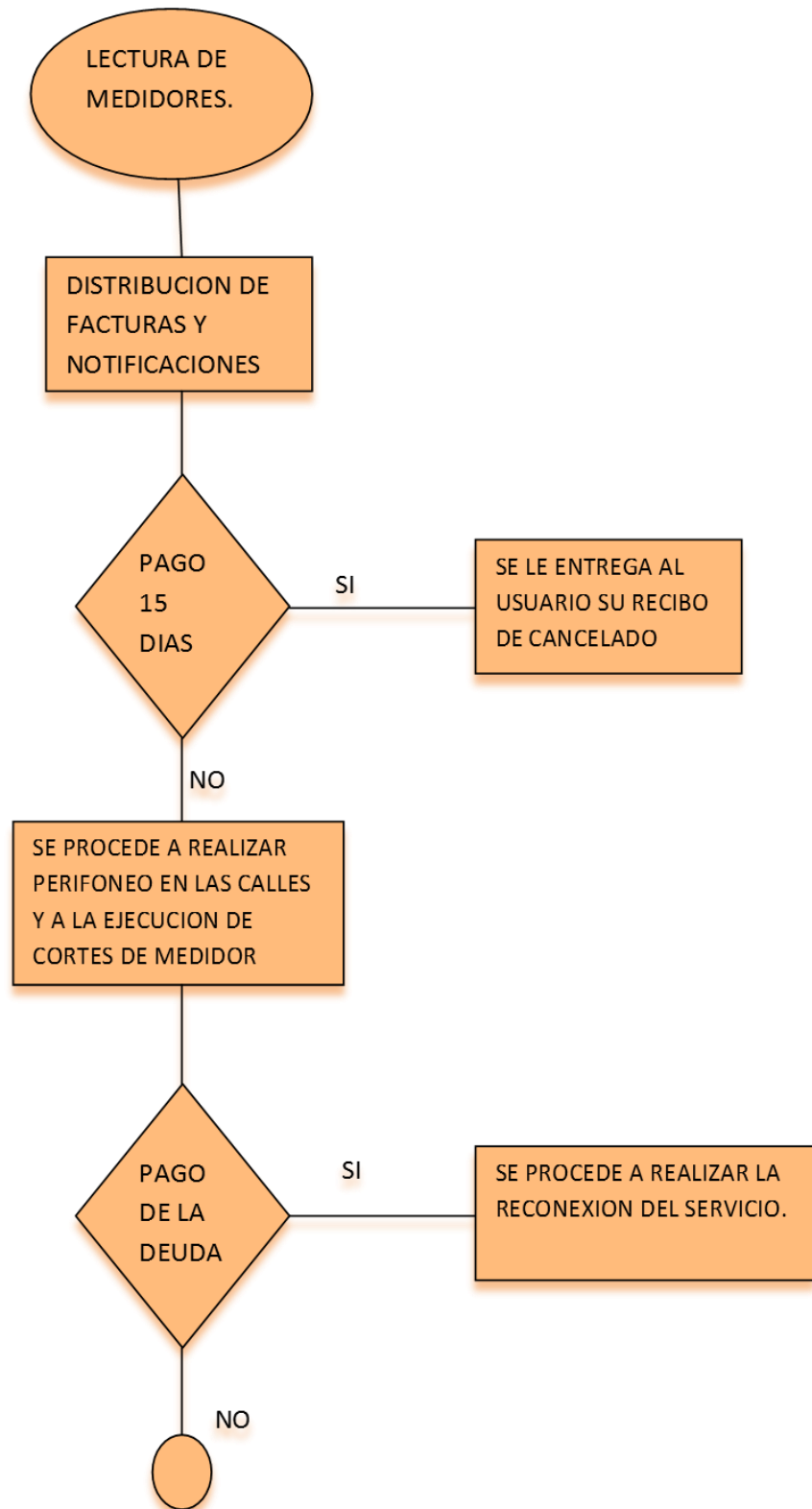
por razones de que hay clientes que son de escasos recursos y solicitan que se les brinde más tiempo para pagar, algunas veces se procede hacer arreglos de pago otras veces se dan prorrogas.

En el caso de las cuentas de gobierno la recuperación es más lenta debido a que hay que esperar que la multifactura llegue a nivel nacional luego sean enviada Al ministerio de Hacienda y Crédito público y estos elaboren cheques y ENACAL-Central envíe la información a Matagalpa para que las facturas puedan ser descargadas.

La mora es acumulada debido a que ENACAL, es una empresa de servicio y hay sectores donde los clientes son de escasos recursos o no tienen empleo y se les brinda la oportunidad de hacer arreglos de pago hasta por 20 meses. Así mismo los proyectos nuevos de agua y alcantarillado son pagados en arreglo de pago.

A continuación se detalla el flujo del proceso de cobranza:

## FLUJORAMA DEL PROCESO DE COBRANZA



EL SERVICIO QUEDA  
CORTADO Y ES  
SUPERVISADO.

A LOS 3 MESES DE  
ESTAR CORTADO  
ESTE PASA A ESTADO  
SUSPENSO

A LOS 6 MESES DE  
ESTAR CORTADO SE  
RETIRA EL MEDIDOR Y  
ESTE PASA A ESTADO  
CANCELADO.

### 9.1.3- Control de la gestión de la cobranza.

Son cinco las funciones básicas de un gestor de cobranza:

- Recuperar las cuentas y documentos por cobrar de la empresa, que presentan diversos grados de dificultad, habiéndose agotado las gestiones del cobrador.
- Deberá hacerse de manera adecuada o sea, respetando las jerarquías. No debe recibir el mismo trato el deudor que reconoce lo que debe pero de momento no puede pagar, que aquel que dice “háganle como puedan”.
- Debe ser oportuna, o sea, no dejar pasar un largo tiempo para ejercer presión sobre el cobro. Dejar de cobrar es mal signo para el deudor.
- Debe ser completa, o sea, que es necesario recuperar la totalidad del adeudo sin que esto signifique inflexibilidad con el deudor, cada caso debe de ser estudiado para darle tratamiento adecuado.
- Debe ser dejando la puerta abierta para la celebración de operaciones futuras. El hecho de que un deudor se haya atrasado en el pago de su adeudo, no significa cancelar toda la disponibilidad de tener tratos con él en el futuro.

## **9.2- Causas de la morosidad de los clientes:**

**Analizar las causas de la morosidad de los clientes.**

### **9.2.1- Clasificación del usuario:**

Según la revisión documental esta institución clasifica a los usuarios tomando en cuenta las siguientes categorías en base a la naturaleza de su uso o destino:

- a) Categoría domiciliar;
- b) Categoría Comercial;
- c) Categoría Industrial

**Categoría domiciliar.-** Se entiende al suministro de agua potable a inmuebles utilizados para las viviendas normales donde habitan familias y no existe negocio.

**Categoría comercial.-** Se entiende al suministro de agua potable a los inmuebles en los que funcionan locales destinados a actividades comerciales, tales como:

Edificios de oficinas comerciales, profesionales, y de gobierno,( bares, fuentes de soda, cafeterías, salas de espectáculos, clubes, locales deportivos, almacenes, bazares, peluquerías, salones de belleza, centro de atención de salud privados )

Los talleres artesanales debidamente calificados por la autoridad competente u otros organismos artesanales, establecidos en la ley, con excepción de las tintorerías, pagarán el 50% de la tarifa establecida para esta categoría.

**Categoría Industrial.-** Se entiende al suministro del servicio de agua potable e inmuebles, locales e instalaciones donde se desarrollan actividades productivas

orientadas a la obtención o transformación de la materia prima, tratamiento de insumos destinados a la semi-elaboración.

Empresas de cervezas, bebidas gaseosas, agua mineral, agua destilada o purificada, fábricas de hielo, helados, refrescos, fábricas de cemento, plantas de hormigón pre – mezclado, empacadoras de camarón, refinerías de aceite comestible, fábricas de jabones o detergentes, fábricas de clavos, tornillos, alambre, galvanizado, industrias cartoneras, destilerías de alcohol, fábricas de textiles, manufacturas de cuero, industrias procesadoras de madera, manufacturas de papel y cartón, manufacturas de productos químicos industriales, fábricas manufacturas de productos, laboratorios, lavadoras de carros.

Empresas eléctricas y de teléfonos, elaboradoras de materiales para la construcción en general, petroleras, petroquímicas, de gas, de caucho, plásticos, de crianza y procesadora de animales de consumo humano; procesadoras de alimentos balanceados y sus derivados, molinos e industria de granos, ingenios de azúcar, etc.; industrias metal mecánicas, guías provisionales para urbanizaciones y en general actividades que tengan relación con lo enunciado o con actividades análogas.

### **9.2.2- Causas de no pago**

De acuerdo a los datos del gráfico No.2, el 30 % de los usuarios expreso que no pagan por falta de capacidad de pago, el 50 por desempleo el 2 % porque no reciben la factura a tiempo o no la reciben, el 50% de las personas se encuentran en desempleo esto indica que la recuperación de la deuda será más lenta que en el caso de los que no pagan por falta de capacidad ya que este sector tiene más



posibilidades que los que no cuentan con un salario, este problema de la falta de empleo es lo que más afecta para que los clientes puedan cumplir con sus compromisos con ENACAL. Compromiso que puede ser arreglos de pago o prórroga, el 18% manifestaron otras causas.

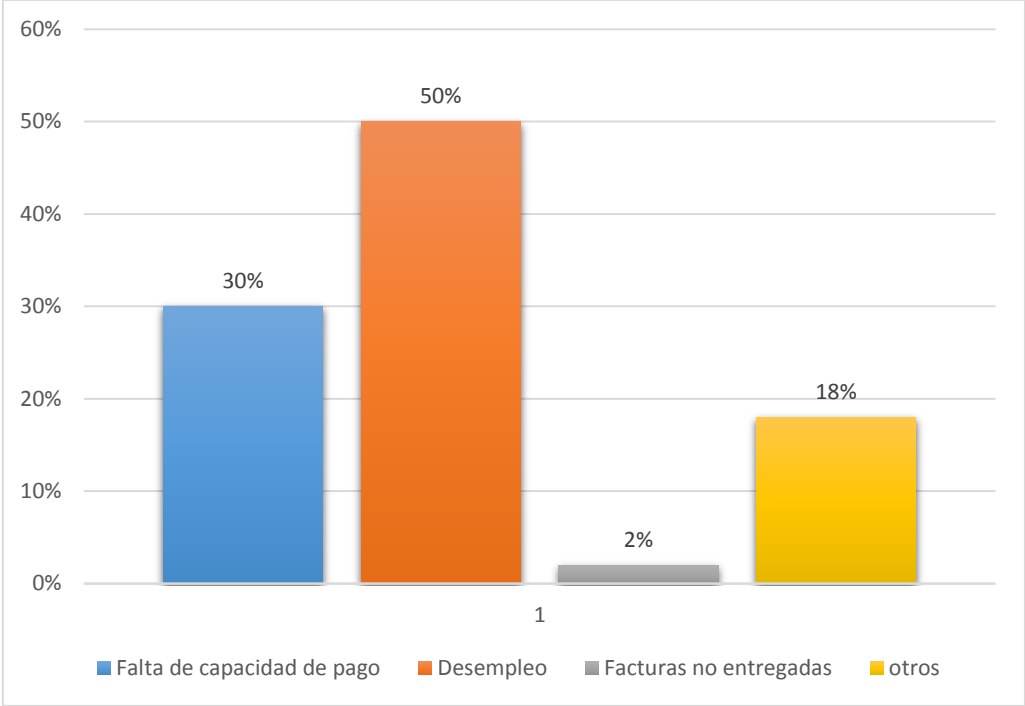


Gráfico 2- Causas de no pago de los usuarios del servicio

Fuente: Encuestas a usuarios

Tomando en cuenta estos datos la institución debe de revisar la eficiencia en la entrega de las facturas en tiempo y forma para que este no sea un determinante del impago.

### 9.2.3- Ocupación del usuario.

Por otro lado hay que analizar las causas de la falta de capacidad de pago para la cual se les consultó a los encuestados la ocupación del usuario (Gráfico No. 3)

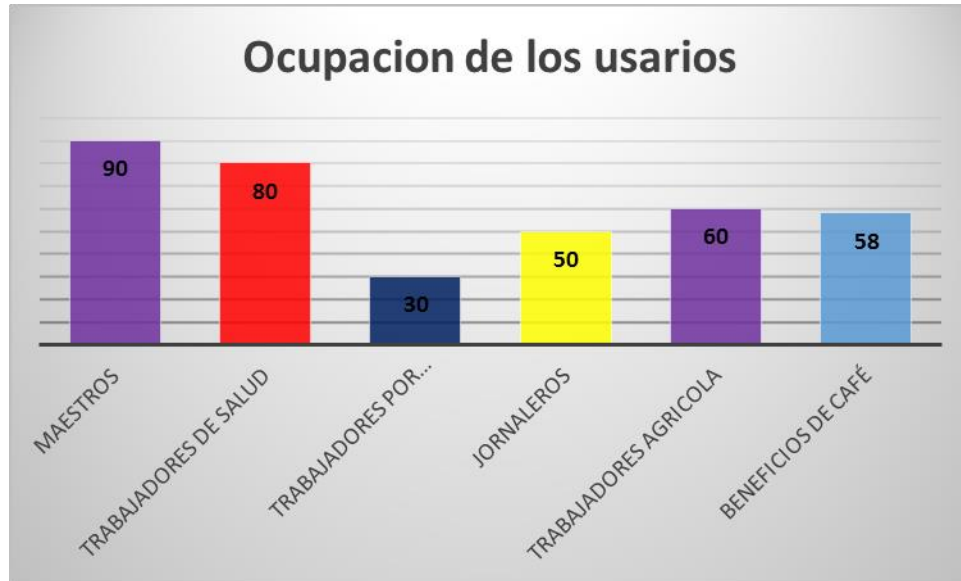


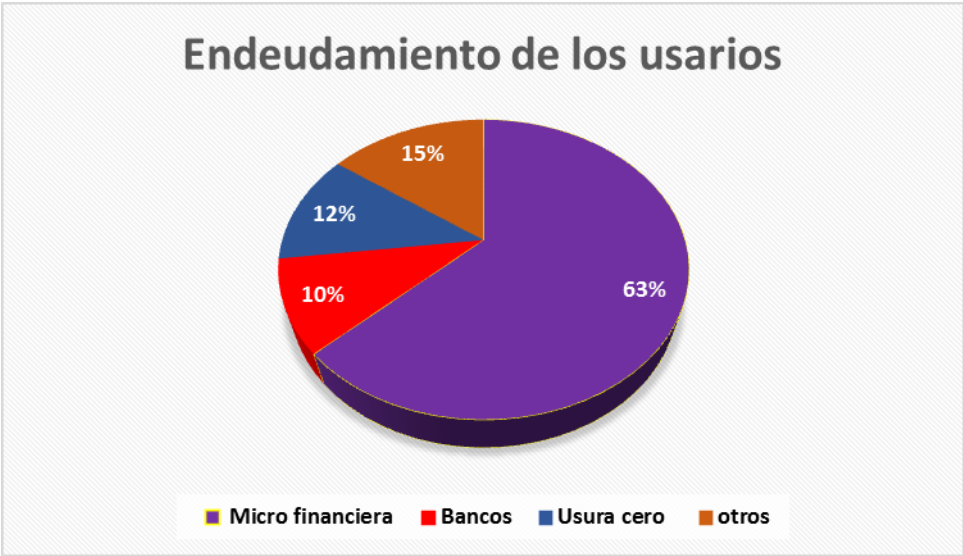
Gráfico No. 3

De los cuales una alta cantidad son trabajadores del estado (maestros y de la salud). Así como se encontró trabajadores por cuenta propia, jornaleros, trabajadores agrícolas y quienes laboran en los beneficios de café, este dato nos indica que la mayoría son personas con bajos ingresos económicos y que algunas veces estos ingresos los reciben por temporadas específicas, es decir que no tiene un salario fijo, a excepción de los maestros y los trabajadores de la salud.

### 9.2.4- Endeudamiento del usuario.

Para indagar más sobre la falta de capacidad de pago se les pregunto sobre el grado de endeudamiento de los usuarios (gráfico No 4) el cual según sus propias palabras es de 63%, tienen deudas en Micro financieras, un (15%) en otros, seguido del programa Usura Cero y 10% de los bancos. Este dato es relevante ya

que muchas veces deciden cumplir con estas obligaciones y dejar por un lado el compromiso con la Empresa.



**Gráfico No. 4**

**9.3- Riesgos relacionados con la falta de recuperación de la cartera morosa.**

**Identificar los riesgos relacionados con la falta de recuperación de la cartera**

**9.3.1- Objetivos del riesgo y la cobranza.**

Toda Empresa corre un riesgo al elevarse la cartera morosa, por esto se le consultó al Gerente de la Sucursal cual es el impacto que esto puede tener para dicha Institución, según sus palabras “es importante que la institución recupere la mora debido a que tiene que ser auto sostenible, para poder dar mantenimiento a la red de agua potable y alcantarillado y evitar fugas, o desperfecto. Hay que mantener la calidad del agua y para esto se necesita compra de insumos, reactivos que se usan en los laboratorios para el análisis del agua”.

La recuperación de la cartera morosa se podría volver un riesgo si se incrementa el impago, debido a que los gastos operativos de energía, combustible, planilla y la implementación de nuevos proyectos tanto de agua como de alcantarillado no

se podría llevar a cabo afectando a la misma población y por lo tanto con el riesgo de incremento de los problemas de salud de la población.

La falta de pago de los clientes puede: provocar problemas operativos altos, tiene la probabilidad de que el incumplimiento de los acuerdos de pago, y de que el deudor no cumpla con sus obligaciones lo lleve a pérdidas serias y las operaciones no sean las más adecuadas para seguir brindando el servicio con calidad.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario acciones urgentes: cambio en las políticas de arreglos de pago (menor tiempo), revisar la cartera morosa y el tipo de cliente, estratificar por rango de factura y priorizar los que tienen más facturas en mora y proceder a corte inmediato, mejorar la eficiencia en la cobranza y cumplimiento de los procedimientos. Todo esto para que el riesgo sea de menor impacto.

A continuación se detalla los objetivos del riesgo y la cobranza:

RIESGO	COBRANZA
Reducir pérdidas de crédito.	Reducir roll-rates de cuentas y montos.
Reducir costos operativos	Reducir las pérdidas de crédito.
Incrementar el número de cuentas y clientes activos y rentables.	Reducir los costos operativos.
	Mantener altos niveles de servicio al cliente

### 9.3.2- Manejo del riesgo.

El riesgo pasa por ciertas etapas las que deben de ser tomadas en cuenta por el personal de cobro, esto para que no avance sino detenerlo en su momento. El manejo de riesgo en las cobranzas se detalla en la siguiente tabla:

Etapa	Preventiva	Temprana	Intermedia	Avanzada
Riesgo	Identificar alto riesgo	Probabilidad de pago espontaneo.	Ofertas y programas de rehabilitación y repago	Asignación de incobrables

### 9.3.3- Segmentación de la cartera morosa

Con la revisión documental referente a la segmentación de la cartera morosa se observa que de una a tres facturas es una mora recuperable en dos meses, de tres a cinco facturas tenemos un segmento de morosos de 318 usuarios con C\$ 1,238, facturas pendientes por cancelar, pero es preocupante que de una a veinte facturas es la mayor deuda por una cantidad de C\$8, 658,026.17 segmento de 21 a 30 facturas con C\$ 107,161, todo lo que aparece en rojo es factura que no se ha podido recuperar y es donde se acumula la mayor cantidad de facturas difícil de recuperación , para eso se deberá de hacer un análisis para ver si es posible la limpieza de dicha cartera, o una rebaja considerable para estimular a los usuarios a pagar dicha mora.

Rango	Cantidad de usuarios	Cantidad de facturas	Total Mora	Mora
0	12526			
1 a 2 Facturas	8004	8396	8396	3608118.82
3 a 5 Facturas	318	1238	1238	866469.28
6 a 10 Facturas	165	1211	1211	4128316.07
11 a 20 Facturas	12	160	160	55122
Sub- Total	21025	11005	11005	8658026.17
21 a 30 Faturas	6	161	107161	8825.34
31 a 40 Facturas	3	107	107	1740.05
41 a 50 facturas	6	259	259	8477.60
51 a 60 Facturas	0	0	0	0
61 a 70 Facturas	0	0	0	0
71 a mas	2	229	229	283281.59
Sub Total	17	756	756	302324.58
Total	21042			8960350.75

#### **9.4- Propuesta de un plan estratégico como alternativa de solución para la recuperación de la cartera morosa.**

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

### 9.4.1- Análisis del FODA.

La matriz FODA, servirá para analizar las estrategias óptimas de la empresa, pues representa un marco conceptual, para un análisis sistemático que facilite la mezcla entre amenazas y oportunidades, y las debilidades con fortalezas de la empresa. La combinación de estos factores trae consigo la toma de decisiones para proyectar el crecimiento y la recuperación de cartera morosa.

La combinación de factores internos y externos generará cuatro tipos de

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo de Equipo</li> <li>✓ Calidad de atención a los clientes.</li> <li>✓ El único productor en el entorno</li> <li>✓ Precio de acuerdo a políticas de gobierno</li> <li>✓ Recurso humano comprometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar red de distribución</li> <li>✓ Crear fuentes de trabajo</li> <li>✓ Capacidad de crecimiento</li> <li>✓ Recuperación de saldos vencidos de la cartera morosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de un plan de publicidad.</li> <li>✓ Escasos Recursos Humanos.</li> <li>✓ Alta mora</li> <li>✓ Presupuesto restringido</li> <li>✓ Situación económica del país</li> <li>✓ Falta de planificación</li> <li>✓ Personal desmotivado</li> <li>✓ Falta de políticas de incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factores económico</li> <li>✓ Factores socio políticos</li> <li>✓ Factores tecnológicos</li> <li>✓ Desempleo</li> </ul>

Estrategias:

**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.

A continuación se detalla el análisis FODA:

#### **9.4.2- Estructura organizativa.**

Toda organización para alcanzar los objetivos propuestos debe de contar con los recursos humanos necesarios e idóneos, y reflejarse en la estructura organizacional adecuada, según el organigrama de la Delegación de la dirección comercial depende el departamento de medición, facturación y cartera y cobro. (Ver anexo No. 3)

#### **9.4.3- Funciones de la Dirección comercial:**

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

- Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de ENACAL.
- 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.

- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.
- 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, notificaciones de cobro visitas, entrevistas personales, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
- 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.
- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.
- 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.
- 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.

- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas.
- Coordinar las actividades de cobranzas con las de venta de medidores, caja y contabilidad.
- 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.

#### **9.4.4- Estrategias para la recuperación de cartera en mora.**

La estrategia de cobranza para la reestructuración de cartera morosa tiene como fin incentivar a los clientes a través de visita casa a casa para invitarlos a presentarse a ENACAL-hacer arreglos de pago con el fin de bajar la mora

Entre las consecuencia que deja la cartera de crédito , puede ser una falta de liquidez para la institución , baja oportunidad de seguir creciendo o llevar a la quiebra y no seguir operando para ello ENACAL debe proponerse en su plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa lo siguiente:

### **Objetivo General.**

Analizar constantemente la cartera morosa, 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 de gestión y estadístico continuo de la cartera vencida.
2. Capacitación continua del personal que labora en la delegación.
3. Garantizar información clara, confiable y de forma eficaz a gerencia comercial nacional.
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.

<b>Acciones:</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución de facturas en tiempo y forma</li> </ul>	<p>Recurso humano, recursos materiales, transporte.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución de notificación de corte preparadas en tiempo y forma y de manera mensual adjuntarla a la factura de los clientes con más de dos para alertarlos que pueden tener un corte del servicio en quince días.</li> </ul>	<p>Recursos humanos, recursos materiales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cortes a usuarios que tengan en mora 2 facturas o más.</li> </ul>	<p>Recursos humanos, herramientas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamiento de medidor o corte desde la red a usuarios que tengan más de 3 meses de deuda o que presenten más de 5 facturas en mora, a esto se le debe sumar una visita de cartera y cobro a los hogares que adeuden, lo antes planteado y darles a conocer que la reconexión desde la red tiene un costo mayor que el corte de medidor</li> </ul>	<p>Recursos humanos, equipos, herramientas, transporte.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perifoneo anunciando que se estarán realizando cortes por zona ruta cuenta y en horarios que la población pueda escuchar y no tengan argumento para el no pago</li> <li>➤ Instalación de cajas móviles en diferentes zonas que permitan llevar el servicio de cobro lo más cerca posible</li> </ul>	<p>Recursos humanos, audio, transporte, viñeta,</p> <p>Recursos humanos, equipos de computación.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisión de servicios en estado suspenso, para verificar que los clientes no hagan bal-pass, ni instalaciones ilegales o se peguen a la red sin autorización de ENACAL</li> </ul>	Recursos humanos, transporte y planilla de suspensos y cancelados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisión de servicios en estado cancelados verificar a través de supervisiones constante</li> </ul>	Recursos humanos, transporte y planilla de suspensos y cancelados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitar al Banco el servicio de POS</li> </ul>	Cuentas de banco, estados de cuenta y autorización de la presidencia ejecutiva.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hacer concesiones con diferentes Bancos para que puedan pagar las facturas de ENACAL- Matagalpa en cualquier parte del país</li> </ul>	Convenios con bancos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arreglos de pago</li> </ul>	Recursos humanos, convenios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reestructuración de saldo vencido, Limpieza de cartera ( como última instancia)</li> </ul>	Estado de cuenta de clientes, supervisión insitu, propuesta y autorización del delegado departamental.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de predios y casas baldías que puedan estar ensanchando la cartera morosa</li> </ul>	Recursos humanos y transporte.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear una oficina legal para que se pueda hacer cobros judiciales.</li> </ul>	Recursos humanos, materiales y financieros.

#### 9.4.5- Detalle del presupuesto.

Para la recuperación de la cartera expreso el Delegado se debe de realizarse un presupuesto el cual se detalla a continuación:

No.	Rubro	Monto C\$
1	Salario de 8 trabajadores por un monto mensual por cada uno de C\$5638.00, por nueve meses	C\$ 405,927.18
2	Herramientas (llaves cresen , desarmadores ,sierra, una sola compra para abastecer a 8 trabajadores)	C\$ 5,013.00
3	Material PVC, tubería pega, sellos de noalaitg, empaques troper, para cortes a usuarios morosos y reconexiones	C\$ 10,830.00
4	Gastos de papelería y tóner para notificaciones y arreglos de pago y trámites administrativos	C\$ 12,000

Detalle del presupuesto del plan estratégico para recuperación de cartera morosa.

Este debe de reflejarse en el presupuesto anual de la Institución, y al mismo tiempo se debe de realizar un análisis de la relación beneficio/costo.

## **X) CONCLUSIONES**

Después de haber aplicado las técnicas de recolección de datos y dado repuesta a cada uno de los objetivos planteados se llegó a la siguiente conclusión.

ENACAL – Matagalpa, maneja una cartera morosa la cual con mucho dedicación, organización y sobre todo con disposición de los recursos humanos pueden lograr una buena parte de recuperación de la cartera vencida.

Las causas de morosidad en su mayoría son clientes de escasos recursos económicos y por desempleo siendo las más afectadas las mujeres que son las que realmente utilizan más el servicio de agua por sus quehaceres domésticos, la preocupación por mantener el hogar aseado, mantener a los hijos con higiene y salud.

Se identificó que la cartera morosa de ENACAL, puede ocasionar un riesgo alto en la institución, debido a que entorpece el desarrollo de los diferentes barrios de Matagalpa en producir nuevos proyectos y ampliación de red tanto de agua potable como de Alcantarillado Sanitario, además que afecta la compra de insumos para generar agua de calidad, que al no hacerse podrían crecer los problemas de salud en pobladores que habitan en las periferias y asentamientos, así como mantener la autosostenibilidad administrativa y operativa.

Se plantea un plan estratégico paso a paso para que sea aplicado con tiempo de inicio y final, con el objetivo de lograr la recuperación de la cartera morosa en 1 año y análisis de cartera vencida para toma de decisiones y limpieza de la cartera no recuperable, para bajar la mora.

## **XI- RECOMENDACIONES**

Dar a conocer el plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa a toda el área comercial con el objetivo que todos los recursos Humanos se empapen de la problemática y se vuelvan agentes propositivos para la recuperación de la cartera morosa.

Adecuar los procesos de cobro, particularmente según el estrato económico de los clientes y ampliar los tiempos de los arreglos de pago, para evitar que siga creciendo la mora y llevar a falta de liquidez a la institución y que en algún momento deje de operar eficientemente.

Aperturas nuevas formas de cobro, como es caja diferida, cajas móviles en los barrios más grandes.

Implementación de cobros POS (Tarjetas de crédito), con bancos y microempresas que se dedican al cobro de servicios que permitan que los clientes puedan pagar a través de esos rubros.

Cumplir con las normas y reglamentos sobre el cobro a clientes morosos.

Presentar informe quincenal de la ejecución del plan estratégico, que permita medir su ejecución y efectividad.

## **XI) BIBLIOGRAFIA**



- Alcarria Jaime, J. J. (2009). *Contabilidad Financiera I*. Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Amat, Pujadas, & Lloret. (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. Madrid: Profit.
- Aznar, M. (2002). *El gestor de cobranza, su perfil, funciones y proceso que debe seguir en tiempos difíciles*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Brachfield, P. J. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: Editorial Profit.
- Canta Izaguirre, A. e. (2015). *Comercio internacional en el siglo XXI, la puerta de acceso a los negocios globales*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. México: Prentice Hall.
- Cisneros Farías, G. (2006). *Enciclopedia Jurídico*. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V. .
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- ENACAL. (2012). Recuperado el 2016, de [www.enacal.com.ni/Plan Estratégico 2012](http://www.enacal.com.ni/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202012)
- García Parra, M., & Jordá Lioret, J. (2004). *Dirección Financiera*. Madrid: Ediciones UPC.
- García Parra, M., & Jordá Lloret, J. M. (2004). *Dirección Financiera*. UPC.
- García, M. H. (2003). *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoria*. Cantabria: Editorial Cantabria.
- Greco, O. (2006). *Diccionario de Finanzas*. Buenos Aires: Valleto Ediciones.
- Haime Levy, L. (2009). *Planeación financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial* . Ediciones Fiscales ISEF.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Bogotá: Fondo Editorial ITM.
- I, C. F. (2009). *Alcarria Jaime, José* .Barcelona : Publicaciones Universitat Jaume.
- Izaguirre, A. C., Casabella, R., Ramiro, Conde, Á. O., Cordiano, M., Torres, G., y otros. (2015). *Comercio Internacional en el Siglo XXI, La Puerta de Acceso a los Negocios Globales*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

- Lloret, P., Pujadas, P., & Amat, O. (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. España: Editorial Profit.
- López Belbeze, M. P. (2008). *Dirección Comercial: Guía de Estudio*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez, M. &. (2003). *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoría*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Molina Aznar, V. (2002). *El Gestor de Cobranza, Su Perfil, Funciones y Proceso que debe seguir para Cobrar en Tiempos Difíciles*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Mora Roa, G., Montes Salazar, C. A., & Mejía Soto, E. (2011). *Contabilidad Internacional y Responsabilidad Social de las Organizaciones*.
- Muñoz, C. (2012). *Administración de Cartera y Cobro*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://hdl.handle.net/10882/1583>
- Narvaez Sánchez, A. (2010). *Principios de Administración Financiera*. Managua: Editorial AN.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Washington, D.C. 20037, E.U.A., Washisgton, D.C E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.
- Roa, M., Salazar, M., & Soto, M. (2011). *Contabilidad Internacional y Responsabilidad Social de las Organizaciones*. México: Publicaciones EUA.
- Rodés Bach, A. (2012). *Empresa en el aula grado medio*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- San Miguel, W. (2016). *Revista Ciencia y Cultura*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232002000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232002000100010&lng=es&tlng=es).
- Solanas García, I., & Sabaté López, J. (2011). *Dirección de Cuentas: Gestión y Planificación de Cuentas en Publicidad*. Editorial UOC.
- Taylor, F. W. (1974). *Principios de la Administración Científica*. México: McGraw Hill.
- Teruel Sierra, M. (1995). *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Madrid: Publicaciones Universidad Pontificia Comillas.

Upel. (2006). *Manual de trabajos de grado, de especialización y maestrías y tesis doctorales*. México: Limusa.

## **XII) ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ**

## **Anexo #1**

### **GUIA DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

OBJETIVO: Disponer de información administrativa relacionada con los procesos de facturación y cobranza de las operaciones de la empresa ENACAL.

1. ¿Conoce y puede explicar el proceso de facturación de la empresa?
2. ¿Conoce y puede explicar el proceso de cobranza de la empresa?
3. ¿Cuál es el perfil de los gestores de cobro que se contratan en la empresa?
4. ¿De qué forma se clasifican a los clientes en función del grado de morosidad o falta de pago de los usuarios del servicio?
5. ¿Qué procesos han sido definidos para el control de la gestión de la cobranza?
6. ¿La alta gerencia de la empresa han definido en sus políticas financieras, acciones o guías claras para las gestiones de facturación y su recuperación?
7. ¿A nivel de delegación, se hacen análisis periódicos de la gestión de cobranza?
8. ¿Qué acciones o alternativas sugeriría para mejorar la situación de morosidad de los usuarios?
9. ¿Cuáles considera usted son las causas de la falta de pago del servicio de suministro del vital líquido por parte de los usuarios?

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ**

## Anexo #2

### ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA

Estimado usuario (a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia y Administración Pública”, y estamos desarrollando una investigación que nos permita conocer las causas de la alta morosidad de los usuarios del servicio de agua potable. Solicitamos su ayuda para llevar a buen término esta encuesta, la cual es anónima, es decir no está obligado(a) a decir su nombre. Los resultados servirán de insumos para el análisis de los datos y aplicación de la tesis. Favor contestar con toda sinceridad, por lo que le estaremos profundamente agradecidos.

1. Barrio domicilio \_\_\_\_\_
2. Edad 15 - 25  26-35  36- 45  46-55  56 - más
3. Género 3.1. Femenino  3.2. Masculino
4. ¿Qué tipo de tarifa paga por el servicio de agua potable?
  - 4.1. Domiciliar
  - 4.2. Comercio
  - 4.3. Industrial
5. ¿Cómo considera el servicio que le brinda la empresa?
  - 5.1. Excelente
  - 5.2. Muy bueno
  - 5.3. Bueno
  - Regular
6. ¿Qué opciones utiliza para el pago de su factura del servicio?
  - 6.1. Banco
  - 6.2. Pago en línea
  - 6.3. Gestor de cobranza
  - 6.4. Pago en la delegación
7. ¿Cómo considera que paga la facturación de su servicio?
  - 7.1. Antes del vencimiento
  - 7.2. En fecha de vencimiento
  - 7.3. Con retrasos
8. ¿Podría mencionar algunas causas por las cuales no paga oportunamente su factura?
  - 8.1. Falta de capacidad de pago
  - 8.2. Desempleo
  - 8.3. Factura no entregada
  - 8.4. Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

No. de encuesta: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Anexo 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ**

**B. Datos Generales.**

1. Nombre y apellidos; \_\_\_\_\_

2. Bo. Domicilio: \_\_\_\_\_

4. Género: M\_\_\_ F\_\_\_ Ocupación; \_\_\_\_\_

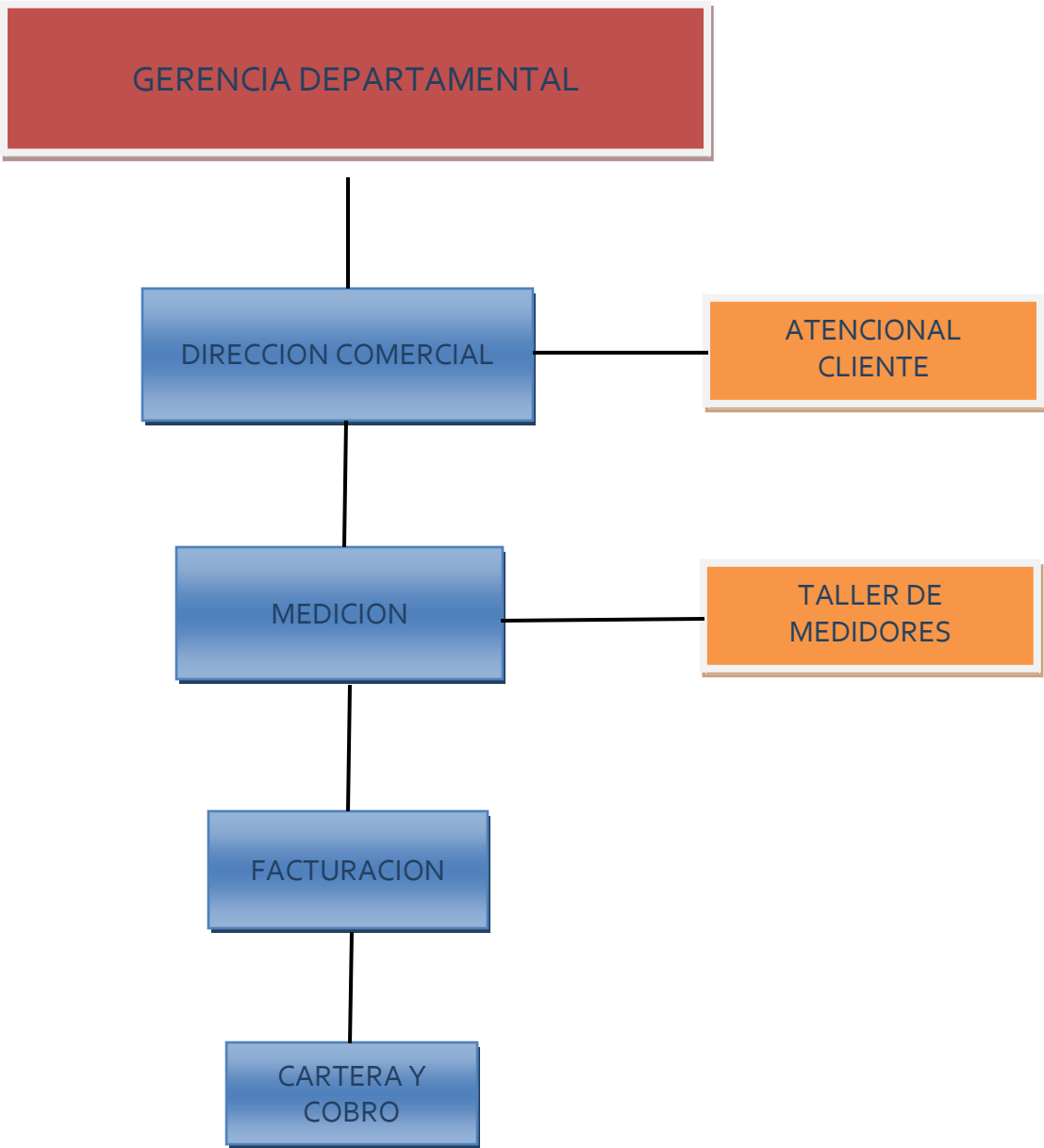
Estimados clientes de la manera más atenta le solicitamos su colaboración para recopilar información para brindar las diferentes soluciones a la investigación.

1. Cuales considera usted que deben ser las características de un buen cobro
2. Le gustaría que existiera un gestor de cobranza en ENACAL
  - a. Si
  - b. No
3. Paga sus facturas a tiempo
  - a. Si
  - b. No
4. Cuanto tiempo tarda en hacer efectivo el pago de sus facturas normalmente
5. Tiene actualmente deudas con:
  - a- Micro financieras\_\_\_\_\_
  - b- Bancos\_\_\_\_\_
  - c- Usura cero\_\_\_\_\_
  - d- Otros
- 6- Llega puntual la factura de cobro
  - a. Si
  - b. No
- 7- ¿Qué ha hecho en situaciones de cargos por moras en sus facturas?
- 8- Causas del retraso en la facturas:
  - a-Falta de capacidad de pago\_\_\_\_\_
  - b-Desempleo\_\_\_\_\_
  - c-Facturas no entregadas. D- Otros\_\_\_\_\_
- 9- ¿Alguna vez ha solicitado alguna prorroga de pago?
  - a. Si
  - b. No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, explique porque?



**ORGANIGRAMA DE LA DELEGACION DEPARTAMENTAL DE MATAGALPA**





¡Una empresa del Pueblo!  
N° 4118160

**ENACAL MATAGALPA**  
**DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL**  
**FACTURA Y ESTADO DE CUENTA POR SERVICIOS**  
Parque Morazán 1 1/2 cuadra al Sur, Avenida Bartolomé Martínez  
Teléfonos: 2772-2979 (Cliente), 2772-7176 (Emergencia)  
RUC: J1330000006118

NUMERO DE FACTURA		NUMERO DE USUARIO		MES FACTURADO	
CONSUMO FACTURADO		DETALLE DE SALDOS, PAGOS Y CARGOS		C\$	
FECHA DE EMISION		SALDO MES ANTERIOR			
GRUPO		Cargos Fijos			
FILIAL		Servicio de Agua			
		Servicio de Alcantarillado			
		Descuento Jubilados			
		Cargos por Mora			
		Otros Cargos			
		CARGOS DEL MES			
		SALDO ACTUAL			
		Cuota de Arreglo de Pago			
		TOTAL A PAGAR		C\$	

DIRECCION CONEXION			
FILIAL	ZONA	RUTA	CUENTA
			CONEXION UNICA
DETALLE DE MORA		TARIFA	
90 + Dias	60 - 90 Dias	30 - 60 Dias	Este Mes
Saldo Deuda			
Numero de Medidor	Fecha de Lectura	Lectura Actual m3	Lectura Anterior m3
		Consumo m3	Dias Lecturados
		Consumo por Dia m3	

**MENSAJE IMPORTANTE!**

**AVISO DE PAGO**  
Evite cargos adicionales por mora o el corte del servicio, pagando esta factura a tiempo antes de los proximos 15 dias de la fecha de emision.

# DELEGACION DEPARTAMENTAL ENACAL MATAGALPA

noviembre 17, 2016

FILIAL: 330      ZONA: 3      RUTA: 3      CUENTA: 4534      ID Cliente      12589

NOMBRE DEL USUARIO: GONZALEZ ERICKA DEL SOCORRO.

DIRECCION POPULAR : HOTEL CAOBA 75 VRS OESTE

DIRECCION TECNICA : 8VA CE NO / 4TA AVE NO Y 5TA AVE NO

TIPO DE TARIFA : Domiciliar

NUMERO MEDIDOR : **020875114**

Estimado Usuario:

Le informamos que usted tiene una mora de **2** meses en nuestros registros, por un monto de ( **CUATROCIENTOS TRES CORDOBAS CON CUATRO CENTAVOS C\$ 403.04**), por concepto de suministro del servicio de Agua potable. Creemos que debe de haberse producido alguna circunstancia ajena a su voluntad que ha alterado la regularidad habitual del pago de sus facturas.

A continuación detallamos Facturas:

<u>FACTURA No.</u>	<u>MES / AÑO</u>	<u>MONTO</u>
161032534	Octubre      2016	180.46
161131923	Noviembre      2016	222.58

Por este medio le comunicamos que a partir del día de hoy 17-noviembre-2016 quedará suspendido el servicio de Agua Potable por falta de pago. Habiendole notificado con anticipación su situación de mora.

Cualquier manipulación de medidor se aplicara una multa de C\$ 500.00 (QUINIENTOS CORDOBAS NETOS); y se le retirara el medidor de la red.

Atentamente,

---

Departamento Cartera y Cobro  
ENACAL

**Notificación de corte.**



**Trabajador de ENACAL entregando factura.**



**El agua es: Vida, Salud y bienestar para todos y todas. Protegerla y pagar por su servicio es garantizar estos derechos. Por una nueva cultura de Agua, ENACAL un cambio claro...**