



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TEMA

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS EN EMPRESAS DE AGUA
POTABLE Y SANEAMIENTO**

Autor:

ABG. CARLOS LUIS ROBLES HERNANDEZ

Tutor:

MG. JORGE GIOVANNY BRITO AGUILAR

GUAYAQUIL-ECUADOR

2023

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS EN EMPRESAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	
AUTOR/ES: Abg. Carlos Luis Robles Hernández	TUTOR: Jorge Giovanni Brito Aguilar, MAE.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil	Grado obtenido: Magister en Administración de Empresas
MAESTRÍA Maestría en Administración de Empresas	COHORTE: I CORTE
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 90
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administrativa	
PALABRAS CLAVE: Gestión de Cobranzas, liquidez.	
<p>RESUMEN: El presente trabajo de investigación nació con el afán de proporcionar una alternativa viable a la problemática existente en las Empresas de Agua Potable y Saneamiento de la Provincia de Esmeraldas, en relación a las deficiencias en la Gestión Administrativa de Cobranzas, lo que ha ocasionado la baja liquidez de las empresas y, por ende, dificultades en sus actividades y operaciones que realiza diariamente. A partir de la identificación de la situación problema, se han definido el objetivo general y los objetivos específicos, orientados a la obtención del material teórico y los datos estadísticos, con la finalidad de conocer las posibles causas, efectos, características y demás aspectos que permitió tener un panorama amplio y claro sobre la falta de liquidez actual; lo que contribuyó al desarrollo de una propuesta de solución para mejorar las recaudaciones, recuperar la cartera vencida y mejorar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas. Se determinó como población a 72 instituciones y empresas públicas de Agua Potable y Saneamiento establecidas en Ecuador. Para el levantamiento de información se aplicaron las encuestas y entrevistas a la Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de los cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse”, y la ficha de observación a las empresas de los cantones Guayaquil, Quito, Cuenca y Portoviejo; considerando una muestra a conveniencia.</p>	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Abg. Carlos Luis Robles Hernández	Teléfono: 0988234243 E-mail: Crobles82@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN	<p>PhD. Eva Guerrero López Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado</p> <p>Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría</p>
<p>Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054.</p>	

INFORME ANTIPLAGIO

TESIS CARLOS ROBLES

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Firma: _____

JORGE GIOVANNY BRITO AGUILAR, MBA

C.C. 0701680340

DEDICATORIA

Dedicado a **Rosaura Fabiola Hernández Quiñonez y Carlos Robles Muñoz (+)**, mis padres, por darme la vida, ese amor infinito y su sapiencia, los amo.

A mi esposa **Adriana**, compañera amada en esta efímera vida.

A mi Alaia, fruto del amor, mi razón y mi salvación.

“Ya se escucha el llanto del feto desde el papel.”

Poética, Tortuga Sobre Rayuela, La Vivencia De Los Sueños, 2016, Ab. Carlos Robles Hernández; Poesía

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios mi creador.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y cada uno de sus catedráticos que compartieron su sapiencia.

Agradecimiento especial a mi Tutor de Tesis señor Jorge Giovanni Brito Aguilar, MBA, por dedicar su valioso tiempo y compartir su sabiduría con este ser, hasta la culminación de esta Tesis.

A mis amigos y familiares y a quienes de alguna forma hicieron más fácil este camino, a todos nuevamente Gracias.

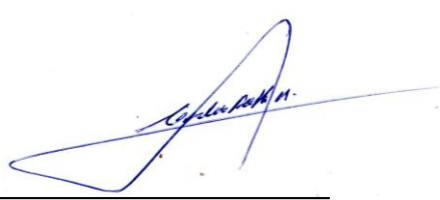
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Guayaquil, 28 de marzo de 2023

El estudiante egresado **Abg. CARLOS LUIS ROBLES HERNÁNDEZ**, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS EN EMPRESAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO**, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Firma



ABG. CARLOS LUIS ROBLES HERNÁNDEZ
C.I. 0801789330

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 28 de marzo de 2023

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS EN EMPRESAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO**, ha sido elaborado por el **AB. CARLOS LUIS ROBLES HERNÁNDEZ**, bajo mi tutoría, que reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: _____

JORGE GIOVANNY BRITO AGUILAR, MBA

C.I. 0701680340

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación nació con el afán de proporcionar una alternativa viable a la problemática existente en las Empresas de Agua Potable y Saneamiento de la Provincia de Esmeraldas, en relación a las deficiencias en la Gestión Administrativa de Cobranzas, lo que ha ocasionado la baja liquidez de las empresas y, por ende, dificultades en sus actividades y operaciones que realiza diariamente. A partir de la identificación de la situación problema, se han definido el objetivo general y los objetivos específicos, orientados a la obtención del material teórico y los datos estadísticos, con la finalidad de conocer las posibles causas, efectos, características y demás aspectos que permitió tener un panorama amplio y claro sobre la falta de liquidez actual; lo que contribuyó al desarrollo de una propuesta de solución para mejorar las recaudaciones, recuperar la cartera vencida y mejorar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas.

En relación a la metodología de investigación que se ha definido, este trabajo siguió un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo. Para realizar el análisis estadístico descriptivo de las causas y consecuencias de los bajos niveles de liquidez se efectuó una investigación de tipo transversal descriptivo, no experimental, y observacional. Se determinó como población a 72 instituciones y empresas públicas de Agua Potable y Saneamiento establecidas en Ecuador. Para el levantamiento de información se aplicaron las encuestas y entrevistas a la Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de los cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse”, y la ficha de observación a las empresas de los cantones Guayaquil, Quito, Cuenca y Portoviejo; considerando una muestra a conveniencia.

Palabras clave: Gestión de Cobranzas, liquidez.

ABSTRACT

This research work was born with the aim of providing a viable alternative to the existing problems in the Drinking Water and Sanitation Companies of the Province of Esmeraldas, in relation to the deficiencies in the Administrative Management of Collections, which has caused the low liquidity of the companies and, therefore, difficulties in their activities and operations that they carry out daily. From the identification of the problem situation, the general objective and the specific objectives have been defined, aimed at obtaining theoretical material and statistical data, in order to know the possible causes, effects, characteristics and other aspects that allowed have a broad and clear picture of the current lack of liquidity; which contributed to the development of a solution proposal to improve collections, recover past-due portfolio and improve efficiency in Collection Management.

In relation to the research methodology that has been defined, this work followed a mixed approach; that is, qualitative and quantitative. To carry out the descriptive statistical analysis of the causes and consequences of low liquidity levels, a descriptive, non-experimental, and observational cross-sectional investigation was carried out. The population was determined to be 72 institutions and public companies of Potable Water and Sanitation established in Ecuador. For the gathering of information, surveys and interviews were applied to the Public Drinking Water and Sanitation Company of the cantons of Esmeraldas, Atacames and Rioverde, "Epmapse", and the observation sheet to the companies of the cantons of Guayaquil, Quito, Cuenca and Portoviejo; considering a convenience sample.

Keywords: Collection Management, liquidity.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.3. Sistematización del Problema	2
1.4. Delimitación el Problema de Investigación	3
1.5. Línea de Investigación	4
1.6. Objetivos de la Investigación.....	4
1.6.1. Objetivo General.....	4
1.6.2. Objetivos Específicos.....	4
1.7. Justificación de la Investigación	5
1.7.1. Justificación Teórica	5
1.7.2. Justificación Práctica	5
1.8. Idea a Defender	6
1.9. Variables de Estudio	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Introducción	7
2.2 Liquidación de EAPA San Mateo y Creación de EPMAPSE.....	9
2.3 Supervivencia y Fracaso de las empresas	12
2.4 Efectos de la falta de liquidez	13
2.5 Gestión Administrativa	13
2.6 Importancia de la Gestión Administrativa.	14
2.7 Objetivos de la Gestión Administrativa.....	15
2.8 La Cobranza	15
2.9 Importancia de la Cobranzas.....	16
2.10 La Gestión de Cobranza.....	17
2.11 Importancia de la Gestión de Cobranza en el Sector Público.....	18
2.12 Departamento de crédito y cobranza.....	19
2.13 Etapas de la Cobranzas	20
2.14 Políticas de Cobranza.....	21
2.15 Indicadores.....	22
2.16 El apoyo de las TIC en la Gestión de Cobros.	23

2.17	Marco Conceptual.....	24
2.18	Marco Legal y Normativo.....	24
2.19	Constitución del Ecuador.....	25
2.20	Plan Nacional del Buen Vivir.....	25
2.21	Código Orgánica de Organización Territorial.....	26
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		28
3.1	Metodología.....	28
3.2	Diseño de la Investigación.....	28
3.2.1	Transversal Descriptiva.....	28
3.2.2	No Experimental.....	29
3.2.3	Observacional.....	29
3.3	Técnicas de Recopilación de Datos.....	29
3.4	Población y Muestra.....	30
3.5	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	32
3.5.1	Resultados de la Encuesta.....	32
3.5.2	Resultados de la entrevista.....	41
3.5.3	Resultados de la Observación.....	47
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....		49
4.1	Título de la Propuesta.....	49
4.2	Objetivos.....	49
4.2.1	Objetivo General.....	49
4.2.2	Objetivos Específicos.....	49
4.3	Justificación.....	49
4.4	Descripción General de la Propuesta.....	50
4.5	Primer Ámbito, Gestión de Cobranzas.....	52
4.5.1	Proceso de Cobro de Servicios.....	52
4.5.2	Proceso de Cobro de Pago de Deuda.....	54
4.6	Segundo Ámbito, Información.....	56
4.7	Tercer Ámbito, Recursos TIC.....	59
4.8	Factibilidad de la Propuesta.....	61
4.8.1	Beneficiarios Directos e Indirectos.....	64
4.9	Conclusión de la Propuesta.....	64
CONCLUSIONES.....		65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores Financieros de Liquidez	22
Tabla 2	Artículos del Código de Organización Territorial	26
Tabla 3	Resultados de la observación a sitios web	48
Tabla 4	Detalle de la información del Proceso de Cobro de Servicios.....	53
Tabla 5	Detalle de la información del Proceso de Control de Pago de Deudas...	54
Tabla 6	Estimación de costos de la propuesta.....	62
Tabla 7	Calendarios de actividades para la puesta en marcha de la propuesta. ...	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Factores de desarrollo de una Empresa Pública	7
Figura 2.	Empresas de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.	8
Figura 3	Categoría de Factores de Supervivencia de la Empresa.....	12
Figura 4.	Estado de Fracaso de una Empresa.	13
Figura 5	Ubicación de Epmapse en el cantón Atacames.	31
Figura 6	Nivel de gravedad de la situación actual de la empresa.	32
Figura 7	Causas asociadas a la falta de liquidez de la empresa.....	33
Figura 8	Efectos de la falta de liquidez en la empresa.	34
Figura 9	Efectos de la falta de liquidez en la empresa.	35
Figura 10	Efectos de la falta de liquidez en la empresa.	36
Figura 11	Efectos de la falta de liquidez en la empresa.	36
Figura 12	Causas del nivel de eficiencia en la Gestión de Cobranzas.....	37
Figura 13	Cómo mejorar el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas.....	38
Figura 14	Aplicaciones Informáticas para la Gestión de Cobranzas	39
Figura 15	Beneficios de una adecuada Gestión de Cobranzas	40
Figura 16	Información obtenida en el levantamiento de información.....	50
Figura 17	Áreas Integradas de la Propuesta de Posible Solución.....	51
Figura 18	Ámbito Gestión de Cobranzas de la Propuesta de Posible Solución. .	56
Figura 19	Áreas Integradas del Ámbito Información	57
Figura 20	Ámbito Información de la Propuesta de Posible Solución.....	58
Figura 21	Ámbito Información de la Propuesta de Posible Solución.....	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta	70
Anexo 2: Formato de Entrevista	73
Anexo 3: Ficha de Observación	75
Anexo 4: Gestión Medición y Facturación, y Cartera y Cobranzas.....	76

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Tema

“Gestión Administrativa de Cobranzas en Empresas de Agua Potable y Saneamiento”

1.1.Planteamiento del Problema

La gestión de los servicios de agua potable y saneamiento a nivel mundial, y en especial en los países desarrollados y emergentes, se direcciona en buscar la sostenibilidad en la captación, tratamiento y distribución del líquido vital a la población a través del establecimiento de políticas públicas gubernamentales y la creación de instituciones reguladoras descentralizadas para la prestación del servicio en los niveles regionales o locales, con el propósito de alcanzar el desarrollo económico y sustentable de las empresas públicas dedicadas a esta materia, la ampliación de cobertura, con servicios de calidad, calidez, asequible y seguro tanto para la población y el ecosistema, con distribución de forma equitativa, de tal modo que satisfaga las necesidades básicas a nivel de todo el territorio donde ejerzan sus funciones de coberturas institucionales o empresariales.

La Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de los Cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse”, nace hace dos años aproximadamente, como resultado del cierre y extinción de la empresa “Eapa San Mateo”. Debido a que los problemas de recaudación de los pagos de servicios, pagos a empleados y proveedores, recuperación de cartera vencida entre otros, de la anterior empresa, quedaron sin resolver, ya que la nueva empresa asumió las deudas pendientes y la cartera vencida; “Epmapse” tiene dificultades para realizar la debida recuperación de la cartera actual, cancelar los haberes a sus trabajadores, cumplir con sus obligaciones con sus proveedores, además de otros inconvenientes; puesto que desde su nacimiento asumió las responsabilidades administrativas financieras heredadas de la difunta empresa de agua potable, “Eapa San Mateo”.

Actualmente, a pesar de la existencia de una política y procedimientos constituidos dentro de la empresa, no ha sido posible realizar a la fecha de esta investigación una efectiva recaudación del 100%, debidamente planificada y sistematizada; para lograr recuperar la cartera vencida y así poder fortalecer a la empresa con una liquidez estable y permanente. De acuerdo con Nava y Marbelis (2009), varias son las consecuencias debido a la falta de liquidez de la empresa, tales como: reducción en la capacidad de pago de deuda, fallas en la adecuada toma de decisiones financieras, bajo nivel de las actividades operativas, entre otras; aspectos que podrían llevar al cierre de la empresa.

Se debe tomar muy en cuenta que estas empresas mantienen libertad de administración. En lo económico, dependen netamente de la recaudación constante por el servicio que prestan. Por otra parte, la importancia de establecer políticas y procedimientos apegados a la normativa vigente para así poder recaudar y recuperar los haberes que se adeudan por los servicios prestados es sumamente importante ya que de eso depende la estabilidad de la empresa para así mantener una estabilidad y liquidez que le permita cumplir con los compromisos con los grupos de interés a través del tiempo.

Una excelente y eficaz gestión administrativa de cobranzas, hará que la empresa pueda despuntar y cumplir con sus objetivos permanentes dentro de la planificación realizada, haciendo que la entidad cumpla con las responsabilidades obtenidas ante sus proveedores, y usuarios, dando mejor servicio a la ciudadanía en general.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo implementar las TIC en los procesos de Gestión Administrativa de Cobranzas para mejorar la liquidez de las Empresas de Agua Potable y Saneamiento?

1.3. Sistematización del Problema

- a. ¿Cómo se fundamenta teóricamente la Gestión Administrativa de Cobranza?**

- ¿Qué es la Gestión Administrativa de Cobranzas?
 - ¿Cuáles son las características de la Gestión Administrativa de Cobranza?
 - ¿Cómo se relaciona la Gestión Administrativa de Cobranzas con la Liquidez de las empresas?
 - ¿Cómo afecta la falta de Liquidez en la operatividad de las empresas de este sector?
 - ¿Cuál es la importancia del uso de las TIC a la Gestión de Cobranzas?
- b. ¿Cuáles son las causas que ha generado la situación que atraviesa la Gestión Administrativa de Cobranza en la Empresas de Agua Potable y Saneamiento “Epmapse”?**
- ¿Cómo identificar las causas y consecuencias del actual estado de liquidez de la empresa?
 - ¿Cómo determinar las causas y consecuencias del actual nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa de Cobranzas?
 - ¿Cómo determinar las posibles alternativas para mejorar la actual Gestión de Cobranzas?
- c. ¿Qué propuesta se le puede dar al problema planteado?**
- ¿Cómo elaborar una propuesta para la Gestión Administrativa de Cobranzas, que mejore la Liquidez en Empresas de Agua Potable y Saneamiento?
 - ¿Cómo implementar las TIC a la propuesta de posible solución del problema planteado?

1.4. Delimitación el Problema de Investigación

a. Delimitación temporal

- Período 2022 - 2023

b. Delimitación espacial

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Esmeraldas.
- **Ciudad:** Esmeraldas, Atacames y Rioverde

- **Área:** Administrativa y Legal.
- c. Delimitación del Universo:**
- **Sector:** Agua potable y saneamiento.
 - **Tipo de Empresa:** Pública
 - **Tamaño de Empresa:** Grande y mediana empresa.
- d. Delimitación Amplia del Conocimiento**
- Administración de Empresas
- e. Delimitación Específica del Conocimiento:**
- Gestión Administrativa de Cobranza, Gestión por Procesos y liquidez.

1.5. Línea de Investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables;

- **Sublíneas de Investigación.**
Desarrollo Empresarial y del Talento Humano; Modelos y procesos para la administración empresarial.
- **Campo:** Gestión de Cobranzas.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Analizar los procesos de Gestión Administrativa de Cobranzas de las Empresas de Agua Potable y Saneamiento, para mejorar la falta de liquidez, mediante la implementación de las TIC.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la Gestión Administrativa de cobranza.
2. Identificar los factores que han afectado a la gestión de cobranzas realizada en el Área Administrativa Financiera.
3. Analizar la estructura de los procesos de cobros y seguimiento de deudas para la Gestión de Cobranzas del Área Administrativa Financiera.
4. Proponer una posible solución con la implementación de TIC en los procesos de cobros y seguimientos de deudas.

1.7. Justificación de la Investigación

1.7.1. Justificación Teórica

La problemática que se ha identificado previamente, nace como consecuencia de diferentes causas que son necesarias conocer, en relación a la Gestión Administrativa de Cobranzas que se está realizando en las Empresas de Agua Potable y Saneamiento. Según Fernández (2020) para entender con mayor detalle lo anterior, se requiere una indagación más profunda en dos áreas en particular: fundamentos teóricos y análisis de la situación actual de la empresa.

En primer lugar, se efectuará la búsqueda de aspectos teóricos sobre la Gestión de Cobranzas, que den fundamento a este trabajo y que permitan conocer sus características y las metodologías que existen en la actualidad y su aplicación en el sector público; así como modelos que se han generado para mejorar la eficiencia de este tipo de gestión. Segundo, conocer los factores que afectan inicialmente a la Gestión Administrativa de Cobranzas, y por ende en la operatividad de la empresa debido a la falta de liquidez. Al revisar las teorías existentes y analizar los resultados obtenidos en la empresa, se podrá efectuar mejores reflexiones, para determinar las posibles soluciones y determinar aquella con mayor beneficio económico y social. (Fernández, 2020).

1.7.2. Justificación Práctica

A través de la indagación teórica se pudo determinar los fundamentos pertinentes que servirán de base para la sustentación y justificación de lo que se expondrán en este trabajo de investigación. Estos fundamentos proporcionaron los argumentos científicos, necesarios y suficientes, para comprender la situación existente en las empresas de Agua Potable y Saneamiento. También sirvieron para plantear una propuesta de posible solución a esta problemática, con los criterios, modelos, procesos, etc., que le den el carácter de viable y beneficiosa para las empresas del sector.

Vinculado a lo anterior están los resultados que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de levantamiento de información. Estos resultados sirvieron para realizar el análisis correspondiente de las características específicas del problema, las causas que han originado la deficiencia en la Gestión de Cobranza, los efectos producidos a la liquidez de la empresa, y por ende a sus actividades operativas. Además, contribuyeron en la generación de la propuesta de posible solución que se planteará posteriormente; propuesta que está orientada a mejorar esta gestión.

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación permitieron tener el conocimiento y la experiencia para abordar y analizar otros problemas similares de gestión, tanto en empresas privadas como públicas. Se pudo determinar que las principales causas de la falta de liquidez son los deudores insolventes, las deudas que mantiene la empresa con otras instituciones y los altos gastos que se efectúan para realizar las actividades operativas; las que han generado consecuencias como: retraso en pago a proveedores, retraso de pago a los trabajadores e incumplimiento de pago de deudas que se mantiene con otras instituciones. Como alternativas para mejorar esta situación se generó una propuesta donde se definieron procesos detallados de cobranzas y control de pagos, con integración de recursos tecnológicos informáticos.

1.8. Idea a Defender

La implementación de las TIC en los procesos de Gestión Administrativa de Cobranzas mejorará el nivel de liquidez en la Empresas de Agua Potable y Saneamiento.

1.9. Variables de Estudio

- Bajo eficiencia de los procesos de Gestión Administrativa de Cobranzas
- Bajo nivel de liquidez.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Según Argothy y Álvarez (2019) se define a las empresas públicas como organizaciones económicas que definen su misión pública entre los objetivos que ha establecido; se encuentran ligadas con actividades de negocios; pueden ser de propiedad o copropiedad del gobierno local o nacional; donde por algunos motivos la privatización no es viable, la que podría ser posible o de facto. Por otra parte, las denominadas Empresas Propiedad del Estado son totalmente de capital público; diferenciándose de las empresas mixtas que se constituyen de convenios compartidos entre el sector público e inversores financieros privados. Este tipo de empresas, las mixtas, pueden ser percibidas como una etapa intermedia de conversión, partiendo como empresa totalmente pública a una cien por cien privada. Son cuatro los factores que aportan al desarrollo de una empresa pública, los que se muestran en la Figura 1.

Figura 1

Factores de desarrollo de una Empresa Pública



Fuente: (Argoathy y Álvarez, 2019).

Elaborado por: Robles, C. (2023)

Varias de las empresas públicas, hoy en días, son percibidas como instrumentos de política industrial en sectores estratégicos; estas empresas soportan niveles altos de inversión de I+D, a través de la promoción de industrias nacientes; en aquellos hábitos donde el riesgo no sería asumido por el sector privado. Esta

facultad está reconocida en la Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 315.

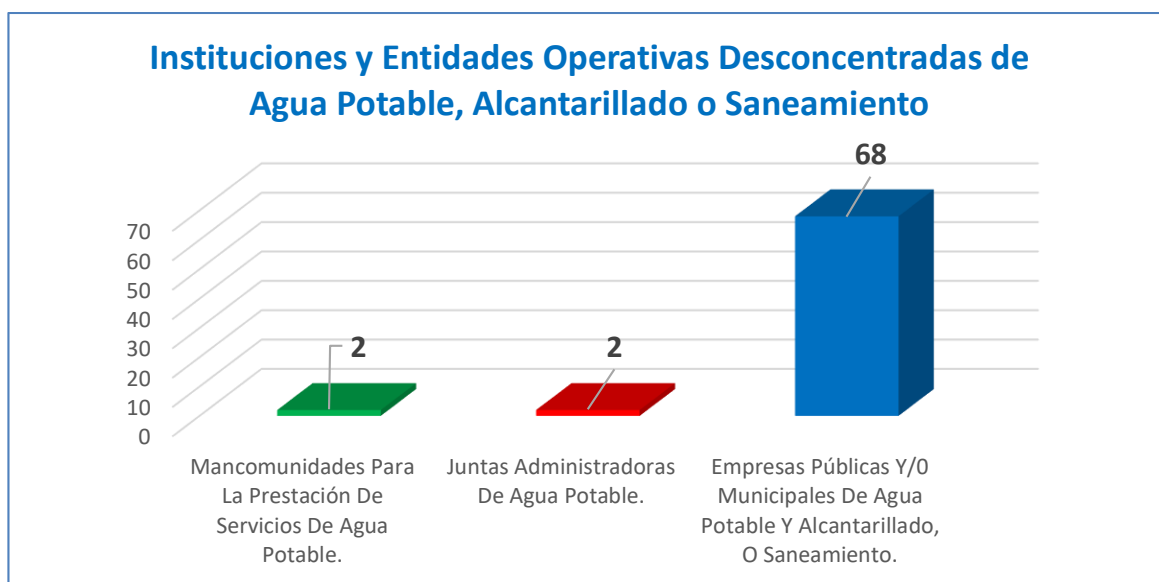
De acuerdo con el Catálogo de Instituciones y Entidades Operativas Desconcentradas del Sector Público Activas, proporcionado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador; existes 72 instituciones públicas relacionadas con el agua potable, saneamiento y alcantarillado; esta se encuentra clasificadas de acuerdo al siguiente detalle:

- 2 mancomunidades para la prestación de servicios de agua potable.
- 2 juntas administradoras de agua potable.
- 68 empresas públicas y/o municipales de agua potable y alcantarillado, o saneamiento.

En la **Figura 2** se muestran los datos presentados sobre este tipo de empresas públicas.

Figura 2.

Empresas del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2021).

Elaborado por: Robles, C. (2023)

2.2 Liquidación de EAPA San Mateo y Creación de EPMAPSE

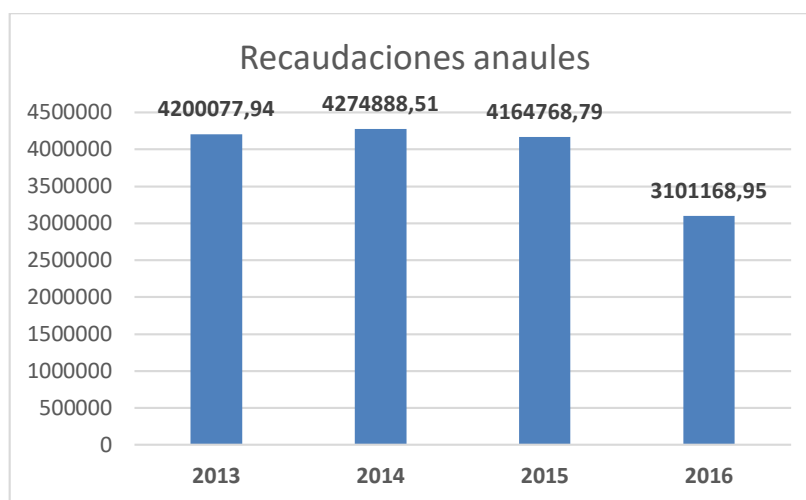
A partir de 2016, la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, “EAPA San Mateo”, atravesó el proceso de liquidación que incluyó el traspaso de sus actividades, recursos y obligaciones a la Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de los Cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse”; lo que generó incertidumbre en el ambiente laboral y preocupación en los colaboradores, al desconocer las posibles repercusiones en su situación laboral dentro de la empresa. Este ambiente negativo produjo como consecuencias: ausentismo y rotación del personal, niveles bajos de rendimiento de los empleados, conflictos entre trabajadores, deterioro en las relaciones interpersonales y malas actitudes; lo que obstaculizó el desempeño productivo de la empresa. (Realpe, 2020)

Según Cruz (2017) la gestión de recaudación de “EAPA San Mateo”, se la efectuaba a través de una institución bancaria. Además, mantenía convenios con el Banco del Pichincha y Banco de Guayaquil, y con los respectivos Banco su Vecino y Banco del Barrio, vinculados a las instituciones financieras antes mencionadas. Como consecuencia de efectuar las recaudaciones a través del banco, se cerraron las ventanillas de recaudaciones de la empresa; el personal encargado fue reasignado a otras áreas, quedando solamente dos funcionarios en el área de recaudaciones, la jefa del área y una asistente.

Entre los años 2013 y 2016, las recaudaciones experimentaron un comportamiento con tendencia a la baja; llegando en el 2016 a una reducción del 30% en relación a los años anteriores; comportamiento que se puede observar de acuerdo con las cifras mostradas en la Figura 3. (Cruz, 2017)

Figura 3

Recaudaciones anuales entre 2013 y 2016



Fuente: Cruz (2017).

Elaboración: Robles, C. (2023).

Según Cruz (2017), en enero del 2017 la cartera vencida fue de \$13'918.639,88; esta cifra corresponde a los valores que adeudaron los usuarios hasta esa fecha. De acuerdo con La Hora (2019), de un total de 49290 clientes que tenía EAPA en 2019, el 60% no cumplía con los pagos de sus consumos. Como forma de generar una cultura de pago en los 40053 clientes de Esmeraldas, 8363 de Atacames y 874 de Río Verde, y reducir los niveles de morosidad, "EAPA" aplicaba una multa de \$15,00 por concepto de corte y reconexión. Para el 2019, "EAPA" mantenía una deuda de 20.5 millones de dólares a la Corporación Nacional de Electricidad y 2,5 millones a sus proveedores. (La Hora, 2019)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Esmeraldas, "GADMCE" (2019), expidió la Ordenanza De Constitución y Estatuto Social de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, Atacames y Rioverde- "Epmapse", que entró en vigencia el 18 de octubre de 2019.

Por otra parte, el Directorio de la Empresa "Epmapse" resolvió aprobar su Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el 15 de octubre de 2021. En este documento se especifican las gestiones internas que conforman la

Gestión de Comercialización, que son: atención al cliente, control de usuarios, catastro de clientes y factibilidades, medición y facturación, y cartera y cobranzas. Para cada una de estas gestiones se presenta, de forma general a manera de listado, los productos y servicios que les corresponde. A pesar que este documento hace referencia a la Gestión Organizacional por Procesos, no existen procesos definidos, con el detalle de sus objetivos, las actividades que se deben realizar en cada uno de ellos; tampoco se detalla la información de entrada que se requiere para ejecutar cada actividad, ni información que se genera una vez terminada su ejecución. En el **Anexo 4** se detallan los productos y servicios de las gestiones de Medición y Facturación, y Cartera y Cobranzas.

En la actualidad, la Empresa “Epmapse” continúa experimentando problemas de liquidez; lo que le dificulta afrontar con sus obligaciones económico-financieras. Según Noticias Comunitarias Esmeraldas (2022) en declaraciones hechas por el Ing. José Muñoz Andrade, funcionario de “Epmapse”, expresó la situación que atraviesa la empresa mancomunada:

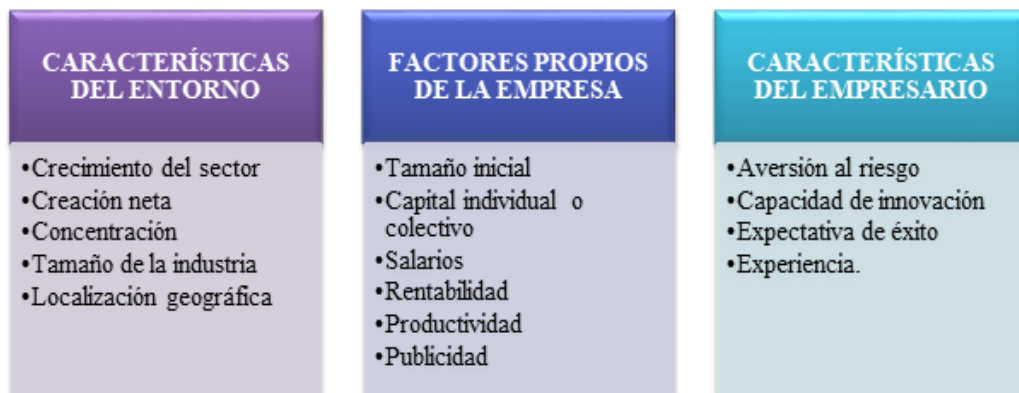
La empresa está atravesando por un problema económico muy álgido, y es el resultado de la cantidad de deuda que la empresa no ha podido cumplir, inclusive con la nómina del personal; debido a que, cuando nació o se creó la empresa “EPMAPSE”, de sistema de agua potable y alcantarillado, el Estado no entregó los fondos y los recursos correspondientes para iniciar operaciones; ha hecho que toda la deuda que se tiene presente hasta el momento, por inversiones o por pago de salarios o sueldos, se haya ido acumulado poco a poco, a pesar de que sus recaudaciones son bastante bajas, versus la cantidad de egresos que tiene. Entonces, es un problema que el Estado debe ayudar a capitalizar esta empresa para que funcione de la manera correcta; de igual manera para liquidar, para terminar la relación laboral con los trabajadores de la extinta “EAPA”, también debió proceder de la misma forma; cancelar todos los valores; liquidar y poner en cero a esta nueva empresa que nacía, y darle recursos para que inicie operaciones.

2.3 Supervivencia y Fracaso de las empresas

De acuerdo con Puebla et al., (2015), citado por Orellana-Osorio et al (2020), los factores que se encuentran vinculados con la estabilidad y supervivencia de una empresa se han clasificado en tres categorías: características del entorno, factores propios de la empresa y características del empresario. Los aspectos de cada una de las categorías se detallan en la **Figura 4** .

Figura 4

Categoría de Factores de Supervivencia de la Empresa



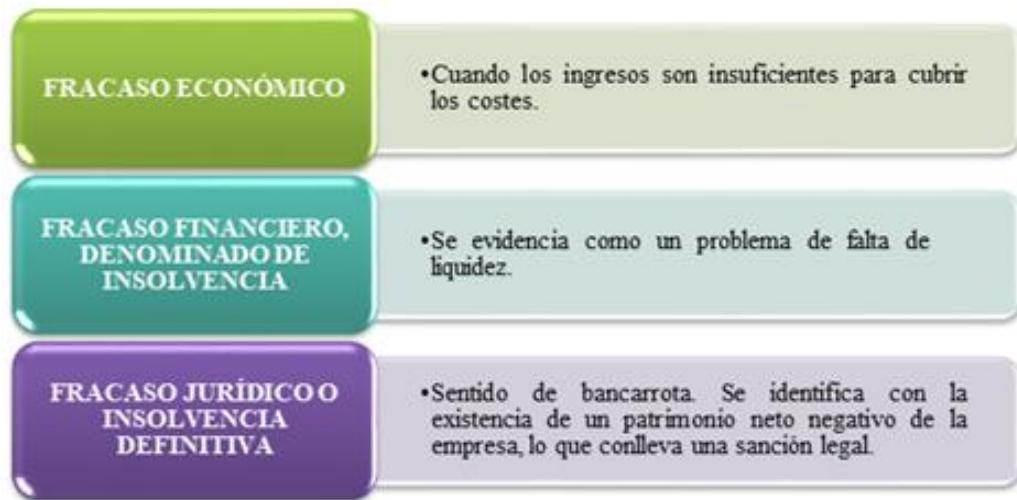
Fuente: (Orellana-Osorio et al, 2020).

Elaborado por: Robles, C. (2023)

Estos autores también indican que la falta de recursos financieros es el factor que se encuentra asociado al fracaso empresarial; lo que lleva como consecuencia al cierre de las operaciones. Ellos determinan que el fracaso se clasifica en tres estados diferentes: económico, financiero (insolvencia) y jurídico (insolvencia definitiva). En la **Figura 5** se detalla cada uno de estos estados.

Figura 5

Estado de Fracaso de una Empresa.



Fuente: (Orellana-Osorio et al, 2020).

Elaborado por: Robles, C. (2023).

2.4 Efectos de la falta de liquidez

Al disminuir la liquidez de una empresa, esta tiene dificultades para realizar sus actividades de su giro de negocio normal; esto le impide generar valor agregado, además de buscar nuevas y mejores opciones para incrementar su valor. Las dificultades que se presentan, principalmente con los proveedores, son consecuencias de la falta de liquidez, puesto que estos dejan de proporcionar los suministros necesarios debido al incumplimiento de pagos. Otros inconvenientes se presentan con las fuentes de financiamiento, debido a la falta de credibilidad para cubrir las obligaciones de pago. También, con los trabajadores, por el atraso en la cancelación de los beneficios sociales; además de despidos de personal para reducir costos, entre otras acciones. (Angulo, 2016)

2.5 Gestión Administrativa

Bachenheimer (2016) definen a la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando tareas para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. En tanto que Gestión, es la segunda función de una organización después del proceso de planeación, la cual basada en este, dirige los recursos y ejecuta las acciones que llevan al logro de los objetivos predeterminados.

La Administración se inició al mismo tiempo que el hombre, surgió en la época primitiva. Se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza, construcción de pirámides.

2.6 Importancia de la Gestión Administrativa.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en las empresas más importantes de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines y así mantenerse en el tiempo de forma perenne y organizada estratégicamente, sin olvidar que son competitivas en el futuro más venidero.

Una empresa no podrá enfrentar el futuro y ser eficiente si no mantiene una gestión administrativa de calidad y calidez.

2.7 Objetivos de la Gestión Administrativa

Los objetivos que se pueden lograr al implementar la gestión administrativa son:

- Maximizar los procesos implementados en la gestión administrativa para lograr un mejor desempeño.
- Mejorar el seguimiento y el control de los procedimientos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.
- Que el trabajo se realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.
- Ofrecer mejores bienes y servicios al mercado, mediante la utilización de nuevas tecnologías que mejoren las tareas y los procesos.

Puesto que por medio de ella se pueden coordinar todas las actividades para usar mejor los recursos y obtener mejores resultados. La buena aplicación de la gestión administrativa se convierte en la base para poder ejecutar y potenciar al máximo las actividades internas de una empresa, con el propósito de lograr el cumplimiento de objetivos y obtener resultados beneficiosos. (Quiroa, ,2020, p.10)

2.8 La Cobranza

La cobranza es el movimiento comercial, por medio del cual un remitente, habitualmente un banco, operando por cuenta, orden y riesgo de un cliente, en este caso el girador, por normas generales, sirviendo de intermedio para gestionar el cobro de valores ante un deudor es decir la persona girada, sin tener compromiso, o responsabilidad para ejecutar las condiciones de su mandante o girador. (Buero, 2017, pág. 22).

Según Catacora (2010), indica que “Es un procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. Acción o efecto de cobrar”.

Se podría decir que, al hablar de cobranza, se hace referencia a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio. La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad crediticia, lo que se conoce popularmente como cobranza financiera.

Otros autores definen a la cobranza, como el movimiento comercial, por medio del cual un remitente, habitualmente un banco, operando por cuenta, orden y riesgo de un cliente, en este caso el girador, por normas generales, sirviendo de intermedio para gestionar el cobro de valores ante un deudor es decir la persona girada, sin tener compromiso, o responsabilidad para ejecutar las condiciones de su mandante o girador. (Buero, 2017, pág. 22).

Se podría señalar que los mecanismos de cobro son técnicas preventivas, definidas por una entidad o institución que brinda un servicio, así como impedir el aumento de riesgos por encima de la política institucional, es decir llevar a cabo la gestión que opera la cooperativa, banco o entidad ante sus prestatarios, con el objetivo de conseguir la recuperación de los créditos, así como controlar y mantener el circulante de su cartera y evitar el riesgo y perjuicio institucional.

2.9 Importancia de la Cobranzas.

Realizar adecuadamente la gestión de cobro, mediante las cuentas o documentos por cobrar, empleando las respectivas políticas de cobro, porque al no recuperar dicha cuenta, se generan graves problemas financieros en la empresa, y pérdida de tiempo al visitar a los deudores morosos, teniendo en cuenta que la institución se mantiene en competencia de acuerdo a su gestión y operatividad eficaz, de lo contrario se vuelve inestable y no podrá continuar con la labor por la que se creó. (Alles, 2016).

Las cuentas por cobrar interrumpen el proceso de la moneda corriente, ya que, al existir cuentas impagas o retrasos en las cuotas, no se podrá utilizar ni

invertir en los activos adicionales que generen rentabilidad, ya que estas cuentas por cobrar o cartera vencida generan un costo necesario para la entidad.

2.10 La Gestión de Cobranza

La Gestión de Cobranzas se define como grupo o conjunto de tareas, acciones o actividades que se encuentra coordinadas, que se deben aplicar adecuadamente y en el momento oportuno; con la finalidad de conseguir la recuperación de los créditos que se han otorgado a los clientes, lo que no cumplen con estas obligaciones adquiridas a lo que se los denominan morosos; con la recuperación de la cartera se conseguirá que los activos exigibles se conviertan en activos líquidos. Se debe también cuidar de la relación con el cliente para que no pierda el interés y disposición en negociaciones futuras. (Robles, 2012, como se citó en Díaz y Flores, 2019). Son procesos que se definen para realizar una adecuada recaudación de los créditos al momento de su vencimiento; estos procesos junto con las políticas deben ser eficientes, y se reflejará en el nivel de los gastos debido a las cuentas incobrables. (Pacheco 2012, como se citó en Díaz y Flores, 2019)

La Gestión de Crédito y Cobranza de una empresa, se establece mediante el desarrollo de actividades y planteamientos de estrategias como factor clave de una empresa u organización, debido que mediante el servicio que ofrece la entidad se garantiza la permanencia y competitividad de la misma, por tanto al momento de brindar un crédito se deberá decidir a quién otorgar crédito, hasta que monto y a qué periodo de tiempo, teniendo en compromiso hacer cumplir el pago mediante las medidas preventivas. (Morales y Morales, 2018).

Los tipos o clases de Gestión de Cobranzas son: preventiva, administrativa y judicial.

- **Preventiva.** La finalidad de la primera es facilitar al cliente el pago de sus obligaciones antes de la fecha de vencimiento; se evita con esto que el cliente pague intereses y se convierta en moroso. En este tipo de gestión es importante realizar una segmentación de los clientes en cuatro grupos de riesgos que son;

bajo, medio, alto y muy alto; esto se efectúa para definir los clientes que requieren una Gestión de Cobranzas preventiva. (Figerola, 2018)

- **Administrativa.** Este tipo de gestión de cobros se realiza cuando se han presentado retrasos en los pagos que el cliente debe efectuar. Su principal objetivo es encontrar la mejor manera que el deudor haga efectivo el pago. Esta gestión se ejerce desde el primer día de vencimiento de las obligaciones a crédito hasta los días posteriores que se hayan definido, de acuerdo a las políticas de cobro y a la normativa legal. (Avalos, 2014)
- **Pre judicial.** Se ejecutan con mayor intensidad, los mecanismos de recuperación de las obligaciones vencidas, a partir de los 90 días en adelante. (Avalos, 2014)
- **Judicial.** Se realiza cuando, pese a las diferentes alternativas y facilidades brindadas, el deudor no realiza el pago de las obligaciones. En tal caso, se procede con las acciones legales correspondientes. De acuerdo con Galaz (2012) como se citó en Caiza (2015), esta alternativa será utilizada con última opción, una vez se haya agotado todos los procesos pre judiciales, demandando todas las operaciones vencidas que registre el cliente.

2.11 Importancia de la Gestión de Cobranza en el Sector Público

La mala gestión de cobranzas es una de las causas significativas que han generado la percepción de ineficiencia de las empresas públicas de los países en desarrollo; percepción que se ven reflejada en la deficiente calidad de los servicios prestados por estas a los usuarios. Esta gestión debe constituirse un aspecto esencial en la estrategia financiera general de toda organización, y entenderse como una de sus tareas que debe ejecutarse con la intención de mantener un excelente control de sus cuentas por cobrar; la efectividad que se alcance puede considerarse como un posible mecanismo de protección, frente a los inconvenientes y contratiempos generados por la insolvencia. (Vinueza y Cedillo, 2018)

De acuerdo con Paul y Mukherjee (2016), como se citó en Vinueza y Cedillo (2018), existe una relación de dependencia imprescindible entre el desempeño administrativo de muchas instituciones públicas que brindan servicios directamente

al usuario final y la eficiente gestión de cobranzas de la deuda pendiente que mantienen los consumidores; siendo las cuentas por cobrar, dentro de la gestión administrativa de estas instituciones, el ámbito más valioso de la planificación y control financiero, se suma a este el inventario y el efectivo.

Remeikiene et al. (2016), como se citó en Vinueza y Cedillo (2018), indican que en la actualidad las organizaciones enfrentan numerosos desafíos relacionados con la gestión de cobranzas, lo que hace necesario que estas centren su atención y esfuerzo en análisis, gestión y control; puesto que la eficiencia que logren en la gestión de la deuda tiene un impacto directo en el total de los ingresos que hayan obtenido en un periodo y, en su operatividad; lo contrario generaría un impacto negativo.

2.12 Departamento de crédito y cobranza

El departamento de crédito y cobranza es el ente encargado de gestionar los adecuados procedimientos para recuperar la cartera vencida, o los impagos de los clientes morosos, atribuyendo a esto interés administrativo por los gastos generados por las visitas, ya que, si no se procede a un acuerdo con el deudor, se procederá a buscar las medidas necesarias para su cancelación. (Bueno, 2017).

El departamento de cobranza, tiene como intención el organizar y ejecutar la toma acertada de decisiones de acuerdo a la necesidad del caso en cuanto al manejo de las cuentas vencidas, a fin de recuperar esa deuda, y poder lograr la meta institucional que se rige en la misma, teniendo en consideración los índices de venta, los respectivos plazos para los pagos, y el control de los procedimientos de la cartera financiera que maneja la empresa.

El departamento de créditos y cobranzas, debe hacer cumplir sus metas y objetivos institucionales, ya que si no se cumplen a cabalidad con la gestión, la empresa no podrá mantenerse en competencia ante las demás, teniendo en consideración que los activos que esta posee, es el medio para su supervivencia, centrándose así como principal fuente su efectivo, para ello el departamento de cobranzas encargado deberá llevar un control sobre la cartera de clientes en mora,

cuentas por cobrar, y a la vez evaluando el periodo de tiempo en que estas deben ser recuperadas para determinar la liquidez.

Las funciones del departamento de créditos y cobranza son:

- Llevar un registro y control de los procesos para la recuperación de cartera o cuentas vencidas y por cobrar.
- Establecer estrategias adecuadas para la previa recuperación de las cuentas por cobrar.
- Definir los controles administrativos, que ayuden a reducir las cuentas incobrables
- Realizar un análisis minucioso para determinar quién puede acceder a un crédito y quién no.
- Controlar y asegurar los documentos necesarios para garantizar el cobro
- Estudiar el buró crediticio de los posibles clientes antes de brindar un crédito
- Programar las gestiones para los días de cobro. (Montaño, 2018).

Las múltiples funciones que se desempeñan el área o departamento de crédito se definen mediante la estructura de la empresa, siendo estas pequeña, medianas o grandes, es decir depende de su tamaño y dimensión que especifica la misma, a fin de lograr mediante su gestión con el propósito por la fue creada, para ello se atribuyen una serie de procesos y responsabilidades y habilidades específicas para su desempeño.

2.13 Etapas de la Cobranzas

Los tipos de cobros que más se utilizan son los siguientes:

El estado de cuenta. Se constituye como un documento oficial, donde se detalla la deuda generalizada, movimientos, consumos, dinamisismos y montos a cancelar por dicha prestación de servicio o crédito, el mismo que es emitido por una entidad, empresa o establecimiento ya sea este profesional, institucional o financiero. (Morales, 2018).

El estado de cuenta facilita la información resumida y periódica de los movimientos que se ha tenido durante un periodo, ya sea por dinero egresos, compra

o transferencias, inversiones y débitos, estos dinamismos aparecerán en el documento como respaldo de la acción.

Cartas. Se establecen como avisos, notas, comunicaciones escritas o citados como constancia laboral, con el propósito de hacer conocer mediante su contenido el motivo de su envío y origen de su destino. (Villaseñor, 2019).

El texto proporcionado por los auditores o departamento contable de una empresa o entidad, con la información citada se efectúa la referencia de la temática, como recordatorio, apelación e investigación sobre los créditos impagos, o cuentas por cobrar.

Procedimiento judicial: Se procede a este proceso si los llamados de atención o recordatorios por parte de la entidad o empresa son recurrentes y no tienen respuesta alguna, el ejecutivo de finanzas emitirá el procedimiento judicial correspondiente para la acción de cobranza. (Buero, 2017).

El procedimiento judicial es un mecanismo dinámico que emplea el abogado de la entidad o empresa, para que esté medie un acuerdo con la parte deudora, mediante la formalización y compromiso para el pago.

2.14 Políticas de Cobranza

Los autores (Bañegil et al., 2018) definen: “Las políticas de cobro determinan las gestiones y acciones que ejecutan las entidades u empresas para la recuperación oportuna de la cartera vencida o cuentas por cobrar” (p.124). Para establecer las políticas de cobranza se definen los siguientes lineamientos como son:

1. El dinamismo más relevante para la permanencia de la empresa es la cobranza, si no se realiza la cobranza simplemente no hay trabajo.
2. La cobranza por vía presencial, directamente del campo de acción es la que da mejores resultados.
3. El jefe financiero es el encargado de emitir la notificación, para las respectivas negociaciones hacia los clientes en mora.

4. Realizar la cobranza a diario, es lo que mantiene la liquidez de la empresa, ya que los porcentajes de impago, perjudica al circulante de la misma.
5. Cumplir con las normativas y políticas acordadas con el crédito o servicio.
6. Tener los recibos como constancia de cobro – pago de las gestiones de la empresa, servicios u otros dinamismos.
7. Nunca dejar que el cliente en mora, establezca el compromiso de pago, fecha, entre otras condiciones. (Bañegil et al., 2018).

Las políticas de cobro se definen como instrucciones necesarias que incorpora la empresa para realizar la respectiva cobranza del servicio prestado o crédito otorgado, a fin de mantener la liquidez de la empresa. en dinero.

2.15 Indicadores.

De acuerdo con Delgado (2017), para evaluar el desempeño de una empresa pública, se considera el uso de indicadores financieros que se encuentran clasificados en las siguientes categorías: liquidez, endeudamiento o apalancamiento, rentabilidad y capacidad de pago. En el caso de la liquidez, los indicadores de esta categoría permitieron analizar la capacidad que tiene la empresa para efectuar el pago de sus deudas de corto plazo y realizar sus actividades operativas con regularidad. En la **Tabla 1** se detalla los indicadores financieros de liquidez.

Tabla 1 *Indicadores Financieros de Liquidez*

Indicador	Descripción
Capital de Trabajo = <i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	Según Molina et al, (2018) este indicador permite conocer el monto de los recursos que tiene la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones, teniendo a disposición un capital neto de trabajo.

<p>Razón capital de trabajo a activos = $\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activos Totales}}$</p>	<p>Según Delgado (2017) “se utiliza para tener una medida de liquidez, relaciona los activos más líquidos de la empresa medidos por el capital de trabajo y los relaciona con los activos totales.” (p. 35) Nivel óptimo, mayor a 0.</p>
<p>Razón Corriente = $\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$</p>	<p>Según Quizhpe (2013) que fue citado en Molina et al., (2018), “la razón corriente es uno de los indicadores financieros que permite determinar el índice de liquidez de una empresa, indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo” (p. 30).</p>
<p>Prueba Ácida = $\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$</p>	<p>Según Barrios et al., (2016) citado en Molina et al., (2018), “la prueba ácida es una medición más exigente por cuanto no se consideran las existencias o inventarios, ya que tienen menor liquidez que los otros componentes del activo corriente” (p. 25).</p>

Fuente: Delgado (2017) y Molina et al. (2018)

Elaboración: Robles, C. (2023)

2.16 El apoyo de las TIC en la Gestión de Cobros.

Es indudable la utilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); esto se evidencia, en el uso intensivo que se les da en diferentes campos en nuestra sociedad; en el sector público o privado; ayudando a diferentes empresas, organización e instituciones en la ejecución de sus actividades diarias, en la producción y comercialización de productos y servicios, en los procesos de gestión y control, etc.; la gestión de cobros y pagos, y control de liquidez no están exentas de recibir sus valiosas aportaciones.

Según Ruiz de Aguirre (2007) al usar tecnologías en las finanzas, específicamente en la gestión de tesorería, se obtienen varios beneficios especialmente como el ahorro de los costos en las actividades operativas, generación de mayor información actualizada y elaborar simulaciones de diferentes escenarios.

2.17 Marco Conceptual

Sostenibilidad.

De acuerdo con Bradley y Parrish (2005) como se citó en Garzón e Ibarra (2014):

Las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante.

Según Garzón e Ibarra (2014):

La sostenibilidad en la empresa necesariamente posee una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera) Triple Bottom Line. De esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente

2.18 Marco Legal y Normativo

Para establecer los fundamentos legales para este trabajo, se tomarán como referencias los siguientes documentos:

- Constitución del Ecuador (2008), en su Registro Oficial N° 449.
- Plan Nacional del Buen Vivir (2013)

- Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD).
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

2.19 Constitución del Ecuador

La Constitución del Ecuador (2008) en su Registro Oficial N° 449, en el artículo 12 del Capítulo Segundo, Sección Primera, Agua y Alimentación expresa el carácter fundamental e irrenunciables al derecho que tiene el ser humano al agua. Además, expresa que este recurso natural se constituye como patrimonio nacional estratégico, siendo de uso pública, esencial para la vida; así como inalienable, perdurable e inembargable. (pág. 29).

En estrecha relación con lo mencionado en este artículo, se encuentra lo indicado en el Artículo 66 del Capítulo Sexto, Derechos y Libertad, donde se manifiesta el derecho que se tiene a una vida digna, donde se tenga las garantías necesarias y suficientes para la salud y se sustente en el tiempo; así como para agua potable, vivienda y saneamiento; además de que se cubran aspectos como descanso, seguridad social, entre otros. (pág. 50).

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

2.20 Plan Nacional del Buen Vivir

Según el Plan Nacional de buen vivir (2013), en el “Objetivo 3. Mejorar la calidad y vida de la Población”, se establecen las políticas y lineamientos que garantizan el acceso universal a un recurso esencial como es el agua, considerando que sea permanente y sostenible, y que posea un nivel de calidad.

Por otra parte, en este plan también se establece que todos los niveles de gobierno deben generar incentivos para que puedan ampliarse las instalaciones y equipos adecuados para la prestación pertinente de servicios de agua y saneamiento.

Finalmente, se indica que, según sean las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados, se debe apoyar el fortalecimiento gradual de sus capacidades, para brindar los servicios básicos a la comunidad.

2.21 Código Orgánica de Organización Territorial

En este apartado se presentan algunas referencias sobre el Código Orgánico de Organización Territorial, de acuerdo con el detalle que se muestra en la **Tabla 2**.

Tabla 2 *Artículos del Código de Organización Territorial*

CÓDIGO	ARTÍCULOS	OBSERVACIÓN GENERAL
COOTAD o código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (2011)	55 y 57	se establece la competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados municipales prestar servicios públicos de agua potable, entre otros. También se indica como atribución del consejo municipal la aprobación de la creación de empresas públicas o participar en empresas de economía mixtas, dedicadas también a la administración de los recursos hídricos.
LOEP o Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009)	4, 5 y 42	Se expresa la definición de empresa pública, las referencias sobre su constitución y jurisdicción; así como las formas de financiamiento que estimen necesarias.
Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (2014)	4, 37, 83 y 84	Establece el marco legal y lo que comprende el aprovisionamiento de agua como servicio público básico; así como las obligaciones de corresponsabilidad entre el Estado y

	usuarios, consumidores, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, en aspectos relacionados con la contaminación del agua; y la contribución de todos a promover la calidad y distribución de este recurso.
Ley Orgánica de 4, 48, 68 y 84 defensa al consumidor (2000)	Se establece en el capítulo II, los derechos del consumidor, como el de recibir servicios básicos de calidad, o realizar pagos anticipados de valores adeudados; obligaciones de consumidor a dar las contribuciones económicas por el consumo de agua; así como las obligaciones de corresponsabilidad.
El Código Tributario (2005)	Se establece en la “Sección 2ª, la normativa para la ejecución coactiva y normas generales, para el cobro de créditos tributarios; la competencia de la acción coactiva y, auto de pago para las obligaciones no cumplidas por parte del deudor.

Elaboración: Robles, C. (2023)

Además de la normativa legal expuesta anteriormente, la Secretaría Central de ISO (2008), en relación a la gestión de calidad indica que, las organizaciones deben cumplir con los requisitos generales donde se establecen los mecanismos para mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua de la eficiencia, según estándares internacionales.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

Para el presente trabajo de investigación se ha seguido una metodología con enfoque mixto, con preponderancia cualitativa. Es cuantitativo, debido a la investigación de datos estadísticos y financieros referentes a la gestión de cobranzas realizada en el Área Administrativa Financiera; es cualitativo, puesto que a través de las encuestas y entrevistas realizadas se obtuvieron datos referentes a las características de las dificultades que existe en esta misma área, y de las causas que han originado el bajo nivel de solvencia; así como las consecuencias que se están experimentando dentro y fuera de la empresa de Agua Potable y Saneamiento, “Epmapse”.

3.2 Diseño de la Investigación

Se ha definido este trabajo de investigación de tipo transversal descriptivo, no experimental y observacional. En los siguientes apartados se expondrán las razones que justifican la conveniencia de esta elección, para el presente trabajo.

3.2.1 Transversal Descriptiva

De acuerdo con Díaz y Calzadilla (2015), este tipo de investigación se aplica cuando es necesaria la delimitación de las características específicas del objeto de investigación. En relación a esto, para el presente trabajo se requiere determinar los aspectos relacionados con: la percepción de la situación general de la empresa, en referencia al nivel de liquidez que mantiene, determinar las causas y consecuencias debido al nivel de liquidez actual, conocer los niveles de eficacia de esta gestión y sus consecuencias y, la necesidad de utilizar herramientas informáticas para la gestión de cobranzas. Al aplicar este tipo de investigación, y utilizando los instrumentos del levantamiento de información, se podrán obtener datos relevantes que servirán para la realización de la propuesta de posible solución.

Por su carácter transversal, se ha evitado efectuar el análisis de las variables a lo largo del tiempo, o en periodos específicos; los datos relacionados con las variables Gestión de Cobranzas y Falta de Liquidez, fueron recolectadas en una

fecha específica, de acuerdo con la aplicación de los instrumentos de levantamiento de datos.

3.2.2 No Experimental

En el presente trabajo de investigación se busca analizar, describir o examinar las asociaciones existentes; prescinde el buscar las relaciones directas entre las variables que se han identificado previamente. Por esta razón, la manipulación de las variables no es requerida; se efectuarán las observaciones necesarias, de acuerdo con el nivel de accesibilidad que se disponga. (Sousa et al., 2007)

3.2.3 Observacional

Esta investigación es observacional, puesto que se ha evitado la intervención por parte del investigador, en las situaciones y acontecimientos que han ocurrido en las Empresas de Agua Potable y Saneamiento; permitiendo que estas tomen su cauce normal. (Manterola y Otzen, 2014). De acuerdo con lo anterior y en vista de las dificultades e inconvenientes que se han presentado para realizar una observación directa a los procesos de Gestión de Cobranzas que se realizan internamente, se ha realizado una observación de una de las herramientas informáticas muy importantes para cualquier organización, como lo es el sitio web; con el propósito de identificar los servicios online que otras empresas de agua potable y saneamiento están brindando actualmente a los usuarios; esto servirá para potenciar el sitio web de la empresa que se ha seleccionado para esta investigación.

3.3 Técnicas de Recopilación de Datos

Se emplearon tres técnicas de recolección de datos, de acuerdo con el siguiente detalle:

1. **Encuesta.** Fueron aplicadas a funcionarios del Área Administrativa Financiera con cargos de jefaturas. Se ha diseñado la encuesta considerando dos criterios: Liquidez y Cobranzas. Con el primero se pretende indagar el nivel de liquidez de la empresa y cómo afecta a su operatividad; a través del segundo, se intenta obtener los datos necesarios para describir el estado actual de la Gestión de Cobranzas que se realiza en la actualidad (ver **Anexo 1**).

2. **Entrevista.** Se realizó la entrevista a funcionarios con cargos de directores y jefes del Área Administrativa Financiera, de la empresa de Agua Potable y Saneamiento en los Cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse” (ver **Anexo 2**)

3. **Observación.** Según Campos y Lule (2012) la observación “consiste en utilizar los sentidos ya sea para describir, analizar, o explicar desde una perspectiva científica, válida y confiable algún hecho, objeto o fenómeno desde una forma participante, no participante, estructurada o no estructurada” (p. 47). De acuerdo con lo anterior, se realizó una observación no participativa, indirecta; a los sitios web de las empresas de agua potable, alcantarilla y saneamiento, de los cantones Guayaquil, Quito, Cuenca y Portoviejo, así como del sitio web de “Epmapse”, con la finalidad de analizar la información y los servicios online que se brindan a través de esta herramienta informática (ver **Anexo 3**)

Para la tabulación y procesamiento de los datos recopilados a través de los instrumentos de levantamiento de información, fueron realizados aplicando las herramientas estadísticas y de gráficos proporcionadas por el programa Microsoft Excel.

Cabe mencionar que, debido a lo delicado de la situación que atraviesa “EPMAPSE” y lo sensible de la información que se recopiló con estos instrumentos, los encuestados y entrevistados solicitaron enfáticamente, se mantenga en absoluta confidencialidad de su participación; eliminando cualquier dato o información que pudiera vincularlos con ellos.

3.4 Población y Muestra

1. **Población:** Se ha identificado como población para esta investigación a las 72 Instituciones y Entidades Operativas Desconcentradas de Agua Potable, Alcantarillado o Saneamiento que funcionan al nivel nacional, de acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

2. **Muestra:** Debido a la dificultad del acceso a la información, se ha tomado una muestra a conveniencia, considerando la conveniencia de accesibilidad y proximidad de las personas a las que se aplicarán la encuesta y la entrevista, que se ha elaborado para esta investigación (Otzen y Manterola, 2017). Se ha seleccionado a la Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de los Cantones Esmeraldas, Atacames y Rioverde, “Epmapse”, donde los funcionarios públicos del Área Administrativa Financiera, Jefes de Área y Asistentes, prestaron las facilidades para el desarrollo de la presente investigación, el mismo que se efectuó en base a lineamientos sistemáticos aplicados en la problemática de estudio, que contribuyeron a la elaboración de la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

Figura 6

Ubicación de “Epmapse” en el cantón Esmeraldas.



Fuente: Google Maps.

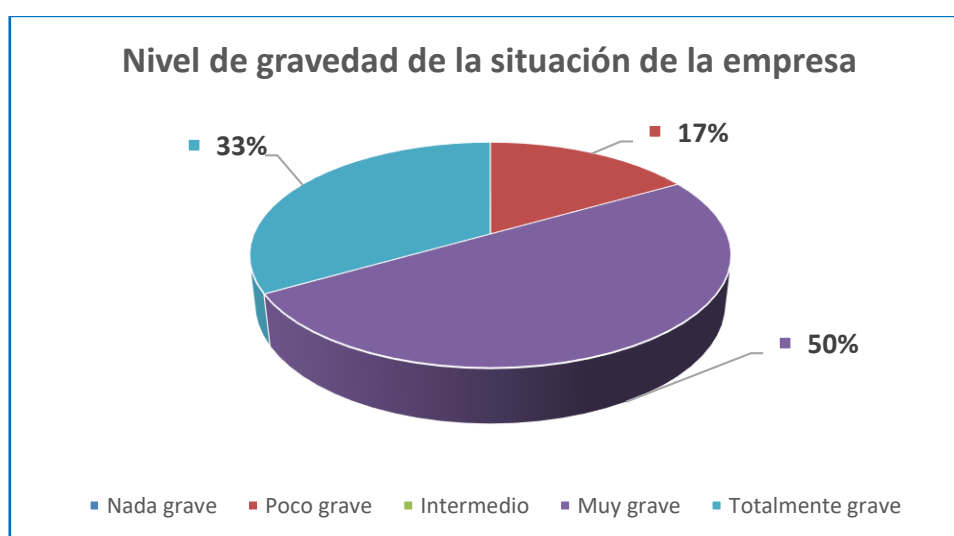
3.5 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

3.5.1 Resultados de la Encuesta.

1. ¿Cuál es el nivel de gravedad de la situación actual de la empresa, en relación a su liquidez?

Figura 7

Nivel de gravedad de la situación actual de la empresa.



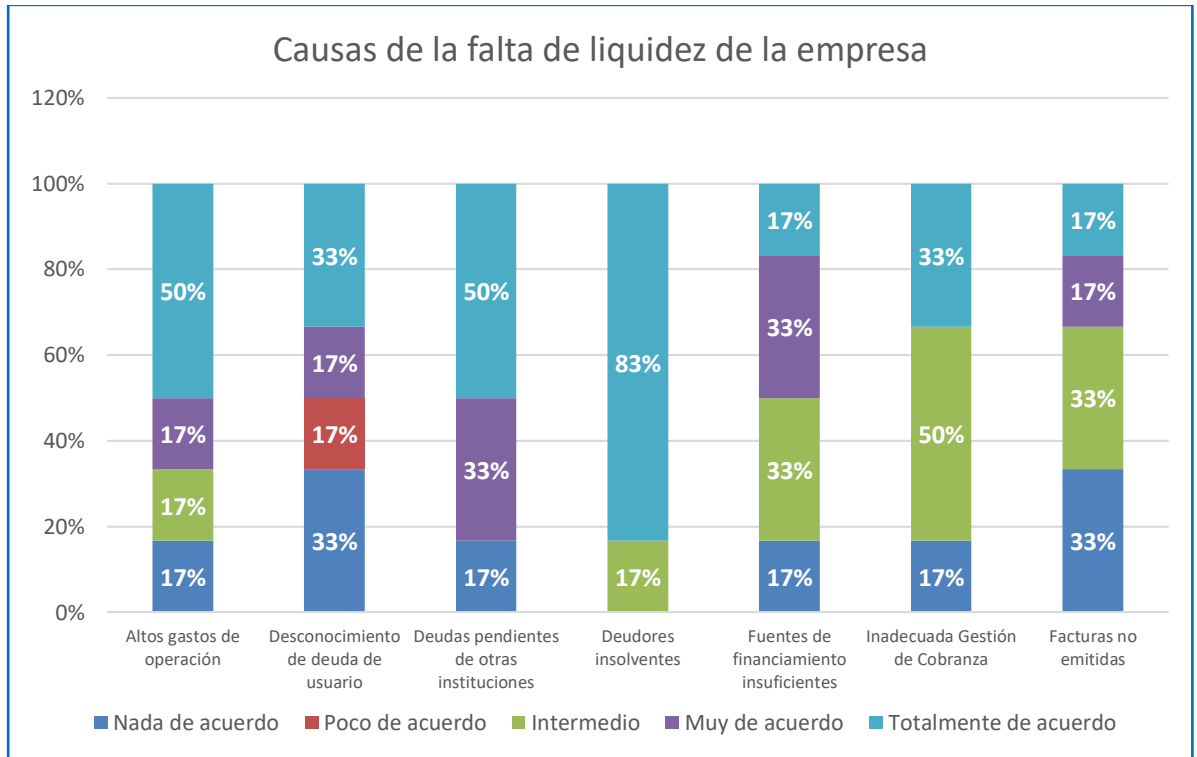
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. Se ha formulado esta pregunta que podría ser trivial, pero tiene la intención de dejar en evidencia lo consciente que están los colaboradores en relación a la situación actual que está atravesando la empresa. Al haber obtenido los porcentajes de 50% para muy grave y el 33% para totalmente grave, según se observa en la **Figura 7**; podría indicar que, el problema que se ha presentado en relación a la liquidez de la empresa ha generado una seria preocupación dentro de la institución, y que requiere se tomen medidas urgentes.

2. ¿Cuáles son las causas que han originado la falta de liquidez actual en la empresa? Señale el nivel de ocurrencia de las causas.

Figura 8

Causas asociadas a la falta de liquidez de la empresa



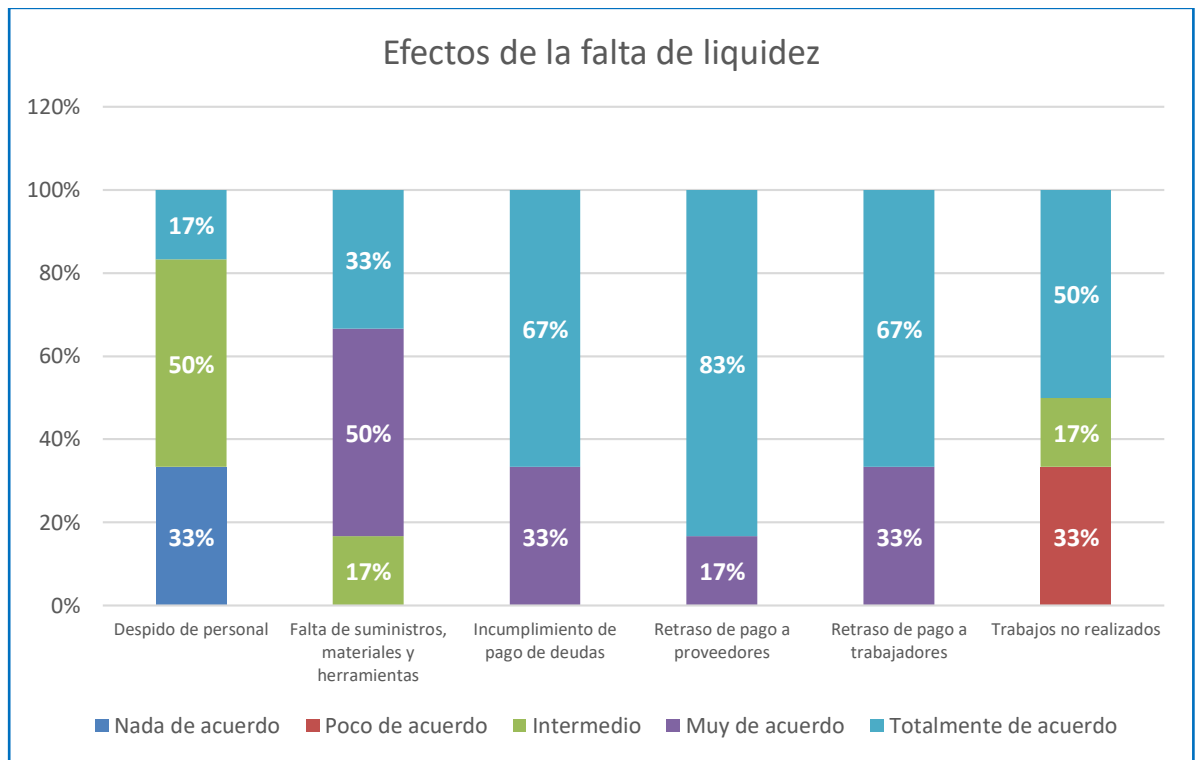
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. Según las respuestas obtenidas, las principales causas que han originado la falta de liquidez de la empresa son: deudores insolventes, deudas pendientes de otras instituciones y altos gastos de operación; en la primera, el 83% está totalmente de acuerdo; en los dos restantes, el 50%. Sin embargo, el 33% está muy de acuerdo con la segunda causa (Deudas pendientes con otras instituciones). Se puede interpretar además que el desconocimiento de deuda de usuario, fuentes de financiamiento insuficientes e inadecuada gestión de cobranzas también han afectado a la liquidez de la empresa, pero no con la misma magnitud de las causas mencionadas anteriormente. Para esta pregunta, fueron sugeridas dos causas adicionales: poca recaudación y deuda existente con “EAPA”.

3. ¿Cuáles son los efectos sufridos en la empresa ocasionados por la falta de liquidez actual? Señale el nivel de incidencia de los efectos identificados.

Figura 9

Efectos de la falta de liquidez en la empresa.



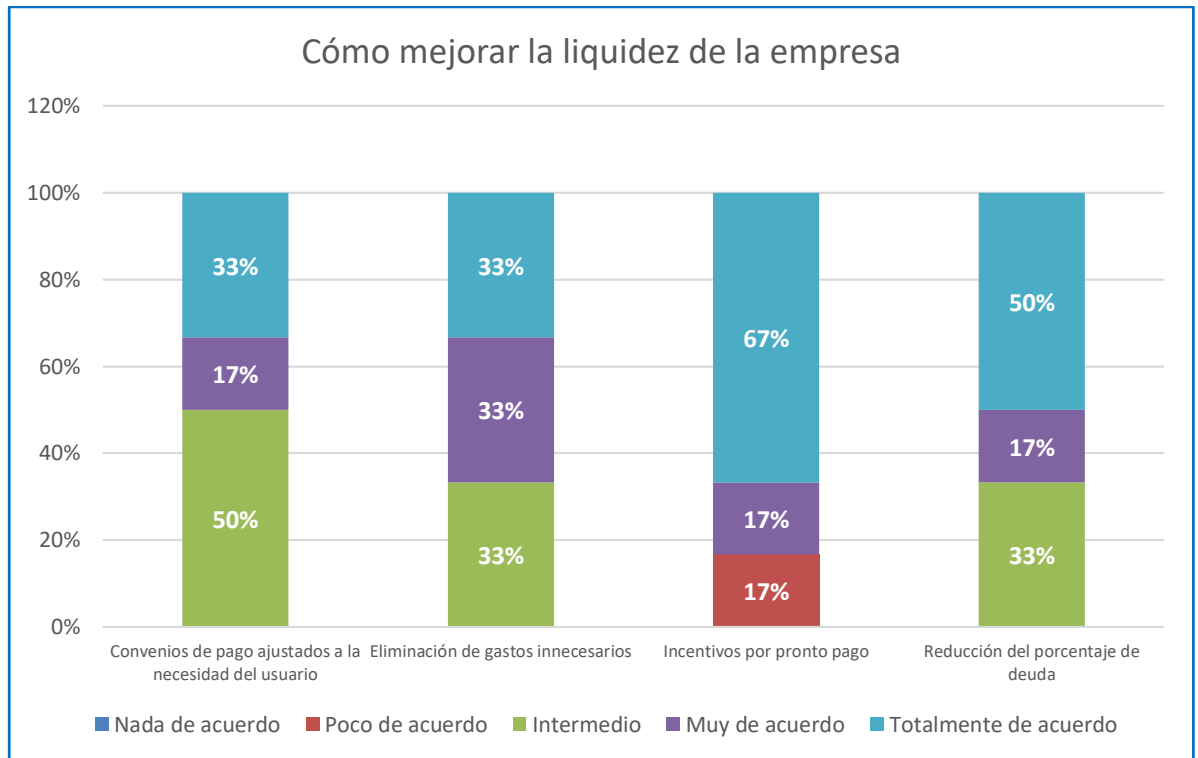
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados presentados en la Figura 9, son tres los efectos que tienen mayor incidencia en la empresa, debido a la falta de liquidez. Esto son: retraso en pago a proveedores, retraso de pago a los trabajadores e incumplimiento de pago de deudas. Para el primer efecto, se obtuvo el 83% para totalmente de acuerdo y el 17% para muy de acuerdo; para el segundo y tercer efecto, 67% para totalmente de acuerdo y 33% muy de acuerdo. Cabe mencionar que, la falta de suministros, materiales y herramientas son otros efectos que también se deben considerar, aunque no con el mismo grado de incidencias; para este se obtuvieron el 17%, 50% y 33% para las alternativas intermedio, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. Para esta pregunta, no fueron sugeridas otros efectos presentados por la falta de liquidez.

4. ¿Cómo se podría mejorar los niveles de liquidez en la empresa?

Figura 10

Alternativas para mejorar la liquidez en la empresa.



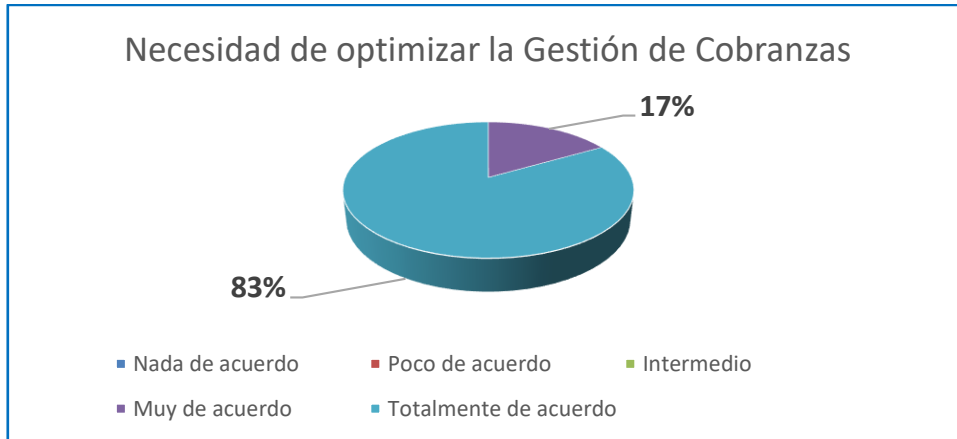
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados que se muestran en la **Figura 10**, son en primer lugar la reducción del porcentaje de deuda de los usuarios con la empresa; en este caso el 50% está totalmente de acuerdo y el 17% muy de acuerdo. En segundo lugar, la eliminación de los gastos innecesarios, donde el 33% está totalmente de acuerdo, y el 33% muy de acuerdo. Finalmente, para la opción de convenios de pago ajustados a la necesidad del usuario, se obtuvo que el 33% estuvo totalmente de acuerdo y el 17% muy de acuerdo. Para esta pregunta, no se efectuaron sugerencias de otras formas para mejorar la liquidez.

5. ¿Es necesario optimizar la Gestión de Cobranzas para mejorar los niveles de liquidez?

Figura 11

Efectos de la falta de liquidez en la empresa.



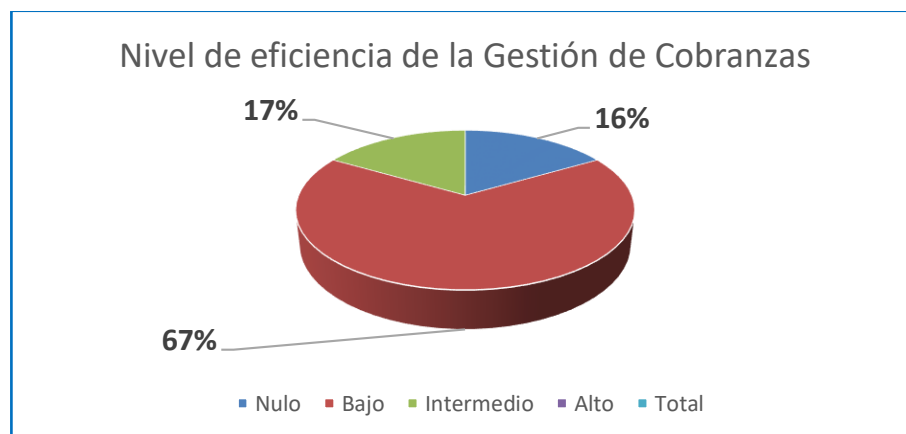
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. Las respuestas obtenidas para esta pregunta indican que el 83% de los encuestados considera que es necesaria la optimización de la gestión de cobranzas que se realiza actualmente en la empresa, según se puede apreciar en la **Figura 11**. Esto concuerda con los resultados y percepción de los encuestados sobre la situación en la que se encuentra la empresa, y los serios efectos que está experimentado como consecuencia de la falta de liquidez.

6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas realizada actualmente?

Figura 12

Efectos de la falta de liquidez en la empresa.



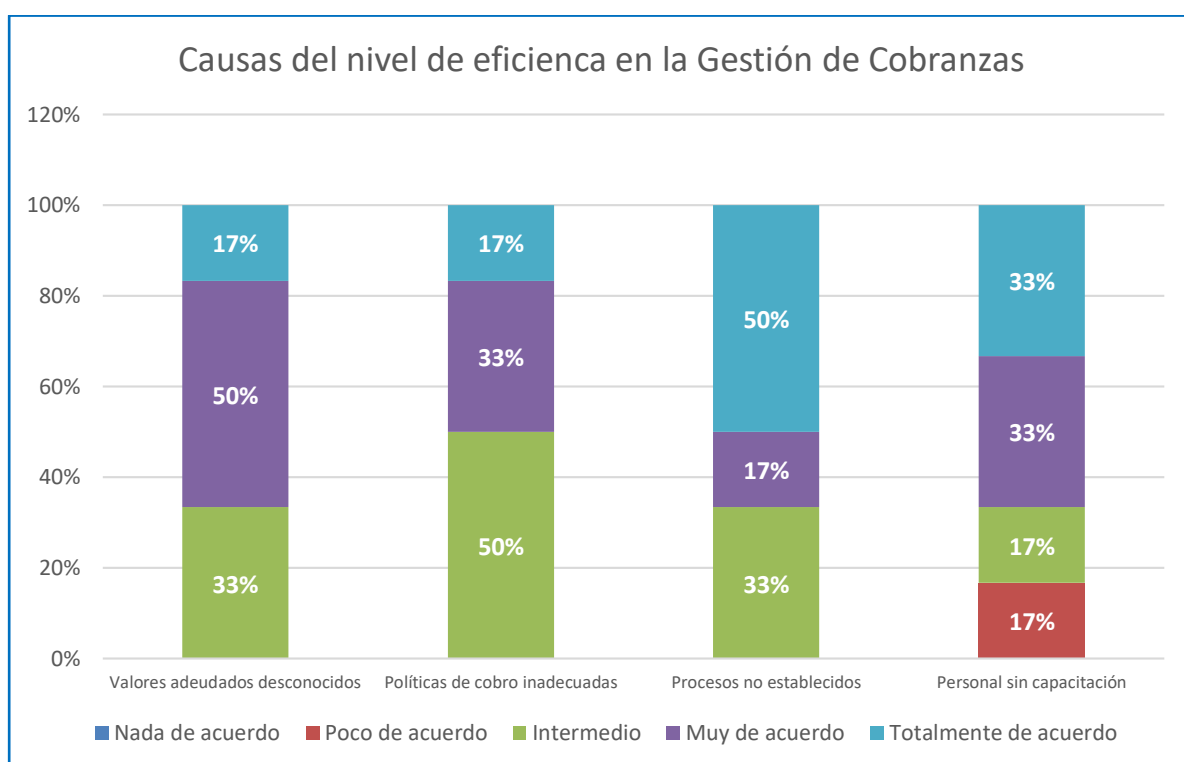
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados obtenidos, mostrados en la **Figura 12**, indican que el 67% de los encuestados consideran que el nivel de eficiencia de la gestión realizada es bajo; el 17% considera que se encuentra en un nivel intermedio y el 16% que es nulo. Estos datos señalan la existencia de problemas en la Gestión de Cobranzas que se realiza.

7. ¿Cuáles son las causas que han dado como resultado el nivel de eficiencia actual en la Gestión de Cobranzas?

Figura 13

Causas del nivel de eficiencia en la Gestión de Cobranzas.



Elaboración: Robles, C. (2023)

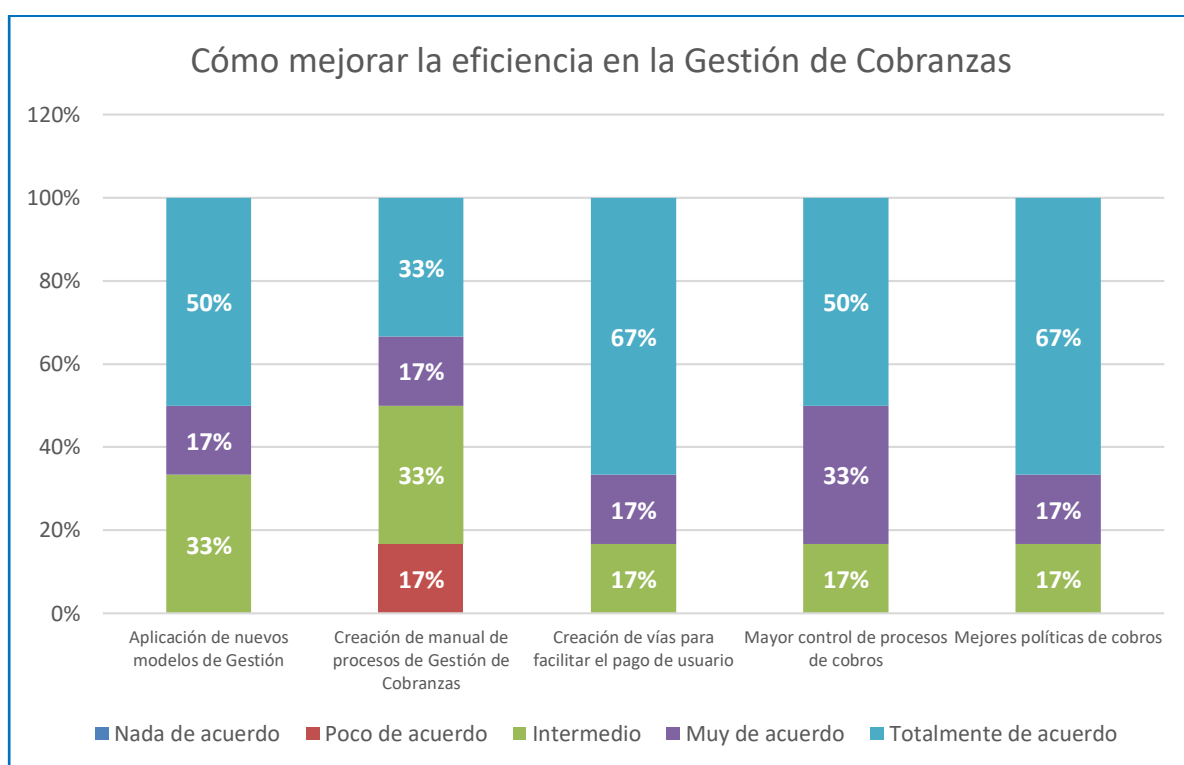
Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados que se presentan en la **Figura 13**, la principal causa del actual nivel de eficiencia de la gestión de cobranzas es que los procesos no están establecidos, alcanzando el 50% en totalmente de acuerdo y el 17% en muy de acuerdo. La segunda causa es que el personal que labora no se encuentra debidamente capacitado, llegando al 33% en totalmente de acuerdo y 33% en muy de acuerdo. La tercera causa es que los

deudores no conocen los valores que adeudan a la institución, teniendo un 17% en totalmente de acuerdo y 50% en muy de acuerdo; quedando como última causa que las políticas de cobro son inadecuadas. No fueron sugeridas otras posibles causas.

8. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia de la Gestión de Cobranzas de la empresa?

Figura 14

Cómo mejorar el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas.



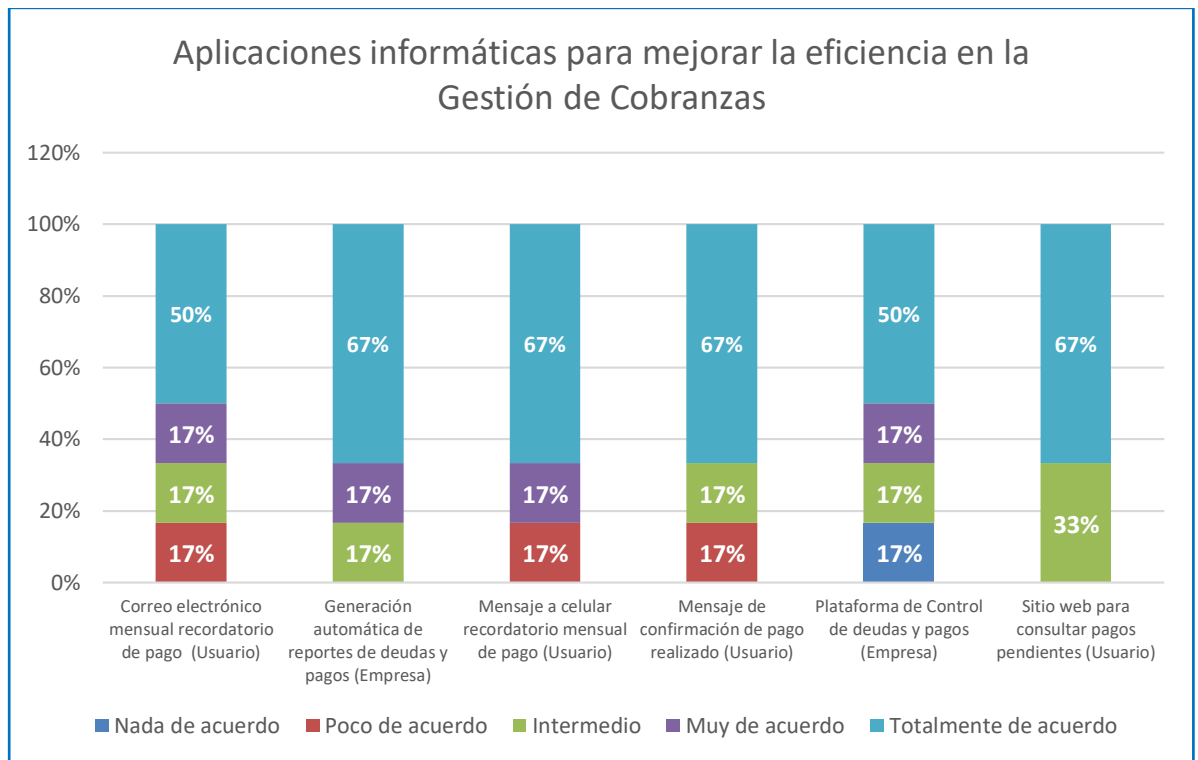
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados mostrados en la **Figura 14**, de las alternativas consultadas en la encuesta, tanto la opción de mejorar las políticas de cobros como la creación de vías para facilitar el pago a los usuarios obtuvieron el 67% de totalmente de acuerdo y el 17% de muy de acuerdo; seguidos de la alternativa Mayor control de procesos de cobros, obteniendo el 50% totalmente de acuerdo y el 33% en muy de acuerdo; quedando última la alternativa la creación de manual de procesos de Gestión de Cobranzas. Para esta pregunta, no se obtuvieron sugerencias adicionales a las alternativas presentadas.

9. ¿Es necesaria la utilización de aplicaciones o servicios informáticas para mejorar la eficacia en la Gestión de Cobranzas?

Figura 15

Aplicaciones Informáticas para la Gestión de Cobranzas



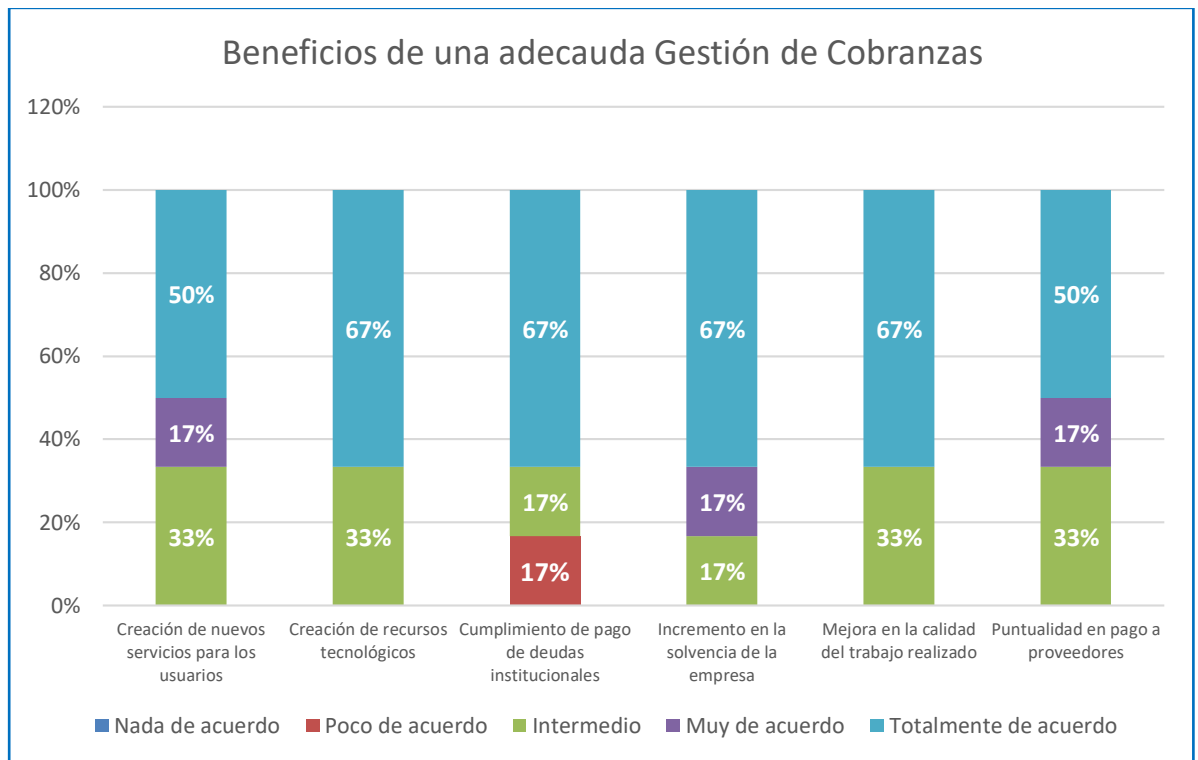
Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. Los resultados obtenidos que se presentan en la **Figura 15**, indican las dos principales aplicaciones informáticas que se deben utilizar para mejorar la eficiencia de la Gestión de Cobranzas; estas son: generación automática de reportes de deudas y pagos, y mensajes a celular de recordatorio mensual de pago; el 67% está totalmente de acuerdo con estas opciones, y el 17%, muy de acuerdo. Se considera como tercera alternativa de aplicaciones web, sitio web para consultar pagos pendientes; donde se obtuvo un 67% en totalmente de acuerdo. Para esta pregunta, no se obtuvieron sugerencias de otras aplicaciones informáticas que pueden ser utilizadas para el propósito consultado.

10. ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría la empresa con una Gestión de Cobranzas adecuada y eficiente?

Figura 16

Beneficios de una adecuada Gestión de Cobranzas



Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis e interpretación. Según la percepción de los encuestados el mayor beneficio que se alcanzaría con la eficiente Gestión de Cobranzas, es el incremento de la solvencia de la empresa, con un 67% de totalmente de acuerdo y 17% muy de acuerdo. Le siguen como beneficio, la mejora en la calidad del trabajo realizado, la creación de recursos tecnológicos y el cumplimiento del pago de deudas de la institución; las tres con un 67% de totalmente de acuerdo. También obtuvieron una alta aceptación, la creación de nuevos servicios para los usuarios y la puntualidad en pago a proveedores, ambas con 50% en totalmente de acuerdo y 17% en muy de acuerdo. Para esta pregunta no fueron sugeridos beneficios adicionales que se podrían alcanzar.

3.5.2 Resultados de la entrevista.

En este apartado se presentan las respuestas que se obtuvieron durante la entrevista, donde se exponen las opiniones de los funcionarios con cargos directivos y de jefaturas del Área Administrativa Financiera, que tienen conocimiento sobre la situación actual de “Epmapse”; y las obligaciones que asumió con la liquidación de la empresa “Eapa, San Mateo”. Las respuestas obtenidas han servido como insumo para la realización del análisis correspondiente; y como base para la generación de la propuesta que contribuya a una solución de la problemática existente. Fueron entrevistados el Director de la Área Administrativa, el Jefe de Cartera y Cobranzas y el Jefe de la Unidad Financiera.

1. ¿Cuáles es el nivel de gravedad de la situación actual en relación a la liquidez de la empresa?

- **Director Área Administrativa.** El nivel es extremadamente crítico. La situación económica de la empresa se encuentra en saldos rojos actualmente.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Muy grave.
- **Jefe Unidad Financiera.** Desde mi punto de vista, el nivel es alto, puesto que en la actualidad se estaría a punto de considerar a la empresa en una posible quiebra.

Análisis. Las respuestas y comentarios dados por los entrevistados, dejan en evidencia el grave problema que existe en la empresa que ha servido como objeto de este estudio, siendo este nivel muy alto, al punto que la empresa experimenta una situación de posible quiebra.

2. ¿Cuáles son las causas que han originado la falta de liquidez actual en la empresa? ¿cuáles son las más preocupantes?

- **Director Área Administrativa.** Por la mala administración. No existe una estructura clara y bien definida.

- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Falta de eficiencia en la recaudación, poco personal para recaudar, los usuarios no tienen costumbre de pago.
- **Jefe Unidad Financiera.** El ciudadano no tiene costumbre de pagar organizadamente sus deudas o lo que consume.

Análisis. A pesar de la existencia del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en este documento no se definen los procesos que se deben realizar en cada área de la empresa, ni las actividades, concretas específicas, que debe realizar cada trabajador. Este reglamento presenta información general de las categorías de procesos que se manejan dentro de la empresa, a manera de listados, y lista de productos y servicios de las diferentes gestiones que se realizan. Por las respuestas obtenidas y lo mencionado anteriormente, se requiere un documento con mayor claridad y detalle, para que las tareas, trabajos y actividades se realicen con mayor eficiencia; que incluya también procesos de control.

3. ¿Cuáles son los efectos sufridos por la empresa ocasionados por la falta de liquidez actual?

- **Director Área Administrativa.** Falta de pago a los trabajadores, empleados y funcionarios. Falta de pago a los proveedores.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Se genera retraso en los pagos de sueldos o salarios del personal; además de atrasos en los trabajos planificados.
- **Jefe Unidad Financiera.** Escasez de recursos, tanto en los materiales, herramientas y suministros básicos, así como en los servicios que se requieren contratar; lo que ocasiona que se brinde un mal servicio.

Análisis. Como consecuencia de la falta de liquidez, la ejecución de los trabajos de la empresa se ve reducida, puesto que es imposible adquirir todos los recursos, materiales y herramientas necesarias, contratar los servicios que requiere la empresa; lo que ocasiona dificultades para realizar las actividades operativas diarias; esto también afecta al servicio que se brinda a la comunidad. Las actividades también se ven afectadas por el incumplimiento de pago de sueldos y salarios a los trabajadores y funcionarios; y a los proveedores.

4. ¿Cuáles podrían ser las alternativas viables para mejorar los niveles de liquidez de la empresa?

- **Director Área Administrativa.** Reingeniería total de la empresa, con una buena estructura, y muy bien definida.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Implementar plataforma informática para mejorar la recaudación, campañas para recaudar más.
- **Jefe Unidad Financiera.** Organizar correctamente las recaudaciones para generar mayores ingresos, para atender las necesidades básicas de los trabajadores como el pago oportuno de sus sueldos, además de las necesidades de las diferentes áreas de trabajo.

Análisis. Se ha mencionado como sugerencia la realización de reingeniería en toda la empresa; lo que implicaría la inversión de recursos con los que no cuenta actualmente, y el tiempo necesario para realización de todos los trabajos y tareas correspondientes. Se observa también la necesidad aplicar herramientas informáticas que se encuentren integradas al proceso de cobranzas; esto permitiría el ordenamiento de los trabajos de recaudación.

5. ¿Cómo ha afectado la falta de liquidez a las actividades diarias de la empresa? ¿A los proveedores? ¿A los trabajadores?

- **Director Área Administrativa.** No se han podido realizar las actividades diarias con normalidad. Los trabajadores se han visto afectados en la parte emocional y psicológica.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Se han producido conflictos con los proveedores; la empresa tiene demandas legales que afrontar; además de denuncias y conflictos con los trabajadores.
- **Jefe Unidad Financiera.** Se ha generado un ineficiente servicio a los usuarios, por la falta de recursos e insumos en todas las áreas de trabajo.

Análisis. Dentro de las consecuencias que se han presentado a causa de la falta de liquidez, se pueden identificar las siguientes: ineficiencia en los servicios brindados a los usuarios, dificultades para realizar las actividades diarias con normalidad, demandas presentadas por los proveedores debido a la no cancelación

de los productos y servicios. También se han tenido con consecuencias las afectaciones psicológicas y emocionales de los trabajadores.

6. ¿Es necesario optimizar la Gestión de Cobranzas para mejorar los niveles de liquidez? ¿Por qué?

- **Director Área Administrativa.** No porque tomaría años. En este momento es más conveniente aumentar los puntos de recaudación y reaberturar las agencias que se encuentran cerradas.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Si es necesario; mejoraría las recaudaciones y habría mayor liquidez.
- **Jefe Unidad Financiera.** Si, necesariamente debe ser esencial la optimización; porque hay muchos problemas para que las personas cumplan con sus pagos.

Análisis. Las respuestas proporcionadas confirman que la Gestión de Cobranzas requiere cambios para mejorar su eficiencia. A pesar de la respuesta negativa del Director Unidad Administrativa, expresó que es necesario aumentar los puntos de recaudación, y reaberturar las agencias que no se encuentra en funcionamiento; esto también optimizaría esta gestión.

7. ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas realizada actualmente?

- **Director Área Administrativa.** Podríamos decir que el nivel de eficiencia es del 70%; falta por mejorar mucho más; especialmente en abrir la cobertura.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Poco eficiente, ya que no se cuenta con infraestructura tecnológica de punta.
- **Jefe Unidad Financiera.** El nivel actual es el posible, el que se puede operar con los medios con que se cuentan.

Análisis. Se han presentado opiniones a favor y en contra, en relación al nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas. Esto se contradice con otras opiniones consultadas, que indican que los trabajos de recaudaciones son eficientes, y los niveles de liquidez no permiten realizar las actividades de la empresa.

8. ¿Cuáles son las causas que han dado como resultado el nivel de eficiencia actual en la Gestión de Cobranzas?

- **Director Área Administrativa.** No se han aprovechado los convenios que tenemos con las entidades bancarias, para agilizar las recaudaciones.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** No se puede planificar ni proyectar el trabajo que se debe realizar; los recursos son escasos. Hay pocas recaudaciones.
- **Jefe Unidad Financiera.** Falta de liquidez no permite hacer que los cobros sean más eficientes, puesto que no hay recursos para hacerlo.

Análisis. Entre las causas que han identificado los entrevistados se encuentra: falta de cobertura en las recaudaciones, inconvenientes en la planificación y proyección del trabajo, recursos escasos impiden realizar el trabajo en forma efectiva. Esto, porque no se han aprovechado los convenios que existe con las instituciones bancarias.

9. ¿Se podría mejorar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas de la empresa?

Seguimiento: ¿cómo se podrían optimizar sus procesos?

- **Director Área Administrativa.** Claro, brindado servicios de pagos en línea; que esta actualización se lo haga de inmediato; como lo hacen en otras empresas.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Si se podría, implementando tecnología y aumentando el personal de recaudaciones.
- **Jefe Unidad Financiera.** Contratando empresas alternas para optimizar el área.

Análisis. Las respuestas proporcionadas indican como alternativa la implementación de las TIC para brindar servicios en línea, para agilizar las recaudaciones. También se considera como opción, la intervención de otras instituciones, que ayuden a la optimización del área de Gestión de Cobranzas.

10. ¿Considera necesario el uso de aplicaciones o plataformas informáticas que brinden el soporte necesario para mejorar la eficiencia de la Gestión de Cobranzas? ¿Cuáles podrían utilizarse?

- **Director Área Administrativa.** Se debe tomar como ejemplo las aplicaciones utilizadas por otras empresas del país como: “EPMAPS” de Quito, “ETAPA” Cuenca, “PORTOAGUAS” de Portoviejo, etc.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Claro, es necesario; estas ampliarían la información de daños y mejoraría el servicio.
- **Jefe Unidad Financiera.** Sí, es necesario en este momento. Se necesitan sistemas y apps que sean propias de la empresa y de fácil manejo.

Análisis. Se observa la necesidad de integrar aplicaciones informáticas para incrementar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas. Además, estas aplicaciones deben sujetarse a las necesidades y requerimientos de la empresa, teniendo como modelo aquellas que han sido implementadas en otras instituciones similares. Con estas se conseguirá mejorar el servicio brindado, mantener el registro de otro tipo de información, como los daños existentes.

11. ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría la empresa con una Gestión de Cobranzas adecuada y eficiente?

- **Director Área Administrativa.** Reducir la cartera vencida, controlar el consumo de agua no contabilizada; y, ampliación de su cobertura.
- **Jefe de Cartera y Cobranzas.** Más recursos, mejores relaciones con proveedores y trabajadores.
- **Jefe Unidad Financiera.** Mejoraría el servicio, se ampliarían los recursos y se pagaría a los proveedores.

Análisis. Además de mejorar la liquidez de la empresa, se mencionó que también se puede tener como beneficio de una Gestión de Cobranzas más eficiente, el registro de los consumos que aún no son contabilizados, y que también ocasionan perjuicios a la institución; estos beneficios también se ven reflejados en la ampliación del servicio a otros sectores de la comunidad. Es de esperarse que con una gestión de cobranzas adecuada se mejore la relación existente con los trabajadores y proveedores, con la cancelación oportuna de sus haberes.

3.5.3 Resultados de la Observación

Los resultados de la observación no participativa se detallan en la **Tabla 3**, una vez se aplicó la correspondiente ficha a los sitios web de las empresas: “Interagua”, “Epmaps”, “Etapa”, “Portoaguas” y ”Epmapse”. Se analizó la información y las herramientas en línea que ofrece cada sitio web a los usuarios, para facilitar la recaudación y el pago de consumos, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Enlaces a las redes sociales de la empresa, disponibles en el sitio web.
- Información sobre los puntos de recaudación y pago de servicios.
- Herramienta en línea para la consulta de los valores por consumo mensual.
- Herramienta en línea para el pago de consumo mensual.
- Ofrecimiento de aplicación móvil para los usuarios.

Tabla 3*Resultados de la observación a sitios web*

Nombre de la Empresa	Ciudad	Sitio Web	Permite consultar el valor a pagar	Posee redes sociales	Ofrece App Móvil para el usuario	Brinda información de puntos de recaudación	Presenta las Políticas de Recaudación	Ofrece alternativa de pago en línea
INTERAGUA	Guayaquil	https://www.interagua.com.ec/	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram 	Interannual App	SI	SI	NO
EPMAPS	Quito	https://www.aguaquito.gob.ec/	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • TikTok 	Agua de Quito Móvil	SI	NO	Pago con tarjeta de crédito
ETAPA	Cuenca	https://www.etapa.net.ec/	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram 	Mi Etapa	SI	NO	NO
PORTOAGUAS (Portoviejo)	Portoviejo	https://portoaguas.gob.ec/	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram 	Portoaguas Móvil	SI	NO	NO
EPMAPSE	Esmeraldas, Atacames y Rioverde	https://epmaps.e.gob.ec/	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter 	NO	NO	NO	NO

Elaboración: Robles, C. (2023)

Análisis. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100% de las empresas permiten a los usuarios efectuar las respectivas consultas de los valores a pagar por consumo mensual y poseen redes sociales; el 80% ofrece a los usuarios su App Móvil, EPMAPSE no cuenta con esta aplicación. Finalmente, hasta la fecha de realizada la observación, EPMAPS era la única empresa que ofrece realizar los pagos con tarjeta de crédito, a través de su sitio web.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Título de la Propuesta

Implementación de las TIC en la Gestión de Cobranzas.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Establecer los procesos de gestión de cobros y control de pagos con la implementación de las TIC para el mejoramiento de las recaudaciones y los pagos por deuda.

4.2.2 Objetivos Específicos.

- Definir los procesos de cobro y control de pagos de la Gestión Administrativa de Cobranzas.
- Implementar los recursos tecnológicos para el control de pagos y seguimiento de deudas con procedimientos definidos.
- Estimar los costos asociados a la propuesta.
- Detallar el cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta.

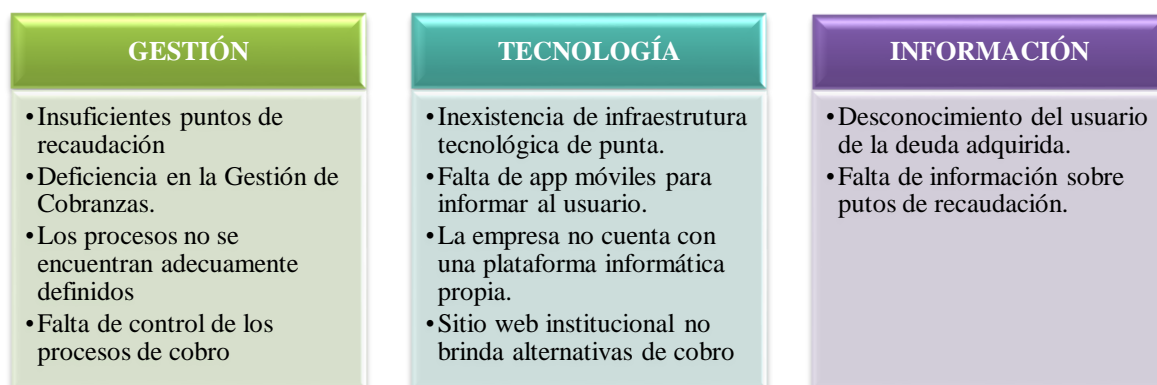
4.3 Justificación

Para el desarrollo de la presente propuesta de posible solución, se ha considerado como base a los análisis previamente realizados a los datos obtenidos a través de los instrumentos de levantamiento de información, que fueran previamente definidos para esta investigación. De acuerdo con esta información, se detallan en la **Figura 17** los diferentes aspectos en relación a la gestión, tecnología e información.

Además, se ha considerado lo expresado por diferentes autores sobre la importancia de mantener mecanismos de control a las actividades de gestión financiera y los beneficios que se obtienen al utilizar las TIC en las actividades de la empresa.

Figura 17

Información obtenida en el levantamiento de información



Elaboración: Robles, C. (2023)

4.4 Descripción General de la Propuesta.

La presente es una propuesta de mejora del actual Reglamento Orgánico de Organización Estructural por Procesos de la Empresa de Agua Potable y Saneamiento, donde se sugieren dos nuevos procesos para la Gestión de Facturación y Cobranzas. Tiene como propósito hacer una contribución inicial para incrementar la liquidez de la empresa, a través de las mejoras de las recaudaciones con la aplicación de mecanismos de control de pagos.

Abarcar tres áreas específicas, tal como se observa en la **Figura 18**; estas son: Gestión de Cobranzas, Acceso a la Información e Implementación de TIC. Estas áreas no deben ser consideradas independientes y/o separadas las unas de las otras; al contrario, deben ser consideradas unas integradas con las otras, para formar un todo, con la finalidad de generar la sinergia requerida para la obtención de los resultados deseados.

Figura 18

Áreas Integradas de la Propuesta de Posible Solución



Elaboración: Robles, C. (2023)

- **Gestión de cobranzas.** Se abordarán específicamente los procesos que se han considerado relevantes para esta propuesta, Cobro de Servicios y Control de Pago de Deudas; como una primera instancia de mejora, con la intención de acelerar el proceso de recaudación y recuperación de los valores adeudados a la empresa. Se ha puesto énfasis en dos procesos relacionados con el control y seguimiento de los pagos de la deuda efectuados; los cuales requieren como insumo la información del consumo que los usuarios ha efectuado cada mes, y el detalle de los montos de deudas que se ha incumplido.
- **Información.** Por la importancia y sensibilidad de la información que se maneja en la empresa como son los relacionados con los datos de los usuarios y la cartera vencida, es pertinente mantener los registros seguros y consistentes. La pérdida de estos datos, así como su inconsistencia, podría ocasionar inconvenientes a la institución; puesto que no se tendría la información correcta, ni completa, de los valores adeudados; lo que ocasionaría dificultades para realizar las recaudaciones y la correspondiente recuperación de la cartera vencida.

- **Implementación de TIC.** La aplicación de recursos tecnológicos informáticos en los procesos de gestión se torna esencial, puesto que se requiere agilizar las actividades y trabajos que se deben realizar, y minimizar los errores que pudieran cometerse cuando los procesos son ejecutados de forma manual. Adicionalmente, con la implementación de las TIC, se podrá efectuar un control más eficiente de los pagos que deben realizar los usuarios; así como el seguimiento de la cancelación de las deudas pendientes; puesto que podrán ser automatizados ciertos trabajos como la generación de reportes; e incorporados otros recursos como alertas que pueden ser utilizadas, como por ejemplo avisar si los montos de deuda han alcanzado cierto límite.

4.5 Primer Ámbito, Gestión de Cobranzas.

La gestión que se realiza en una institución debe tener procesos de control de las actividades efectuadas. Como se ha descrito previamente, estos procesos están orientados a determinar si las acciones, actividades y trabajos que se ha realizado, junto con los resultados alcanzados en un período determinado, se encuentran alienadas con los objetivos institucionales; para hacer las correcciones pertinentes, en caso de existir alguna desviación. No es intención de esta propuesta sugerir la elaboración de un manual de procesos, en caso de no existir; sino de mejorar aquel que se encuentre en vigencia. Se intenta, en este apartado, formalizar el Proceso de Control que debe ser parte de la Gestión de Cobranzas de la institución, en virtud de la urgencia que se ha presentado, como es la situación de la empresa que fuera analizada en esta investigación.

4.5.1 Proceso de Cobro de Servicios

En la **Tabla 4** se detallan los datos generales de un nuevo proceso, el de Cobro de Servicios; así como las actividades que se deben realizar, la información requerida para estas actividades, y los reportes que se generan.

Tabla 4*Detalle de la información del Proceso de Cobro de Servicios.*

GESTIÓN DE COBRANZAS			
DATOS GENERALES			
Nombre del proceso	Cobro de Servicios	Código	GC-001
Objetivo General	Efectuar los cobros de los valores facturados por el consumo mensual del servicio.		
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Recepar las mediciones correspondientes del consumo efectuado por el usuario. • Establecer los valores a cancelar por el servicio recibido. • Notificar al usuario el valor que debe cancelar, dentro del plazo establecido. • Verificar que la factura correspondiente se haya cancelado. 		
Responsable del proceso	Director/Jefe del Unidad de Cartera y Cobranzas		
DESCRIPCIÓN			
<p>Llegada la fecha mensual establecida para la ejecución de este proceso, se solicita el reporte de las mediciones de consumo mensual del servicio para efectuar el correspondiente cálculo de los valores que deberán ser cancelados por el usuario. Con estos valores, en la Unidad de Facturación se generan los archivos PDF de las planillas mensuales, donde también se incluyen: datos del usuario, la fecha de corte del consumo y la fecha máxima de pago. Los archivos generados son enviados a los respectivos buzones de correo electrónico de los usuarios. Posteriormente, se notifica a los usuarios sobre el pago que debe efectuar, a través de las App móvil, y por mensaje de texto a los respectivos celulares. Cumplido el plazo para la cancelación del consumo mensual, se genera el reporte de los usuarios que no han efectuado este pago. Se procede a enviar las correspondientes notificaciones para el pago inmediato y el corte del servicio, por correo electrónico, mensaje de texto y a la App Móvil. Se procede con el corte del servicio en caso no efectuarse el pago.</p>			
ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS			
Código	Actividad	Información de entrada	Información de salida
GC-001-A1	Recibir las mediciones del consumo	Reporte de valores del consumo mensual	Reporte de consumo recibido con fecha de recepción

GC-001-A2	Calcular los valores mensuales a pagar	Reporte de consumo recibido con fecha de recepción	Valores a pagar.
GC-001-A3	Generar las planillas de pago en formato PDF	Valores a pagar y datos del usuario	Planilla mensual
GC-001-A4	Enviar planillas vía correo electrónico	Planilla mensual	Confirmación de recepción de planilla.
GC-001-A5	Generar notificación del consumo mensual.	Datos del pago a efectuar.	
GC-001-A6	Enviar mensaje de texto a celular	Notificación de consumo mensual	Confirmación de recepción.
GC-001-A7	Generar reporte de pagos no cancelados del consumo mensual	Datos de usuarios y valores de consumo no cancelados.	-
GC-001-A8	Enviar notificación de corte de servicio	Reporte de pagos no cancelados.	-
GC-001-A9	Realizar corte de servicio	Deudores mensuales del servicio	-
ROPORTES GENERADOS			
Código	Reporte		
GC-001-R1	Consumo mensual por usuario.		
GC-001-R2	Planillas mensuales de consumo en formato PDF		
GC-001-R3	Pagos no cancelados del consumo mensual		

Elaboración: Robles, C. (2023)

4.5.2 Proceso de Cobro de Pago de Deuda

En la **Tabla 5** se detallan los datos generales del Proceso de Control de Pago de Deudas; así como las actividades que se deben realizar, la información requerida para estas actividades, y los reportes que se generan.

Tabla 5

Detalle de la información del Proceso de Control de Pago de Deudas.

GESTIÓN DE COBRANZAS			
DATOS GENERALES			
Nombre del proceso	Control de Pago de Deuda	Código	GC-002
Objetivo General	Verificar la cancelación de los valores adeudados por el usuario		

- Objetivos Específicos**
- Identificar los deudores que no han cumplido con sus obligaciones de pago.
 - Ejecutar las acciones legales, de acuerdo con las políticas de la empresa y/o el marco legal vigente.

Responsable del proceso del Director/Jefe del Unidad de Cartera y Cobranzas

DESCRIPCIÓN

El proceso se inicia con la verificación si los deudores existentes han realizado el correspondiente convenio de pago de sus deudas, con la generación de un reporte donde se especifica los datos del deudor, el monto adeudado y el tiempo de mora. Si no se ha efectuado un convenio de pago, se envía a los deudores identificados los mensajes a sus respectivos correos electrónicos, solicitando se lo efectúe, a través del servicio online del sitio web o en las correspondientes agencias para tal efecto, dentro de un plazo determinado. En este convenio se establece el monto mensual a pagar que se incluirá en la planilla mensual del servicio, y; el plazo para la cancelación total de la deuda. Si ya se ha efectuado el convenio, se verifica el historial de los pagos efectuados hasta la fecha, para identificar los convenios que no se han cumplido, generando el respectivo reporte. A los deudores que han cumplido con sus obligaciones se les envía el recordatorio del próximo pago a vencer; a los que no, se le solicita la cancelación de los valores pendientes y se informa del inicio del proceso de coactiva en caso de no hacerlo hasta un nuevo plazo especificado. Cumplido este plazo, se verifica nuevamente los deudores que no ha cumplido, y se envía la información al Departamento Legal, para que inicie las acciones legales respectiva.

ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS

Código	Actividad	Información de entrada	Información de salida
GC-002-A1	Verificar la realización de convenios de pago	Datos del deudor, monto y tipo de mora	Listado de deudores sin convenio de pago
GC-002-A2	Enviar de mensajes solicitando se efectúe el convenio de pago	Datos del deudor, monto y tipo de mora y alternativas para efectuar convenio.	-
GC-002-A3	Verificar cumplimiento de convenios	Convenios de pago efectuados	Lista de deudores incumplidos.
GC-002-A4	Enviar recordatorio de próximo pago a vencer.	Datos de deudores cumplidos	-

GC-002-A5	Enviar solicitud de cancelación de los pagos pendientes	Datos de deudores incumplidos, fecha máxima de cancelación, valores pendientes.	-
GC-002-A6	Verificar cumplimiento de pago de deudores incumplidos	-	Listado de deudores incumplidos para acciones legales
GC-002-A7	Enviar listado de deudores incumplidos para acciones legales	Listado de deudores incumplidos para acciones legales	-

ROPORTES GENERADOS

Código	Reporte
GC-002-R1	Lista de deudores sin convenio de pago
GC-002-R2	Reporte de cumplimiento de convenios de pagos
GC-002-R3	Listado de deudores incumplidos para acciones legales

Elaboración: Robles, C. (2023)

En la **Figura 19** se puede observar, a manera de resumen, el **Ámbito Gestión de Cobranzas** de la presente propuesta de posible solución.

Figura 19

Ámbito Gestión de Cobranzas de la Propuesta de Posible Solución.



Elaboración: Robles, C. (2023)

4.6 Segundo Ámbito, Información.

Los datos generados por la institución constituyen un recurso necesario y valioso, para realizar sus operaciones y actividades diarias y, mantener esta información segura es de vital importancia. Por las razones anteriores, el segundo ámbito que abarca esta propuesta es mantener dos aspectos significativos de los

registros almacenados de: usuarios, consumos realizados, cartera vencida, pagos efectuados, etc.; que son: seguridad de los registros y accesibilidad de la información; que se encuentra debidamente integrados de acuerdo como se presentan en la **Figura 20**.

Figura 20

Áreas Integradas del Ámbito Información



Elaboración: Robles, C. (2023)

- **Seguridad de los registros.** Por la importancia y valor de los datos almacenados, especialmente aquellos que se encuentran relacionados con las cuentas por cobrar, cartera vencida, etc., es necesario establecer adecuadamente la normativa de seguridad que se aplicará para el acceso a los repositorios que contengan esta información. Esto implica: gestionar la base de datos, definir roles de usuarios; y, realizar respaldos de la información.
 1. **Gestión de la Base de Datos.** La designación de un responsable que se encargue de administrar la Base de Datos de la empresa. Este funcionario deberá tener el nivel de autoridad suficiente para realizar específicamente las modificaciones en la estructura de la base de datos a su cargo; de acuerdo con los requerimientos que se presenten.
 2. **Roles de Usuarios.** La definición concreta de los roles de cada usuario al sistema o plataforma informática. De acuerdo con este rol de acceso

cada usuario, interno o externo, podrá utilizar los registros de la base de datos, que sean exclusivamente necesarios para la realización de sus trabajos o tareas, o para las consultas que requiera, como es el caso de los usuarios externos; todo esto con la finalidad de evitar la eliminación y/o modificación, sin la autorización correspondiente, de los datos almacenados.

3. **Respaldos de la información.** Los registros almacenados en la base de datos y que guarden relación con la Gestión de Cobranzas, deberán respaldarse periódicamente, de acuerdo con las políticas establecidas en la empresa. Esto con la finalidad de evitar posibles inconvenientes por mal funcionamiento de los equipos, o la presencia de situaciones que generen algún tipo de riesgo de pérdida de esta información.
- **Accesibilidad a la información.** Tanto los clientes internos como externos, podrán tener acceso oportuno a la información que requieran; en el primer caso, de acuerdo con las funciones que realicen en relación a la Gestión de Cobranzas; en el segundo caso, como usuarios de los servicios o deudores con la empresa; lo que requiere la definición de los niveles de seguridad y acceso.

En la **Figura 21** se puede observar, a manera de resumen, el **Ámbito Información** de la presente propuesta de solución.

Figura 21
Ámbito Información de la Propuesta de Posible Solución.



Elaboración: Robles, C. (2023)

4.7 Tercer Ámbito, Recursos TIC

En la actualidad, las Tecnologías de la Información y Comunicación brindan un apoyo esencial a las actividades que se realizan dentro de una organización. En este punto, se hará énfasis a los recursos informáticos que se sugieren sean utilizados para facilitar el desempeño de las funciones del área de cobranzas; evitando la especificación de los aspectos y características técnicas de estos recursos; por el contrario, se describirá de manera general, la funcionalidad que se desea, para el apoyo de la Gestión de Cobranzas, así como para la ejecución de los procesos definidos en esta propuesta. Se han considerado los siguientes recursos informáticos: plataforma informática, sitio web institucional, aplicaciones de comunicación; y, App móvil.

- **Plataforma Informática Institucional.** Para esta propuesta, la plataforma informática de la empresa, estará integrada a los procesos que fueron detallados en el ámbito de Gestión de Cobranzas. De acuerdo con lo anterior, se identifican dos módulos específicos para las actividades de cobranzas cuya funcionalidad general se detalla a continuación:
 1. **Módulo Cobro de Servicios.** A través de este módulo, el funcionario encargado podrá realizar las actividades que fueron definidas en los procesos de Cobro de Consumo y Control de Pagos de Servicios, y generará los respectivos reportes que sean requeridos. La funcionalidad de este módulo dependerá de las actividades que hayan sido especificadas en los procesos antes mencionados.
 2. **Módulo Control de Deudas.** A través de este módulo, el funcionario encargado podrá realizar las actividades de control y seguimiento de los pagos que los deudores han efectuado, de acuerdo a los convenios establecidos con la empresa. Este módulo está asociado con el proceso de Control de Pago de Deuda. La funcionalidad de este módulo dependerá de las actividades que hayan sido especificadas en el proceso previamente mencionado.

- **Sitos Web Institucional:**
 1. **Consulta de consumo mensual.** El usuario podrá consultar el valor a pagar por el consumo efectuado en el mes. Se expondrán los datos que se detallan en la planilla enviada a los correos electrónicos registrados de cada usuario.
 2. **Consulta de pagos de deuda.** El deudor podrá consultar el historial de pagos efectuados; así como los valores pendientes de cancelación, de acuerdo con el convenio realizado con la empresa.
 3. **Pagos con tarjeta de crédito.** El sitio web brindará el servicio de efectuar los pagos que se requieran, por medio de tarjeta de crédito.
 4. **Convenios de pago.** Se brindará al deudor la posibilidad de realizar un convenio de pago, a través del servicio en línea; de acuerdo con la normativa legal; y, las políticas definidas por la empresa.

- **Herramientas de comunicación.** Estas aplicaciones se utilizarán para mantener informado a los usuarios sobre sus consumos mensuales; y, los pagos que hayan efectuado. Estas aplicaciones son:
 1. **Correo electrónico.** Servirá para notificar al usuario lo siguiente: consumos mensuales del servicio a través del envío de la planilla correspondiente, corte del servicio por falta de pago; y, novedades sobre el cumplimiento de convenios de pago.
 2. **Mensajería de texto.** Para el envío de las notificaciones a los usuarios, además del correo electrónico, también se emplearán los mensajes de texto a los correspondientes celulares.
 3. **Chat.** Siendo el sitio web institucional un recurso para mantener informado al usuario, además de ser un medio para brindar varios servicios en línea, el chat podrá ser una vía adicional de comunicación directa entre el usuario y la empresa; para proporcionar la ayuda o asesoría que se requiera.

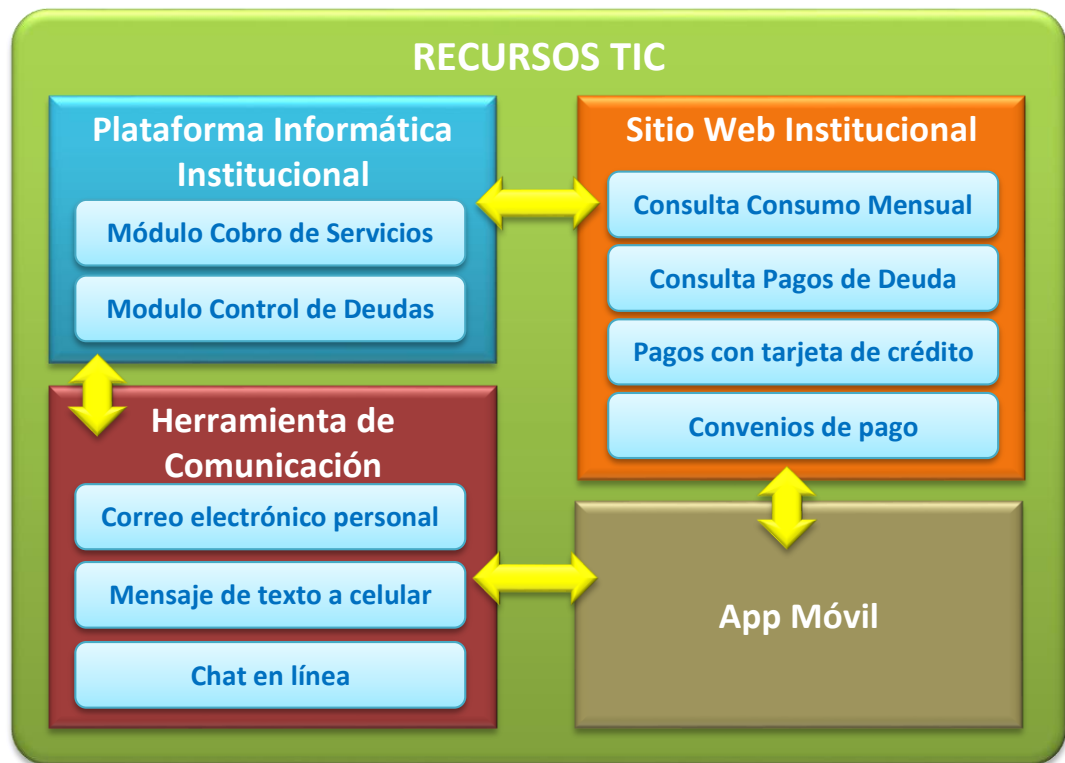
- **App Móvil.** Esta aplicación informática permitirá a los usuarios disponer de los servicios que brinda la empresa y los registros de pagos realizados

mediante transferencias bancarias o tarjetas de créditos en, el historial de pagos reflejados en la cuenta personal de cada usuario; todo esto en sus celulares y con los mecanismos de seguridad de acceso a la información.

En la **Figura 22** se puede observar, a manera de resumen, el **Ámbito Información** de la presente propuesta de posible solución.

Figura 22

Ámbito Información de la Propuesta de Posible Solución.



Elaboración: Robles, C. (2023)

4.8 Factibilidad de la Propuesta.

Se detallan en la **Tabla 6** la estimación de los costos de los recursos que se requieren para la puesta en marcha de la propuesta, que alcanza un total de \$5.500,00. Para esta estimación, se ha considerado la infraestructura de redes de datos y el hardware con la que cuenta la empresa; en vista de la situación financiera que atraviesa en la actualidad.

Tabla 6*Estimación de costos de la propuesta.*

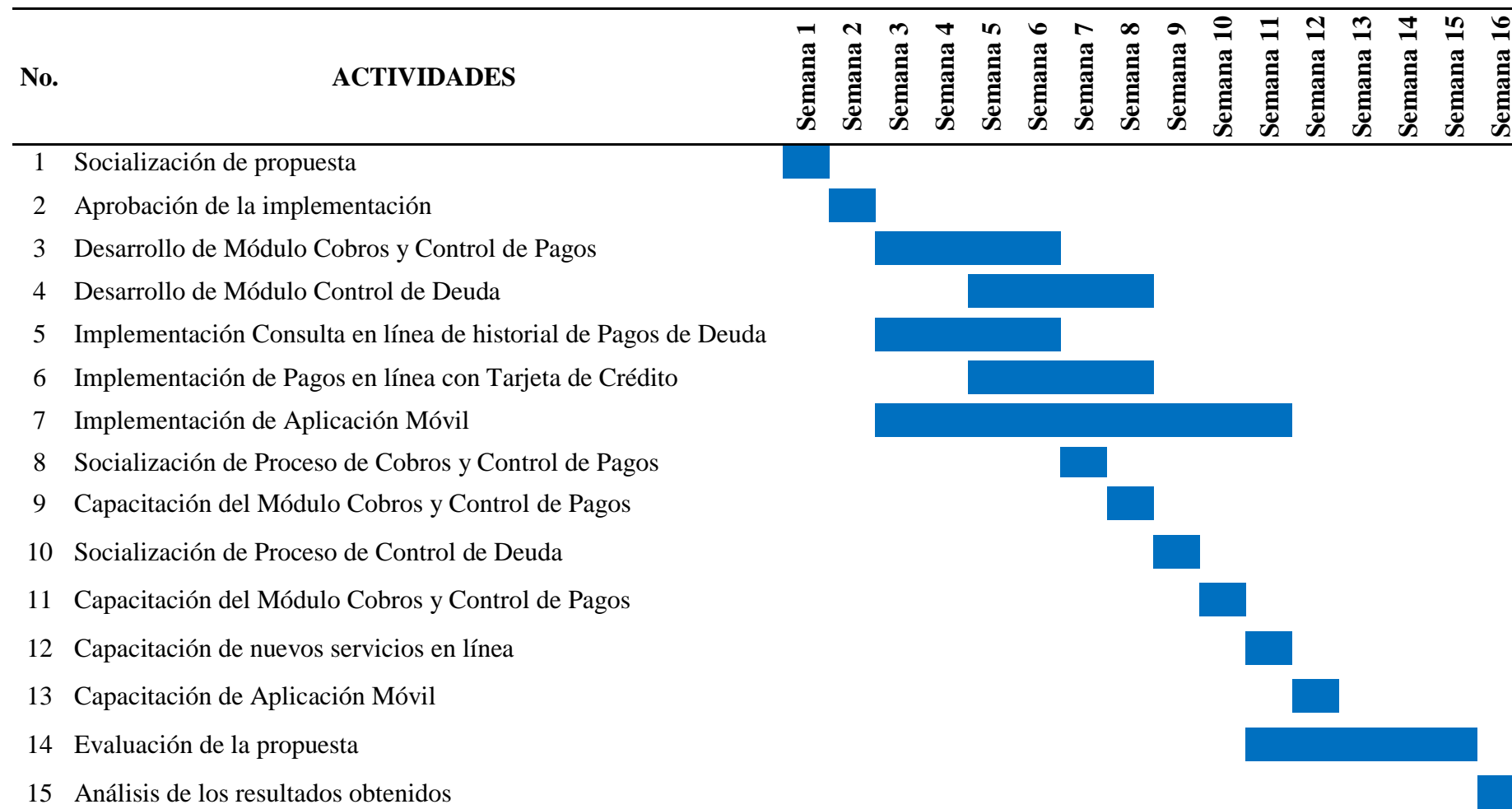
Cantidad	Criterio de inversión	Total
1	Módulo Cobro de Servicios <ul style="list-style-type: none"> Incluye análisis de requerimientos, diseño del sistema, desarrollo y programación, pruebas de funcionalidad y mantenimiento. 	\$700,00
1	Módulo Control de Deudas <ul style="list-style-type: none"> Incluye análisis de requerimientos, diseño del sistema, desarrollo y programación, pruebas de funcionalidad y mantenimiento. 	\$700,00
1	Aplicación móvil <ul style="list-style-type: none"> Incluye análisis de requerimientos, diseño del sistema, desarrollo y programación, pruebas de funcionalidad y mantenimiento. 	\$2000.00
1	Herramientas web <ul style="list-style-type: none"> Incluye análisis de requerimientos, diseño del sistema, desarrollo y programación, pruebas de funcionalidad y mantenimiento. 	\$900.00
1	Plan de capacitación de recursos informáticos <ul style="list-style-type: none"> Incluye la capacitación de los módulos Cobro de Servicios y Control de Deuda, aplicación móvil y herramientas web. 	\$900.00
1	Plan de capacitación de los procesos de pago y control de deudas	\$300.00
Total:		\$5,500.00

Elaboración: Robles, C. (2023)

De igual forma, en la **Tabla 7** se detallan los tiempos, en semana de 5 días laborables, que ha sido estimados para cada una de las actividades para la implementación de la propuesta; se han incluido dos actividades para hacer una primera evaluación y análisis de los resultados obtenidos. Para reducir los tiempos, se considera necesario el desarrollo de actividades en paralelo; se estima en 3 meses el tiempo total requerido para la puesta en marcha.

Tabla 7

Calendarios de actividades para la puesta en marcha de la propuesta.



Elaboración: Robles, C. (2023)

4.8.1 Beneficiarios Directos e Indirectos

- **Beneficiarios directos.** Se han identificado como beneficiarios directos a la empresa como tal, y sus trabajadores. La empresa, porque con la implementación de la propuesta se reduce la cartera vencida y las deudas pendiente de pago; lo que se ve reflejado en mayor liquidez y solvencia. Los trabajadores, puesto que, al tener mayor liquidez, la empresa podrá adquirir los materiales, herramientas y servicios, que les permitan realizar sus trabajos y tareas; además de recibir sus sueldos oportunamente.
- **Beneficiarios indirectos.** Se consideran como beneficiarios indirectos a los usuarios de los servicios brindados por la empresa, y a sus proveedores. Al tener los recursos necesarios, la empresa puede brindar los servicios oportunamente y con la calidad requerida, y generar nuevos servicios. También podrá cancelar a tiempo los correspondientes valores por los productos y servicios adquiridos de sus proveedores. De esta forma, también se mejora la relación entre estos y la empresa.

4.9 Conclusión de la Propuesta

- La propuesta de solución es factible, tanto económica como técnica estimando un costo total de \$5.500,00 para su puesta en marcha dentro de un plazo de 3 meses. Para realizar las estimaciones anteriores, se ha considerado utilizar la infraestructura computacional actual de la empresa, específicamente en relación a la red de datos y hardware; considerando la situación financiera de la empresa debido al bajo nivel de liquidez.
- Por la situación de emergencia que pudieran atravesar las empresas de agua y saneamiento debido al bajo nivel de liquidez, se ha evitado desarrollar una propuesta extensa, como lo sería la reingeniería completa, según sugerencias manifestadas en la entrevista aplicada.

CONCLUSIONES

- En este trabajo de investigación se ha podido determinar tres de las principales causas de la falta de liquidez de la empresa de agua potable y saneamiento que ha sido objeto de este estudio. La primera causa está relacionada con la poca capacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones de pago; la segunda, con las deudas que mantienen otras instituciones con la empresa; y la tercera hace referencia a los altos gastos en los que incurre la institución para realizar sus actividades operativas. También se debe considerar dentro de las causas de la problemática, las deudas y obligaciones de la liquidada Empresa “Eapa San Mateo”; y, que fueran asumidas por “Epmapse”, y aún no le ha sido posible cancelar.
- La Empresa “Epmapse” continúa experimentando las consecuencias causadas por la falta de liquidez, siendo las principales la dificultad para cancelar los valores adeudados a los proveedores, los conflictos asociados al retraso en el pago de los salarios a sus trabajadores y colaboradores, y su incapacidad para cumplir con las obligaciones de pago que mantienen con otras instituciones. Esta situación también ha afectado a la ejecución de las actividades operativas de la empresa, en vista de la complicación para la adquisición de suministros, materiales y herramientas.
- Durante este trabajo de investigación surgieron varias alternativas para mejorar la situación actual de “Epmapse”, una de ellas es la definición de proceso de control de los cobros que se realizan. Esto guarda relación con el hecho de que el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de “Epmapse” no define de forma específica los procesos de la Gestión de Cobranzas; lo que dificulta a los colaboradores tener una guía detallada de las actividades que deben realizar, además de la información que requieren. Otra alternativa de solución es la creación de nuevas vías u opciones de pago, para brindar mayor facilidad a los usuarios.
- Para mejorar la situación de “Epmapse” en relación a su liquidez, se ha elaborado una propuesta para mejorar el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso, con la definición de dos procesos: Cobros y Seguimiento de Deuda; con la intención de incrementar las recaudaciones y controlar los pagos de las deudas pendientes de cancelación; con la integración de recursos informáticos. Se estima que los costos

totales de esta propuesta son \$5.500,00, con un plazo de 3 meses para su puesta en marcha.


BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, L. (2016). LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 54-57. Recuperado en 27 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400006&lng=es&tlng=es.
- Argothy, A. y Álvarez, N. (2019). Determinantes de la innovación en empresas propiedad del Estado: evidencia para las empresas públicas de Ecuador. *Revista de Administración Pública* [online]. 2019, v. 53, n. 1 [Accedido 28 Noviembre 2022], pp. 45-63. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/0034-761220170055>>. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170055>.
- Chiriani, J., Alegre, M. y Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30. Epub April 00, 2020. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 81-83. Recuperado en 15 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&tlng=es.
- Cruz, C. (2017). *Análisis de la Gestión Comercial de los servicios de agua potable y alcantarillado de la EAPA San Mateo – Esmeraldas*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1090>
- Delgado, D. (2017). *Metodología de evaluación de riesgo para empresas públicas de la Función Ejecutiva pertenecientes al sector telecomunicaciones periodo 2010 – 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5736>

- Díaz, V. y Calzadilla, A. (2015). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. *Rev Cienc Salud*. 2016;14(1): 115-121. doi: [dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10](https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10)
- Díaz, V. y Calzadilla, A. (2018). Metodología de la Investigación, procesos de investigación y estudiantes de Medicina. *Revista Salud Uninorte*, 34(1), 251-252. <https://doi.org/10.14482/sun.34.1.10367>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65–76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Manterola, C., y Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales: Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634-645. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2021). Catálogo De Instituciones Y Entidades Operativas Desconcentradas Del Sector Público. Recuperado el 27 de noviembre de 2021 , de <https://www.finanzas.gob.ec/catalogo-de-instituciones-y-entidades-operativas-desconcntradas-del-sector-publico/>
- Molina , L., Oña, J., Tipán, M. y Topa, Sh. (2018) Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Revista de Investigación Sigma, Volumen* (05, Nº 1, 2018) 8 - 28
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado en 25 de noviembre de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es.
- Orellana, I., Pinos, L., Tonon, L., Reyes, M. y Cevallos, E. (2020). ANÁLISIS DE CIERRE EMPRESARIAL EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE ECUADOR, PERIODO 1901 2018. *Ecos de Economía*, 24(50), 45-79. Epub December 01, 2021. <https://doi.org/10.17230/ecos.2020.50.3>

- Orellana, I., Reyes, M., Tonon, L., y Pinos, L. (2020). Medición de los niveles de riesgos de liquidez, insolvencia y mercado en el sector textil del Ecuador. *Boletín De Coyuntura*, (27), 4–16. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.27.2020.1014>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 56-82. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc18-46.umdi>
- Realpe, C. (2020) *Análisis del Clima Laboral para la Optimización del Rendimiento de los Funcionarios de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo “En Liquidación”*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2370>
- Rivero, R. (2008). La metodología en los trabajos de investigación. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(38), 969-972. Recuperado en 15 de noviembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000300013&lng=es&tlng=es.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sousa, V., Driessnack, M. y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa [online]. 2007, v. 15, n. 3 [Accedido 28 Noviembre 2022] , pp. 502-507. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>>. Epub 12 Jul 2007. ISSN 1518-8345. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>.
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa, Volumen* (28), 409-423. Doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

Anexo 1: Formato de Encuesta

		ENCUESTA			
DATOS GENERALES					
Nombre:					
Empresa:					
Área:		Cargo:			
Lugar:		Fecha:			
<p>Objetivo: Es el objetivo de la presente encuesta el conocer la apreciación de los funcionarios de las empresas públicas de Agua Potable y Saneamiento, sobre la situación actual de la Gestión de Cobranzas.</p> <p>Indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los datos obtenidos al aplicar el presente instrumento, serán empleados únicamente con fines académicos. • Marque con una X solo una de las opciones de respuesta. En los casos que se indique, marque el número de respuestas requeridas. • Se solicita que las preguntas sean respondidas con absoluta sinceridad y honestidad. • Para las alternativas de respuestas, se está utilizando una escala de Likert, donde 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto, de acuerdo con la siguiente equivalencia: 1= Nulo; 2= Poco; 3= Intermedio; 4= Mucho; 5= Total. 					
PREGUNTAS					
1. ¿Cuáles es el nivel de gravedad de la situación actual en relación a la liquidez de la empresa?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuáles son las causas que han originado la falta de liquidez actual en la empresa? Señale el nivel de ocurrencia de las causas.	1	2	3	4	5
Facturas no emitidas					
Desconocimiento de deuda de usuario					
Deudas pendientes de otras instituciones					
Deudores insolventes					
Altos gastos de operación					
Fuentes de financiamiento insuficientes					
Inadecuada Gestión de Cobranza					
Otra causa (indicar): _____					
3. ¿Cuáles son los efectos sufridos por la empresa ocasionados por la falta de liquidez actual? Señale el nivel de incidencia de los efectos identificados.	1	2	3	4	5

Retraso de pago a proveedores					
Retraso de pago a trabajadores					
Incumplimiento de pago de deudas					
Despido de personal					
Falta de suministros, materiales y herramientas					
Trabajos no realizados					
Otro efecto (indicar): _____					
4. ¿Cómo se podría mejorar los niveles de liquidez en la empresa? Señale el nivel de importancia de cada opción.	1	2	3	4	5
Incentivos por pronto pago					
Eliminación de gastos innecesarios					
Otra opción (indicar): _____					
5. ¿Es necesario optimizar Gestión de Cobranzas para mejorar los niveles de liquidez?	1	2	3	4	5
6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas realizada actualmente?	1	2	3	4	5
7. ¿Cuáles son las causas que han dado como resultado el nivel de eficiencia actual en la Gestión de Cobranzas?	1	2	3	4	5
Valores adeudados desconocidos					
Políticas de cobro inadecuadas					
Procesos no establecidos					
Personal sin capacitación					
Otra causa (indicar): _____					
8. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas de la empresa?	1	2	3	4	5
Mejores políticas de cobros					
Mayor control de procesos de cobros					
Aplicando nuevos modelos de Gestión					
Creando vías para facilitar el pago de usuario					
Creación de manual de procesos de la Gestión de Cobranzas					
Otras: _____					
9. ¿Es necesaria la utilización de aplicaciones o servicios informáticas para mejorar la eficacia en la Gestión de Cobranzas? Señale el nivel de importancia de cada alternativa.	1	2	3	4	5
Correo electrónico mensual recordatorio de pago (usuario)					

Generación automática de reportes de deudas y pagos (empresa)					
Mensaje a celular recordando el pago mensual (usuario)					
Mensaje de confirmación de pago realizado (usuario)					
Plataforma de control de deudas y pagos (empresa)					
Sitio web para consultar pagos pendientes (usuario)					
Otro alternativa: _____					
10. ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría la empresa con una Gestión de Cobranzas adecuada y eficiente? Señale el nivel de importancia de cada beneficio.	1	2	3	4	5
Incremento en la solvencia de la empresa					
Puntualidad en pago a proveedores					
Cumplimiento de pago de deudas institucionales					
Mejora en la calidad del trabajo realizado					
Creación de recursos tecnológicos					
Creación de nuevos servicios para los usuarios.					
Otro beneficio: _____					

Anexo 2: Formato de Entrevista



FORMATO DE ENTREVISTA

1. Información General

Fecha:	Hora:	Ciudad:
Ubicación:	Entrevistador:	
Entrevistado:		Edad:
Empresa:	Cargo:	

2. Objetivo.

Recolectar la información pertinente sobre la situación de la empresa, en relación a la falta de liquidez y a la gestión de cobranzas realizada en la actualidad.

3. Introducción.

El presente instrumento será aplicado con la finalidad de obtener los datos necesarios para efectuar el análisis correspondiente. Por este motivo, se ha seleccionado la empresa que usted representa, para alcanzar el propósito establecido para esta investigación; dentro del marco de las actividades académicas exigidas por la universidad.


4. Características de la Entrevista.

- **Propósito:** Académico.
- **Confidencialidad:** Absoluta.
- **Duración:** de 20 a 30 minutos

TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1,5 min.	1 ¿Cuáles es el nivel de gravedad de la situación actual en relación a la liquidez de la empresa?	
2 min.	2 ¿Cuáles son las causas que han originado la falta de liquidez actual en la empresa? Seguimiento: ¿cuáles son las más preocupantes?	
1,5 min.	3 ¿Cuáles son los efectos sufridos por la empresa ocasionados por la falta de liquidez actual?	
1,5 min.	4 ¿Cuáles podrían ser las alternativas más viables para mejorar los niveles de liquidez de la empresa?	
2 min.	5 ¿Cómo ha afectado la falta de liquidez a las actividades normales de la empresa? ¿A los proveedores? ¿A los trabajadores?	

2,5 min.	6 ¿Es necesario optimizar Gestión de Cobranzas para mejorar los niveles de liquidez? Seguimiento: ¿Por qué?	
2 min.	7 ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Gestión de Cobranzas realizada actualmente?	
2 min.	8 ¿Cuáles son las causas que han dado como resultado el nivel de eficiencia actual en la Gestión de Cobranzas?	
2 min.	9 ¿Se podría mejorar la eficiencia en la Gestión de Cobranzas de la empresa? Seguimiento: ¿Cómo se podrían optimizar sus procesos?	
2 min.	10 ¿Considera necesario el uso de aplicaciones o plataformas informáticas que brinden el soporte necesario para mejorar la eficiencia de la Gestión de Cobranzas? ¿Cuáles podrían utilizarse?	
2 min.	11 ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría la empresa con una Gestión de Cobranzas adecuada y eficiente?	
5. Cierre de la entrevista.		
1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.	
1 min.	Insistir en que se guardará absoluta confidencialidad con la información brindada.	
1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.	
6. Observaciones generales de la entrevista.		

Anexo 3: Ficha de Observación

		FICHA DE OBSERVACIÓN		
7. Información General				
Fecha:		Hora:	Ciudad:	
Empresa:				
Sitio Web:				
Puntos a observar			SI	NO
1. Permite consultar el valor del consumo a pagar				
2. Posee redes sociales				
3. Ofrece App Móvil para el usuario				
4. Brinda información de puntos de recaudación				
5. Presenta las Políticas de Recaudación				
6. Ofrece alternativa de pago en línea				
COMENTARIOS:				

Anexo 4: Gestión Medición y Facturación, y Cartera y Cobranzas.

GESTIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS
Medición y Facturación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes y base de datos de la elaboración, ejecución y control de los planes anuales de mejoramiento de medición y facturación; 2. Informes y base de datos de planificación, control y ejecución de la provisión y utilización de mano de obra, maquinaria, equipos, materiales, herramientas, productos ejecución de proyectos y costos involucrados en la medición y facturación; 3. Inventario técnico de bienes muebles e inmuebles de medición y facturación; 4. Informes de diagnóstico, seguimiento, evaluación y proyecciones estadísticas de macro y micro medición, geográfico, sectorizado y/o segmentado de volúmenes y consumo de los servicios ofertados; 5. Informe mensual sobre las incidencias y errores de lecturas; 6. Cronogramas mensuales y hojas de ruta diarias de lectura y notificaciones; 7. Informes mensuales y reportes diarios de lecturas y notificaciones; 8. Informe de inspecciones de campo; 9. Elaboración de informes y documentos necesarios para la fase preparatoria, precontractual y contractual de los procedimientos de Contratación Pública dentro de sus competencias; y 10. Demás productos que le soliciten sus inmediatos superiores.
Cartera y Cobranzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes y base de datos de la elaboración, ejecución y control de los planes anuales de mejoramiento de cartera y cobranza; 2. Informes y base de datos de planificación, control y ejecución de la provisión y utilización de mano de obra, maquinaria, equipos, materiales, herramientas, productos ejecución de proyectos y costos involucrados en el mejoramiento de cartera y cobranza; 3. Inventario técnico de bienes muebles e inmuebles de cartera y cobranza; 4. Informe de diagnóstico, seguimiento, evaluación, proyecciones estadísticas y gestión de recaudación de cartera sectorizada; 5. Informes diarios y mensuales de usuarios en mora, recaudación y saldo de la mora total; 6. Informes de contabilizaciones y/o validaciones de recaudaciones por servicios y productos ofertados; 7. Informes de administración de bienes secuestrados y embargados; 8. Informes de generación, impugnación y anulación de glosas y títulos de crédito; 9. Informe mensual de firma y cumplimiento de convenios de pago, recuperación de cartera, notificaciones realizadas y purga de mora; 10. Emisión de notificaciones de cobro; 11. Elaboración de informes y documentos necesarios para la fase preparatoria, precontractual y contractual de los procedimientos de Contratación Pública dentro de sus competencias; y 12. Demás productos que le soliciten sus inmediatos superiores.

Fuente: Epmapse (2021)

Elaboración: Robles, C. (2023)