

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM - ESTELÍ**



**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Tema:**

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

**Tesis para optar al título de:**

“Máster en Gerencia y Administración Pública”

**Autor:** Lic. Lissette de Jesús Calderón Zelaya

**Tutor:** MSc. Oscar Bolaños Prado

*Estelí, 29 de noviembre 2016*



## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis va dedicado principalmente:

### **A Dios y a la Virgen María**

A Dios por ser mi guía espiritual, mis acciones las pongo en sus manos y a la Virgen María porque es mi interceptora ante nuestro padre celestial.

### **A las mujeres, hombres, niñez, adolescentes, juventud segovianos y nicaraquenses.**

Como un aporte en la construcción de una nación más prospera y solidaria.

### **A mi familia:**

**Mi Esposo**, por ser mi yunta quien ha estado a mi lado en todo momento brindándome su apoyo incondicional.

**A mis hijas: Yaoska, Soraya y Rosario**, quienes son mi razón de ser, para darles lo mejor y especialmente el tiempo que por las circunstancias de la vida no es lo suficiente él que le dedico.



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco y doy infinitamente gracias a Dios; por haberme dado la fortaleza, disposición y arrojo para superar todos los obstáculos y así poder finalizar esta importante etapa de mi vida.

A las personas que, con interés y muchos sacrificios trabajan en ENACAL, aportando al desarrollo de la institución y para mejorar la vida de la población segoviana y nicaragüense, a aquellas personas aportaron su tiempo para que esta tesis fuera posible.

A mi esposo Ing. Norman José Lorente Rivera por toda su apoyo y colaboración brindada durante todo el transcurso de la maestría y en la elaboración de este trabajo de tesis.

A MSc. Oscar Eduardo Bolaños Prado, porque estuvo con nosotros en todo el proceso de esta maestría, y quien me brindo toda la información necesaria en el proceso de recolección de datos.

De manera muy especial a MSc. Orbelina Rodríguez González quien siempre estuvo dispuesta a aclararme dudas y brindarme aportes para la realización de esta tesis.

Agradezco de manera muy especial y sincera al MSc. Javier Flores Rugama, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, por su apoyo y confianza en mi trabajo y por su capacidad para guiar mis ideas lo que definitivamente ha sido un aporte invaluable.

Y, por último, a mis compañeros de maestría con quienes compartimos momentos especiales en el transcurso de estos dos años de estudio.



## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que: Lissette de Jesús Calderón Zelaya, estudiante de la Maestría “Gerencia y Administración Pública” finalizó su trabajo en investigación científica en el tema: **“Plan de Incidencia para la recuperación de la Cartera Morosa de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ENACAL), departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016”**.

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. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al fortalecimiento de capacidades para elaboración de estrategias en función de reducción de la mora en ENACAL y es un gran aporte para las otras delegaciones departamentales de la institución en el resto del país.

Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Gerencia y Administración Pública orientados a la gestión en la mejora de los recursos financieros y humanos de la Institución. 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 presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los veinticinco días del mes de noviembre del 2016.

Atentamente.

-----  
MSc. Oscar Eduardo Bolaños Prado  
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, Departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016. En ella se identifican las principales causas y algunos vacíos del porque los altos índices de la mora en esta institución.

Además, de acuerdo a los planes de fortalecimiento institucional o de capacitación, se hace necesario hacer valoraciones sobre las promociones a los empleados para capacitarse, si estas se dan por eficacia, eficiencia o nivel académico del empleado, u otros factores. Además, que incidencia y coordinación existen entre las diferentes direcciones o áreas de la institución sobre el papel que juegan para la reducción de la mora, como cumple sus funciones, se supone que cada una de las direcciones tienen definidas sus funciones y deben conocer las relaciones entre la dirección y operadores, o bien, si existe un buen servicio de atención a los usuarios que demanda el servicio de agua.

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

Con base a los resultados y conclusiones obtenidos de esta investigación permitirán brindar algunas recomendaciones que ayuden a la reducción de la mora en ENACAL, como una de las principales causas que afectan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Al mismo tiempo, que sirvan para crear y aplicar los planes de reducción de mora de acuerdo a sus condiciones y entorno en otras delegaciones de ENACAL a nivel nacional y lograr las metas del Plan Estratégico de la empresa.

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



## SUMMARY

The subject on which this research was developed aims to design a Strategic Plan for the recovery of the delinquent portfolio of ENACAL, Department of Nueva Segovia in the period 2012 to 2016. It identifies the main causes and some gaps of why the high rates of delinquency.

In addition, according to the institutional strengthening or training plans, it is necessary to evaluate the promotions to the employees to be trained, if these are given for efficiency, efficiency or academic level of the employee, or other factors. In addition, what incidence and coordination exist between the different directions or areas of the institution on the role they play for the reduction of arrears, as it fulfills its functions, it is assumed that each of the directions have their functions defined and must know the relationships Between the management and operators, or, if there is a good service of attention to the users that demand the water service.

For this, empirical methods were used, with which information was collected through the application of interview techniques to the delegate and managers of addresses and surveys to users of the water service. The theoretical method was also used because the real behavior of the phenomenon under study was verified, based on bibliographical sources.

Based on the results and conclusions obtained from this research, it will be possible to provide some recommendations that will help reduce delinquency in ENACAL as one of the main causes that directly affect the profitability and sustainability of the company. At the same time, they should be used to create and implement plans for reduction of arrears of agreements to their conditions and environment in other delegations of ENACAL at national level and to achieve the goals of the Strategic Plan of the company.

**Keywords:** Delinquency, Collection, Plan, Methods, Instruments.



## INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	Antecedentes .....	3
1.2	Justificación.....	6
1.3	Planteamiento del problema.....	7
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1	Objetivo General .....	9
2.2	Objetivos Específicos .....	9
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
3.1	Administración pública .....	10
<b>3.1.1</b>	<b>Concepto de administración pública .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Teoría de la Administración Pública .....</b>	<b>11</b>
3.2	Carta de créditos.....	12
3.2.1	Concepto .....	12
3.2.2	La Morosidad.....	13
3.2.3	Gestión de la Morosidad.....	13
<input type="checkbox"/>	Visiones culturales.....	14
<input type="checkbox"/>	Motivos emocionales .....	14
3.2.4	Problemas de la Morosidad .....	15
3.2.5	La Importancia de la Morosidad.....	16
3.2.6	Riesgos en la Gestión de la Morosidad .....	17
3.3	Cobranza.....	18
3.3.1	Concepto .....	18
3.3.2	Importancia de la gestión de cobranza.....	18



3.3.3	Procesos de cobranza.....	19
3.3.4	Políticas de cobranza.....	22
3.3.5	Estrategias de cobranza.....	24
3.3.6	Cómo incrementar el rendimiento de la cobranza.....	25
<b>IV.</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>26</b>
<b>V.</b>	<b>OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS.....</b>	<b>27</b>
<b>VI.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
6.1	Enfoque de la Investigación:.....	29
6.2	Tipo de estudio:.....	29
6.3	Población y Muestra.....	30
6.3.1	Población:.....	30
6.3.1.1	Caracterización de la población:.....	30
6.3.2	Muestra:.....	33
6.4	Métodos y Técnicas de recolección de información.....	34
6.5	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:.....	36
<b>VII.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
7.1	Análisis del estado actual de la cartera morosa.....	38
7.2	Describir las estrategias que utiliza la institución para la recuperación de su cartera corriente y morosa.....	48
7.3	Plan estratégico para mejorar los ingresos de ENACAL de Nueva Segovia.....	53
7.3.1	ANÁLISIS FODA.....	54
d.	Filosofía de la Comercial Departamental.....	55
7.3.2	Establecimiento de Objetivos, estrategias y Actividades.....	60
7.3.3	Organización, Dirección y Control de la Comercial Departamental.....	62
7.3.4	Normas y Procedimientos de Aplicación.....	64





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

<b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>83</b>
<b>XI. ANEXOS .....</b>	<b>85</b>

### INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico n°1:</b> Percepción de la calidad del servicio de agua potable	36
<b>Gráfico n°2:</b> Tipo de tarifa de servicios de agua potable	39
<b>Gráfico n°3:</b> Causas de no pago de los usuarios del servicio	44
<b>Gráfico n°4:</b> Opciones de pago de los usuarios del servicio	46
<b>Gráfico n°5:</b> Tiempo de cancelación de factura de servicios de agua	46

### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla n° 1:</b> Mora por filial cortado a abril 2016	40
<b>Tabla n° 2:</b> Mora por año cortada a abril 2016	41
<b>Tabla n° 3:</b> Identificación de Oportunidades y Amenazas	50
<b>Tabla n° 4:</b> Matriz de objetivos – Estrategias- Actividades	56
<b>Tabla n° 5:</b> Proyección de metas de recuperación	68
<b>Tabla n° 6:</b> Proyección de metas de recuperación por filial	69
<b>Tabla n° 7:</b> Presupuesto de plan estratégico de recuperación de cartera morosa	70



## I. INTRODUCCIÓN

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

Además, de acuerdo a los planes de fortalecimiento institucional o de capacitación, se valoró sobre las promociones a los empleados para capacitarse, si estas se dan por eficacia, eficiencia o nivel académico del empleado, u otros factores. También sobre la incidencia y coordinación existente entre las diferentes direcciones o áreas de la institución sobre el papel que juegan para la reducción de la mora, como se cumplen sus funciones en base al manual de funciones que cada una de las direcciones tienen; así como las relaciones entre la dirección y operadores, y la calidad de atención a los usuarios que demanda el servicio de agua.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en la investigación: La primera variable se refiere a la describir las estrategias que utiliza ENACAL Nueva Segovia para la recuperación de su cartera corriente y morosa, utilizando como dimensión, Estrategias y políticas, Métodos de cobranza de carteras corrientes y morosas y otros métodos que según la teoría se pueden aplicar para la reducción de cartera corriente y morosa.

La segunda variable a evaluar, fue analizar el estado actual de la cartera morosa y sus principales causas, utilizando como dimensión, Administración de las cuentas por cobrar, Cartera corriente y Cartera morosa, la tercera variable se refiere a la Identificar las principales causas operativas y administrativas que dificultan la recuperación de la cartera corriente y morosa de ENACAL Nueva Segovia, como dimensión, la administración de los recursos organizacionales. La cuarta variable se refiere a determinar desde la óptica de los usuarios la valoración sobre la situación de cartera



morosa con ENACAL Nueva Segovia, como dimensión situación económica de los pobladores del departamento e idiosincrasia de los pobladores del departamento, la última variable se refiere a diseñar un plan estratégico de cobranza definido de acuerdo a las realidades del Departamento para la mejora de los ingresos de ENACAL, su dimensión Plan Estratégico Empresarial.

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

En el presente trabajo se encuentran conclusiones y recomendaciones, las cuales permitirán a la delegación de ENACAL de Nueva Segovia y a otras delegaciones del país, un plan estratégico de recuperación de cartera morosa con estrategias definidas para la reducción del índice de la mora a niveles aceptables asegurando la sostenibilidad y rentabilidad de la institución, además una serie de bibliografía donde se describen todas las fuentes consultadas que garantizan la científicidad de esta investigación, así como los anexos que soportan el contexto de la misma.

Finalmente, este trabajo aporta para el cumplimiento en uno de los objetivos Estratégicos del Plan Estratégico de ENACAL, como es la reducción de la mora, causa principal sobre la rentabilidad de la institución, así como determinar la relación existente entre la dirección central de ENACAL y la delegación departamental, teniendo como propósito el establecimiento de lineamientos que mejoren el fortalecimiento de los recursos humanos para la elaboración del plan de cobranza en función de mejorar la mora a nivel departamental. (ENACAL Plan Estratégico, 2012)



## 1.1 Antecedentes

Se ha recopilado información a través de la web para buscar información sobre tesis de maestrantes y su relación con el estudio a elaborar, o investigaciones que contengan similitud con el tema en estudio.

En las páginas Web se han encontrado estudios a nivel internacional sobre diseño de un sistema de gestión por procesos en el departamento de cobranza de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en un cantón de la provincia del guayas.

Esta investigación fue realizada en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador, para optar al título superior de Contaduría Pública. El trabajo de tesis tuvo como fin el diseño de un plan estratégico para el Departamento de Cobranzas de una empresa prestadora de servicios públicos, junto con el análisis y rediseño de los procedimientos claves en la gestión de la cobranza y el establecimiento de indicadores de gestión con la finalidad de lograr que sus procedimientos y actividades a ejecutar sean eficaces y alcanzar las metas deseadas por la empresa objeto de estudio.

Los principales resultados del estudio muestran que el manual del sistema informático utilizado no es conocido a 100% por los que laboran en el departamento, además al mismo le faltan módulos del registro de datos y genere informes respecto a la gestión de cobranzas, y que en el sistema se encuentre módulos de cobranzas. Las principales conclusiones del estudio establecen que se logró distribuir funciones al personal que labora en el departamento, de tal manera que se logre aprovechar al máximo los recursos existentes, de igual manera se propone la contratación de personal para que puedan ejecutarse los procesos de una manera más eficiente y lograr los resultados anhelados.

En el proceso de esta investigación se revisaron diversas fuentes de información en la biblioteca "Urania Zelaya" de la facultad regional Multidisciplinaria (FAREM-



ESTELI) encontrando algunos estudios relacionado con este tema de investigación, para considerar como antecedente.

Un primer estudio presenta como tema de investigación “Incidencia de la Mora en la administración de la cartera de riesgo en la micro financiera COFICSA, en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”. Sus autores Lagos, Luis Daniel Lagos; Rodríguez Salgado, María José, se proponen como objetivo general describir la incidencia de la mora en la administración de la cartera de riesgo en la micro financiera COFICSA, los investigadores concluyen que el punto más relevante y en base a esto se toma cada uno de las decisiones más importante en relación de la mora y el manejo que se le da a esta precisara y definirá la situación económica de la micro financiera, tomando en cuenta que la cartera es su principal activo y la mora es su mayor amenaza.

Un segundo estudio encontrado se relacionado con el tema “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”. Sus autores: Cruz López, Mariela; Fuentes, Araly Fabiola y López Juana, se proponen como objetivo general determinar la administración de la mora en la cartera de créditos que el programa Usura Cero concede a grupos solidarios del municipio de Estelí, durante el primer semestre del 2014. Los investigadores concluyen que después de haber realizado las entrevistas se determinó que las autoridades ejercen una buena administración de la mora en la cartera de microcréditos que el programa Usura Cero concede a los grupos solidarios en el municipio de Estelí.

“Incidencia de los análisis de crédito en el incremento de la mora en el segmento de microempresa de financiera FAMA-ESTELI en el periodo Junio-Julio 2014”. Su autor Marianela Flores Briones, se propone como objetivo general Determinar la incidencia del análisis del crédito en el incremento de la mora en el segmento microempresa de financiera FAMA-ESTELI, en el periodo Junio-Julio 2014. Se concluye que, en la sucursal, se maneja políticas de créditos que están propiamente



diseñadas para el análisis de crédito y la creación de cartera con respecto a la incidencia del análisis de crédito en el incremento de la mora es impactante ya que es fundamental, tanto cualitativo como cuantitativo para poder llegar a fondo tanto del cliente prospecto como el tipo de negocio.



## 1.2 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.

Conocer realmente cuáles son sus debilidades les permite a las instituciones plantear alternativas de soluciones y el mejoramiento de los aspectos negativos que se encuentran en el entorno.

Se hace de extrema importancia realizar este estudio para evaluar entre otras cosas, la gestión administrativa en general y en específico saber cómo ha sido la recuperación de la cartera morosa de ENACAL de Nueva Segovia durante el Periodo 2012-2016, para identificar fortalezas con el fin de potencializarlas y las debilidades con el fin de superarlas, además definir un plan estratégico de cobranza con la finalidad de proyectarse hacia los años venideros.

La importancia de los cobros en los procesos empresariales y su aplicación efectiva, son fundamentales para alcanzar la estabilidad económica y financiera, la investigación pretende determinar si estas políticas adoptadas por la gerencia son positivas para la comercial departamental de cobranza.

Los resultados obtenidos con esta investigación serán de gran beneficio para la institución en cuanto a la mejora continua en la calidad, tanto en los procesos internos que realizan como en el servicio que brindan a la población y al logro de los objetivos estratégicos planteados al largo plazo.



### 1.3 Planteamiento del problema

Cuando se habla de índice de mora, se está hablando que la morosidad es un mal endémico y que tiene varias causas que para hacerle frente se debe estar preparado y disponer de soluciones frente a cada uno de estos complejos motivos que posicionan a una institución en el difícil lugar de implementar mayores costos financieros para cubrir las deudas, es recomendable contar con una herramienta que simplifique el trabajo y permita obtener mejores resultados en el manejo de la morosidad.

Cada Institución debe de contar con una dirección especializada y que debe de tener en cuenta cada una de las causas para enfrentar la morosidad con decisiones inteligentes y acertadas, anticipando situaciones incómodas que pueden complicar el futuro de la institución en cuanto a su sostenibilidad.

Toda empresa o institución que brinda un servicio como ENACAL, para solventar los problemas de los altos índices de morosidad que afronta, debe de apegarse al desarrollo de procedimientos de gestión efectiva de reclamaciones, para ello tener bien definido un Plan de Cobranza con todas las estrategias posibles y un personal capacitado en gestión de cobro para que puedan implementar o buscar las mejores alternativas disponibles.

El alto índice de morosidad es un problema que se puede definir como tradicional en ENACAL Nueva Segovia, actualmente esta problemática se debe a varias causas, pero que la combinación de éstas ha llevado al índice de morosidad a niveles máximos a la institución, dejando claro que la gestión de cobros debe ser una herramienta más dentro de la gestión administrativa de la institución y a convertirse en un elemento fundamental de gestión empresarial, hasta el punto de que para ENACAL, puede suponer la diferencia entre su rentabilidad y sostenibilidad.

Una correcta gestión de cobro puede minimizar riesgos de impagos, permitiéndonos políticas de pagos más laxas que faciliten el pago por el servicio





recibido. Con ello, la importancia de la gestión del servicio recibido trasciende la función administrativa de evitar problemas de liquidez para alcanzar un nivel estratégico que ayude a incrementar el cumplimiento por el servicio recibido. Está demostrado que un plan de cobro con estrategias mal definidas va a generar resultados muy limitados, por lo que el problema vuelve una y otra vez a la mesa de dirección.

Otro elemento que debe tomar ENACAL, es como está implementando el proceso de cobranza, si comienzan a gestionar sus cobranzas una vez que la factura se encuentra vencida, esta es una actitud reactiva que retrasa los plazos para darse cuenta de los problemas, y por lo tanto alarga los plazos de cobro a la institución. La gestión de cobranzas comienza al momento de emitir la factura, en ese sentido, decimos que una gestión eficiente implica ser proactivos en lugar de reactivos.

En resumen, este trabajo va a dejar definido un plan estratégico de gestión de cobro donde se definen las principales estrategias de gestión de cobros basadas en experiencias ya implementadas por ENACAL, Nueva Segovia, como otras sugeridas por experiencias de otras empresas.



## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar un Plan Estratégico para la recuperación eficiente de la cartera morosa de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ENACAL), departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016.

### 2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el estado actual de la cartera morosa y sus principales causas.
- ✓ Describir las estrategias que utiliza la empresa para la recuperación de su cartera corriente y morosa.
- ✓ Definir nuevas estrategias y acciones que coadyuven a la generación de mayores ingresos de la institución, en vista de la recuperación de la cartera morosa.



### III. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar el presente estudio a continuación se describe un marco de referencias, destacando las aportaciones de diversos autores expertos en la temática.

En esta investigación se han identificado 3 ejes teóricos que ayudarán a definir el marco conceptual y son: 1) Administración Pública, 2) Cartera de créditos, morosidad, sus causas, sus problemas, su importancia, sus riesgos en la gestión de la morosidad y la gestión de la morosidad, 3) Cobranza, procesos de la cobranza, la cobranza como un proceso y políticas de cobranza.

#### 3.1 Administración pública

##### 3.1.1 Concepto de administración pública

Administración Pública es la autoridad común que ejecuta las leyes de interés general, que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público, es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas. (Orozco, 2002)

Por su parte Omar Guerrero (2006) considera: que la Teoría de la Administración Pública “consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública”. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente. (Guerrero, 2006)

“La Teoría de la Administración Pública se refiere a la Ciencia de la Administración Pública, y pone el acento en los principios que sustentan el conocimiento



administrativo, el conocimiento en sí y el uso social que tiene”. Es el Estado, pues, el centro de gravitación a partir del cual se desarrolla la Teoría de la Administración Pública. (Orozco, 2002).

Por administración pública se entiende, generalmente aquélla parte del Poder Ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa de esta manera.

Cabe señalar que la Administración pública es muy importante porque permite que los recursos utilizados sean empleados eficientemente, contribuyendo a la optimización de los costos y al logro de resultados satisfactorios.

### 3.1.2 Teoría de la Administración Pública

La Teoría de la Administración Pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. El *ser de* la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el *devenir* es su evolución hasta el presente. (Gallón, 2004).

La diferenciación de lo administrativo a partir del concepto de policía, propició que desde 1756 se sentaran las bases para el estudio científico de la administración pública como una disciplina independiente. Lo administrativo fue diferenciado del político, lo financiero y lo económico, dentro del fenómeno estatal en su conjunto. Se trató de una precisión de funciones que se especializaban entre sí, pero que permanecían estrechamente relacionadas dentro de la unidad brindada por el Estado.

Por consiguiente, el Estado es la unidad fenoménica y la unidad teórica que vincula a la Ciencia de la Administración Pública, con otras ciencias políticas que también tienen al Estado como objeto de estudio.(Gallón, 2004).



Como derivado de las culturas administrativas de esos países, en otras naciones se utilizan indistintamente y de manera intercambiable las nociones referidas. Hay que hacer la salvedad de los Estados Unidos, donde los profesantes de la disciplina se refieren al Estudio de la Administración Pública.

Por consiguiente, se debe desechar toda interpretación de la Ciencia de la Administración como una disciplina solamente destinada a tratar temas instrumentales y de escasa monta, tales como la racionalización de ingresos o los procesos administrativos inherentes al manejo de los expedientes, tal como lo hacen quienes se ciñen a las actividades institucionales antes referidas. Del mismo modo, tampoco es conveniente restringir el estudio de la administración pública a las aportaciones teóricas de un solo país, por más atracción o admiración que inspire. (Gallón, 2004)

## **3.2 Cartera de créditos.**

### **3.2.1 Concepto**

Monto total de créditos otorgados por una persona física o moral que se convierte en crédito en un activo de riesgo al tener créditos en mora. Es la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. La empresa tiene el problema de cartera vencida siendo en su mayoría microempresas el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez. ((López & Fonseca, 2014)

Evidentemente el problema de recuperación de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece créditos a sus clientes sin análisis adecuado de sus políticas de crédito o falta de control de vigilancia de la cartera. Sin embargo, existe un riesgo independiente de la empresa para fijar su política de crédito y representado por condiciones circunstanciales y articulares del cliente. ((López & Fonseca, 2014)



### 3.2.2 La Morosidad

De acuerdo a Agustín Badano la morosidad es la tardanza en el cumplimiento de una obligación o en el pago de una cantidad líquida y vencida. (Badano, 2014)

### 3.2.3 Gestión de la Morosidad

La morosidad es un mal endémico. Atribuible, generalmente a causas externas (exógenas) o internas (endógenas), maximizándose en los créditos para el agro de alto riesgo. Entre la diversidad de opciones por las cuales los clientes pueden convertirse en deudores por no cumplir con los plazos determinados en los pagos, pueden determinarse una serie de motivos que suelen ser los más frecuentes.

Las causas más repetidas que terminan definiendo los motivos de los impagados pueden dividirse en ciertos factores en forma de resumen:

#### ✓ **La complejidad en la liquidación y los problemas financieros**

Esto se produce cuando se mezclan los plazos de cobros y pagos, provocando consecuencias negativas de forma inmediata y por ende la aparición de la morosidad en la compañía. El deudor no cuenta con los fondos necesarios para saldar su condición de moroso y la situación puede volverse crónica con el avance del tiempo.

La oficina de cobranza debe contar con estrategias que tengan en cuenta esta posibilidad para evitar círculos viciosos, donde los pagos nunca se concretan y los impagados se mantienen en la misma posición.



✓ **Los factores económicos**

Este aspecto es uno de los más usuales y refleja la realidad misma de los clientes. Los ingresos son insuficientes, de esta manera se generan las deudas y así aparecen aún más deudores aumentando la morosidad de la compañía.

✓ **Aspectos circunstanciales**

En este punto, la compañía debe demostrar tener la característica de la flexibilidad dentro de sus estrategias. Los motivos circunstanciales resultan por causas que el cliente no puede evitar y se ve obligado a estirar aún más sus pagos. Entre algunos ejemplos puede ser una enfermedad o un robo. Existen muchos factores que pueden contemplarse dentro de esta causa y debido a esa diversidad la dirección encargada de manejar las recuperaciones debe contar con planes preparados para este tipo de situaciones emergentes.

✓ **Visiones culturales**

El cliente tiene los medios para cancelar sus deudas y dejar atrás la morosidad, pero por una cuestión cultural incorrecta no reconoce la importancia de quedar al día con la compañía. Piensa que la conducta normal acerca de los pagos es dicha actitud a través de una sociedad que no ayuda en el contexto general del país.

✓ **Motivos emocionales**

Un motivo clave que puede ingresar en un peligroso camino sin retorno, provocando consecuencias inevitables. Muchos morosos disponen del capital para cancelar sus deudas, pero evitan el tema estirando las fechas por causas como el enojo hacia la compañía por cierto conflicto o interacciones que resultaron tediosas y sin sentido. Las comunicaciones terminan generando malestar en el cliente, que pierde la confianza hacia la compañía. No cumplir con los pagos es un castigo que implementa el deudor



por el trato recibido. Otra de los motivos ocurre cuando el cliente considera que los pagos son injustos, por lo que no se siente obligado a cancelar las deudas y así atrasa las fechas.

### 3.2.4 Problemas de la Morosidad

Los problemas que generan los altos índices de morosidad en las empresas son muy evidentes y conocidos por cualquier empresario, una correcta sistematización nos permite tomar conciencia de la dificultad del reto que afrontamos y de la necesidad de adoptar las medidas necesarias, los problemas pueden clasificarse en cinco categorías:

1. **Problemas laborales.** La reclamación de facturas impagadas exige mucho tiempo de gestión y seguimiento. Ello implica destinar personal a realizar una labor desagradable (lo cual afecta a su motivación), y nos obliga a destinar mucho tiempo supervisando dichas tareas. Además, todas las horas dedicadas a tal fin se desvían de otras tareas más relacionadas con la productividad de la empresa.
2. **Problemas económicos.** La incidencia de la morosidad en la cuenta de resultados es muy importante, en la medida en que no solo es un ingreso que no se materializa, sino que ha consumido el costo del bien o del servicio.
3. **Problemas financieros.** En muchas ocasiones, la morosidad no lleva a impagos definitivos, sino a demoras importantes en los plazos de cobro que afectan a la liquidez temporal de la empresa.
4. **Problemas comerciales.** Reclamar facturas a nuestros clientes es una tarea delicada que puede afectar a la relación de confianza con ellos e incluso a nuestra reputación dentro del sector.
5. **Problemas emocionales.** A pesar de la legitimidad de reclamar facturas vencidas, la actividad de reclamar facturas impagadas es intrínsecamente desagradable,





obligándonos a perseguir a nuestros clientes, presionar a nuestros empleados, y desgastarnos emocionalmente con un tema improductivo pero que de un modo recurrente acude una y otra vez a la mesa de dirección.

### **3.2.5 La Importancia de la Morosidad**

La morosidad es un problema tradicional de las empresas que recientemente se ha visto agravado por dos factores. En primer lugar, la actual coyuntura económica provoca que muchas personas naturales o empresas no puedan atender sus pagos; por otra parte, la restricción de acceso al crédito bancario dificulta que podamos obtener financiación en caso de problemas de liquidez derivados de los impagos.

La combinación de ambos factores ha llevado a la morosidad a niveles máximos, por lo que la gestión de cobros ha pasado de ser una herramienta más dentro de la gestión administrativa de la empresa a convertirse en un elemento fundamental de gestión empresarial, hasta el punto de que, para muchas empresas, puede suponer la diferencia entre la supervivencia y el cierre.

No obstante, la importancia de la gestión de cobro va más allá de la morosidad coyuntural que pueda amenazar el futuro (y el presente) de las empresas. La venta a crédito propia de gran parte de las empresas (excluyendo el comercio minorista de venta al contado), es un elemento indispensable dentro de la estrategia de ventas, por lo que establecer excesivas limitaciones de crédito a posibles clientes, si bien podría reducir drásticamente la morosidad, podría atentar directamente a la esencia misma de la empresa; en otro caso a las empresas de servicios básicos no es posible dejar a un cliente que se pase sin pagar al menos tres facturas, porque de acuerdo a su condición económica se vería con dificultad para cancelar varias facturas.

Ello no significa naturalmente que no sea interesante establecer determinados mecanismos de control a los clientes, pero no debemos olvidar que el cobro está de acuerdo al servicio sea este venta o servicio básico, y no al revés. Quizá esta subordinación pueda interpretarse como una desconsideración hacia la importancia de



la gestión de cobro, pero nada más lejos de la realidad: una correcta gestión de cobro puede minimizar riesgos de impagos, permitiéndonos políticas crediticias o de pagos más laxas que faciliten el proceso de venta o de pago por el servicio recibido. Con ello, la importancia de la gestión de crédito o del servicio recibido trasciende la función administrativa de evitar problemas de liquidez para alcanzar un nivel estratégico que ayude a incrementar las ventas o el cumplimiento por el servicio recibido.

Y junto con todo lo anterior, existe un elemento fundamental que por sí mismo determina la importancia de la gestión de cobro, y es el hecho de que cobrar facturas nos deja tranquilos. Quizá desde el punto de vista empresarial los elementos personales no deberían considerarse, pero lo cierto es que la tranquilidad personal aporta enormes ventajas desde el prisma de la gestión empresarial que no deben obviarse.

### **3.2.6 Riesgos en la Gestión de la Morosidad**

Existen numerosos riesgos asociados a una gestión de la morosidad poco eficiente. A modo de ejemplo, podríamos citar los siguientes:

- ✓ Resultados pobres.
- ✓ Problemas con los clientes.
- ✓ Personal desmotivado.

Sin embargo, todos estos problemas pueden solventarse con una adecuada gestión automatizada del proceso. Recordemos que la reclamación de facturas impagadas debe realizarse siempre internamente (¡nunca subcontratando a una empresa de recobro!), aunque por la naturaleza holística de la tarea es importante acudir a una solución integral, con la tecnología adecuada y los recursos suficientes. Para ello puede resultar de gran ayuda la colaboración de un Consultor de Cobros de nivel contrastado que nos ayude a ser conscientes de la dificultad del reto al que nos enfrentamos.



Porque ese es, precisamente, el reto principal al que nos enfrentamos: la falta de toma conciencia de que es un problema complejo que requiere de recursos suficientes. El efecto Boomerang (que es como se conoce), se produce en el momento en donde desde dirección se minusvalora la dificultad del proceso y la labor directiva se limita a insistir al personal de administración para que reclame. Naturalmente, una estrategia tan pobre genera unos resultados muy limitados, por lo que el problema vuelve una y otra vez a la mesa de dirección.

### **3.3 Cobranza**

#### **3.3.1 Concepto**

Agustín Badano (2014) Define que 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.

#### **3.3.2 Importancia de la gestión de cobranza.**

(Badano, 2014) La función de cobranza en cualquier organización es crucial, ya que puede marcar la diferencia entre un buen desempeño financiero y un excelente rendimiento. Al identificar oportunidades para hacer que la función de la cobranza sea más efectiva, eficiente y orientada al cliente, el departamento de cobros puede agregar un valor significativo para la empresa.

Las organizaciones más destacadas implementan métodos avanzados para que sus departamentos de cobros puedan rendir a un nivel adecuado, fijar objetivos más efectivos para cada etapa del ciclo de cobranza y adoptar un enfoque estratégico para mejorar el proceso en general. Esto incluye hacer un mejor uso de la data para mejorar el proceso de decisionamiento, así como incrementar su conocimiento respecto a las razones por las cuales los clientes se han convertido en morosos.



La solución de priorización de cobros, en el departamento de cobranza es una herramienta genérica que puede ser utilizada tan pronto el consumidor presente una mora y durante todo el proceso de cobranza. Las principales aplicaciones de esta solución son:

- ✓ Servicio al cliente para los casos de bajo riesgo
- ✓ Cobranza para los casos de mayores riesgos

### 3.3.3 Procesos de cobranza.

Según Agustín Badano (2014), que, de acuerdo a la experiencia de algunas empresas expertas en cobranza, han implementado su Software para Gestión de Cobranzas en cientos de clientes de distintos tamaños, industrias y países. En base a esa experiencia han identificado los 5 puntos clave para tener un proceso eficiente de Cobranzas.

- ✓ **Entender a las cobranzas como un proceso que inicia con la emisión de la factura.**

Muchas empresas comienzan a gestionar sus cobranzas una vez que la factura se encuentra vencida. Esta es una actitud reactiva que retrasa los plazos para darse cuenta de los problemas, y por lo tanto alarga los plazos de cobro de la empresa.

La Gestión de Cobranzas comienza al momento de emitir la factura. En ese sentido, decimos que una gestión eficiente implica ser proactivos en lugar de reactivos. Lo primero que debes hacer es analizar los procesos internos de tu empresa y asegurarte que se estén cumpliendo los siguientes puntos antes del vencimiento de una factura:

- ✓ Se ha realizado un adecuado análisis del cliente al que se le otorgó el crédito comercial (antes de otorgárselo).
- ✓ La fecha de vencimiento para el pago esté especificada en la factura.
- ✓ Los conceptos facturados y los precios aplicados son correctos.



- ✓ El cliente ha prestado conformidad sobre los productos recibidos o los servicios prestados.
  - ✓ Se ha cumplido con los procesos que el cliente requiere para realizar el pago (alta de proveedor, orden de compra, etc.)
  - ✓ El cliente tiene la información sobre las formas de pago.
  - ✓ La factura se ha enviado al cliente ni bien se emitió y éste acusó recibo.
  - ✓ Si alguno de estos puntos no se cumple entonces los plazos para cobrar se alargarán.
- 
- ✓ **Implementar una secuencia de avisos y reclamos a clientes.**

Debes definir una serie de avisos y reclamos a enviar a los clientes a medida que pasa el tiempo y sus facturas siguen impagas. Estos avisos / reclamos pueden ser realizados vía email, teléfono, cartas o personalmente. Recomendamos seguir ese orden a medida que pasa el tiempo. Conceptualmente la secuencia debiera ser:

- ✓ Notificar sobre una nueva factura emitida
- ✓ Enviar aviso previo al vencimiento
- ✓ Enviar reclamos posteriores al vencimiento
- ✓ Realizar acciones con clientes morosos: suspender la cuenta, derivar a agencia de cobranzas, acciones legales, mandar a pérdida, etc.

Se recomienda además automatizar aquellas gestiones que pueden ser automatizadas, como ser el envío de mails o mensajes de texto (SMS) a clientes. De esta forma optimizarás el tiempo del equipo de cobranzas y además te asegurarás que los avisos / reclamos se hacen en tiempo y forma.



✓ **Priorizar los clientes a gestionar**

Uno de los aspectos más importantes es lograr que el tiempo del equipo se aplique a gestionar aquellos clientes que tendrían un mayor impacto en las cobranzas. Es decir, que haya un mecanismo para priorizar los clientes a gestionar.

Las empresas suelen priorizar en base al monto de la deuda, lo que es razonable pero incompleto. Se recomienda priorizar en base a 3 criterios:

- ✓ Monto de la deuda
- ✓ Antigüedad de la deuda
- ✓ Días que transcurrieron desde la última gestión.

✓ **Apoyarte en herramientas informáticas para simplificar el trabajo de quienes gestionan las cobranzas.**

En la mayoría de las empresas la información para gestionar las cobranzas se encuentra diseminada en distintos lugares: el software contable, planillas Excel, notas en cuadernos, tareas en Outlook, etc. Esto hace que el trabajo de quienes gestionan las cobranzas sea menos eficiente, ya que pierden mucho tiempo para recopilar la información que necesitan para gestionar un cliente.

Por ello es que debes dotarlos de herramientas informáticas que simplifiquen su trabajo diario y los ayude a ser más eficientes. Específicamente, estas herramientas debieran ayudarlos a:

- ✓ Priorizar los clientes a gestionar.
- ✓ Acceder rápidamente a los datos de contacto de un cliente, al detalle de su deuda y al historial de las gestiones que se han realizado con él.
- ✓ Asignar tareas y enviar recordatorios de las mismas a los responsables.



Además, estas herramientas debieran permitir que los distintos miembros del equipo puedan colaborar entre ellos, es decir que todos puedan ver las gestiones que otros miembros realizan con clientes y las tareas que tienen pendientes.

#### ✓ **Medir y mejorar las Cobranzas**

Todo proceso de cobranzas tiene que ser medido y mejorado permanentemente. Para ello es clave que se generen reportes en tiempo real que puedan mostrar la evolución de los principales indicadores de cobranzas.

En base a estos indicadores podrás diagnosticar qué tan bien (o mal) están las cobranzas de tu empresa, e identificar las áreas de mejora. Los 4 indicadores básicos son:

- a. Plazo Promedio de Cobranzas
- b. Antigüedad Promedio de la Deuda
- c. Porcentaje de la Deuda Vencida
- d. Porcentaje de Clientes Gestionados.

#### **3.3.4 Políticas de cobranza.**

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con efectiva una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.



Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

**a. Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

**b. Políticas Liberales**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.





### **c. Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

#### **3.3.5 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.

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.

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

### **3.3.6 Cómo incrementar el rendimiento de la cobranza**

Las organizaciones más destacadas implementan métodos avanzados para que sus departamentos de cobros puedan rendir a un nivel adecuado, fijar objetivos más efectivos para cada etapa del ciclo de cobranza y adoptar un enfoque estratégico para mejorar el proceso en general. Esto incluye hacer un mejor uso de la data para mejorar el proceso de decisionamiento, así como incrementar su conocimiento respecto a las razones por las cuales los clientes se han convertido en morosos.



## IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

### Pregunta central:

- ✓ ¿Cuáles son las causas de la situación de mora en la Empresa ENACAL para el diseño de un Plan estratégico que permita mejorar la cartera de cobro en el departamento de Nueva Segovia?

### Preguntas específicas:

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la cartera de ENACAL, Nueva Segovia?
- ✓ ¿Cuáles son las principales causas de la cartera morosa?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la institución para la recuperación de su cartera corriente y morosa?



## V. OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Sub variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Analizar el estado actual de la cartera morosa y sus principales causas.	Mora	Tardanza en el cumplimiento de una obligación o en el pago de una cantidad líquida y vencida.	Cartera morosa	Principales causas de la mora  Que sectores son los morosos.	Número y calidad de las estrategias.  Número de sectores con mayor mora.	Encuestas
Describir las estrategias que utiliza ENACAL Nueva Segovia para la recuperación de su cartera corriente y morosa.	Estrategias	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un 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.	Métodos	Estrategias y políticas.  Métodos de cobranza de carteras corrientes y morosas.	# de Morosos.  # de Facturas por moroso.	Encuestas y entrevistas.



Objetivos Específicos	Variables	Definición	Sub variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Definir las estrategias que pueden ser incorporadas en el plan estratégico para mejorar los ingresos de ENACAL Nueva Segovia	Estrategias	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de una acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y laacentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia.	Métodos	Estrategias y políticas.  Métodos de cobranza de carteras corrientes y morosas.	% de reducción de la mora.  % de reducción de morosos.	Encuestas y entrevistas.



## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El marco metodológico es un conjunto de procedimiento que se utiliza para la investigación, los que permitirán obtener resultados del estudio, para ello primeramente se identificará el tipo de investigación y los instrumentos a utilizarse para la recolección de información del fenómeno en estudio.

### 6.1 Enfoque de la Investigación:

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

Para la obtención los resultados de la investigación, se aplicaron preguntas de contenido y forma cerrada y a su vez se empleó el enfoque cuantitativo que permitió determinar cuáles son los principales factores que están inciden en el incremento del índice de la mora de ENACAL, Nueva Segovia.

### 6.2 Tipo de estudio:

De acuerdo al nivel de conocimiento se considera una investigación aplicada porque se identificaron los principales factores que inciden en el alto índice de la mora y así poder diseñar un plan de Incidencia para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, departamento de Nueva Segovia, además se utilizó el método descriptivo porque se analizó el efecto que está causando el alto incide la mora en la delegación de ENACAL de Nueva Segovia. Tomando en cuenta que el estudio descriptivo recolecta información sin cambiar el entorno.



Según los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede, ((Hernández Sampieri-Fernández Collado, 2006)

Según el tiempo de realización es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo entre los años 2012 – 2016.

## **6.3 Población y Muestra**

### **6.3.1 Población:**

La población está conformada por la delegación de ENACAL Nueva Segovia que corresponde a un total de 26 trabajadores, entre ellos: delegado, administrador y operadores de campo, más un segmento de los 17,890 usuarios del servicio de agua que están registrados en los sistemas automatizados de la delegación.

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

#### **6.3.1.1 Caracterización de la población:**

Como antecedentes de ENACAL, se puede destacar desde la creación en 1,955 del Departamento Nacional de Servicios Municipales (SERMUNIC) pasando por la posterior creación del Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA), en 1979, con la Revolución Popular Sandinista, hasta la transformación surgida del proceso de modernización iniciado en 1994 el cual condujo a la creación de las tres siguientes instancias para el sector de agua y saneamiento en 1998:

- ✓ La Comisión Nacional de Agua y Saneamiento (CONAPAS) a cargo de la planeación estratégica del sector y su coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).



- ✓ El INAA, con la función de regulación, para normar y fiscalizar las actividades del sector mediante la administración y aplicación de las leyes vigentes, asignación de concesiones y fijación de tarifas para la prestación de servicios.
- ✓ A la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados – ENACAL- se le asignó la responsabilidad de proyectar y ejecutar las inversiones, administrar, operar y mantener los acueductos y alcantarillados sanitarios del país. La ley de creación le confiere a ENACAL autonomía, personería jurídica, patrimonio propio, duración indefinida y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

### **VISIÓN DE ENACAL.**

- ✓ Mantener permanentemente satisfecho al cliente, brindándole nuestros servicios de agua y alcantarillado, calidad, cantidad, continuidad y a precio razonable (verdadero costo de agua) que permita realizar inversiones a corto, mediano plazo que mejoren la efectividad y eficiencia de los sistemas.

### **MISIÓN DE ENACAL.**

- ✓ Satisfacer las necesidades de agua y alcantarillado sanitario de la población, en cantidad, calidad y continuidad, obteniendo para ello los recursos económicos suficientes a fin de garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado y la solidez como Empresa pública.

### **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.**

- ✓ La integridad constituye una cualidad moral del personal de ENACAL, el cual debe mantener una actitud de rectitud, honestidad, transparencia y deseo de hacer lo correcto, así como, profesar y vivir en un marco de valores. La ética está conformada por valores morales que permiten a los funcionarios adoptar





decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir dentro de la Empresa.

## VALORES INSTITUCIONALES DE ENACAL.

- ✓ **SERVICIO:** Estamos comprometidos con satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Nos dedicamos a trabajar con calidad y responsabilidad en el cumplimiento de nuestras labores.
- ✓ **TRANSPARENCIA:** Asumimos una conducta transparente durante el ejercicio de nuestras funciones, demostramos en todo momento que actuamos con estricto apego a las normas jurídicas y técnicas para lograr una administración eficiente y eficaz en beneficio de la comunidad y de los usuarios.
- ✓ **CALIDAD:** Estamos en un proceso de mejoramiento continuo para cumplir con mayor eficiencia y eficacia todas nuestras labores, como una expresión de conocimiento y capacidad de trabajo, reflejado en cada uno de los servicios y desempeño que tiene cada funcionario.
- ✓ **RESPECTO:** Todas las personas son dignas de consideración y estima, nos profesamos respeto recíproco; es decir, vemos a los demás como seres humanos sujetos a los mismos derechos y aspiraciones y con similares potencialidades a las nuestras.
- ✓ **HONESTIDAD:** Combatimos todas las formas de corrupción y de doble moral, así como las actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo de la integridad. Decimos la verdad y somos amantes de la justicia.
- ✓ **CUIDO DEL MEDIO AMBIENTE:** Somos conscientes de nuestra responsabilidad como servidores públicos que también luchamos por la preservación integral del medio ambiente, por lo tanto, nuestras actuaciones coadyuvan a conservar los recursos naturales y a dar aportes por el bienestar



de todos los sectores sociales, y en particular de las futuras generaciones para que gocen de un medio ambiente que les brinde mejor calidad de vida.

- ✓ **COMPROMISO CON LA SOCIEDAD:** Mantenemos una actitud sensible y diligente hacia las demandas y exigencias ciudadanas; estamos atentos de las críticas responsables y constructivas que los diversos sectores de la sociedad realizan a nuestra labor, las que nos sirven de insumo para fortalecer continuamente la institución. Tratamos en todo momento de erradicar la irresponsabilidad, así como la excesiva burocracia, por ser factores que propician el uso inadecuado de los recursos, este objetivo constituye uno de nuestros mayores empeños.
  
- ✓ **LEALTAD:** Nos identificamos y estamos comprometidos con la misión, visión, valores, objetivos institucionales y la política de aguas del gobierno de reconciliación y unidad nacional. En consecuencia, nos dedicamos con profesionalismo y responsabilidad a cuidar los intereses de ENACAL y al cumplimiento con apego a las leyes de la materia que la rigen.

**6.3.2 Muestra:**

Para el cálculo de la muestra se consideraron las siguientes condiciones:

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

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(17,890)}{(0.05)^2(17,890-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{3.8416(0.25)(17,890)}{0.0025(17,889)+3.8416(0.25)}$$

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



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:

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

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

### BARRIOS DE LOS ENCUESTADOS

No.	Nombre del barrio	Cantidad	%
1	26 de Septiembre	38	10.3%
2	Cristo del Rosario	32	8.6%
3	El Granero	19	5.2%
4	El Limón	6	1.7%
5	El Quebrantadero	6	1.7%
6	El Zamora	108	29.3%
7	José Santos Rodríguez	19	5.2%
8	Lacayo	13	3.4%
9	Leonardo Matute	19	5.2%
10	Monseñor Madrigal	51	13.8%
11	Mozonte	13	3.4%
12	Ramón López	6	1.7%
13	Roberto Gómez	19	5.2%
14	Sandino	6	1.7%
15	Susucayán	6	1.7%
16	Yelba Ma. Antúnez	6	1.7%
		368	100.0%

## 6.4 Métodos y Técnicas de recolección de información

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran: revisión de documentos, entrevistas y encuesta.



**Revisión de documentos:** Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual (Mendez A., 2009)

### **Elaboración de instrumentos.**

- ✓ **Entrevistas:** Según Silvia F. y Pelachano: 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. (Silvia F, 1979)

La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas a funcionarios de ENACAL, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos. (Ver anexos1).

- ✓ **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.

El cuestionario sirve de guía al proceso de comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas han de darse por escrito o verbalmente. ((Bird, 2007)(Ver Anexo 2)



## 6.5 Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:

“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)

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, statistics 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)



## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

En el plan estratégico, una de las partes fundamentales es el desarrollo de la planificación de la delegación, que consistirá en primera instancia la definición de la misión y visión del plan, lo mencionado ayudará en la fijación de metas a establecerse y restricciones las cuales estarán basadas en el análisis FODA y el direccionamiento hacia los objetivos generales de ENACAL.

La gestión por procesos está vinculada al direccionamiento estratégico del plan, por lo cual se complementa con indicadores de gestión de sus procesos que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos, garantizando el monitoreo de las funciones de gestión con el fin de que permitan la toma de decisiones y corregir desviaciones.

La definición de los procedimientos al efectuar la gestión de cobranza es importante, ya que los mismo permitirán verificar su cumplimiento conforme a las políticas, y los objetivos que tiene el plan estratégico en conjunto con la organización, es decir que estos se realicen en forma eficiente y que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos organizaciones, también que sean participe para la recuperación de la cartera.



En la investigación realizada sobre el plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL Departamento Nueva Segovia en el período 2012 al 2016, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta y entrevista, teniéndose los siguientes resultados:

Para la aplicación de la encuesta se seleccionó a 16 entre barrios y comunidades de los municipios de Ocotal, Mozonte, Jalapa y El Júcaro con un total de 368 usuarios, siendo más representativos los barrios los Bo. Zamora: 108 (29%); Bo. Monseñor Madrigal: 51(14%).

## **7.1 Análisis del estado actual de la cartera morosa y sus principales causas**

Antes de realizar el análisis del estado actual de la cartera morosa de ENACAL, es necesario describir algunos elementos característicos del servicio ofrecido por la empresa. Para esto fue necesario realizar una entrevista al delegado departamental de esta institución el que comentó: “ENACAL es el mayor operador público de servicios a nivel nacional. Administra el 83,5% de los sistemas de agua potable del país y los servicios de alcantarillado sanitario en 54 ciudades”.

Además, expresó que, algunas alcaldías prestan el servicio de agua en 33 municipios y localidades con población entre 2.000 y 15.000 habitantes. Siete sistemas son operados directamente por las alcaldías, mientras que el resto son administrados por 26 empresas municipales, creadas al amparo de la Ley de Municipios. Finalmente, también operan en el país otras empresas que brindan servicio a urbanizaciones, principalmente en la ciudad de Managua, unas bajo el amparo de una licencia de operación, otras bajo un marco legal indefinido.

La Delegación de Nueva Segovia de ENACAL, a nivel urbano, administra directamente el suministro de agua potable a 6 municipios, el servicio de alcantarillado sanitario se brinda a los municipios de Ocotal y Jalapa. En el nivel rural, su apoyo es



técnico a los CAPS (Comités de Agua Potable y Saneamiento). A nivel departamental: vigila la calidad del agua potable y de efluentes sanitarios.

Por medio de esta misma entrevista se preguntó sobre la calidad del servicio suministrado a lo cual comentó: “En el área urbana atendida por ENACAL se observa una baja continuidad del servicio de agua potable debido al mal estado de las instalaciones y equipos, el elevado nivel de fugas técnicas por obsolescencia de las redes (que contribuyen a un índice de agua no contabilizada cercano al 56%), el crecimiento desordenado de las redes y las brechas significativas entre la producción de agua y la demanda”.

Asimismo, detalló que, en cuanto a la calidad del agua, la población del área urbana recibe agua de calidad aceptable desde el punto de vista bacteriológico, ya que los muestreos y análisis realizados en las redes de distribución mostraron un índice de negatividad del 91%.

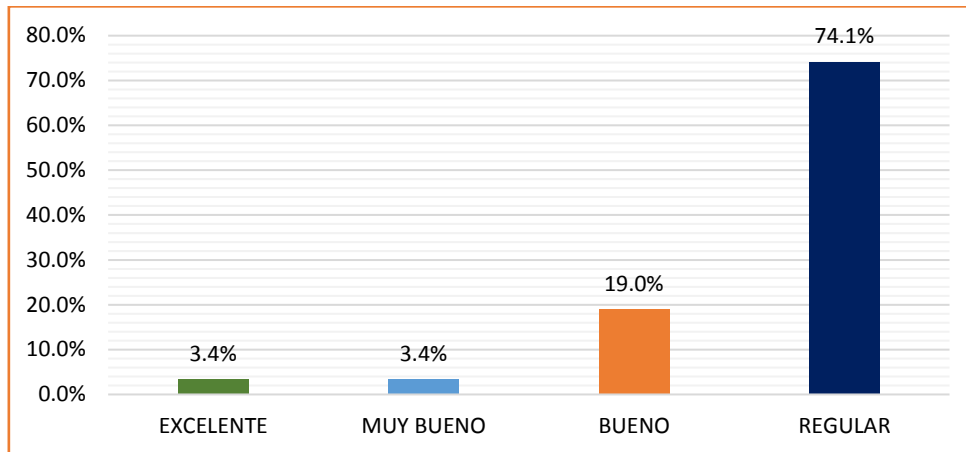
También el delegado comentó que, en Nueva Segovia, el 70% de los sistemas se abastecen con aguas subterráneas de satisfactoria calidad fisicoquímica y bacteriológica en sus condiciones naturales, por lo que solo requieren ser cloradas para preservar su calidad en las redes de distribución.

En relación con la calidad de los efluentes de los sistemas de alcantarillado sanitario que tienen tratamiento, en su mayoría cumplen la normativa DBO5, no así en lo relativo a la DQO y a la presencia de coliformes fecales.

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



### Percepción de la calidad del servicio de agua potable



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

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

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

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

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

#### **Categoría domiciliar.**

Se entiende al suministro de agua potable a inmuebles utilizados para vivienda.

#### **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 o profesionales, bares, fuentes de soda, cafeterías, salas de espectáculos, clubes, locales deportivos, almacenes, bazares, peluquerías, salones de belleza, centro de atención de salud privados con fines de lucro, establecimientos educacionales particulares, estaciones de servicio (sin lavado de carro), terminales, aéreos, marítimos, terrestres y fluviales.

Entre otros que también se clasifican dentro de la categoría comercial se pueden mencionar, los mercados y supermercados, comisariatos, despensas, talleres artesanales encargados de la confección de ropa, muebles mecánicos o automotrices, imprentas, encuadernación, confección de artículos de cabuya, paja toquilla, mimbre, talleres fotográficos, panaderías, frigoríficos, tintorerías, talabarterías, hojalaterías, estaciones de radio y canales de televisión; y, demás inmuebles o locales que por su destino guarden relación con el presente enunciado, o con servicios análogos. 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.

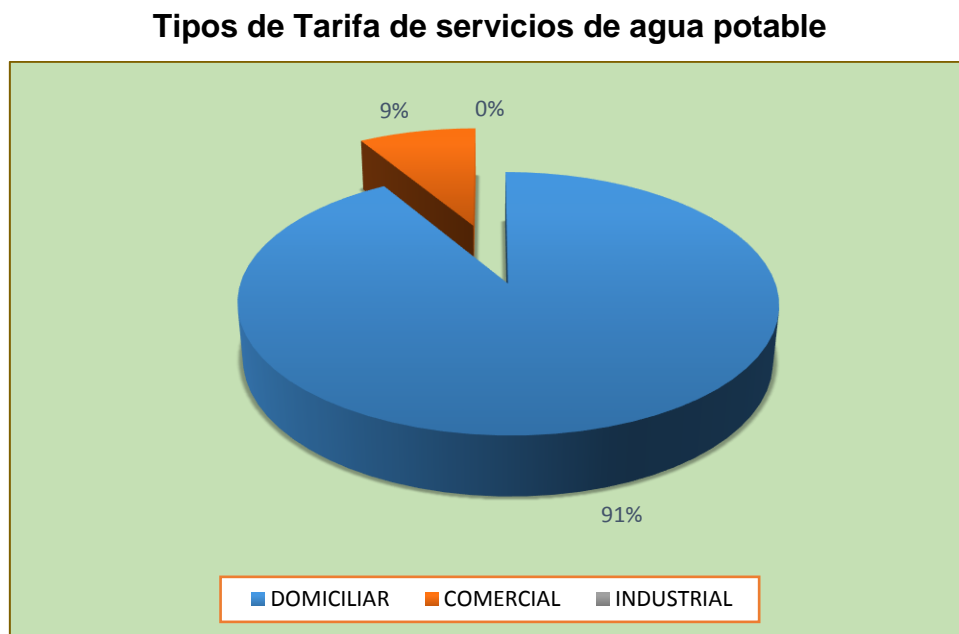
### **Categoría Industrial.**

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 semielaboración o elaboración de un artículo final, así como las actividades que por su naturaleza generen elevados consumos de agua potable, tales como: 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.

Además en esta clasificación se encuentran las 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.

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



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

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

El Gráfico # 2. ENACAL, como empresa tiene caracterizado a las y los usuarias/os por tarifa de servicios, en el caso de ENACAL, Nueva Segovia, existen solo dos tarifas de servicio la tarifa domiciliar que representa el 91% del total de



usuarias/os y la tarifa comercial que representa el 9% del total, en Nueva Segovia no existe tarifa industrial.

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

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

<b>Tabla # 1: MORA POR FILIAL CORTADA A ABRIL 2016</b>					
<b>NUEVA SEGOVIA</b>					
<b>FILIAL</b>	<b>TOTAL, USUARIOS</b>	<b>FACTURAS PTES</b>	<b>USUARIOS MOROSOS</b>	<b>MORA TOTAL</b>	<b>PROMEDIO FACT POR USUARIO</b>
Ocotol	9,612	140,464.00	4,682.00	16,954,111.18	30.00
Mosonte	444	4,634.00	319.00	478,587.30	14.53
C Antigua	424	568.00	200.00	85,191.47	2.84
San Fernando	737	1,014.00	194.00	135,684.60	5.23
Susucayán	662	2,617.00	343.00	297,797.60	7.63
Jícaro	1,431	17,170.00	908.00	1,548,455.00	18.91
Jalapa	3,534	15,550.00	876.00	2,124,608.00	17.75
Tastasli	557	1,357.00	384.00	129,718.40	3.53
El Limón	868	9,022.00	552.00	784,324.50	16.34
<b>Total</b>	<b>18,269</b>	<b>192,396.00</b>	<b>8,458.00</b>	<b>22,538,478.05</b>	<b>116.76</b>

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de revisión documental*



Como se puede apreciar en la tabla anterior se refleja la situación de la mora en la delegación departamental de Nueva Segovia, de acuerdo a lo expresado por el delegado de la institución se tiene un total de 18,269 usuarias/os del servicio en las 9 filiales del departamento, de los cuales el 46% (8,458 usuarias/os), están en mora, lo que significa un monto total de C\$ 22, 538,478.05, con un promedio de facturas por usuaria/o de 116.76 de acuerdo al total de usuarios morosos.

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

Tabla # 2: MORA POR AÑO CORTADA A ABRIL 2016						
NUEVA SEGOVIA						
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL
Mora	4,989,746.34	4,948,342.54	4,846,522.36	3,948,211.21	3,805,655.60	22,538,478.05
Usuarios	2,168	2,059	2,032	1,469	730	8,458

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de revisión documental*



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

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

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

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

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

- 2) La baja recaudación, que se traduce en una altísima cartera pendiente de cobro al punto que la delegación su índice de morosidad es superior a 30 facturas por usuario. Esta dificultad en la recaudación se debe a situaciones tales como: la



resistencia de la población a pagar, escudada en la falta de continuidad del servicio, fallas en los procesos de cortes y reconexiones, recursos humanos limitados, falta de estrategias de comunicación sistemáticas y persistentes en la acción del cobro, entre otros factores.

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

En revisión de bibliografía en temas sobre la morosidad, se conceptualiza que 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 externas (exógenas) o internas (endógenas), maximizándose en los créditos para el agro de alto riesgo.

La literatura y experiencia encontradas en el tema, se enfocan a instituciones financieras, por lo tanto recomiendan a los Intermediarios Financieros No Convencionales que deben tener una transparencia del sujeto financiero, dentro de los programas a las cooperativas y pequeños productores, ya que una morosidad crónica presenta un problema difícil, no solamente por su concurrencia, sino también por formar un hábito de considerarse acreedores de la falacia paternalista del financiador, utilizando el crédito para solventar problemas familiares, induciendo a un acentuado descuido, indisciplina, auto indulgencia y una deshonestidad absoluta.

Es importante destacar que eso no afecta para que lo recomendado a las instancias financieras no sea aplicado a instituciones como ENACAL, al contrario, se apega a la actividad que realiza como es brindar el servicio de suministro del vitad líquido.



Retomando el tema de la tesis sobre el alto índice de la mora de ENACAL, que brinda un servicio básico a la población, pero que esta tiene la obligación de pagarlo, debería tomar en cuenta esta recomendación que los especialistas en crédito recomiendan a las entidades financieras en este caso a los Intermediarios Financieros No Convencionales, donde le dicen que deberían ser exigentes en el control de la mora de sus créditos. Un programa que tiene tasas altas de morosidad o de préstamos impagados, no es viable como programa de crédito. Que significa, que una institución como ENACAL con un alto índice de mora no va hacer rentable ni sostenible en el tiempo.

Otro aspecto importante que plantean los especialistas en el tema, la cartera morosa de una institución, es el reflejo de una deficiencia de cobros, esencialmente en un país en que es un hábito del que recibe el servicio pagar sólo cuando le cobran. Un ejemplo simple en nuestra mala cultura de pago es que pagamos los servicios de utilidad pública (luz, teléfono, cable, etc.) hasta que recibimos la notificación de cobro. En conexión con lo anterior, la característica principal del cobro es que debe hacerse oportuna y consuetudinariamente.

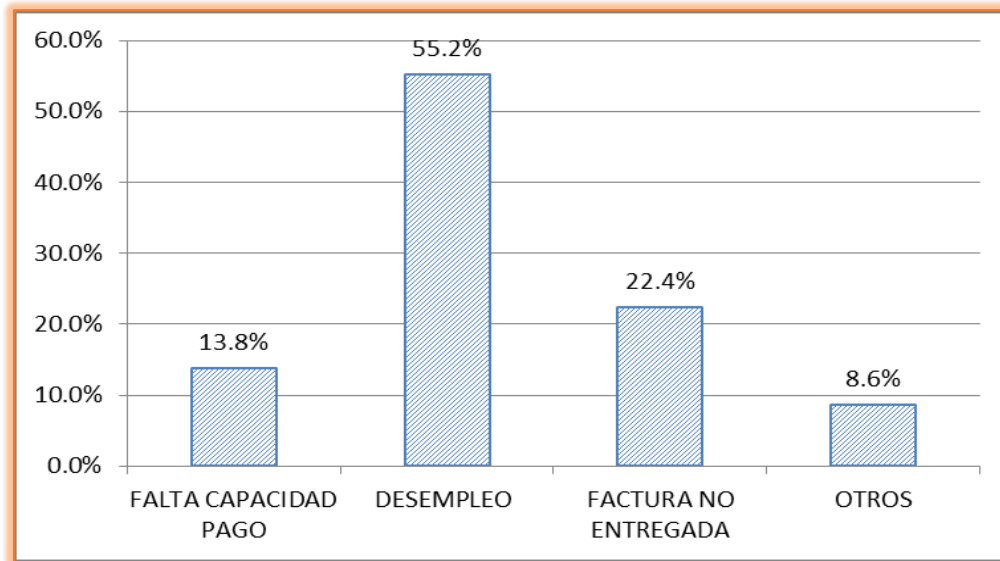
Entre la diversidad de opciones por las cuales los clientes pueden convertirse en deudores por no cumplir con los plazos determinados en los pagos, pueden determinarse una serie de motivos que suelen ser los más frecuentes. Cuando una institución de servicio por problemas de alzas en los servicios de luz u otro se ven obligadas a elevar la tarifa del servicio, ejemplo: las compañías de telecomunicaciones deben enfrentar las complejas consecuencias que se producen al elevar los costos financieros, provocando de esta manera gastos fuera de lo establecido.

El recobro de morosos es una tarea compleja que necesita de una comprensión desde el comienzo para lograr implementar soluciones adecuadas según cada cliente y cada contexto que los rodea.



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

### Causas de no pago de los usuarios del servicio



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

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

El

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

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

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



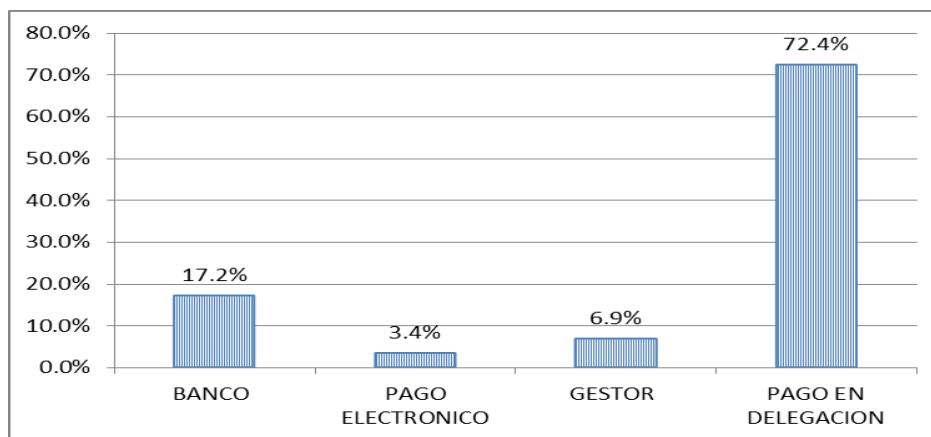
Según comentó el delegado departamental de ENACAL en cuanto a las acciones aplicadas para reducción de la cartera morosa, mencionó:

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

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

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

#### Opciones de pago de los usuarios del servicio de agua potable



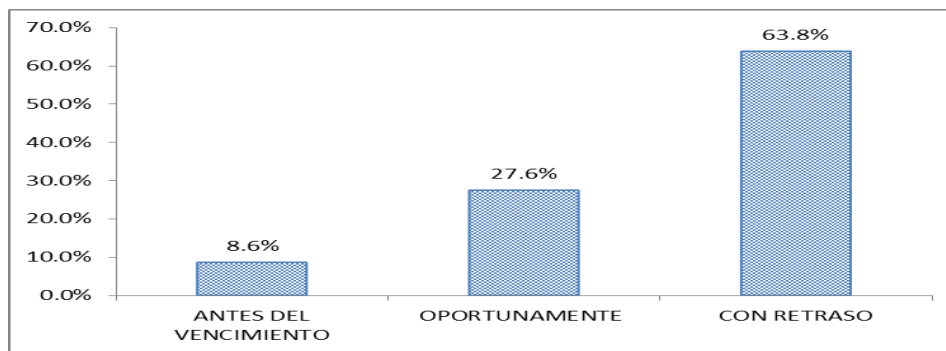
**Gráfico # 4:** Opciones de pago de los usuarios del servicio

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

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

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

#### Tiempo de cancelación de factura de servicio de agua potable



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

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

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

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



problema de cobro el primer paso ha de ser siempre documentar la existencia del débito para poder posteriormente iniciar la reclamación del impagado.

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.

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.

Cabe destacar que al momento de realizar el levantamiento de la información y el previo análisis se pudo constatar que la comercial departamental, cuenta con una estructura clara de acción, pero no se apega al manual de funciones y por ende no desarrolla una verdadera aplicación al plan estratégico de ENACAL, dejando una gran brecha y vacíos en el proceso de planificación a la comercial departamental en función de cumplir con los objetivos y metas.

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

- ✓ Existe una breve descripción en el registro oficial de los procedimientos que deben realizarse en la comercial departamental, pero no se encuentran diagramados, ni son comprensibles.
- ✓ Entre los procesos escritos en el registro oficial de la empresa existe el proceso denominado acción coactiva, el cual no se ejecuta en la empresa.



- ✓ No se ejecutan ciertas políticas.
- ✓ Los procesos ejecutados hasta el momento no han permitido recuperar la cartera de manera satisfactoria.
- ✓ El departamento no cuenta con el personal necesario.
- ✓ Las facturas las debe entregar el mismo plantillero, luego una notificación de aviso que el cliente está en mora, pero no existen cobradores que hagan un seguimiento de la gestión de cobro.
- ✓ Cuenta con un sistema que permite el registro de la recaudación diaria que hacen los usuarios acercándose a las filiales municipales ubicadas en los municipios.

### **Controles.**

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

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

- ✓ Fuerte incremento de la cartera.



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

### **7.3 Plan estratégico para mejorar los ingresos de ENACAL de Nueva Segovia.**

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



## 7.3.1 ANÁLISIS FODA.

Tabla # 3: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Gerencia	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES- D
Comercial Departamental de ENACAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Armonía en el ambiente laboral.</li> <li>2. Contar con un plan cobranza a nivel nacional.</li> <li>3. Equipos de cómputo en buen estado.</li> <li>4. Existe una base de datos en donde se registran todos los morosos</li> <li>5. Arreglos de pago para clientes morosos.</li> <li>6. Existen políticas de cobranza</li> <li>7.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se aplica el manual de funciones.</li> <li>2. No tener diagramados los procesos actuales de cobro.</li> <li>3. Poco de personal para realizar la gestión de cobro de cartera vencida.</li> <li>4. No realizar capacitación continua al personal de la Dirección comercial.</li> </ol>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo tecnológico.</li> <li>2. Obtención de ingresos del Estado para llevar a cabo nuevos proyectos en beneficio de los usuarios</li> <li>3. Disminución de la pobreza en el departamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir nuevos equipos y software de última tecnología (F3, O1, O3)</li> <li>2. Elaborar nuevas políticas de cobro (F1, F6, O2)</li> <li>3. Elaborar técnicas de cobro para la recuperación de la cartera vencida (F2, O4, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar el manual de funciones, procesos y ejecutar el plan estratégico (D1, D2, D3, O2).</li> <li>2. Contratación de nuevo personal, con experiencia en la gestión de cobro (D4, O2, O3)</li> </ol>



AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>1. Perder a los usuarios del servicio en una de las filiales.</p> <p>1. Situación económica del país.</p> <p>2. Cambio de residencia de los usuarios.</p> <p>3. Nuevas leyes gubernamentales que afecten a las actividades de ENACAL</p>	<p>1. Dar un porcentaje descuento en las facturas cuando el usuario ha sido puntual en el pago (F1, F4,A1, A2,A3)</p> <p>2. Realizar continuas reuniones entre el personal de la dirección comercial y el Gerente acerca de cambios continuos en lo respecta a nuevos reglamentos y leyes en Nicaragua (F2,F5,F6,A4)</p>	<p>Contratar un equipo de personas aptas para dar capacitación al personal de las operaciones y actividades a efectuarse en lo que respecta a la gestión de cobro (D5, A1, A4)</p>
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

#### d. Filosofía de la Comercial Departamental.

##### Principios.

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

- ✓ **Compromiso.** – Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada las personas.
- ✓ **Responsabilidad.** – La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro





conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

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

#### **b. Valores de la Comercial Departamental.**

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

- ✓ **Amabilidad.** – Es la manera más sencilla, delicada, libre de exclusivismos. Amabilidad se define como “calidad de amable”, y una persona amable es aquella que “por su actitud afable, complaciente y afectuosa”.
- ✓ **Honradez.** – Es la rectitud de ánimo y la integridad en el obrar. Quien es honrado se muestra como una persona recta y justa, que se guía por aquello considerado como correcto y adecuado a nivel social.



- ✓ **Respeto.** – Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.
- ✓ **Trabajo en equipo.** – Trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa.

#### **e. Funciones de la Comercial Departamental.**

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

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

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de ENACAL.
2. Participar en la elaboración de los procedimientos para el cobro, formatos archivos control de cobranza y otros que requiera la operación llevarlos la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejora.
3. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.
4. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (cartas recordatorio, cartas de insistencia, visitas, entrevistas personales, redocumentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
5. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los



sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza adecuada, etc.

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

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

#### **f. MISION**

La Dirección Comercial, realiza la mejora continua de la gestión de cobro, mediante técnicas y políticas de cobro, que motiven a los usuarios a la cancelación de sus deudas, aumentar cada día su confianza, promover la recuperación de la cartera



vencida en el menor tiempo posible, y brindar información clara y confiable a la gerencia comercial nacional y delegado departamental.

#### **g. VISIÓN**

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

#### **h. OBJETIVOS**

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

##### **✓ Objetivo General.**

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

##### **✓ Objetivos Específicos.**

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



7. Realizar un diagnóstico de las quejas presentadas por los usuarios del cantón.

### 7.3.2 Establecimiento de Objetivos, estrategias y Actividades

#### 7.3.2.1 Matriz de Objetivos, Estrategias y Actividades

**Tabla 4. Matriz de Objetivos-Estrategias-Actividades**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
1. Informar mensualmente a la gerencia comercial nacional y delegado departamental.	Analizar el estado de la cartera vencida, comparando los procesos con las políticas para encontrar las brechas existentes	Programar y efectuar reuniones frecuentemente estableciendo periodos para la ejecución de las mismas.
2. Realizar una eficiente gestión de cobro.	Contar con nuevos procesos en el sistema que permitan medir el nivel de cartera.	*Contratación de nuevo personal con experiencia en cobranza. *Comunicación oral y escrita con la gerencia
3. Elaborar el análisis de las debilidades y oportunidades del departamento.	Utilizar herramientas de lluvia de ideas y el diagrama de causa y efecto.	Reunir al personal de la dirección comercial con el fin de poder establecer los puntos débiles, fuertes y que oportunidades tiene la
4. Mejorar los controles internos en la dirección comercial departamental.	Motivar al personal en función de que sientan la necesidad de aportar al logro de los objetivos de	Motivar al personal a mantener una mejor relación, integración y en conjunto puedan realizar



<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
5. Contar con personal altamente calificado en el departamento.	Definición de un plan de capacitación con una serie de temas, ejemplo: liderazgo, relaciones humanas, etc.	*Evaluar continuamente al personal. * Brindar oportunidades de cursos o seminarios para el desarrollo profesional de los empleados.
6. Realizar continuamente análisis estadístico de la cartera vencida de los usuarios de las diferentes delegaciones municipales.	Elaborar reportes diarios.	Contratar personal como asistente del Jefe de cobranza.
7. Custodiar los documentos importantes la dirección comercial departamental.	Informar oportunamente al administrador el requerimiento de archivadores y al delegado departamental.	Comprar archivadores que sean seguros, que tenga cerradura con claves.
8. Realizar diagnósticos de las quejas, peticiones y reclamos de los usuarios mensualmente	Implementación de indicadores.	Elaborar indicadores que permitan conocer el nivel de quejas, peticiones y reclamos que si ha logrado ser atendidos.
<b>Fuente:</b> <i>Elaboración propia.</i>		



### **7.3.3 Organización, Dirección y Control de la Comercial Departamental.**

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

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

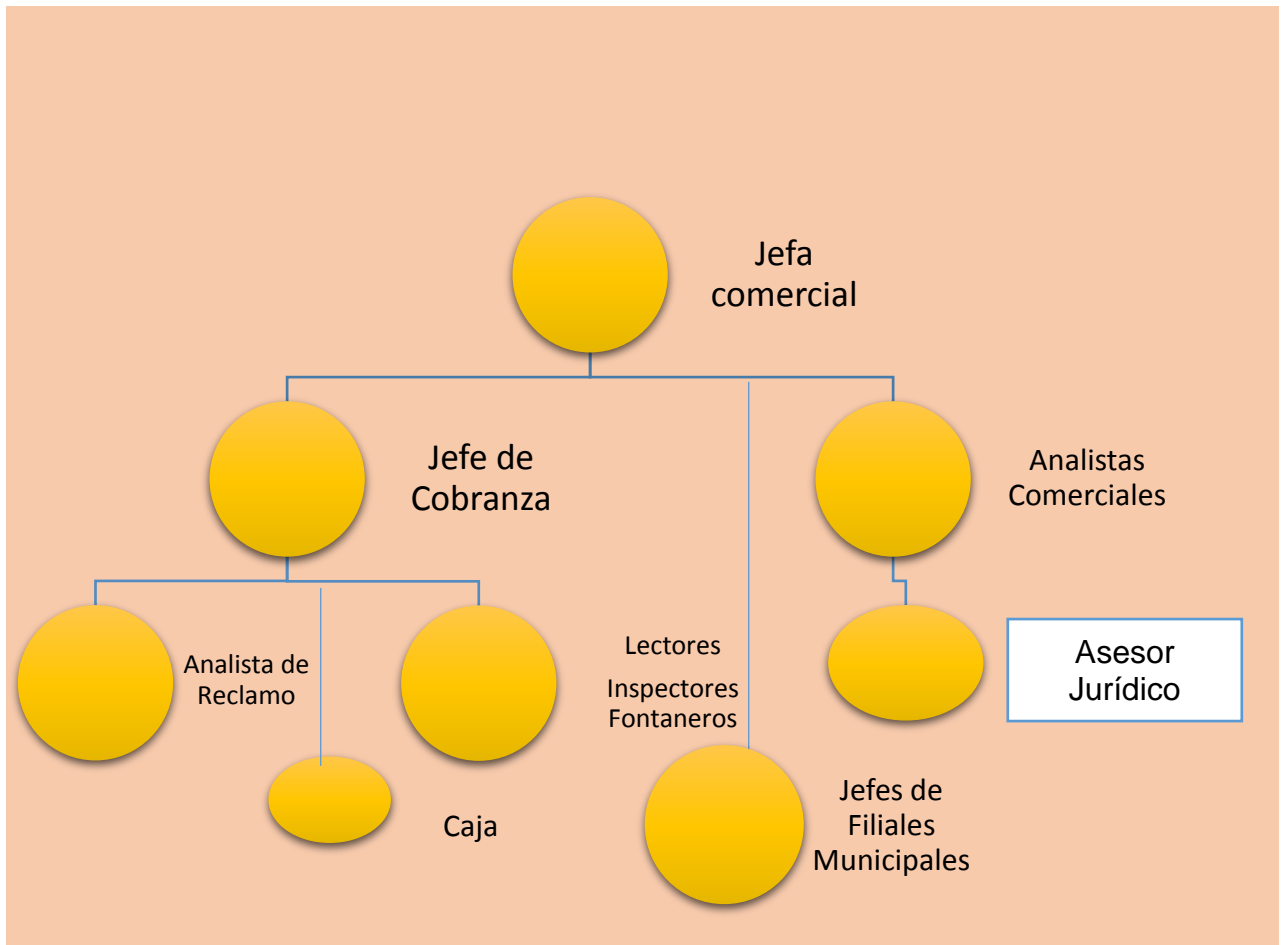
#### **7.3.3.1 Levantamiento de la Información**

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





### 7.3.3.3 Organigrama propuesto para la Comercial Departamental.



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.4 Normas y Procedimientos de Aplicación.

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



de ENACAL, es responsabilidad del Delegado Departamental y Jefe Comercial Departamental velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

#### **7.3.4.1 Criterios de selección de los clientes.**

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

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

#### **7.3.4.2 Consideraciones para la Ejecución de Cortes.**

Entre las consideraciones que se deben de analizar se plantean:

- 1) Para todo corte que se genere y efectúe, se debe asegurar que el medidor no se retire de campo, garantizando desde del primer corte realizado el cierre de la válvula de control y la puesta de un sello de seguridad (faja de seguridad).
- 2) Los cortes de AP se deberán efectuar, según la fase que corresponda (Fases 1, 2, 3 y de perforación).
- 3) En los casos de medidores manipulados o con BY PASS, se deberá de retirar el medidor, realizando el corte correspondiente a la espera de resolver la irregularidad encontrada con el usuario.
- 4) Cuando un cliente solicita la inactivación de su servicio, se deberá cortar de perforación y retirar el medidor correspondiente.
- 5) En toda reconexión de usuario medido, se deberá de asegurar la instalación de su respectivo medidor en el caso que haya sido retirado con anterioridad.



- 6) Toda conexión nueva para un cliente medido dentro de cualquier categoría, se le deberá instalar su respectivo medidor.
- 7) El personal perteneciente a las unidades involucradas en estas operaciones deberá contribuir en reportar casos de incidencias y novedades en la micro medición que se detecten para que deban ser atendidas por el área técnica correspondiente.
- 8) El seguimiento a los cortes ejecutados deberá ser realizado por personal permanente de ENACAL, por cuanto el personal contratado temporal deberá realizar solamente el primer corte a los clientes en mora.
- 9) Se debe garantizar el pago de la reconexión por servicio cortado, puesto que el financiamiento del Plan es proveniente de dichos fondos de reconexión (C\$ 231.00), el mínimo aceptable para la continuidad del Plan será el 65% de las reconexiones del total de los cortes realizados.

#### **7.3.4.3 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:



## a. 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 95% de lo facturado por los servicios prestados.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: : Mensual	Tipo: Eficiencia
RANGO DE GESTIÓN		
EXCELENTE 90% a 95%	ACEPTABLE 65% a 85%	DEFICIENTE <65%
Fórmula:		
$\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto total facturado}} * 100$		
GRÁFICO		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaboración propia.

**b. 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 85%	DEFICIENTE <70%
Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de clientes que han cancelado}}{\text{Total de clientes que adeudan a la empresa}} * 100$		
GRÁFICO		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaboración propia.

**c. Cumplimiento de convenio de pago.**

## Ficha 3. Indicador Cumplimiento de convenios de pago

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

Fuente: Elaboración propia.



**d. Indicador de Cumplimiento de % de Clientes con deuda de 3 a 6 facturas**

Ficha 4. Indicador de % de Clientes con deuda de 3 a 6 facturas

<i>Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL</i>		
<i>Nombre del indicador: % de Clientes con deuda de 3 a 6 facturas</i>		
<i>Código del indicador:</i>	<i>Clase de indicador: Proceso</i>	
<i>Descripción: Mide el porcentaje de clientes que no están cumpliendo con sus pagos</i>		
<i>Objetivo: Lograr que haya mínimo un nivel del 10% de los clientes con deudas a más de 30 días</i>		
<i>Escala: Porcentual</i>	<i>Escala: Porcentual</i>	<i>Escala: Porcentual</i>
<b>RANGO DE GESTIÓN</b>		
<i>EXCELENTE</i> <20%	<i>EXCELENTE</i> <20%	<i>EXCELENTE</i> <20%
<i>Fórmula:</i>		
$\frac{\text{Clientes que mantienen deudas por más de 30 días}}{\text{Total de clientes}} * 100$		
<b>GRÁFICO</b>		
<i>Observación:</i>		
<i>Conclusión:</i>		

Fuente: Elaboración propia.

**e. Indicador de % de Clientes con deuda de 7 a 14 facturas***Ficha 5. Indicador de % de Clientes con deuda de 7 a 14 facturas*

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: % de Clientes con deuda de 7 a 14 facturas		
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
RANGO DE GESTIÓN		
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:		

Fuente: Elaboración propia.





**f. Indicador de Cumplimiento de % de Clientes con deuda de 15 a 20 facturas.**

Ficha 6. Indicador de % de Clientes con deuda de 15 a 20 facturas

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: % de Clientes con deuda de 15 a 20 facturas		
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
RANGO DE GESTIÓN		
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:		

Fuente: Elaboración propia.



**g. Indicador de Cumplimiento de % de Clientes con deuda de 20 facturas a más.**

Ficha 7. Indicador de % de Clientes con deuda de 20 a más facturas

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: % de Clientes con deuda de 20 a más facturas		
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
RANGO DE GESTIÓN		
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:		

Fuente: Elaboración propia.



### h. Indicador de Cumplimiento de % de Clientes con deuda de 20 facturas a más. (Ficha 8.)

Ficha 8. Indicador de Índice de empleados que conocen las políticas de cobranzas

Área: COMERCIAL DEPARTAMENTAL		
Nombre del indicador: Índice de empleados que conocen las políticas de cobranzas		
Código del indicador:	Clase de indicador: Proceso	
Descripción: Mide el índice de empleados del departamento que conocen las políticas de cobranzas		
Objetivo: Lograr que el 100% de los empleados del departamento conozcan las políticas de cobranza.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: : Mensual	Tipo: Efectividad
RANGO DE GESTIÓN		
EXCELENTE 90% a 95%	ACEPTABLE 70% a 85%	DEFICIENTE <70%
Fórmula: $\frac{\text{Número de empleados que conocen las políticas de cobranzas}}{\text{Total de empleados}} * 100$		
GRÁFICO		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaboración propia.



#### 7.3.4.4 Presupuesto del Plan de Mejoramiento de la Gestión de Cobranza

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

#### Detalle de las proyecciones de recuperación:

#### 7.3.4.5 Proyección de las Metas de recuperación por Filial sobre el 75% de usuarios morosos y el 75% de la cartera morosa.

Tabla # 5: Proyección de metas de recuperación

FILIALES	USUARIOS MOROSOS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	TOTAL
Ocotal	3,204	4,238,528	4,238,528	4,238,528	12,715,584.00
Mozonte	239	119,646	119,646	119,646	358,938.00
Ciudad Antigua	150	21297.87	21297.87	21297.87	63,894.00
San Fernando	146	33921.15	33921.15	33921.15	101,763.00
Susucayán	257	74449.4	74449.4	74449.4	223,348.00
El Jícaro	681	387113.75	387113.75	387113.75	1161,341.00
Jalapa	657	531152	531152	531152	1593,456.00
Tastasli	288	32429.6	32429.6	32429.6	97,289.00
EL Limón	414	196081.125	196081.125	196081.125	588,243.00
<b>TOTAL</b>	<b>6344</b>	<b>5634,619.00</b>	<b>5634,619.00</b>	<b>5634,619.00</b>	<b>16903,857.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se refleja las proyecciones de meta por filiales en los próximos tres años a partir del 2017, la tarea de cada filial es ir cumpliendo la meta del 75% de



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

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

**Tabla # 6: Proyección de metas de recuperación por filial**

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

Fuente: Elaboración propia.



En la presente tabla se refleja las proyecciones de meta por filiales en los próximos tres años a partir del 2017, la tarea de cada filial es ir cumpliendo la meta del 25% de sus usuarias/os que cancelen sus facturas pendientes por medio de convenio de pagos, donde cada filial deberá cumplir con las metas establecidas, ejemplo: **Ocotal**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 1,171 usuarias/os firmen convenios de pagos por un monto de con un monto de C\$ 1,412,842.60 que equivale el 25% del monto total, **Jalapa**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 219 usuarias/os firmen convenios de pagos por un monto de C\$ 531,152.00 que equivale al 25%, **Jícara**, en el 2017 deberá cumplir la meta que 227 usuarias/os firmen convenios de pagos por un monto de C\$ 129,037.92 que equivale al 25%, igual el resto de filiales.

#### 7.3.4.7 Detalle del presupuesto del Plan Estratégico de Recuperación de la cartera morosa.

Tabla # 7: Presupuesto de plan estratégico de recuperación de cartera morosa

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

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.3.4.8 Determinación de Cuentas Incobrables

Los saldos de cartera que se determinen como incobrables se deberá proceder de conformidad al procedimiento establecido y aprobado en el Manual de Elaboración de Notas de Créditos, el cual tiene por finalidad depurar las cuentas incobrables que corresponden a predios baldíos, cuentas inexistentes, casas deshabitadas o



abandonadas a las que se les facturó consumos, casos de doble facturación de cuentas que presentan adeudos.

Para la baja de cuentas incobrables se deberá proceder de conformidad a lo siguiente:

- a) Para determinar o clasificar una cuenta como predio baldío, cuenta inexistente o doble cuenta se deberá realizar una inspección de campo para constatar la situación de la misma.
- b) Conformar un expediente para cada caso el que deberá contener:
  - ✓ Análisis de la mora de la cuenta,
  - ✓ Original de Inspección Catastral
  - ✓ Nota de Crédito

Los saldos de cartera deberán ser dados de baja del sistema a fin de presentar una información real y confiable de los saldos de mora.

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

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

- ✓ Fortalecidas las capacidades de ejecución de cortes y seguimiento a todos los usuarios morosos en todas las filiales del departamento, además de las notificaciones especiales entregadas a los usuarios en mora de manera bimensual.



- ✓ Se habrá Incidido de forma efectiva para el mejoramiento de una nueva cultura de pago de los usuarios, evitando mayor gasto por el pago de reconexión.
  
- ✓ Depuración de saldos determinados como Incobrables para proceder a la baja de saldos de las cuentas por cobrar.





## VIII. CONCLUSIONES

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

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



en la Comercial Departamental, estableciendo estrategias que permitan aprovechar oportunidades y mitigar riesgos.

- ✓ Dentro de la propuesta también se incluyó un organigrama de la Comercial Departamental, donde queda bien definido la jerarquía por puesto con el fin de hacer una mejor aplicación del manual de funciones por cada servidor público de acuerdo al cargo, de tal manera que se logre aprovechar al máximo los recursos existentes, de igual manera se propone la contratación de personal para que puedan ejecutarse los procesos de una manera más eficiente y lograr los resultados anhelados.



## IX. RECOMENDACIONES

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

- ✓ La recuperación de la cartera corriente y morosa es responsabilidad de todos los funcionarios de la delegación departamental de ENACAL, Nueva Segovia por lo que se hace estrictamente necesario que los procedimientos sean aplicados con fidelidad para lograr el objetivo principal de reducir el índice de morosidad de la delegación departamental.
- ✓ Realizar continuas capacitaciones al personal de la Comercial Departamental, en especial brindar la oportunidad de que asistan a seminarios referentes a la gestión de cobranza y lo que compete a procesos judiciales de la acción coactiva.
- ✓ Implementar el plan estratégico propuesto en este trabajo.
- ✓ Realizar las actividades necesarias para lograr cumplir los objetivos departamentales.
- ✓ Actualizar el manual de funciones y entregarlo a la Comercial departamental para que pueda ser leído tanto por el personal nuevo como el que ya se encuentra laborando en la empresa.
- ✓ Cuando ingrese personal nuevo a laborar dar capacitación de mínimo un mes para que el empleado logre relacionarse con las actividades a realizar en la Comercial Departamental.
- ✓ Se propone utilizar los Indicadores Propuestos para el Proceso de Cobranzas para hacer el seguimiento de cada una de las actividades y procedimientos que realiza la Comercial Departamental.



## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección Estratégica. Séptima edición
2. Dr. H.J Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Cuarta edición, 1995
3. HARRINGTON, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. (1997)
4. Enrique Benjamín FRANKILN, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio, (Segunda Edición).
5. Alberto R. Lardent. Sistemas de información para la gestión empresarial, procedimientos, seguridad y auditoría. Pearson Education.
6. Thompson, I. (Octubre de 2007). *pronegocios.net*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
7. Asamblea Nacional de República de Nicaragua. (07 de Agosto de 2002). Ley 438. Managua, Nicaragua.
8. Black Stewart, H. M., & Lyman, P. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). México S.A.: Pearson Educación.
9. CONADASI. (2005). *minsa.gob.pe*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de [http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/119\\_LINPOLITRRHH.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/119_LINPOLITRRHH.pdf)
10. Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Undécima Edición ed.). Nueva York.
11. ENACAL. (2012). Recuperado el 2016, de [www.ENACAL.com.ni/PlanEstrategico2012](http://www.ENACAL.com.ni/PlanEstrategico2012)



12. Fernández Ruiz, J. (2002). *Servicios públicos municipales* (Primera edición ed.). México D.F: Méxioc.
13. Gitman, L. J. (1996). *Administración Financiera Básica*. México: Harla - México.
14. Guerrero Orozco, O. (Enero de 2015). *revistadegestionpublica. Revista de gestión pública, IV(1), 5-24.*
15. Hernández Sampierí, R., Fern[andez Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigaciónI* (Quinta edición ed.). México: McGraw Hill.
16. Jáuregui, A. (11 de Enero de 2001). *gestiopolis.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
17. López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica* (Sexta ed.). Managua, Nicaragua.
18. Luna Rojas, N. S. (o4 de Septiembre de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>
19. Montesinos, E. (Agosto de 2005). Los estudios de la descentralización en América Latina. *Vol. XXXI No. 93(93), 77-88.*
20. Ocampo Duque, J. E. (02 de Noviembre de 2012). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/ocampodu.pdf>
21. 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.
22. Pineda, E. B., Alvarado, E., & Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación* (Segunda edición ed.). Washington, D.C.20037, E.U.A.: Organización



## XI. ANEXOS



## Anexo #1

### GUIA DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

**OBJETIVO:** Diseñar un Plan Estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, Departamento de Nueva Segovia en el período 2012 al 2016.

1. ¿Conoce y puede explicar el proceso de facturación de la empresa?

---

---

---

---

2. ¿Conoce y puede explicar el proceso de cobranza de la empresa?

---

---

---

---

¿Cuál es el perfil de los gestores de cobro que se contratan en la empresa?

---

---

---

---

¿De qué forma se clasifican a los clientes en función del grado de morosidad o falta de pago de los usuarios del servicio?

---

---

---

---



¿Qué procesos han sido definidos para el control de la gestión de la cobranza?

---

---

---

---

3. ¿La alta gerencia de la empresa han definido en sus políticas financieras, acciones o guías claras para las gestiones de facturación y su recuperación?

---

---

---

---

¿A nivel de delegación, se hacen análisis periódicos de la gestión de cobranza?

---

---

---

---

¿Qué acciones o alternativas sugeriría para mejorar la situación de morosidad de los usuarios?

---

---

---

---

¿Cuáles considera usted son las causas de la falta de pago del servicio de suministro del vital líquido por parte de los usuarios?

---

---

---

---





## Anexo #2

### ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE DEL DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA

Estimado usuario (a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia y Administración Pública”, y estoy desarrollando una investigación que permita conocer las causas de la alta morosidad de los usuarios del servicio de agua potable. Solicito 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 estaré profundamente agradecida.

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

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: \_\_\_\_\_