

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ ESPAM-MFL**

**INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

Tema:

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS EN LA RECUPERACIÓN DE LA
CARTERA DE LA EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA**

**AUTORAS: CEDEÑO ZAMBRANO MARÍA GABRIELA
LOOR ÁLAVA EDITHA CONCEPCIÓN**

TUTOR: LCDA. MARICELA MARIBEN GONZÁLEZ BRAVO

Calceta, Abril 2012

DERECHOS DE AUTORÍA

María Gabriela Cedeño Zambrano y Editha Concepción Loor Álava, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



GABRIELA CEDEÑO ZAMBRANO

EDITHA LOOR ÁLAVA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Maricela Mariben González certifica haber tutorado la tesis titulada "PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA", que ha sido desarrollada por María Gabriela Cedeño Zambrano y Editha Concepción Loor Álava, previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en administración pública, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.


LCDA. MARICELA MARIBEN GONZÁLEZ

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos aprobado la tesis titulada "PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA", que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por María Gabriela Cedeño Zambrano y Editha Concepción Loor Álava, previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en administración pública, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Christian Loor Zambrano

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Xavier Mendoza Ponce

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Rubén Rivera Fernández

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Institución que nos dio la oportunidad de capacitarnos y en la cual nos hemos forjado día a día.

A Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad; a cada uno de los que son parte de nuestra familia a nuestros padres por siempre habernos dado sus fuerzas y apoyos incondicionales que nos han llevado hasta donde estamos ahora.

A nuestro tribunal de tesis Ing. Rubén Rivera presidente y miembros Ing. Christian Loo e Ing. Xavier Mendoza quienes a lo largo de éste tiempo nos han orientado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de nuestra tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

Por último y no menos importante al personal del departamento comercial de la EMAPA, por el apoyo y respaldo recibido en todo éste tiempo.

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios porque ha estado con nosotras a cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar.

A nuestra familia, quienes a lo largo de nuestra carrera han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

A todos quienes han contribuido con su apoyo a la feliz culminación de nuestra carrera.

CONTENIDO

CARÁTULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORÍA	vi
CONTENIDO	vii
CONTENIDO DE TABLAS Y GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
1. ANTECEDENTES	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	17
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	19
1.4. HIPÓTESIS	19
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (EMAPA)	20
2.1.1. MISIÓN	21
2.1.1. VISIÓN	21
2.2. MANUAL	22
2.3. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	23

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL.....	24
2.5. LOS PROCEDIMIENTOS	25
2.5.1. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	25
2.6. LA GESTIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	26
2.7. CARACTERÍSTICA E IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ...	26
2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	27
2.8.1. ETAPAS DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL	28
2.8.2. CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	31
2.9. FINALIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	31
2.10. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	32
2.10.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	32
2.10.2. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL	33
2.11. CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	34
2.12. CÓMO SE REFUERZAN LOS PROCEDIMIENTOS.....	36
2.12.1. EL MEJORAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS..	36
2.12.2. OPCIONES COMUNES PARA QUE LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES SEA UNA PRÁCTICA COMÚN	37
2.13. CARTERA.....	38
2.14. CARTERA VENCIDA	38
2.15. RECUPERACIÓN DE CARTERA	39
2.16. DEFINICION DE CALIDAD Y SERVICIO.....	39
2.16.1. CALIDAD.....	39
2.16.2. SERVICIO	40
2.17. ATENCIÓN AL CLIENTE	41
2.18. CLIENTE	41
2.19. ASPECTOS GENERALES DE LA COBRANZA.....	41
2.19.1. ADECUADA	41
2.19.2. OPORTUNA.....	42
2.19.3. COMPLETA	42
2.20. IMPORTANCIA DE COBRAR PUNTUALMENTE LAS FACTURAS	43
2.21. LA FUNCIÓN DE COBRANZAS	44

2.22. RAZONES POR LAS CUALES UN CLIENTE SE ATRASA EN SUS PAGOS	44
2.23. ANÁLISIS FODA	45
2.24. OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA	45
2.24.1. PROPÓSITO DEL ANÁLISIS FODA	46
2.24.2. CONCEPTO BÁSICO	46
2.24.3. COMPONENTE DEL ANÁLISIS FODA.....	46
2.24.4. DEFINICIONES DE CONCEPTOS	47
2.25. LEY DE SERVICIO PÚBLICO EN EL ECUADOR	48
2.25.1. PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES.....	48
2.25.2. DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO	49
2.26. CÓDIGO ÓRGANICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	50
2.26.1. PRINCIPIOS GENERALES.....	50
CAPÍTULO III	55
DESARROLLO METODOLÓGICO	55
3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.3. MÉTODOS.....	55
3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	56
3.5. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
CAPÍTULO IV	58
RESULTADO Y DISCUSIÓN	58
4.8. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	66
4.8.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	66
4.8.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMAPA.....	69
4.8.3. GENERALIDADES DEL MANUAL.....	70
4.8.4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA	71
4.8.5. INTRODUCCIÓN	72
4.8.6. JUSTIFICACIÓN	72
4.8.7. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	73
4.8.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	74

4.8.9. ALCANCE	74
4.8.10. ESTRUCTURA A LA QUE SE LE APLICARÁ	75
4.8.11. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	76
4.9. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	77
4.10. SOCIABILIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	91
CAPÍTULO V	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1. CONCLUSIONES	92
5.2. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	100

CONTENIDO DE TABLAS

CUADRO 4.1. FRECUENCIA DE REPORTES DE CARTERA.....	58
CUADRO 4.2. PROCEDIMIENTOS QUE SE APLICAN PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA.....	59
CUADRO 4.3. NECESIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	60
CUADRO 4.4. CAUSAS DE LOS CLIENTES QUE NO CANCELAN SUS VALORES VENCIDOS	61
CUADRO 4.5. INCENTIVO PARA CLIENTES DEUDORES.....	63
CUADRO 4.6. ATENCIÓN A LOS CLIENTES.....	64
CUADRO 4.7. FACILIDADES DE PAGO.....	65

CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 4.1. CONTROL DE CARTERA.....	78
FIGURA 4.2. GESTIÓN DE CARTERA	81
FIGURA 4.3. ATENCIÓN AL CLIENTE.....	84
FIGURA 4.4. MOROSIDAD DE LA CARTERA	86
FIGURA 4.5. APLICACIÓN DE REBAJAS Y DESCUENTOS	88
FIGURA 4.6. ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES A GESTIÓN JUDICIAL.....	90

RESUMEN

El presente informe refleja el trabajo realizado en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, (EMAPA) regional la Estancilla; la misma que está ubicada en la Parroquia Ángel Pedro Giler, la Estancilla entre la Av. Belisario Velásquez km1, vía a Calceta; en donde se realizaron las actividades previstas en el proyecto de tesis, tales como el diagnóstico de la cartera vencida y por vencer a través de la entrevista, estructurar la propuesta de la elaboración del manual de procedimientos y finalmente la sociabilización del mismo.

Mediante el diagnóstico de la institución se pudo determinar las causas del considerable nivel de cartera vencida con el que cuenta la EMAPA, razón fundamental que hizo que esta se viera en la necesidad de acoger la propuesta de un manual de procedimientos, para disminuir estos valores vencidos por el servicio de agua potable. Teniendo como resultado que la mayoría de los clientes no cancelan sus valores atrasados por la cantidad de la deuda y por ello se llegó a la conclusión de que la mejor alternativa para esta situación sería el descuento.

La metodología empleada para la ejecución de las actividades se realizó a través de la entrevista, la misma que se aplicó a los funcionarios de los cantones de Junín, Tosagua, San Vicente, Bahía y Bolívar. La elaboración de la propuesta tuvo como finalidad minimizar los altos niveles de cartera vencida, optimizando la cobranza y motivando a los clientes de la institución para que se acerquen a cancelar sus valores pendientes de pago.

Finalmente se realizó la sociabilización del manual de procedimientos, mediante la cual se capacitó al personal de la institución y de los demás cantones para la correcta utilización del mismo, mejorando la recaudación diaria del servicio y aplicando procedimientos para recuperar la cartera vencida de la institución, obteniendo resultados esperados y cumpliendo a cabalidad con las metas propuestas.

SUMMARY

This report reflects the work undertaken in the Estancilla regional Water Company and Wastewater (EMAPA), the same which is located in the Parish Angel Pedro Giler - Estancilla at Belisario Av. km1 via Calceta; the activities that were conducted during the thesis, diagnosis of nonperforming loans and overcoming through interview, proposed structure of the procedures manual and ultimately the socialization of it.

By diagnosing the institution is unable to determine the causes of the considerable level of nonperforming loans that account with the EMAPA, fundamental reason that made this are seeing the need to accept the proposal of a manual of procedures to reduce these values due for drinking water. With the result that most customers do not pay their values, therefore it is concluded that the best alternative for this situation would be a discount.

The methodology for the implementation of the activities are conducted through an interview, it was applied by officials of the districts of Junín, Tosagua, San Vicente and Bolivar. The development of the proposal aimed to minimize the high levels of nonperforming loans, optimizing the collection and encouraging customers of the institution to pay their values.

Finally, we performed of the socialization procedures manual, through which trained the staff of the institution and the other cantons for the proper use of it, improving the daily collection service and applying procedures to recover bad loans of the institution, achieving the results and fully complying with the proposed goals.

INTRODUCCIÓN

La aplicación de un manual de procedimiento para la recuperación de la cartera afianza la fortaleza económica de la entidad frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere, se hace necesario aplicar ciertas técnicas que motiven a los usuarios a cancelar sus valores vencidos, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todas las actividades.

El elevado índice de cartera vencida con el que cuenta la EMAPA, lleva a proponer la elaboración de un manual de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida. Este manual pretende establecer una guía para el buen funcionamiento al cobro de los valores vencidos con los que actualmente cuenta la EMAPA. En él, se registran todos los procedimientos del proceso de cobro para conocimiento del personal de la misma, y de los nuevos que se incorporen.

Con la aplicación de la entrevista al personal de la institución se pudo determinar cuáles son las falencias que tiene el departamento de comercialización con relación al cobro de los valores vencidos de los clientes de la EMAPA, y todos estuvieron de acuerdo con la implantación del manual de procedimientos para disminuir el nivel de cartera vencida.

El resultado de la mencionada entrevista nos da como resultado un factor considerable que puede ser de gran importancia para los encargados del departamento de comercialización de la EMAPA como es la aplicación de

vencidas ya que según el reporte de las entrevistas este es el principal factor de motivación para todos los usuarios.

En la perspectiva adoptada, se puede afirmar que un departamento de comercialización que no aplique procedimientos adecuados para el cobro respectivo de valores vencidos, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Siendo así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando un manual de procedimientos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la institución.

I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) Regional la Estancilla, es una institución del sector público con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa con patrimonio propio que tiene como finalidad ofrecer un servicio efectivo y eficiente de agua potable a los habitantes de los cantones de Bolívar, Junín, Tosagua, San Vicente y Bahía cumpliendo con las exigencias y necesidades de abastecimiento de los clientes reales y factibles de la misma.

La institución cuenta con un departamento comercial que está encargado de comercializar agua y vender medidores a las personas interesadas en obtener el servicio respectivo y a la vez pagar lo justo por el consumo, pero en dicho departamento existe un problema de gran consideración como es la falta de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera vencida y por vencer del servicio de agua potable.

La carencia de dicho manual genera que la recaudación anual en la empresa no llene las expectativas de los directivos debido a que ciertos clientes cuentan con deudas atrasadas en los pagos mensuales; otros mantienen el uso del servicio con línea directa sin tener un prudente control en la utilización del agua, formando parte del problema que tiene la institución; por tal razón los ingresos de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) no son los esperados y es de vital importancia recuperar la cartera vencida de los clientes que están atrasados en sus pagos para mejorar el nivel de rentabilidad.

Es de mucha importancia la aplicación de este manual de procedimientos en el departamento comercial de la EMAPA para disminuir la cartera vencida ya que propaga las actividades comerciales de la institución y asegura una excelente rentabilidad para continuar con el abastecimiento de agua a los habitantes de los diferentes sectores y a la vez optimizar el servicio a quienes deseen la prestación del mismo.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la falta de un manual de procedimientos en la recuperación de cartera vencida y por vencer de los clientes que mantienen deudas por consumo de agua potable, en el departamento comercial de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA regional, la Estancilla?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, (EMAPA) regional la Estancilla cuenta con un departamento comercial, el mismo que está relacionado directamente con el departamento de cobranzas, este se encarga de la recaudación diaria de los pagos por consumo de agua, deudas atrasadas, entre otras. Por tal motivo es el departamento de mayor importancia para la institución ya que tiene como objetivo incrementar el porcentaje de la recaudación anual y al mismo tiempo hacer que la empresa sea rentable.

Pero debido a que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) tiene un elevado porcentaje de clientes atrasados en sus pagos, la entidad se ve en la

necesidad de tomar medidas serias para hacer que estas personas se acerquen a cancelar sus deudas ya que esto genera una cartera vencida considerable imposibilitando la percepción inmediata del dinero.

El departamento comercial es de vital importancia para la entidad porque en este se comercializa el servicio de agua potable, se instalan medidores, entre otros; con el único fin de satisfacer las necesidades de abastecimiento a los habitantes de los cantones de Junín, Tosagua, Bahía, Bolívar y San Vicente. El mantener una cartera vencida elevada genera molestias para quienes operan en la entidad y para los responsables directos de la cobranza, debido a que es un dinero que no tiene movimiento, es por este motivo que se deben tomar medidas estrictas para recuperar dicho capital.

Con esta propuesta se pretende conseguir que la EMAPA propague el desarrollo de sus actividades comerciales, de esta manera se fomenta el objetivo fundamental del sector público que es mejorar la calidad de atención al cliente, dándole preferencia al momento de satisfacer sus necesidades y asegurar el crecimiento socio-económico de la entidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Diseñar una propuesta de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera vencida y por vencer del servicio de agua potable en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) regional la Estancilla.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la cartera vencida y por vencer del servicio de agua potable que presta la EMAPA regional la Estancilla.
- ✓ Estructurar la propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para la recaudación de los valores vencidos de la comercialización del agua potable.
- ✓ Sociabilizar el manual de procedimientos con el personal Administrativo y Operativo para la recuperación de la cartera vencida de los clientes deudores de la EMAPA.

1.4. HIPÓTESIS

El diseño de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera vencida y por vencer del servicio de agua potable, optimizará la recaudación de las planillas no canceladas por los usuarios de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) regional La Estancilla.

II MARCO TEÓRICO

2.1. EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (EMAPA)

La Empresa de Agua potable y Alcantarillado, (EMAPA) Regional La Estancilla está constituida como persona jurídica, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, de derecho público con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Tosagua, cabecera del cantón Tosagua de la provincia de Manabí.

La empresa es administrada con criterios de eficiencia, para lo cual recurre a los principios de optimización y sistemas técnicos de organización de empresas. Fue creada el 24 de octubre de 2000, mediante Ley No. 27, promulgada en el Registro Oficial No. 190. La EMAPA tiene como finalidad:

- La provisión administrativa y prestación de servicios de agua potable y alcantarillado, para los cantones de Junín, Tosagua, Bolívar, San Vicente y Sucre.
- Extender la prestación de este servicio mediante convenio con los municipios de otros cantones, si las necesidades y las condiciones técnicas y logísticas lo ameritan. Además podrá crear otros organismos, empresas mixtas o departamentos de agua potable, asociarse entre si o conformar instituciones para este propósito.

Para el cumplimiento de su finalidad, la empresa podrá realizar toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes de la República, cumpliendo las normas estatuidas en ellas, incluyendo la contratación con empresas privadas para la ejecución de actividades que estimare convenientes.

La prestación de servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial que se entrega a través de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) Regional

La Estancilla, está sujeta al pago de tasas y tarifas establecidas como lo ordena la ley.

Las tasas y tarifas serán fijadas por el Directorio, de modo que los ingresos globales que generen permitan cubrir los costos de producción, distribución, mantenimiento, facturación, servicio de la deuda, costos de inversiones y gastos generales que cause la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial; estas tarifas de los mencionados servicios entraran en vigencia desde la fecha que establezca el Directorio.

La empresa impulsará la formación en el futuro de empresas de economía mixta o privada, al amparo de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios por parte de la Iniciativa Privada precautelando siempre el carácter social del servicio, particularmente de los sectores populares y de conformidad con las disposiciones constitucionales en cuanto a la delegación en la prestación de servicios públicos (Giler, 2009)

2.1.1. MISIÓN.

Mejorar la calidad de vida de los habitantes de los cantones: Tosagua, Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre. Mediante la producción de agua potable con calidad, continuidad y cobertura, trabajando con el mejoramiento continuo y personal competente.

2.1.2. VISIÓN.

Ser un modelo de referencia en la gestión de servicios básicos a nivel nacional, con proyección internacional, trabajando de forma sustentable y con personal comprometido.

2.2. MANUAL

Un diccionario define la palabra "MANUAL" como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Así, encontramos manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología (Álvarez, 1996).

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las actividades (Américo, 2009).

Los Manuales señalan los procedimientos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que labora en la empresa sea esta pública o privada que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer un método estándar para ejecutar el trabajo (Aguilar, 2003).

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y de las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de las actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituya una guía para el personal que ha de realizarlas (Gómez, 1994).

Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos d una

empresa o institución. Las normas que se incorporan en los manuales son aquellos que se consideran indispensables para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales de herramientas de planificación o programación que sirven de guía o como fuente ordenada de actos administrativos esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias funciones. Son instrumentos importantes en la administración, porque procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de tareas, especialmente en las que son repetitivas.

Este tipo de regulaciones contiene la explicación de todas las relaciones formales entre unidades y funcionarios y consecuentemente introduce orden en las expectativas de los usuarios; como resultado de su aplicación los clientes y el público en general deberían saber a qué atenerse sobre los servicios y los productos de la organización. Para los usuarios internos, trabajadores y autoridades, operan como instrucciones operativas de rutina o programas de rendimiento ante situaciones de decisión estructuradas o programables.

Los manuales sirven para liberar a los miembros de la administración de tener que rehacer el marco de referencia para la toma de decisiones cada vez que se encuentran frente a la misma situación. También pueden aplicarse, heurísticamente ante la aparición de situaciones similares que no se encuentran reguladas y para las que no exista prohibición de emplear soluciones por analogía (Díaz, 2005).

2.3. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

Un manual es importante porque permite mantener informado al personal de una entidad, además de presentar la estructura de la organización, políticas y procedimientos en forma de libro permanente, que está sujeto a cambios de acuerdo a los cambios que se den en la empresa, además un manual proporciona un sistema de referencia que permite poseer información para planificar de acuerdo a las mismas reglas, mostrando a los empleados como encaja su puesto en la entidad y remarcando la forma como este contribuye al logro de los objetivos y a las buenas relaciones con los demás (Amador, 2011).

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se han encomendado (Florencia, 2009).

Los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración (Jailer, 2004).

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumento apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización (Mejía, 2006).

2.5. LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a los asuntos tácticos recurrentes, a menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea además, proporcionan uniformidad para terminarla.

2.5.1. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes, a menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea, además, proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares que incluyen descripciones detalladas (Paz y Piedrahíta, 2002).

Los procedimientos se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

Procedimiento General.- Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

Procedimiento específico.- Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativas con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

La mayor parte de las prácticas administrativas provienen de ejecutar las políticas de una empresa. Cuando cada operación relacionada con la política se convierte en un procedimiento, la consecuencia de interpretar la política se asegura y la actividad

administrativa se simplifica de forma considerable. Los procedimientos (cuando expresan las guías de políticas establecidas (Rodríguez, 2002).

2.6. LA GESTIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos, reunidos en un manual de procedimientos de la empresa, sirven para recordar el funcionario general de la empresa e imponen un modo de publicación y distribución de la información.

La aplicación de los procedimientos es una restricción y una de campo en ciertos aspectos, pero también es una gran ayuda. La ventaja principal reside en la sistematización de los procedimientos, ya que todas las personas implicadas son informadas al mismo tiempo, gracias a la ayuda de un documento estándar.

La finalidad de la información sobre los procedimientos es anunciar, a todas las personas implicadas, las modalidades de un acontecimiento de cierta importancia en la vida de la empresa. Es una especie de "Boletín Oficial" o diario de a bordo de la empresa, para que nadie ignore la ley; especialmente si tiene que desempeñar un papel en dicha acción (Kratiroff, 2003).

2.7. CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Como todos los planes, los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. En cada caso deben tomarse en cuenta los recursos humanos, el tipo de trabajo, los recursos materiales y el objetivo.

Los pasos de procedimientos deben ser sucesivos, complementarios y en junto deben alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, así como llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos de procedimiento.

Un procedimiento debe estar estable y a la vez flexible. Por estable debe entenderse la firmeza del curso establecido, el cual sólo sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones fundamentales en los factores que afectan la operación del procedimiento. Por flexible debe entenderse la necesidad de un procedimiento para poder enfrentarse a una crisis o emergencia, a demandas especiales o ajustes para condiciones temporales. El problema estriba esencialmente en mantener el equilibrio adecuado entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento. Se puede deducir de lo anterior la importancia que tienen los procedimientos en la operación de todo organismo social (Darío, 1998).

2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Este manual debe contestar la pregunta de cómo se hace para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y control asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio hasta la post-venta).

En el caso de las pequeñas empresas con un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo que la mayoría de las organizaciones tienen definida las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad y producción).

Cada área solamente incluirá en su manual de procedimientos en que esté directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos procedimientos que su propia área haya generado y procedimientos que estén directamente relacionados con otras áreas. Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con el desarrollo de los manuales podrá elaborar procedimientos siempre y cuando se le dé un adecuado entrenamiento.

La elaboración de manuales de procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

Es conveniente que cuando se empiecen a elaborar un manual de procedimientos se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada procedimiento a cada una de las áreas involucradas (Álvarez, 1996).

Los manuales de procedimientos recogen los pasos que hay que dar para llevar a cabo una actividad al nivel de calidad estipulado por las políticas.

Los manuales de procedimientos deben ser preparados por los responsables de los departamentos, que son los técnicos que mejor pueden valorar si hace falta una guía de este tipo para el tipo de actividades que habitualmente realizan. Los manuales de procedimientos muy a menudo tienen la forma de simples listados de cosas que cualquier empleado debe seguir al emprender una actividad concreta; pero siempre han relacionar estos pasos con los niveles de calidad establecidos en la política pertinente. Cuando cambia la política, lógicamente el manual de procedimientos ha de ponerse al día. La relación que establece entre planes, políticas y procedimientos, como métodos de gestión (Lord y Dexter, 2008).

2.8.1 ETAPAS DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMINETOS

Etapas de planeación

La planeación del estudio permitirá distinguir en las pláticas primarias la cobertura de la planeación del programa, y es aquí donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se preparará una descripción de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán en forma general, las cartas de organización y organigramas del área, estudio y localización exacta de los objetivos, el estudio de los trabajos de organización efectuados con anterioridad (en su caso), estudio de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método que se deberá utilizar.

Dentro de esa fase la planeación se puede utilizar algunas técnicas como gráfica de Gantt, el método P.E.R.T. Estas técnicas se enriquecen como el uso del camino crítico (C.P.M.), el cual permite estimar el enlace de tiempo y tomar decisiones entre menor duración y mayor costo.

Recopilación de datos

Consiste en recoger información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para la recolección de toda la información pertinente, acerca de los procedimientos, el analista puede auxiliarse de los siguientes medios:

1.- Investigación documental.- Consiste principalmente en recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica o escrita, en archivos de la empresa, sobre elementos del o los procedimientos de que se trate, por ejemplo descripción de funciones o actividades, organigramas del área, formas impresas, políticas, etcétera.

2.- Entrevista con los empleados.- Consiste en obtener información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para que se ejecuta.

Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Los datos pueden recogerse en un papel de trabajo, en forma de gráfica analítica (diagrama de flujo), precisando en dónde empieza y en dónde termina el procedimiento analizado.

3.- Entrevista con los supervisores o jefes inmediatos.- Con el objeto de completar los datos que se omiten en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más empleados; llenar lagunas que aparezcan en la descripción del procedimiento o bien aclarar las dudas que tenga el analista.

4.- Observación directa.- Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El analista observará la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos; para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.

5.- Cuestionarios.- Consiste en recoger la información por medios de preguntas planeadas, en el área que se ha de investigar; lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionario deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

Análisis de los datos.

El análisis de la información obtenida nos permitirá conocer muchas de las actividades que tiene un determinado puesto dentro del organismo social, sus interacciones, sus grados de autoridad responsabilidad, siendo aquí donde el análisis nos debe dar a conocer las siguientes características.

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura orgánica del área a que pertenece.
- Estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de éste con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, elementos materiales (equipo, materiales y otros) (Valencia, 2002).

2.8.2. CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se descende a cada una de las situaciones del organismo social. A este propósito solo mencionaremos que es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican las operaciones más complejas. De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

De estas breves anotaciones se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos (Valencia, 2002).

2.9. FINALIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos representan la serie ordenada de operaciones necesarias para elaborar la información en el marco de una "función" y para responder a la finalidad de la intervención de esta función. Definidos de este modo, los procedimientos dependen obligatoriamente, por tanto de una de esas estructuras elementales que disponen de los elementos datos necesarios y suficientes para su realización. Cada

elemento-dato equivalente, que por tanto, es objeto de una repetición, determinada la existencia de una función y los procedimientos no implica ninguna acción repetitiva (Martzloff, 1976).

2.10. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

2.10.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los elementos a tener en cuenta son:

- Portada

- Acta o resolución de aprobación.
- Misión de la institución.
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (gráficas, tablas, fórmulas, ejemplos, etc.)

2.10.2. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL

Una vez elaborado el manual de procedimientos, se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procedimientos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la institución.

La implantación del manual se deberá efectuar una vez se tengan los recursos humanos, físicos, necesarios, así como la capacitación del personal correspondiente. La adecuada implementación de los manuales debe tener en cuenta aspectos importantes como:

- Debe ser efectuada a través de los jefes
- Se deben manejar las resistencias al cambio
- Participación y compromiso de los funcionarios del área
- Apoyo permanente por parte de la gerencia
- Capacitación continua
- Evaluación permanente (Mejía, 2006).

2.11. CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En la elaboración del manual de deben tener en cuenta los siguientes elementos :

- Estructura organica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos).
- Determinar los niveles de autoridad así:
 - Dirección.
 - Jefes de departamentos y servicios.
 - Cargos subalternos (operarios, empleados, etc).
- Se toma toda la información relacionada con la naturaleza de cada función, entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica (Mejía, 2006)

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales:

- Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.

- Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

✓ ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad.

También puede servir como guía para aclarar dudas del personal.

Además, un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

✓ ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

✓ Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimientos hay que recordar que tienen un propósito común: obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es asegurar que sus usuarios se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales de

procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

En los organismos generalmente puede asignarse una actividad centralizada, por ejemplo a una unidad de sistemas y procedimientos; o a un grupo de técnicos para que formen un grupo de trabajo, que se encargue de elaborar uno o varios manuales, el cual debe ser dirigido por un experto en la materia y que esté consciente del objetivo a alcanzar, o bien o por asesores externos cuya capacidad sea comprobada (Valencia, 2002).

2.12. CÓMO SE REFUERZAN LOS PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos dicen en detalle y paso a paso como hacerlo, y formalizan la implantación de las políticas. A partir del desarrollo de los procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere y estos procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente. Una política es reforzada e implantada a través de al menos un procedimiento. Todo procedimiento es reforzado con al menos una política.

2.12.1. EL MEJORAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La forma de asegurar que las políticas, métodos o procedimientos se mejoren es poniéndolos por escrito para puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. Por política general, para los documentos controlados se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada por lo menos una vez al año de su emisión o antes si hay algún cambio significativo en la organización. En algunos casos, algunas organizaciones dedican de uno o dos días al año para revisar fuera de la compañía con todos los involucrados, sus correspondientes manuales.

Al principio, cuando empieza a documentarse los procesos, sistemas y actividades de la organización en Manuales, esto parece una actividad tediosa y sin mayor trascendencia. Sin embargo, a través del tiempo, del uso real de los Manuales y de involucramiento de equipo directivo y sus brazos derechos, tanto de directivo como los colaboradores, reconocen el valor de toda la información, conocimientos, experiencias allí plasmadas.

2.12.2. OPCIONES COMUNES PARA QUE LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES SEA UNA PRÁCTICA COMÚN

1. Que los empresarios, directivos y colaboradores dominen las técnicas y metodologías contenidas en el manual.
2. Que los empleados y directivos reconozcan la importancia de usar Manuales dentro de la organización.
3. Que los directivos apoyen y faciliten su elaboración.
4. Que los empresarios y directivos aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo que los involucrados en políticas y procedimientos se reúnan periódicamente para su elaboración, revisión, aprobación y difusión.

En conclusión, dado que el ser humano es social por naturaleza, con una tendencia natural a organizar y administrar sus asuntos, los Manuales de políticas y procedimientos pueden facilitarle a la organización el cumplimiento de sus propósitos y objetivos de manera efectiva y ordenada.

Además, toda organización está regida por políticas y procedimientos formales e informales, por lo que al elaborar un Manual se simplificará la vida de la organización y de todos sus colaboradores (directivos, empleados y sindicalizados).

5. Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado.

6. Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el porqué de la política.
7. Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política.
8. Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia especifica el apego a las políticas.
9. Dar conocimientos a aquellas personas o departamentos con mayores resultados.

Por supuesto, para asegurar congruencia entre lo que se dice y se hace, es necesario que los principales promotores, usuarios y supervisores de las políticas y procedimientos, sean los directores y gerentes de la organización. Si alguien viola las políticas o procedimientos, deberá llamársele firmemente la atención, explicándole los beneficios de respetarlos y las graves consecuencias por no aplicarlas cabalmente (Álvarez, 2006).

2.13. CARTERA

El conjunto de todas posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución. Es frecuente que nos centremos más exhaustivamente en las carteras que tienen individuos o departamentos dentro de una institución (Marshall, 2000).

2.14. CARTERA VENCIDA

Compuesta por créditos cuyo principal, intereses o ambos, no han sido pagados en su totalidad en el momento y plazos pactados o que habiéndose reestructurado o renovado continúan como cartera vencida por no haberse cumplido los plazos requeridos de pago sostenido (Martínez, 2006).

Parte del activo, constituida por los documentos y, en general, por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento (Hernández, 2006).

Representa aquella parte del importe de los valores registrados en las cuentas pendientes de cobro, se encuentran vencidas (López, 2004).

2.15. RECUPERACIÓN DE CARTERA

Se acoge a las normas dictadas dentro de la institución, que se pueden estipular de la siguiente manera:

1. Con una antelación mínima de 30 días deberá comunicarse a los deudores el próximo vencimiento de sus obligaciones a través de una comunicación que le pasa el gerente de la respectiva oficina. El mismo día del vencimiento de su obligación y haciendo uso de los formularios que existen para el objeto se efectúa otro aviso.
2. Si transcurridos 15 días después del vencimiento las obligaciones no han sido atendidas, se ordena una visita de revisión.

La iniciación de acciones judiciales no exonera a los gerentes o directores de responsabilidad sobre el control de esta cartera, puesto que es su obligación dispensarle la mayor atención para evitar la demora en su recaudo (Burbano, 2000).

Es importante medir un indicador como este, ya que el porcentaje de dinero que se recupera de las ventas de crédito en un periodo determinado, y se obtiene dividiendo el total del dinero recuperado, entre el total de ventas a crédito realizadas en ese período (Basurto, 2005).

2.16. DEFINICIÓN DE CALIDAD Y SERVICIO

2.16.1. CALIDAD

Podemos definir Calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”.

Esta es una definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

2.16.2. SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: el comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante y después de la compra, tales como, demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que una amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía (Publicaciones Vértice, 2008).

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (Grönroos, 1994).

2.17. ATENCIÓN AL CLIENTE

Es una política que, una vez puesta en práctica, debe seguir aplicándose. Y hay que practicarla a diario para que la empresa siga activa. La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa; no es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental (Brown, 1992).

La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa. La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. La satisfacción o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo (Couso, 2007).

2.18. CLIENTE

Un cliente es la persona más importante en una oficina, en persona o por correo. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. No le estamos haciendo un favor al atenderlo, él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirlo (Kotler, 2002).

2.19. ASPECTOS GENERALES DE LA COBRANZA

La cobranza debe reunir tres requisitos:

- Adecuada
- Oportuna, y
- Completa.

2.19.1. ADECUADA

Con esto se quiere indicar que para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos. No todos los clientes en una empresa actúan

de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un rasero común. Si un cliente ocasionalmente se atrasa en sus pagos, sería un grave error que se le amenazara con un abogado ya que esto acarrearía, en última instancia, que dejara de serlo.

Otra situación que se presenta es que indudablemente no es lo mismo un cliente común para la empresa que una persona de relevancia social, económica o bien, política. En este caso la firmeza de la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo con el tipo de cliente de que se trate, pues cualquier exceso de energía podría resultar un problema grave en los niveles de puestos más altos dentro de la empresa. En este último caso valdría consultar con el inmediato superior a fin de precisar el grado de presión y las acciones a tomar para recuperar la cartera.

2.19.2.OPORTUNA

Es normal que tanto las personas físicas como las morales tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso sus compromisos financieros, en un momento dado, pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, pues si se realizará después, pudiera darse el caso de que algunos cobradores llegaren antes agotando los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

2.19.3.COMPLETA

Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto que al pase del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas.

Dado que el Departamento de Crédito y Cobranzas de las empresas suele estar abrumado de trabajo debido a las limitaciones del personal y de equipo, y los

requerimientos financieros son mayores que las disponibilidades, es frecuente, por ello, que la atención se centre en las partidas de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas. Así, con el paso del tiempo, terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, se termina por no cobrárselos a los clientes cargándolos a los resultados de la empresa. Igual cosa sucede con los descuentos por pronto pago que se auto aplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre que su cobro sea olvidado.

La responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus fianzas sufran (Aznar, 2005).

2.20. IMPORTANCIA DE COBRAR PUNTUALMENTE LAS FACTURAS

Todas las empresas necesitan liquidez como el cuerpo humano necesita la sangre que corre por sus arterias para seguir vivo. Los impagos son retenciones del precioso líquido vital que perjudican a todo el organismo y los incobrables son hemorragias que deben ser cortadas para evitar que el cuerpo se llegue a desangrar.

Por estos motivos es necesarios que los flujos de cobro funcionen bien y que las empresas obtengan liquidez constante. Cuando una empresa no cobra puntualmente, no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería entra en crisis. Cuando se producen incrementos de las necesidades de tesorería provocado por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios. Pero el descuento de efectos y los servicios de factoring, aunque ofrecen ventajas a las empresas para la gestión financiera y la obtención de liquidez, suponen un coste financiero elevado y están fuera del alcance de muchos negocios (Brachfeld, 2009).

2.21. LA FUNCIÓN DE COBRANZAS

Básicamente, la función de cobranzas es un sistema de control para el departamento de ventas que informa sobre los estados de cuentas por cobrar de los clientes. En términos prácticos podemos decir que una venta consta de un pedido y de un cobro. Un vendedor, que no cuide ni seleccione a sus clientes, con el objetivo de realizar recuperaciones rápidas sobre el monto de sus ventas, está atentando contra el bienestar de la empresa. De aquí la importancia de la función de cobranza como una actividad de apoyo al departamento de ventas. Un buen sistema de cobranzas dará información actualizada por cada cliente, activando alarmas sobre clientes morosos, que de ser reincidentes será necesario eliminarlos con el fin de sanear las cuentas por cobrar de la empresa.

Una mala función de cobranzas provocará graves problemas a la gerencia de ventas y a la empresa. Si la información no es verídica o no se suministra a tiempo, el departamento de ventas podrá estar despachando pedidos a clientes atrasados en sus pagos, con lo cual agrava el problema con ellos o por el contrario, puede estar atrasado en el despacho de un cliente que está al día con sus compromisos, y en consecuencia, indisponiendo al cliente contra la empresa. Entre las funciones más importantes que debe realizar una sección de cuentas corrientes se encuentran las siguientes: registro actualizados de cada cliente indicando el monto adeudado a la fecha, mostrar la antigüedad de saldos para cada cliente (vencimientos a 30 días, 60, 90 o más), preparar notas de crédito o débito, enviar estados de cuenta a los clientes, informar a la gerencia de ventas sobre los clientes morosos, iniciar las gestiones de cobro por la vía legal en los casos en que proceda y ofrecer recomendaciones comerciales sobre clientes a otras empresas que lo soliciten (Vega, 2003).

2.22. RAZONES POR LAS CUALES UN CLIENTE SE ATRASA EN SUS PAGOS

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

- Porque no tiene dinero.
- Porque no le cumplieron los tratos hechos por la empresa.
- Por utilizar dinero ajeno para financiarse.
- Por virtud de que devolvió mercancía y no se le ha acreditado en su cuenta corriente.
- Por no respetar las exigencias de los clientes en lo que se refiere a la documentación requerida para su pago.
- Por malos tratos recibidos del personal del Departamento de Crédito y Cobranzas (Molina, 1997).

2.23. ANÁLISIS FODA

Constituye otra herramienta o técnica utilizada en el momento I del modelo de gerencia estratégica pública. Al igual que el árbol de competencias, factores críticos de éxito y capacidades y habilidades clave, el análisis FODA constituye también una técnica empleada en la planificación corporativa.

El análisis FODA es un herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos, y las metas de la organización. El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la institución (Zambrano, 2006).

2.24. OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores claves del análisis externo

El objetivo del análisis FODA es:

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativos, trata de comprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial (Rodríguez, 2003).

2.24.1. PROPÓSITOS DEL ANÁLISIS FODA

El nombre FODA le viene a este práctico y útil mecanismos de análisis de las iniciales de los cuatros conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- F de Fortaleza
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas (o problemas)

2.24.2. CONCEPTO BÁSICO

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

2.24.3. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.

- ✓ Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- ✓ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Como es lógico, es posible que al finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales.

2.24.4.DEFINICIONES DE CONCEPTOS

- **Fortalezas**

Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecer el logro de los objetivos.

- **Oportunidades**

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

- **Debilidades**

Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- **Amenazas**

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa como hemos vistos dos de ellos son internos: FORTALEZAS y DEBILIDADES, mientras que los otros dos son elementos externos a la empresa: OPORTUNIDADES y AMENAZAS.

Desde este punto de vista, el análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

➤ Respecto a la empresa:

- ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

✓ Respecto al entorno:

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos? (Koenes, 1994).

2.25. LEY DE SERVICIO PÚBLICO EN EL ECUADOR

2.25.1. PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del

Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

2.25.2.DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 41.- Responsabilidad administrativa.- La servidora o servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, así como las leyes y normativa conexa, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

La sanción administrativa se aplicará conforme a las garantías básicas del derecho a la defensa y el debido proceso.

Art. 42.- De las faltas disciplinarias.- Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y esta ley, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales.

Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado.

Para efectos de la aplicación de esta ley, las faltas se clasifican en leves y graves (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

2.26. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN

2.26.1. PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1.- Ámbito.- Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Artículo 2.- Objetivos.- Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;

- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;
- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano;
- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;
- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal;
- h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública;
- i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y,
- j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno.

Artículo 3.- Principios.- El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios:

a) Unidad.- Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano.

La unidad jurídica se expresa en la Constitución como norma suprema de la República y las leyes, cuyas disposiciones deben ser acatadas por todos los niveles de gobierno, puesto que ordenan el proceso de descentralización y autonomías.

La unidad territorial implica que, en ningún caso, el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional.

La unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a escala nacional, para que el reparto de las competencias y la distribución de los recursos públicos no produzcan inequidades territoriales.

La igualdad de trato implica que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres.

b) Solidaridad.- Todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos. En virtud de este principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades entre circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir.

c) Coordinación y corresponsabilidad.- Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos.

Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos.

d) Subsidiariedad.- La subsidiariedad supone privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad y eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos.

En virtud de este principio, el gobierno central no ejercerá competencias que pueden ser cumplidas eficientemente por los niveles de gobierno más cercanos a la población y solo se ocupará de aquellas que le corresponda, o que por su naturaleza sean de interés o implicación nacional o del conjunto de un territorio.

Se admitirá el ejercicio supletorio y temporal de competencias por otro nivel de gobierno en caso de deficiencias, de omisión, de desastres naturales o de paralizaciones comprobadas en la gestión, conforme el procedimiento establecido en este Código.

e) Complementariedad.- Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir así al mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovidas por el Estado ecuatoriano.

f) Equidad interterritorial.- La organización territorial del Estado y la asignación de competencias y recursos garantizarán el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos.

g) Participación ciudadana.- La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del Estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio,

se garantizan además la transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley.

Se aplicarán los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, y se garantizarán los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley.

h) Sustentabilidad del desarrollo.- Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, (EMAPA) regional la Estancilla; está ubicada en la Parroquia Ángel Pedro Giler, la Estancilla entre la Av. Belisario Velásquez km1, vía a Calceta.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación fue dirigido a diseñar un manual de procedimientos que le permita a la EMAPA regional, la Estancilla recuperar su cartera vencida percibida en los últimos años, siendo dicho manual de mucha importancia para la empresa, ya que en este se cuenta con la elaboración de procedimientos que deben seguir los responsables de la recaudación al momento del cobro de los valores vencidos por consumo del servicio de agua potable, para de esta manera propagar la actividad comercial de la institución en su entorno, maximizando su rentabilidad mediante la aplicación del manual de procedimientos con la finalidad de elevar la excelencia laboral en el departamento de comercialización y de cobranzas de los cantones de Junín, San Vicente, Bahía, Tosagua y Bolívar.

3.3. MÉTODOS

El método a utilizar para la ejecución de este proyecto fue la entrevista, la misma que se aplicó al personal que labora en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA), siendo un total de 13 entrevistados para determinar las causas de la cartera vencida, conocer la forma en que están desarrollando sus actividades los funcionarios en el departamento comercial y al mismo tiempo comprobar cuál era el proceso de cobranza que se seguía en la empresa.

3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

La técnica que se utilizó en la ejecución de este trabajo de investigación fue la tabla de frecuencia para la tabulación de los datos obtenidos mediante la entrevista que se aplicó al personal de la EMAPA.

3.5. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de investigación se llevó a cabo el siguiente procedimiento que estuvo dividido en tres etapas para tener resultados óptimos:

❖ Primera Etapa.

En esta etapa se procedió a realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, mediante la aplicación de la entrevista individual a los empleados del departamento de cobranzas de la EMAPA dentro de sus respectivas ocupaciones; en los cantones de Junín, Bahía, San Vicente, Bolívar y Tosagua la misma que se realizó en horas laborables en un lapso de dos semanas. Dichas entrevistas nos sirvieron para conocer la recaudación de ingresos que se realiza actualmente en la empresa y al mismo tiempo poder determinar la procedencia específica de los retrasos en los pagos de los clientes de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) regional, la Estancilla que ocasionan una cartera vencida poco satisfactoria para sus operarios.

Las mencionadas entrevistas se aplicaron a un total de 13 personas, siendo dos personas por cada sucursal ocupando los cargos de jefe de cobranza y recaudador, cabe destacar que solo en la Estancilla donde se encuentra ubicada la matriz de la EMAPA de donde se realiza la distribución del servicio de agua potable a los diferentes cantones fue entrevistado el gerente de la institución el Sr. Ángel Rivero Murillo para contar con su propia versión del caso frente a dicha situación en donde

también se encuentra el Sr. Ricardo Mendoza quien es el representante general de la cartera de todos los cantones.

❖ **Segunda etapa.**

Durante esta etapa se llevó a efecto la estructuración de la propuesta de elaboración del manual de procedimientos para la recaudación de los valores vencidos y por vencer de la EMAPA, en base a los resultados obtenidos de la entrevista.

Con la obtención de los datos en la primera etapa y una vez determinados los problemas por los que atravesaba la institución a causa de la cartera vencida, se procedió a la elaboración de los procedimientos que se aplicarán para el proceso de cobro en los valores vencidos y en la recaudación diaria.

Se tomó en consideración como se está logrando la efectividad de dicho manual de procedimiento en otras instituciones para comparar los resultados con la aplicación de la presente propuesta.

❖ **Tercera etapa.**

Sociabilización de la propuesta del manual de procedimientos en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA regional, la Estancilla en la que se dio a conocer por medio de una charla la efectividad de la propuesta, en esta reunión se habló del correcto uso y actualización del manual y se expusieron los procedimientos que contienen una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en el departamento comercial de cada sucursal, las mismas que servirán de guía al momento de la recuperación de la cartera vencida.

Dicha sociabilización tuvo una duración de 3 horas en la que intervinieron las 12 personas representantes de los cantones de Junín, Tosagua, Bolívar, San Vicente y Bahía, contando también con la presencia del gerente de la institución.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cuadro 4.1. Frecuencia de elaboración de los reportes de cartera vencida

Cantones	Frecuencia			
	Semanal	Quincenal	Mensual	Otros (trimestral)
Junín	–	–	2	–
Bolívar	1	1	1	–
Tosagua	–	–	1	2
San Vicente	1	–	1	–
Bahía	–	1	1	–
Total de respuestas	2	2	6	2
Porcentaje	17%	17%	49%	17%

Según las entrevistas realizadas al personal de la EMAPA que labora en las oficinas de los cantones de Junín, San Vicente, Bahía, Bolívar y Tosagua; teniendo este último su oficina de recaudación en la Estancilla con relación a la frecuencia de elaboración de los reportes de la cartera vencida, estos dijeron que se lleva un control diario, pero que el informe a la gerencia se lo realiza mensualmente, teniendo esta opción un 49% de coincidencia en las distintas oficinas de recaudación de la empresa. Pero cabe resaltar que en las oficinas se llevan diferentes modelos de reportes, algunos dijeron que también los realizan de manera semanal, quincenal y trimestral; lo que nos permite interpretar que cada uno de estos recaudadores tiene su forma de reportar la elaboración de estos informes, determinando que no llevan la misma secuencia de elaborar dichos reportes en todas las sucursales de la EMAPA por lo que esta sería una de las causas de apalancamiento de la cartera vencida. Según Muñoz M (2007); Para reducir el porcentaje de morosidad en el pago del servicio de agua incluye mejorar los sistemas de facturación de cobro u ofrecer múltiples opciones de pago. Por tal motivo es conveniente para la empresa continuar

con la elaboración de reportes diarios de recaudación, mantener al día la cartera vencida para posteriormente pasar los reportes mensualmente a la gerencia.

Cuadro 4.2. Procedimientos que se aplican para la recuperación de la cartera vencida

Cantones	Frecuencia					
	Revisión de deuda	Notificación de pago	Cortes	Congelar deuda	Dar facilidad de pago	Juicio de coactiva
Junín	–	2	2	–	–	–
Bolívar	–	1	1	1	–	–
Tosagua	1	3	1	–	1	1
San Vicente	–	2	–	–	1	–
Bahía	2	1	–	–	1	–
Total de respuestas	3	9	4	1	3	1
Porcentaje	14%	43%	19%	5%	14%	5%

En esta pregunta, el resultado de las entrevistas realizadas en cuanto a los procedimientos que se aplican para la recuperación de la cartera vencida se consideró que se lleva un proceso un poco distinto en cada cantón, según como ellos crean conveniente, teniendo en cuenta que estos se realizan de la siguiente manera:

- ✓ Revisión de deuda
- ✓ Notificación de pago
- ✓ Cortes de servicio
- ✓ Se congela la deuda
- ✓ Se da facilidades de pago
- ✓ Y por último se sigue un juicio de coactiva

Sin embargo algunos entrevistados indicaron que un buen procedimiento aplicado al departamento de comercialización y cobranzas, garantizaría la optimización de la

recaudación de valores vencidos que posee la institución. Pero también es importante mencionar que cada jefe de cartera es responsable de su recaudación de valores vencidos por determinado cantón, aplicando los procedimientos que estos creen convenientes seguir en cuanto a la cobranza de la cartera de ciertos clientes que mantienen aún deudas con la EMAPA. Amaya M (2011), alega que si un usuario no paga a tiempo sus valores vencidos en la institución, el área de facturación y cobranza envía una nota de adeudo en la siguiente factura con una advertencia de desconexión. Esto significa que los usuarios son prevenidos sobre una posible desconexión.

Cuadro 4.3. Necesidad de un manual de procedimientos en la recuperación de la cartera vencida

Cantones	Frecuencia	
	Si	No
Junín	1	1
Bolívar	2	–
Tosagua	2	1
San Vicente	2	–
Bahía	1	1
Total de respuestas	8	3
Porcentaje	73%	27%

El 73% de los entrevistados en cada uno de los cantones a los que la EMAPA extiende sus servicios de agua potable dijeron que estaban de acuerdo con la propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para disminuir el porcentaje de cartera vencida porque coincidieron en decir que todo lo que sea para mejorar el servicio y la recaudación de valores vencidos y por vencer es de gran utilidad, mientras que el 27% dijo que no era necesario dicho manual puesto que según ellos no se recuperaría la cartera ya que los clientes no se motivan a cancelar

los valores adeudados con la entidad porque en la mayoría de los casos estos cuentan con deudas muy elevadas y que por lo tanto no sería de gran utilidad ni para ellos ni para los clientes ya que según sus experiencias no han podido convencer o motivar a dichas personas para que paguen estos valores y peor aun cuando el agua es un servicio básico vital que no se lo puede privatizar. Haciendo hincapié en que dichos manuales sirven de guía con la finalidad de ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada procedimiento. Siendo de gran importancia para la institución, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera secuencial, las actividades que son asignadas a cada uno de los departamentos en las sucursales de la EMAPA. Menciona Parera C (2002), que en toda empresa debe haber un Manual de Procedimiento General o Corporativo que nos señala, de acuerdo con las políticas concretas establecidas por la Compañía, directrices para llevar a cabo actividades rutinarias, que todo el personal debe seguir para realizar el trabajo eficientemente y mantener la imagen corporativa.

Cuadro 4.4. Motivos de los clientes deudores que no cancelan la deuda

Cantones	Frecuencia			
	Por el valor	Por la atención	Cultura de no pago a tiempo	Por el servicio
Junín	1	–	2	–
Bolívar	1	–	1	1
Tosagua		–	2	1
San Vicente	2	–	2	–
Bahía	1	–	1	1
Total de respuestas	5	–	8	3
Porcentaje	29%	–	47%	24%

De los resultados obtenidos en la entrevista que se aplicó al personal de los cantones en los que la institución presta sus servicios, 13 personas equivalentes al 47% de los empleados llegan a un acuerdo que los clientes no se motivan a cancelar la deuda atrasada por la cultura de no pago a tiempo ya que estos le dan prioridad a otros pagos, menos a cancelar los valores en la EMAPA, mientras que el 29% dijo que otro motivo sería el alto nivel de la deuda ya que al ver estos valores las personas simplemente prefieren dar de baja el servicio e instalar otro medio de abastecimiento de agua, y el 24% no cancelan los valores porque no están satisfechos con el servicio que actualmente brinda la empresa de agua potable, enfocando el caso en San Vicente que no cuentan con el servicio siempre y en Bolívar que solo disponen de agua por un tiempo definido. Es por estas razones que la mayoría de las personas le dan una mínima importancia a cancelar esta deuda, por lo que se le sugiere a la institución que adopte medidas de presión para recuperar dichos valores vencidos

Se debe de investigar cuales son las causas reales de mora, podría ser por enfermedad, accidentes o por pérdida de trabajo, siempre es importante documentarse y citar a la oficina a la parte involucrada para dejar precedente por escrito. Según Brachfield P (2003) el no pago a tiempo es el retraso en el cumplimiento de una obligación de pago; es decir que a pesar de que el cliente no ha pagado la factura el día de su vencimiento, acaba finalmente pagando la deuda en su totalidad. Por lo tanto moroso es aquel deudor que paga tarde o simplemente no paga. Se considera también que las personas no cancelan sus valores atrasados debido al valor, ya que a medida que van pasando los días estas deudas están generando intereses por morosidad y esto hace que los valores se incrementen.

Resulta casi imposible tratar de cambiar la cultura de no pago a tiempo ya que este es el mayor problema de los usuarios en relación a la cancelación de la planilla del servicio básico o de sus valores vencidos, por lo que es necesario reconocer y ser conscientes que las deudas asumidas deben ser liquidadas.

Cuadro 4.5. Incentivo a los clientes deudores de la E APA para el pago oportuno de planilla de consumo de agua

Cantones	Frecuencia	
	Descuentos	Planes de pago
Junín	2	1
Bolívar	2	–
Tosagua	1	1
San Vicente	2	–
Bahía	2	1
Total de respuestas	8	3
Porcentaje	73%	27%

En lo referente a la motivación que se le podría dar a los clientes para que cancelen su deuda vencida y se acerquen a pagar oportunamente aquellos que no lo hacen, el 73% de los entrevistados dijo que lo ideal serían los descuentos a quienes llevan mucho tiempo de atraso en los pagos debido a que el valor es elevado y las personas que están en mora le dan poco interés a dicho monto, considerando que es una cantidad muy elevada que no podrán cancelar; por lo tanto opinan que es mucho más factible hacer una reducción de la deuda. Mientras que un 27% estuvo de acuerdo en que otra motivación sería los planes de pago y establecer alternativas para que estas personas con valores vencidos puedan diferir sus deudas, dándole a escoger al usuario la modalidad de pago que crea conveniente. Lo ideal sería cortar el servicio pero los operarios alegan que eso no sería factible debido a que si proceden a esta alternativa los clientes optarían por consumir agua de pozo a consecuencia de la mala referencia que tienen del agua potable según los mismos clientes, la morosidad en el pago de los servicios de agua es un problema serio que vulnera la autosuficiencia financiera de la institución y conduce a la inestabilidad de sus ingresos. Según Benítez A (2009), muchos proveedores de agua, tanto en países industrializados como en desarrollo, reportan bajos porcentajes de pago por parte de sus usuarios. La morosidad en el pago de los servicios de agua es un

problema serio, porque vulnera la autosuficiencia financiera de los organismos del agua, ya que conduce a la inestabilidad de sus ingresos. Esta situación hace más difícil para los organismos proveedores planear un adecuado mantenimiento y expandir las redes de distribución para cubrir la creciente demanda del servicio. Es por esta razón que la EMAPA se ve en la obligación de acoger los descuentos como parte de su estrategia para recuperar la cartera vencida y que sea como un incentivo para los clientes deudores

Cuadro 4.6. Atención que se les brinda a los clientes en el departamento comercial

Cantones	Frecuencia				
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Junín	1	1	–	–	–
Bolívar	1	1	–	–	–
Tosagua	3	–	–	–	–
San Vicente	1	1	–	–	–
Bahía	1	1	–	–	–
Total de respuestas	7	4	–	–	–
Porcentaje	64%	36%	–	–	–

El 64% de los entrevistados aseguraron que la atención que se le brinda a los clientes en el departamento comercial es excelente y que cumplen al máximo el objetivo de las instituciones públicas que es de brindar un trato justo al usuario, mientras que el 36% considera que es muy buena ya que ellos a veces cometen faltas y no son perfectos, pero aun así esto no influye de manera directa a las causas del considerable nivel de cartera vencida con el que cuenta la empresa de agua potable y alcantarillado EMAPA, regional la Estancilla y que más bien el atraso de los pagos se debe a que la mayoría de las personas se sienten inconforme con el servicio enfocando el caso en San Vicente ya que en este cantón los usuarios

cuentan con el agua solo una vez por semana. Pero aun así no olvidemos que la cobranza es una actividad entre personas, nunca se debe perder el contacto físico con el cliente, si se quiere tener efectividad en la gestión. El nivel de la excelencia en la prestación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente. Para los clientes es muy importante lo referido al compromiso de la empresa de cumplir con el servicio a tiempo y la comprensión de sus problemas, por lo que las empresas deben dar una excelente calidad de atención (Blanco y Rivero, 2009).

Cuadro 4.7. Facilidades de pago para mejorar la recaudación

Cantones	Frecuencia				
	Descuento por pronto pago (los 3 primeros días del mes siguiente)	Por abono parcial	Débito de cuenta en las instituciones financieras	Pago por medio de tarjeta de crédito	Pago por red
Junín	1	–	1	–	–
Bolívar	1	1	1	–	–
Tosagua	1	1	2	1	1
San Vicente	2	1	–	–	–
Bahía	1	2	–	–	–
Total de respuestas	6	5	4	1	1
Porcentaje	35%	29%	24%	6%	6%

En lo referente a las facilidades de pago que se podrían aplicar para mejorar la recaudación en el departamento de comercialización, se obtuvo un 35% a la opción de descuento por pronto pago ya que los clientes se motivan más cuando se trata de disminución en el valor, otro 29% estuvo de acuerdo con la alternativa de abono

parcial, ya que pueden ir pagando poco a poco la deuda y lo pueden hacer mensualmente con la planilla de consumo; el 24% dijo que una muy buena opción sería debitar los valores en las cuentas bancarias de los clientes y así evitar que estos se sientan incómodos y no tengan ninguna preocupación de acercarse a las ventanillas a realizar sus cancelaciones, mientras que el 6% de los entrevistados se inclinaron por el pago mediante tarjeta de crédito ya que esta también es otra opción de hacerle las cosas más fáciles a los usuarios y finalmente otro 6% sugirió que el pago fuera por red para que el cliente pueda hacer sus pagos desde cualquier lugar en que se encuentre. Cualquier alternativa que permita recaudar o recuperar valores vencidos es buena ya que la empresa incrementa su beneficio económico y puede brindar un servicio de calidad. Según Magaña., et al. (2009). A cualquier empresa le puede interesar aplicar un descuento por pronto pago, con el fin de acortar el vencimiento, asumiendo un coste, pero reduciendo el riesgo. El vendedor deberá ofrecerle las condiciones a aplicar en ese supuesto, aunque la prerrogativa es siempre del vendedor. El coste del descuento por pronto pago es un coste de financiación. Es decir, debe considerarse como el sustituto del coste financiero que supondría a la empresa en el cobro de sus ventas.

4.8. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA

4.8.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

BASE LEGAL

LEY DE CREACIÓN E APA "REGIONAL LA ESTANCILLA". Ley No. 2000-27.

RO/ Sup 190 de 24 de Octubre 2000.

**LEY DE CREACIÓN DE LA E PRESA DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO, E APA "REGIONAL LA ESTANCILLA"**

Ley No. 2000-27

EL CONGRESO NACIONAL

Considerando:

Que los habitantes de los cantones Junín, Bolívar, San Vicente, Tosagua y Sucre, de la provincia de Manabí, requieren superar en el menor tiempo posible, la crisis en la que se encuentran por la falta de agua potable y alcantarillado;

Que el Centro de Rehabilitación de Manabí (CRM), no ha podido cumplir a cabalidad con esta finalidad, siendo uno de sus objetivos proponer la optimización de dichos servicios;

Que la Ley Constitutiva del CRM prohíbe a esa institución operar indefinidamente las obras y servicios que construye, debiendo entregar su operación en el menor tiempo posible, a otros entes operadores;

Que es función primordial de las municipalidades, la dotación de agua potable y alcantarillado para la población de su respectivo cantón;

Que para cumplir con este objetivo se hace imprescindible contar con un organismo con capacidad legal, técnica y financiera, que pueda atender satisfactoriamente a esta importante región de Manabí, en lo que concierne a la provisión de agua potable y alcantarillado; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

**"LEY DE CREACIÓN DE LA E PRESA DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO, E APA "REGIONAL LA ESTANCILLA"**

Art. 1.- Créase la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA "Regional La Estancilla", como persona jurídica, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, de derecho público, con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Tosagua, cabecera del cantón Tosagua de la provincia de Manabí. La empresa deberá ser administrada con criterios de eficiencia, para lo cual recurrirá a los principios de optimización y sistemas técnicos de organización de empresas.

Art. 2.- La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA "Regional La Estancilla", tiene como finalidad:

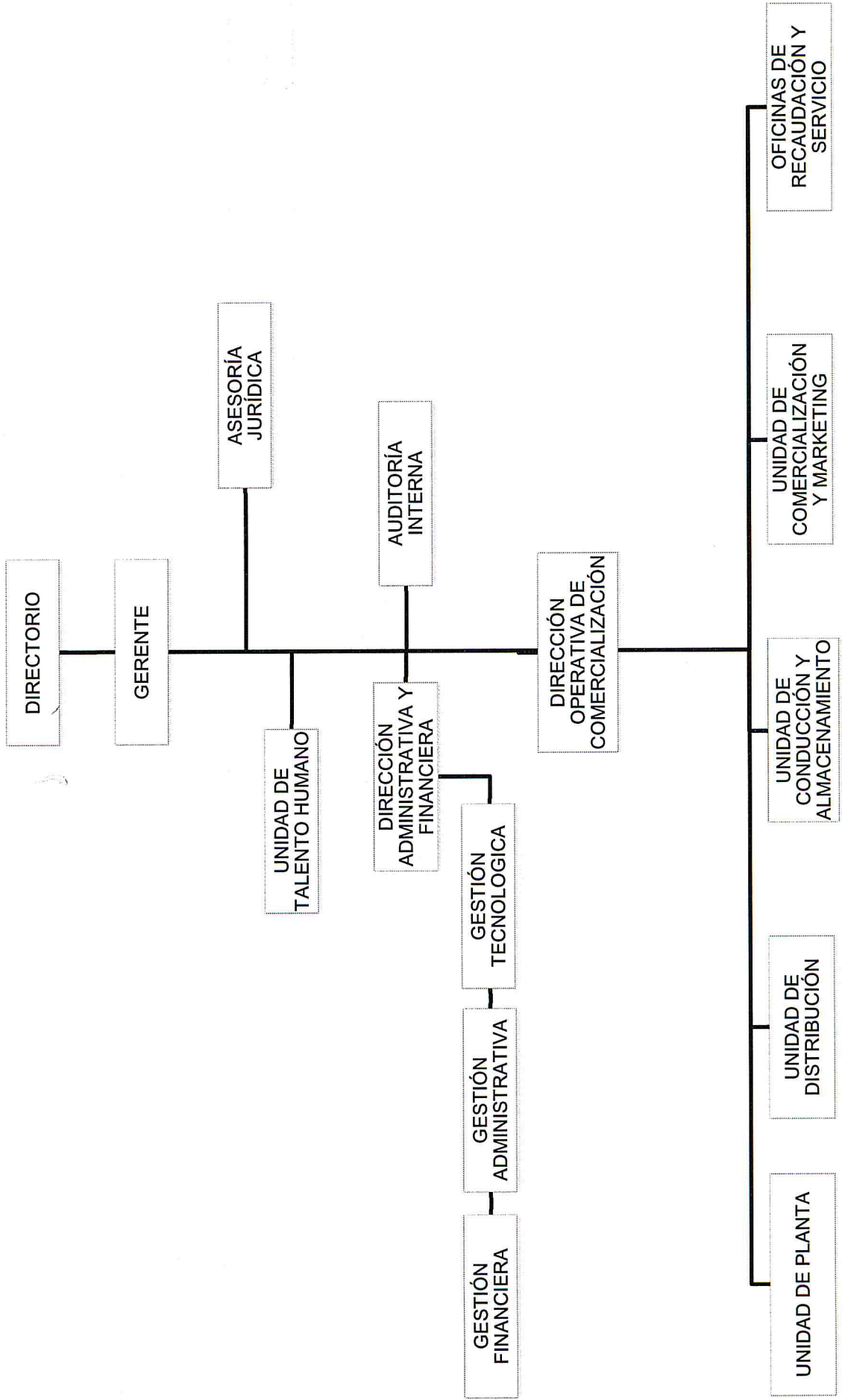
- a) La provisión, administración y prestación de servicios de agua potable y alcantarillado, para los cantones de Junín, Bolívar, Tosagua, San Vicente y Sucre, de la provincia de Manabí; y,
- b) La empresa podrá extender la prestación de este servicio mediante convenio con los municipios de otros cantones, si las necesidades y las condiciones técnicas y logísticas lo ameritan. Además, podrá crear otros organismos, empresas mixtas o departamentos de agua potable, asociarse entre sí o conformar instituciones para este propósito.

Art. 3.- Para el cumplimiento de su finalidad, la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA "Regional La Estancilla", podrá realizar toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes de la República, cumpliendo las normas estatuidas en ellas, incluyendo la contratación con empresas privadas para la ejecución de actividades que estimare convenientes.

Art. 4.- El Directorio es el máximo nivel jerárquico de la empresa y estará constituido por los siguientes miembros:

- a) El representante del Presidente de la República, quien lo presidirá, y deberá ser un profesional en una de las áreas afines a la misión de la empresa y radicado en la provincia. Tendrá voto dirimente.

4.8.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA


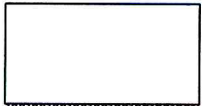

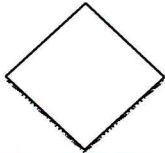
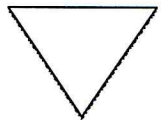





4.8.3. GENERALIDADES DEL MANUAL

La presente propuesta tiene como finalidad el proveer de una herramienta eficaz para todas las personas involucradas en el área de comercialización, fundamentalmente al personal involucrado en el otorgamiento del servicio de agua potable y gestión de cobranza de cartera de la EMAPA. La aplicación de este manual permitirá mejorar la recuperación de la cartera vencida, permitiendo que estos valores se vuelvan de beneficio económico tanto para la empresa como para los empleados; por esta razón que los manuales son materiales de trabajo utilizados generalmente de forma individual, suministrando información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre los diferentes procedimientos implementados en los departamentos, estableciendo los controles, responsabilidades y funciones de las distintas operaciones y actividades que se realizan.

4.8.4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

4.8.5. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Manual de Procedimientos se ha convertido en una de las herramientas administrativas más útiles y valiosas para facilitar la operación y la interconexión de las actividades, así como para favorecer la sistematización del control interno, ya que permite obtener información detallada, ordenada e integral de las diversas operaciones que se realizan en una organización.

Un manual del área de comercialización describe las políticas y procedimientos que se deben ejecutar en una empresa al efectuar las operaciones, a través de un orden lógico y cronológico.

El presente manual está compuesto por los procesos básicos de la administración: planeación, organización, ejecución y control. Donde en cada una de estas etapas, se describen los procedimientos y las operaciones necesarias para administrar las actividades en una forma clara, según se menciona:

- En la etapa de planeación, se describen las políticas para la recuperación de cartera.
- La etapa de organización, describe la estructura organizativa de las empresas de agua potable y responsabilidades por cada área.
- La etapa de control, se describen los procesos a seguir en el área de comercialización por la actividad de la empresa. (Flujograma)
- La etapa de evaluación, describe el plan de la propuesta, objetivos, políticas, recursos necesarios, presupuesto y el cronograma de ejecución.

4.8.6. JUSTIFICACIÓN

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procedimiento, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

La importancia de la elaboración de un Manual de procedimientos para el cobro de los valores vencidos, consiste en mejorar la recuperación de la cartera de clientes.

Mediante este manual, sobre una base técnica de las operaciones a realizar de una forma lógica cronológica y sistemática, con el propósito de asegurar la recuperación eficiente de la cartera de clientes, que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, detallados a continuación:

1. Controles de cartera de clientes, permitirá tener este control e informes de una manera oportuna.
2. Análisis de la cartera vencida, se podrá realizar una selección efectiva para la recuperación de esta.
3. Incremento de flujo de efectivo, con la cartera de clientes sana, se obtendrá una liquidez financiera, logrando el incremento en el capital de la empresa, evitando con ello recurrir a financiamientos que conlleven a costos e intereses financieros para operar.
4. Disminución de morosidad, la cartera de clientes con una tasa de morosidad mínima posible.

4.8.7. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Elaborar un manual de procedimientos de cobro para mejorar la recuperación de la cartera de los clientes de la empresa de agua potable de la EMAPA regional la Estancilla.

El presente Manual de Procedimientos, tiene como objetivo principal describir en forma ordenada, secuenciada y detallada los procedimientos, que se realiza al interior del departamento de comercialización, estableciendo de manera formal las políticas, métodos y técnicas que deberán realizarse durante la aplicación de cada

uno de los procesos, así como las responsabilidades de cada una de las personas involucradas dentro de cada uno de los procedimientos.

Los procedimientos que aquí se incluyen son:

- Control de cartera
- Gestión de Cartera
- Atención a Deudores
- Morosidad de cartera
- Rebajas y descuentos
- Asignación de expedientes a gestión judicial

4.8.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proporcionar una herramienta eficaz que permita el buen funcionamiento en el área de comercialización, a través de mejorar la recuperación de cartera de cliente, obteniendo como resultado una excelente solvencia, rentabilidad y liquidez.
- ✓ Formular políticas de cobro de manera clara, sencilla y flexible, es decir acorde a la realidad actual de las empresas de abastecimiento de agua potable, para su implementación adecuada.
- ✓ Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el firme cumplimiento de las políticas ya establecidas para el otorgamiento del servicio y el manejo de los cobros.

4.8.9. ALCANCE

El alcance del manual propuesto está dirigido al área de comercialización y cobranzas, iniciando desde el proceso para el control de la cartera, el análisis y otorgamiento de un nuevo servicio, registro de los clientes hasta el seguimiento de cada uno de ellos para efectuar el cobro correspondiente y los pasos a seguir en

caso de morosidad y recuperación de valores vencidos, con el fin de mejorar la recaudación de la cartera de clientes permitiendo un flujo de ingresos efectivo.

4.8.10. ESTRUCTURA A LA QUE SE LE APLICARÁ

El presente manual ha sido diseñado para la gerencia financiera y específicamente para el área de comercialización y cobranzas para que puedan tener una guía detallada de los procedimientos que se deben seguir para la recuperación de la cartera vencida.

La gerencia financiera:

Controla y vela por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad, por lo que es necesaria la aplicación de procedimientos en forma eficiente para obtener los resultados esperados.

El área de comercialización:

El jefe de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis de la cartera vencida, utilizando el manual como guía de apoyo para seguir los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dicha recuperación sea ágil, oportuna y efectiva. Todo el personal de esta área deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados y continuar con la dotación del servicio.

El área de cobros:

El recaudador tendrá la responsabilidad de controlar la cartera de clientes, siguiendo las técnicas y tácticas de cobro, a través de los lineamientos determinados en el manual.

Los cobradores y asistentes deberán estar capacitados y actualizados de manera que puedan realizar siempre de manera eficiente sus funciones logrando con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad.

4.9. PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN

4.9.1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CARTERA

OBJETIVO: Identificar los clientes internos y externos que están involucrados en el proceso de recuperación de cartera.

ALCANCE: Establecer la relación de los clientes internos y externos con el proceso de cobranzas, frente a las entradas y salidas de documentos, que se generan en el proceso.

RESPONSABLE: El jefe del departamento de comercialización y el recaudador.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CARTERA

DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN:

- Realiza reportes de cartera para poner al día al jefe del departamento de comercialización en cuanto a las personas que tienen valores vencidos.
- Elabora reportes diarios de ingresos; de la recaudación por consumo que se realiza a diario.
- Informa de la morosidad que se posee a diario para que el responsable tome cartas en el asunto.
- Elabora un reporte consolidado semanal de las cuentas activas, inactivas (morosidad) y canceladas.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN:

- Recibe los reportes del departamento de recaudación.

- Analiza los resultados semanales, para elaborar informe mensual y verificar el cumplimiento de las proyecciones de venta, la rotación de cartera como la recuperación de las cuentas morosas.

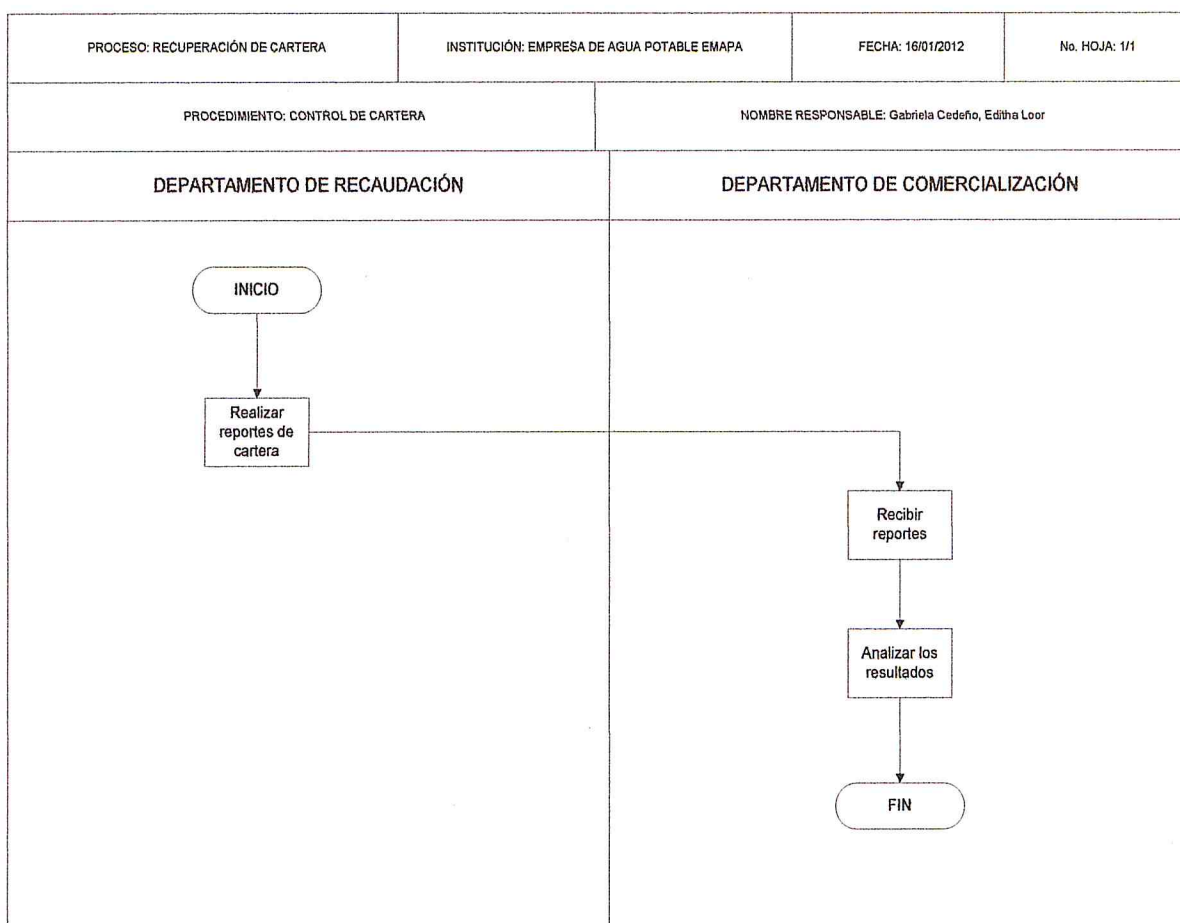


FIGURA 01. DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTROL DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Empresa de Agua potable y Alcantarillado EMAPA, regional la Estancia

4.9.2. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA

OBJETIVO: Recuperación de valores por consumo que se encuentran en cartera exigible y/o vencida, la misma que tiene por objeto proporcionar a la EMAPA de ingresos necesarios para hacer frente a sus gastos constituyendo también un fondo de reserva frente a posibles pérdidas.

ALCANCE: Acreditados y Avalistas en Cartera Exigible para cobranza asignada a gestores internos de cartera extrajudicial, así como los casos que se encuentren en cartera previa a su vencimiento.

RESPONSABILIDADES:

- **Director de Cartera y Recuperación.**

Planear y ejecutar todas las acciones necesarias para la recuperación oportuna de los créditos educativos, así como diseñar y aplicar sistemas de control interno en la Dirección a su cargo.

- **Supervisor de Cobranza Judicial**

Supervisar el registro electrónico de las etapas procesales de los juicios y los resultados de las metas establecidas en las gestiones de cobranza asignada a gestores de cartera judicial, así como vigilar el cumplimiento de los contratos de prestación de servicios de los gestores externos.

- **Gestores de Cobranza**

Realizar todas las acciones necesarias para la recuperación oportuna de las cuentas asignadas a él y realizar registro electrónico del resultado de sus gestiones, actualizando la información que permita contactar al acreditado o su avalista.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN:

- Clasifica los expedientes por medio de carta de asignación de cartera
- Define la gestión a realizar (utilizada por el usuario):
 1. Gestión telefónica
 2. Visita domiciliaria
 3. Correo electrónico
 4. comunicaciones
- Se registra la gestión a realizar, si existe alguna negociación del pago o convenio, se realiza una estadística de la gestión y se emite un reporte de la misma; caso contrario se analiza si es factible a demanda, si lo es se envía información al departamento jurídico si no lo es se continua con el proceso.
- En caso de que exista alguna negociación positiva se registra el pago o convenio y se reporta dicha gestión para que el cliente siga haciendo uso del servicio sin ningún inconveniente y al mismo tiempo no se le acumulen los pagos por consumo mensual; caso contrario se analiza si es factible a demanda y si lo es se envía el informe al departamento jurídico.

DEPARTAMENTO JURÍDICO:

- Recibe la información sugerida por el departamento de comercialización.
- Inicia el proceso de demanda en contra del cliente moroso para proceder a la recuperación de la cartera vencida.
- Posteriormente envía las notificaciones de demanda al deudor las veces que sean necesarias.
- Si el deudor va a pagar la deuda vencida firma el acuerdo de pago y sigue con el consumo normal; caso contrario se priva del servicio indefinidamente o hasta que se establezca el acuerdo de pago.

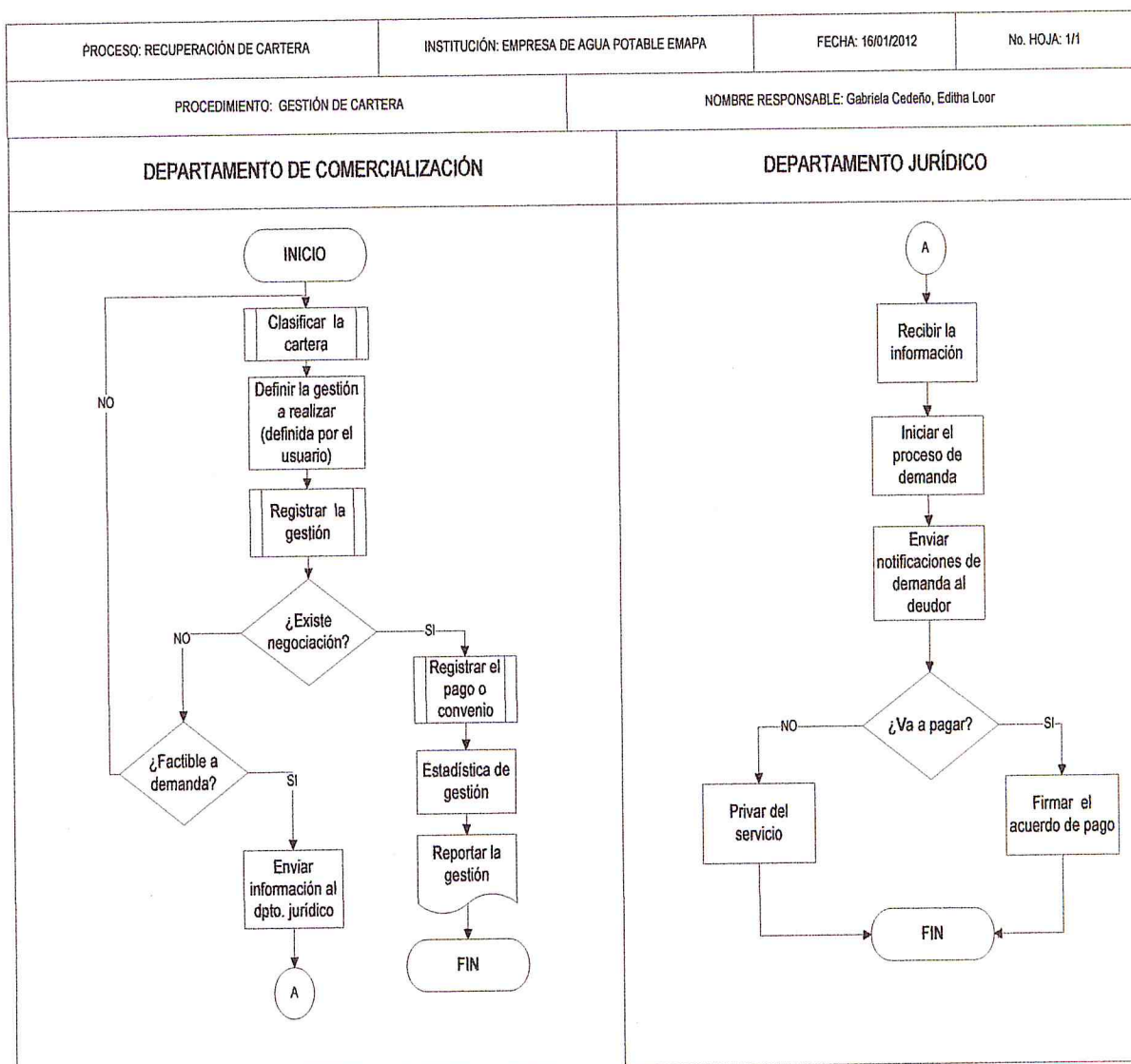


FIGURA 02. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Empresa de Agua potable y Alcantarillado EMAPA, regional la Estancilla

4.9.3. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A DEUDORES.

OBJETIVO: Concientizar al usuario, otorgarle las opciones de negociación y elaborar un convenio o una reestructuración que pueda ser aplicada a una forma de pago idóneo para el deudor.

ALCANCE: Supervisar el procedimiento de atención al deudor a fin de lograr un servicio oportuno y eficiente a toda persona que lo requiera y promover la formalización de acuerdos de negociación, así como la incorporación de acreditados deudores a los programas de descuento vía nómina y por domiciliación.

RESPONSABILIDADES: Dirección de Cartera y Recuperación.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A DEUDORES EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN:

1. Atención de clientes

- Recibe y entrevista al deudor en el área de comercialización.
- Propone las diferentes formas de negociación que tiene la EMAPA para cubrir los adeudos vencidos. (Pago, convenio o Reestructuración).

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN:

2. Negociación del adeudo.

- **En caso de tratarse de un convenio de pago**
 - Da de alta e Imprime el convenio según la negociación realizada.
- **En caso de que el acreditado NO pueda establecer un convenio y acepte y cumpla con las condiciones solicitadas para Reestructuración de su adeudo:**

- Solicita al deudor presentar la documentación necesaria.
- Da de alta e imprime los documentos de la negociación de la Reestructuración.

3. Formalización de la negociación:

- **En caso de tratarse de un convenio de pago**
 - Formalizar el convenio a través de la firma del acreditado en el convenio
- **En caso de tratarse de una reestructuración de pago**
 - Formalizar la reestructuración a través de la firma del deudor en el contrato de reestructuración.

4.9.4. PROCEDIMIENTO DE MOROSIDAD DE LA CARTERA

OBJETIVO: Poner al día a los clientes que tiene valores vencidos en la institución y por ende informarles del estado de morosidad en el que se encuentran.

ALCANCE: Ofrecer asesoría a los beneficiarios del servicio de abastecimiento de agua potable de la EMAPA para evitar inconformidades y desacuerdos.

RESPONSABLE: Jefe del departamento de comercialización y Responsable de Control de Recuperación.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE MOROSIDAD DE LA CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

RECAUDADOR: Revisa saldos de vencimientos de cuotas diariamente, envía notificaciones de vencimiento de cuotas a cada cliente.

CLIENTE: Recibe la documentación enviada por al vencimiento de cuota.

RECAUDADOR:

- Se imprime reportes generales de morosidad para ver el porcentaje de cartera con morosidad.
- Al tercer día de vencida la cuota se llama por teléfono al cliente.
- Al mes se vuelve a llamar al cliente, informándole que tiene una cuota vencida y se le cobrará recargos adicionales por morosidad.
- Pasados 60 días de mora, se le informa al cliente por escrito, que podría perder el servicio de abastecimiento de agua potable, en caso de no presentarse a solventar la deuda.
- Si han pasado 90 días, se visita al cliente y se le explica que se le ha cortado el servicio, si no se presenta a conciliar su deuda.

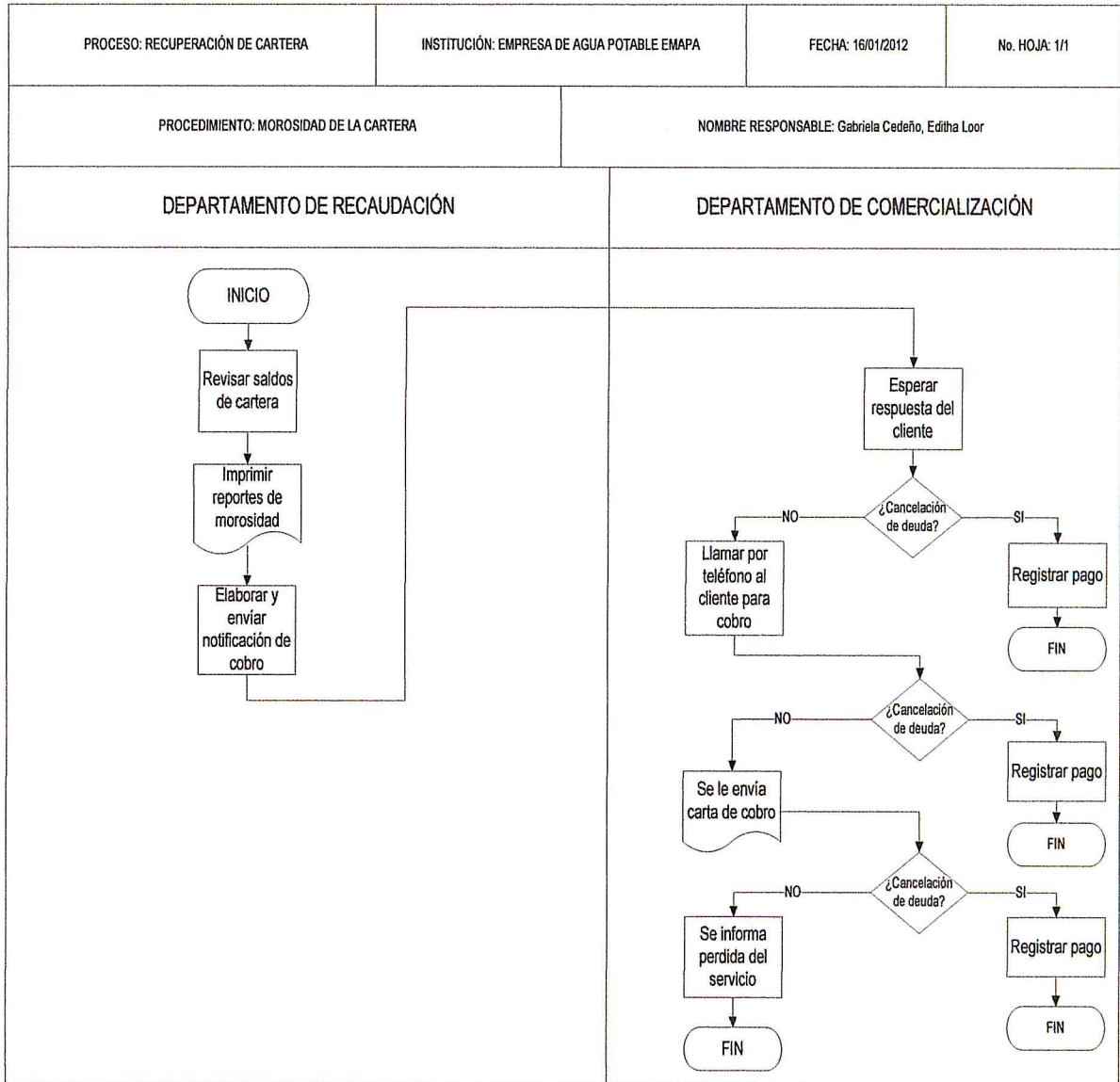


FIGURA 04. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE MOROSIDAD DE LA CARTERA DE LA EMAPA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Empresa de Agua potable y Alcantarillado EMAPA, regional la Estancilla

4.9.5. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE REBAJAS Y DESCUENTOS

OBJETIVO: Verificar y Garantizar la correcta aplicación electrónica de la recuperación de las cuentas por cobrar y establecer montos y cuotas que sean benéficas tanto para los clientes en mora como para la institución.

ALCANCE: Dirección de Cartera y Recuperación a todos los clientes factibles y reales de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA regional la Estancilla.

RESPONSABLE: El jefe de comercialización y el gerente de la institución.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE REBAJAS Y DESCUENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

CLIENTE:

- Solicita rebaja o descuento por cancelación total anticipada, al plazo contratado.

RECAUDADOR:

- Revisa el expediente del cliente, es decir que se revisa el monto total adeudado en todo el tiempo de mora más los intereses.
- analiza el valor o porcentaje a rebajarle por intereses no transcurridos a esa fecha.
- autoriza el valor a rebajarle.

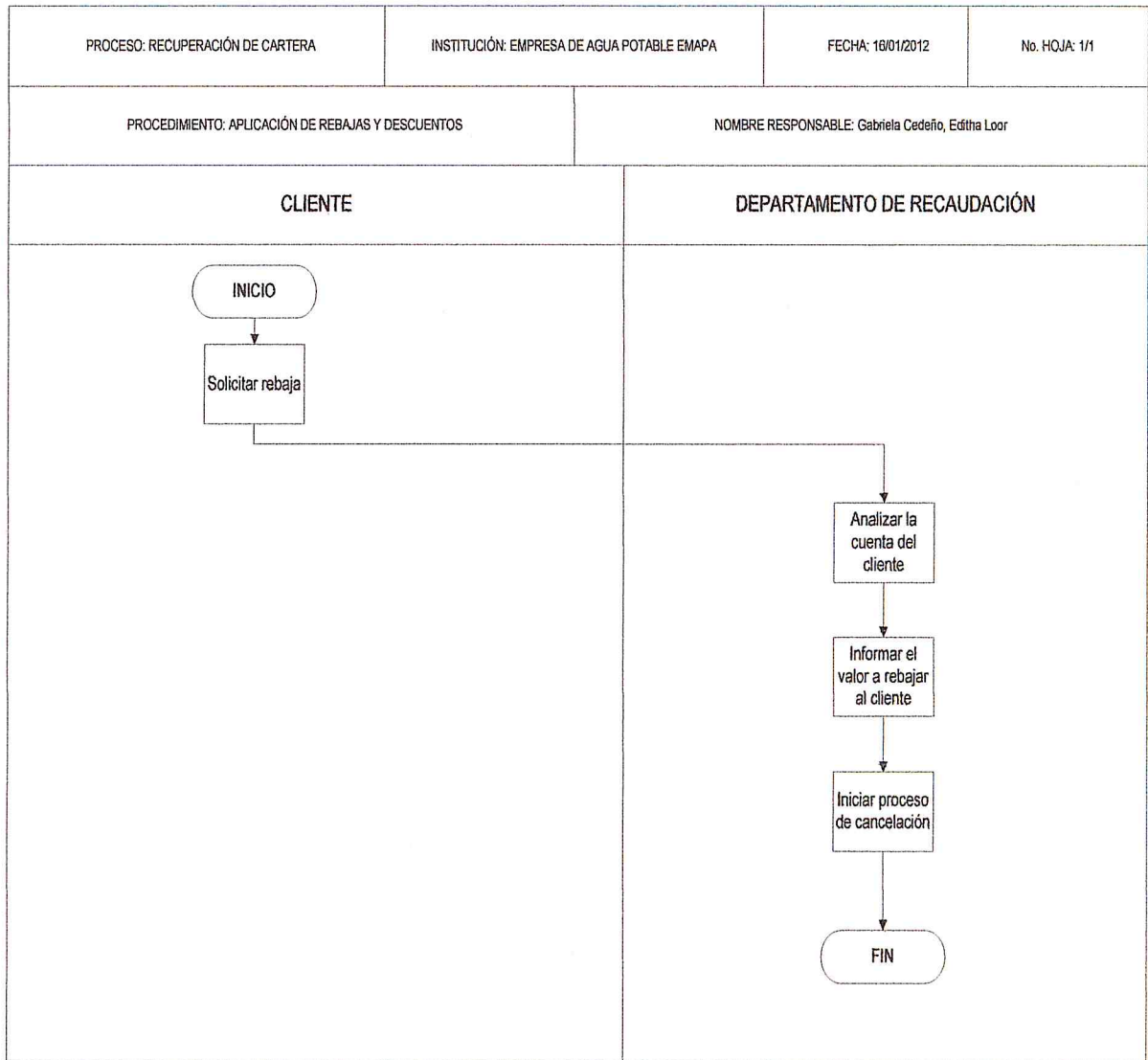


FIGURA 05. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE REBAJAS Y DESCUENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Empresa de Agua potable y Alcantarillado EMAPA, regional la Estancilla

4.9.6. PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES A GESTIÓN JUDICIAL

OBJETIVO: Asignar los expedientes de valores vencidos otorgados por la EMAPA a un gestor para que éste realice el cobro del adeudo por medio de un proceso judicial.

ALCANCE: El proceso de Asignación de expedientes a gestión judicial de la cartera vencida establece los expedientes que serán asignados a cada uno de los gestores para su cobranza judicial y abarca las siguientes actividades:

- a) Definición de la estrategia de asignación.
- b) Asignación específica.

RESPONSABLE: Dirección de Cartera y Recuperación.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES A GESTIÓN JUDICIAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

1. El recaudador clasifica la cartera y envía el listado de clientes con valores vencidos al departamento jurídico.
2. El asesor jurídico recibe el listado, propone expediente a demanda y realiza el proceso pertinente para el caso y al mismo tiempo envía notificación de demanda al cliente.
3. El cliente recibe la notificación de demanda, se hace presente al juicio y se establece el convenio de pago de su deuda; si está de acuerdo se compromete a realizar el pago correspondiente de la deuda, caso contrario se le procede al corte del servicio.

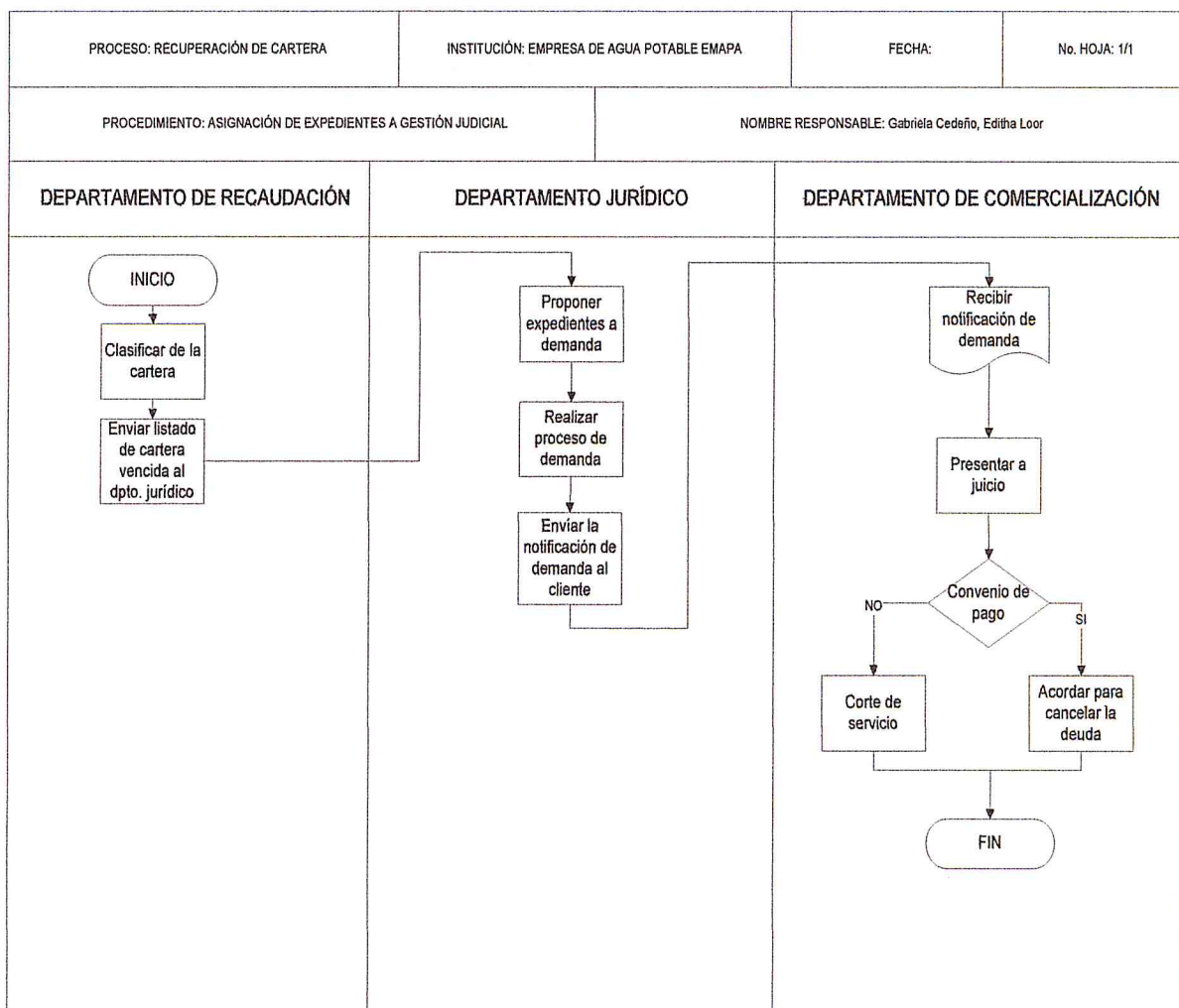


FIGURA 06. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES A GESTIÓN JUDICIAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Empresa de Agua potable y Alcantarillado EMAPA, regional la Estancilla

4.10. SOCIABILIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para el cumplimiento de la sociabilización del manual de procedimientos administrativos para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA regional la Estancilla, se hizo la entrega del manual a los funcionarios de la institución, dándoles a conocer el trabajo realizado por los estudiantes.

En dicha entrega se realizó una reunión en la que se capacitó al personal de la institución de los cantones de Junín, Tosagua, Bolívar, San Vicente y Bahía, se contó con la participación de los representantes de los cantones antes mencionados en la que se expusieron los procedimientos que se realizaron para el proceso de cobranza y para la recuperación de la cartera vencida.

Se contó también con la presencia del gerente de la institución el señor Ángel Rivero quien estuvo totalmente complacido con el trabajo ya que los procedimientos son totalmente fáciles de ejecutar y con un lenguaje claro; también cabe resaltar que intervinieron los representantes de los distintos cantones a los que la EMAPA presta sus servicios quienes nos dieron sus opiniones y al mismo tiempo fueron despejadas todas sus dudas.

Se dejó en claro que los manuales de procedimientos son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de la empresa, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la institución, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico realizado en la institución a través de la entrevista al personal del departamento de comercialización, se determinaron las causas del considerable nivel de cartera vencida, considerando que las principales causas de endeudamiento influye en los clientes debido a la cultura de no pago a tiempo.

La propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida se realizó en base a los resultados de la entrevista al personal de la EMAPA, en la que se llevó a cabo los procedimientos que se aplicaran en el proceso de cobranza.

Una de las causas fundamentales que ocasiona el alto nivel de cartera vencida en la EMAPA, es el de la cultura de no pago a tiempo por parte de los usuarios del servicio de agua potable ya que estas personas le dan prioridad a otros pagos dejando a un lado la cancelación de los valores vencidos y por vencer en la empresa.

Y en cuanto a la facilidad de pago que se le daría a los clientes que tienen valores pendientes de cobro en la EMAPA se pudo determinar que son los descuentos ya que según el reporte de las entrevistas, este es un factor que motiva mucho a las personas en general.

Se elaboró un manual de procedimientos empleando un diseño de fácil utilización que permita tanto a los funcionarios de la EMAPA existentes como a los nuevos que

se integren, una detallada explicación de los procedimientos que se deben tener en cuenta al momento de recuperar la cartera vencida y de recaudar los valores diarios por consumo de agua potable.

La sociabilización que se llevó a efecto fue de gran satisfacción ya que se pudo capacitar al personal de la EMAPA contando con la presencia de los cantones de Junín, Tosagua, Bolívar, San Vicente, Bahía; en dicha capacitación se expusieron los procedimientos que se van a ejecutar para el debido proceso de cobranza y al correcto uso del manual.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación inmediata del sistema planteado en esta investigación, para el mejor manejo de cartera y cuentas por cobrar, esto daría como beneficio que la institución como tal disminuya sus altas provisiones, consecuentemente obtenga una rentabilidad y conserve su credibilidad ante otras instituciones.

La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la EMAPA enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades con el abastecimiento del servicio de agua potable.

Que los manuales sean revisados periódicamente con la finalidad de que estos den óptimos resultados en lo referente al manejo de la cobranza y por ende el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de los usuarios.

Que se adopte la política de descuentos y convenios de pago en la EMAPA para garantizar el resultado eficiente del manual de procedimientos y mejorar así la recuperación de la cartera vencida.

Se recomienda a la EMAPA que continúe con las notificaciones de pago a los usuarios que tienen valores atrasados por la utilización del servicio o por algún otro motivo; se lo debe hacer con anticipación a su próximo vencimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R. 2003. Administración, un enfoque basado en competencias. México: Publicaciones Thomson.
- Alvarez, M. 1996. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Amador, J. 2011. Manuales Administrativos. Sexta Edición. Quito-Ecuador: Multivisionhn.
- Amaya, M. 2011. Aspectos institucionales de la gestión del agua en Pachuca, Hidalgo. Revista Mexicana de Sociología, vol. 73, 509-537.
- Américo, A. 2009. Administración y Dirección. 3ª Edición. Buenos Aires: Editorial el Ateo Buenos Aires.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2010. Ley de Servicio Público (En línea). Consultado, el 13 de 04 de 2011. Formato (PDF). Disponible en <http://www.mintrab.gov.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2010. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (En línea). Consultado, el 13 de 04 de 2011. Formato (PDF). Disponible en <http://www.mcpolitica.gov.ec>
- Aznar, V. 2005. Estrategias de cobranza en época de crisis. México: ISEF.
- Basurto, A. 2005. Sistema de empresa inteligente. México: Empresa Inteligente.

- Benítez, A., Saphores, I., y Jean, D. 2009. Aspectos institucionales y políticas para reforzar el pago de los servicios de agua en Nuevo Laredo, Tamaulipas, y Laredo, Texas. *Gestión y política pública*, 341-377.
- Burbano, G. 2000. Otorgamiento de créditos sanos, control y remuneraciones. Costa Rica: ECOE.
- Blanco, A., y Rivero, V. 2009. Calidad de servicio percibida por los clientes residenciales en las oficinas de atención. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 31-42.
- Brachfield, P. 2009. *Gestión del crédito y cobro*. España: Bresea.
- _____. 2003. *Impagos y negocios con morosos*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Brown, A. 1992. *Gestión de la atención al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Couso, R. 2007. *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Ideaspropias, Vigo.
- Darío, H. 1998. *Importancia de los manuales de procedimientos*. Quinta edición. España: Stonewall.
- Díaz. 2005. *Análisis y planeamiento*. Primera Edición. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Florencia, G. 2009. *La definición de manual - Gestión de Calidad*. (4ta ed.). España: Pearson Education.

- Giler, F. 2009. Tosagua corazón de Manabí. Agua potable y alcantarillado emapa. Consultado el 5 de Febrero de 2010, Disponible en <http://tosagua.wordpress.com/angel-pedro-giler/>
- Gómez, G. 1994. Planeación y organización de empresas y sistemas administrativos 8a Edición México DF. México: Interamericana editores S.A.
- Grönroos, C. 1994. Marketing y gestión de servicios. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernández, G. 2006. Diccionario de Economía. Primera Edición. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Jailer, A. 2004. Administración de empresas y Gestión de procesos. Colombia: Panamericana S.A.
- Koenes, A. 1994. El plan de negocio. España: Díaz de Santos.
- Kotler, P. 2002. Dirección de marketing: Conceptos esenciales. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kratiroff, H. 2003. Manual del product manager. . Barcelona: Ediciones Gestión 2006.
- López, J. 2004. Diccionario contable, administrativo y fiscal. Tercera edición. México: Thomson.
- Lord, B., y Dexter, G. 2008. Manual de gestión de museos. Tercera Edición. España: Ariel S.A.

Magaña, A; Carreras, F; y Rajadell, M. 2009. Notas sobre los Rappels y los descuentos uniformes. *Intangible Capital*, Vol. 5, 407-417.

Marshall, J. 2000. *Diccionario de ingeniería financiera*. España: Jhon wiley & Sons.

Martínez, M. 2006. *Contabilidad Bancaria en México*. México: Publicaciones Vértice.

Martzloff, C. 1976. *El ordenador rentable*. Primera edición. Barcelona: Editores técnicos asociados.

Mejía, B. 2006. *Gerencia de procesos*. Quinta Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Molina, V. 1997. *Estrategia de cobranza en época de crisis*. México: Ediciones Fiscales.

Muñoz, M. 2007. ¿La eficiencia del personal en las microfinanzas influye en la cartera vencida? *Análisis Económico*, segundo cuatrimestre, 173-184.

Parera, C. 2002. *Como manejar y simplificar el trabajo administrativo*. Madrid: Fundación Confemetal.

Paz, R., y Piedrahíta, M. 2002. *Gerencia de territorio aplicando marketing uno a uno*. Colombia: Editorial Temis S.A.

Publicaciones Vértice. 2008. *Atención al cliente*. España: Editorial Vértice.

Rodríguez, J. 2002. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. España: Thomson.

Valencia, J. 2002. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Editores, S.A.

Vega, V. 2003. Mercadeo Básico. Costa Rica: EUNED.

Zambrano, A. 2006. Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Adventure Works.

ANEXOS

ANEXO 01. ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMAPA**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FELIX LÓPEZ"****CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS****ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMAPA****Nombre:****Cargo:****Entrevistadora:****Lugar de entrevista:****Fecha de la Entrevista:**

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para elaboración de un "Manual de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida en la EMAPA regional la Estancilla" realizado por alumnas del décimo semestre de Administración Pública, que proporcionará la ayuda necesaria para observar el desenvolvimiento de los clientes en cuanto la puntualidad de sus pagos en la institución, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Con qué frecuencia se elaboran los reportes de cartera vencida?**Semanal** _____**Quincenal** _____**Mensual** _____**Otros** _____**2.- ¿Cuáles son los procedimientos que se aplican para la recuperación de la cartera vencida?**

3.- ¿Considera que es necesario de un manual de procedimientos en la recuperación de la cartera vencida?

Sí _____

No _____

4.- ¿Por qué piensa usted que los clientes deudores no se motivan a cancelar la deuda?

Por el valor _____

Por la atención _____

Cultura de no pago a tiempo _____

5.- ¿Qué tipo de motivación incentivaría a los clientes deudores de la EMAPA al pago oportuno de planillas de consumo de agua?

Descuentos _____

Planes de Pago _____

6.- ¿Cómo se considera la atención se le brinda a los clientes en el Departamento Comercial?

Excelente _____

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

7.- ¿Qué tipo de facilidades de pago sugiere para mejorar la recaudación?

Descuento por pronto pago (los 3 primeros días del mes siguiente) _____

Por abono parcial _____

Debito de cuenta en las instituciones financieras _____

Pago por medio de tarjeta de crédito _____

ANEXO 03. ACTIVIDADES QUE SE REALIZARÁN EN LA EMAPA PARA CADA PROCEDIMIENTO.

PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN	ACTIVIDADES PARA CADA PROCEDIMIENTO
Procedimiento de control de cartera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En recaudación e realizan los reportes de cartera. ✓ Enviar al departamento de comercialización los reportes de cartera. ✓ El departamento antes mencionado analiza los resultados.
Procedimiento de gestión de cartera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En comercialización se clasifica la cartera. ✓ Se define la gestión que se va a realizar ✓ Se cita a los clientes ✓ Si el cliente está dispuesto a negociar se registra el pago o convenio ✓ Si no se negocia se envía a gestión judicial. ✓ El departamento judicial inicia proceso de demanda. ✓ Envía notificación al deudor. ✓ Si el cliente no se acerca a cancelar se procede al corte del servicio.
Procedimiento de atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En recaudación se realizan los reportes de cartera. ✓ Enviar al departamento de comercialización los reportes de cartera. ✓ El departamento antes mencionado analiza los resultados.
Procedimiento de morosidad en la cartera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En recaudación se entrevista a el cliente. ✓ Luego se le propone la negociación. ✓ Se envía al cliente al departamento de comercialización. ✓ Si el cliente está dispuesto a cancelar la deuda a corto plazo se lo hace firmar un convenio. ✓ Si el cliente no va a pagar en el momento se la hace una reestructuración en la deuda. ✓ Firma el cliente la reestructuración.
Procedimiento de aplicación de rebajas y descuentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente se acerca a recaudación para solicitar la rebaja ✓ Luego se traslada al departamento de comercialización para negociar. ✓ Se analiza la deuda del cliente. ✓ Se informa sobre el valor a rebajar. ✓ Inicia proceso de cancelación
Procedimiento de asignación de expedientes a gestión judicial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificar la cartera. ✓ Enviar informe al departamento jurídico ✓ Se propone los expedientes a demanda. ✓ Inicia periodo de demanda. ✓ Se realiza y se envía notificación de demanda al deudor. ✓ Si el cliente se presenta a juicio puede hacer convenio de pago hace convenio de pago ✓ Si no se presenta se procede al corte indefinido del servicio.

ANEXO 04. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BAHÍA



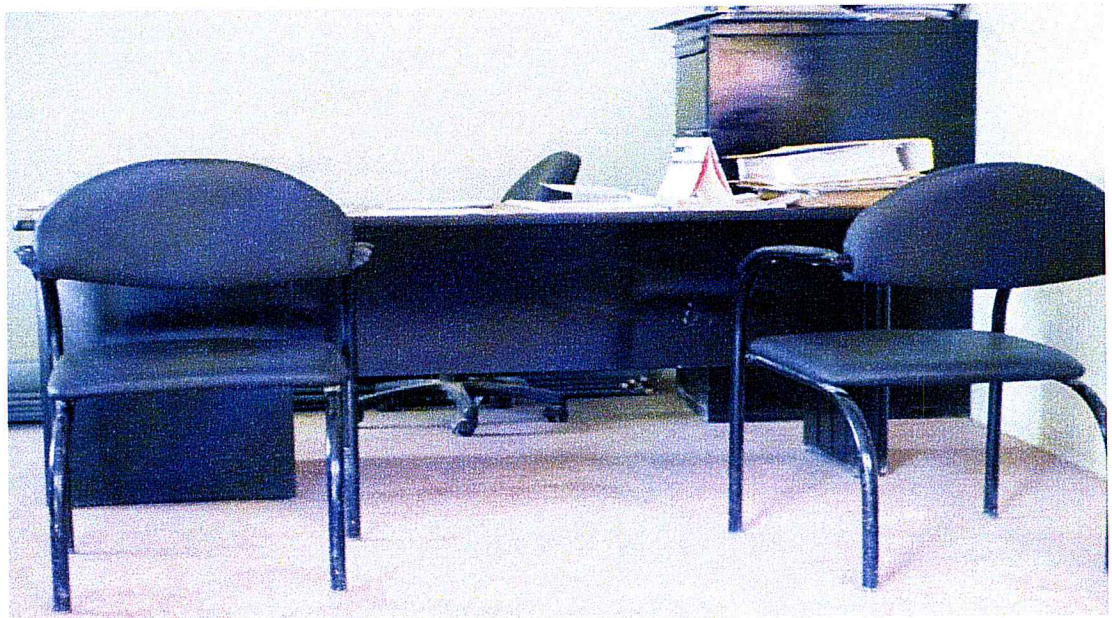
ANEXO 05. ENTREVISTA A LA RECAUDADORA DE LA EMAPA DE SAN VICENTE



ANEXO 06. PERSONAL DE LA EMAPA DE SAN VICENTE



ANEXO 07. OFICINA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMAPA EN LA ESTANCILLA



ANEXO 08. ENTREVISTA AL RECAUDADOR DE LA EMAPA EN LA ESTANCILLA, OFICINA CENTRAL



ANEXO 09. ENTREVISTA A LA RECAUDADORA DE LA EMAPA DE BOLÍVAR

