IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA EMPOOBANDO E.S.P. DE IPIALES

EDISON RENATO CUASPUD AYALA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2003

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA EMPOOBANDO E.S.P. DE IPIALES

EDISON RENATO CUASPUD AYALA

Trabajo de pasantía para optar al título de
Administrador de Empresas

ASESOR
JULIO IGNACIO GARZON
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2003

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
FIRMA DELPRESIDENTE DEL JURADO.

_____
FIRMA DEL JURADO

_____
FIRMA DEL JURADO

IPIALES, 10 DE NOVIEMBRE DE 2003

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores.**”**

“Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**”**

DEDICATORIA

A MARIA IMELDA AYALA y RUBEN MANUELCUASPUD, mis padres más valiosos a los cuales los amo mucho, gracias por brindarme esos momentos tan nuestros, tan compartidos y disfrutados, tan diferentes del uno del otro y tan llenos de Amor paternal. Estoy inmensamente agradecido por su apoyo, su entusiasmó y sus grandes valores morales; hoy mi alegría no se puede describir porque aún los tengo junto a mí, ya que sin ustedes y **JEHOVÁ**, no hubiera podido llegar a alcanzar tan anhelado sueño de ser un **Administrador de Empresas**.

A mis hermanos, **BETTY**, **ANDRES, MARIBEL Y ARBEY;** con mucho cariño, ya que hacen feliz mi vida.

Renato.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la **UNIVERSIDAD DE NARIÑO,** por enseñarme a desarrollar un espíritu investigativo y de gestión moderna, enfatizando en una posible contribución eficaz en el campo de la administración empresarial y por indicarme el camino que debía seguir dentro de mi formación académica profesional.

Al Doctor **ARMANDO CUENCA CEBALLOS**, Gerente de la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando **EMPOOBANDO E.S.P.**, por brindarme la oportunidad de realizar la pasantía en tan prestigiosa Entidad Pública.

A **MARLENY GUERRERO VILLA,** Jefe de la División Administrativa y Financiera, A **ANA MILENA GUERRERO,** Jefe de la División de Personal, por su colaboración, y a mis compañeros de trabajo, por su amistad.

Quienes hicieron posible el desarrollo de la pasantía denominado Implementación de Estrategias Para la Recuperación de Cartera; ya que la idea surgió de la iniciativa que tuvo las Directivas de la Universidad de Nariño en su Programa de Administración de Empresas.

Este trabajo recoge en gran parte las ideas preparadas para la ocasión por él pasante, a las cuales se ha agregado un esfuerzo para formular con mayor rigor muchas de las inquietudes aparecidas dentro de la estructura organizacional de la entidad pública.

Finalmente, reconozco el enriquecedor trabajo de corrección de estilo que desarrollo el Administrador de Empresas **JULIO IGNACIO GARZÓN**, Asesor de pasantía, así como los valiosos comentarios y sugerencias que hizo a dicha práctica empresarial.

A todos ellos, Gracias

Renato

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	18
1. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA EMPOOBANDO E. S P. DE IPIALES	19
1.2NTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
3 JUSTIFICACIÓN	22
4. METODOLOGÍA	23
4.1 TIPO DE ESTUDIO	23
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
4.3 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	23
4.3.1 Fuentes Primarias	23
4.3.2 Fuentes Secundarias	23
4.3.3. Análisis de la Información	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO LEGAL	25
5.1.1creación empoobando e.s.p.	25
5.1.2 Naturaleza Jurídica	25
5.1.3 Duración	25

5.1.4 Reformas Estatutarias 26

5.1.5 Objeto Social 26

5.1.6 Capital 26

5.2 MARCO TEÓRICO 27

5.2.1. Misión 27

5.2.2. Visión 28

5.2.3. Objetivos Estratégicos 28

5.3. Actividades Desarrolladas en la Sección de Cartera de la Empresa Empoobando de Ipiales 28

6. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO 30

6.1. SITUACIÓN DIAGNOSTICA SECCIÓN CARTERA 30

6.1.1 Funciones de la Sección de Cartera 30

6.1.2. Descripción del Problema de la Sección de Cartera de la Empresa Empoobando de Ipiales 30

6.1.3. Procedimiento para el Cobro de la Cartera Morosa 35

7. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR CARTERA 40

7.1. METAS 40

7.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 40

8. CONCLUSIONES 48

RECOMENDACIONES 49

BIBLIOGRAFIA 50

ANEXOS 51

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Novedades del Servicio 31

Cuadro 2 Novedades del Inmueble 32

Cuadro. 3. Diagnostico del Predio 32

Cuadro 4. Estratificación y Rangos de Consumo 33

Cuadro 5. Cuota Mínima Deuda 42

Cuadro 6. Plazos Deuda 43

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato Entrevista 52

Anexo B. Organigrama 53

Anexo C. Acta de Visita 54

Anexo D. Carta de terminación de la pasantia por la empresa 55

Anexo E Formato de registro de suscriptores 56

Anexo F Formato de solicitud de servicios (matricula) 57

Anexo G Formato aportes de conexión 58

Anexo H Formato de orden de instalación 59

Anexo I Formato de lectura de medidores 60

Anexo J Formato revisión de lecturas (critica) 61

Anexo K Formato revisión previa 62

Anexo L Formato listado de facturación 63

Anexo M formato registro de consumos 64

Anexo N Formato registro de deudas, cuotas intereses y multas 65

Anexo Ñ Formato de factura de acueducto alcantarillado y aseo 66

Anexo O Formato de relación de facturación 67

Anexo P Formato análisis históricos de consumo 68

Anexo Q Formato retiros y bloqueos 69

Anexo R Formato actualización tarifaría 70

Anexo S Formato registro de facturación vs. recaudo 71

Anexo T Formato registro de cartera morosa 72

Anexo U Formato boletín de suspensión y corte de servicio 73

Anexo V Formato información de la reconexión 74

GLOSARIO

Para los efectos de ayudar a una adecuada interpretación de los términos utilizados en este documento y de acuerdo con lo establecido en la ley 142 de 1994, se entiende que las siguientes expresiones significan:

ACOMETIDA DE ACUEDUCTO: Derivado de la red local del servicio respectivo que llega hasta el registro de corte del inmueble. En edificios de propiedad horizontal o condominios, la acometida llega hasta el registro de la corte general. (Ley 142/94, Art. 14.1).

ACOMETIDA DE ALCANTARILLADO: Derivación que parte de la caja de inspección y llega hasta el colector de la red local (Ley 142/94, Art. 14.1).

ACOMETIDA CLANDESTINA O FRAUDULENTA: Acometida de acueducto o alcantarillado no autoriza por la empresa.

CARGO FIJO: El cargo fijo es independiente del nivel de consumo y su valor depende del estrato socioeconómico en que se encuentre clasificado el inmueble.

CORTE DEL SERVICIO: Perdida del derecho al servicio de acueducto, por cualquiera de las causales contempladas en la ley 142 de 1994 y en este contrato, lo que implica el retiro de la acometida y el medidor. (Ley 142/94, Art. 141).

COMERCIAL: Servicio que se presta a inmuebles dedicados a actividades comerciales: bancos, droguerías, papelerías, supermercados, tiendas, salas de belleza, colegios privados, jardines infantiles privados, entidades médicas o de la salud, consultorios, locales comerciales. Dentro de este grupo se incluyen las iglesias y las notarías.

CONSUMO: Valor del total de metros cúbicos consumidos, liquidados por la tarifa de acuerdo a los rangos de consumo.

CONEXIÓN: Pagos que realiza el suscriptor o suscriptor potencial para conectar un inmueble por primera vez, o para cambiar el diámetro de la acometida, al sistema o red existente. Comprende los conceptos de medidor, materiales, mano de obra y demás gastos necesarios.

DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS DEL CONSUMO: Para efectos de lo previsto en el articulo 149 de la ley 142 de 1994, se entenderá por desviaciones significativas en el periodo de facturación correspondientes, los aumentos o reducciones en el consumo, que comparados con los promedios de los últimos

seis periodos de facturación sean mayores a los porcentajes que se señalan a continuación.

35% (treinta y cinco por ciento), para los usuarios con un promedio de consumo mayor o igual a 40 mts3 mensuales.

65%(sesenta y cinco por ciento) para el usuario con un promedio de consumo mayor o igual a 40 mts3 mensuales.

Para instalaciones nuevas y las instalaciones antiguas sin consumo históricos validos, el limite superior será 1.65 veces el consumo promedio para el estrato o categoría de consumo y el limite inferior será 0.35 multiplicado por dicho consumo promedio. Si el consumo llegara a encontrarse por fuera de estos límites, se entenderá que existe una desviación significativa.

FACTURA DE SERVICIOS PÚBLICOS: Cuenta que la Empresa entrega o remite al usuario, por causa del consumo en un lapso determinado, y demás servicios inherentes prestados en razón del presente contrato (ley 142/94 Art. 14.9).

FUGA IMPERCEPTIBLE: Voluntad de agua que se escapa a través de las instalaciones interiores de un inmueble, detectable solamente la utilización de instrumentos apropiados, tales como geófonos.

FRAUDE EN LAS CONEXIONES: Modificación de la acometida o de las instalaciones internas con el fin de dejar total o parcialmente el medidor por fuera el circuito hidráulico de abastecimiento del predio, mediante derivación de la acometida, cambio del paso del medidor o rodamiento del mismo, entre otras.

INMUEBLE: Bien que cumple con las condiciones del articulo 656 del código Civil; incluye las partes del inmueble que, de acuerdo con la ley y las condiciones de acceso y técnica, pueden individualizarse para efectos de la prestación del servicio a otros usuarios que lo habitan, distintos de los que viven o permanente en otra del mismo bien.

INDUSTRIAL: Servicio que se presta a inmuebles dedicados a la actividad industrial o agropecuaria, a las fábricas y hoteles. (Ejemplo: Telecom, Empresa de Energía, cocheras, lavadero de vehículos entre otros).

MEDIDOR: Disponible mecánico que mide el consumo que se hace del agua proveída por el acueducto. Puede ser individual, cuando mide el consumo realizado en el desarrollo de un contrato que se beneficia a un suscriptor único; o general, si es para medir consumos en desarrollo de un solo contrato celebrado en interés de muchas personas que tiene propiedades, posesión o tendencia sobre

un mismo inmueble o sobre un conjunto de inmueble, tal como pueda ocurrir en edificios o urbanizaciones multifamiliares cerradas.

MULTAS, RECARGOS Y RECONEXIONES: Incluye los recaudos por concepto de intereses de financiación por tarifas de conexión, intereses moratorios por deudas de los usuarios, las tarifas de reconexión o reinstalación.

NOTIFICACIONES: Acto de la Empresa por medio del cual pone conocimiento del usuario, suscriptor potencial, una decisión o respuesta a una petición, reclamación, queja o recurso.

OFICIAL: Servicio que se presta a oficinas de carácter gubernamental, bien sean nacionales, departamentales y municipales: Hospitales, Alcaldía, Colegios Oficiales, el Cementerio, Jardines Infantiles Oficiales, Juzgados, la Policía entre otros.

PERÍODO DE FACTURACIÓN: Tiempo durante el cual se presentaron los servicios que se cobran. Para los de este contrato, serán periodos mensuales (ley 142/94, art148)

PETICIÓN: Acto de cualquier persona particular, suscriptor o no, dirigido a la Empresa para solicitar, en interés particular, o en general, un acto o contrato relacionado con la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, pero que no tiene el propósito de conseguir la renovación o modificación de una decisión tomada por la Empresa respecto de uno o mas suscriptores en particular.

QUEJA: Manifiesto de inconformidad que hace un usuario en relación con la prestación del servicio, a la facturación o el desempeño de un funcionario. Ejemplo: deficiente prestación del servicio, error de facturación, mala atención del fontanero o del administrador.

RECONEXIÓN: Restablecimiento del servicio a un inmueble al que se le había suspendido al suministro.

REINSTALACIÓN: Restablecimiento del servicio a un inmueble al que se le había cortado el servicio.

RESIDENCIAL: Servicio que se presta a las casas y viviendas y el cual se destina principalmente a satisfacer las necesidades básicas de las familias. También son residenciales los pequeños negocios comerciales conexos a las viviendas residenciales que cumplan con las siguientes características:

Área total menor a 20 metros cuadrados.

Que la acometida del negocio sea la misma de la vivienda (es decir que no tenga dos acometidas)

Que el diámetro de la acometida sea de media pulgada.

RECLAMACIONES: Solicitud del suscriptor o usuario con el objeto de que Empresa revise, mediante una actuación preliminar, la facturación de los servicios públicos que le ha sido presentada, con el fin de que tome una posterior decisión sobre el asunto planteado, con sujeción a los procedimientos previstos en la Ley 142 en 1994, el código Contencioso Administrativo y las reglamentarias aplicaciones en esta materia.

RECURSOS: Acto del suscriptor o usuario para obligar a la empresa a revisar ciertas decisiones que afectan la presentación del servicio o la ejecución del contrato. Comprende los recursos de reposición y, en algunos casos, el de apelación, de conformidad con lo dispuesto en la ley 142 de 1994. (Ley 142 de 1994).

RED INTERNA: Conjunto de redes, tuberías accesorios y equipos que integran el sistema de suministro del servicio al inmueble a partir del medidor. Para edificios de propiedad horizontal o condominios es aquel sistema de suministro del servicio al inmueble a partir del registro de corte general, cuando lo hubiera.

RED DOMICILIARIA: Sinónimo de red interna.

RED LOCAL: Conjunto de redes o tuberías que conforman el sistema de suministro de servicio público a una comunidad, del cual se derivan las acometidas de los inmuebles. La construcción de estas redes se regirá por el reglamento técnicas aplicables en esta materia (ley 142/94, art141.17).

REGISTRO DE CORTE: Válvula de embolo instalada en la cajilla antes del medidor. Su Operación correspondiente exclusivamente a la Empresa.

REGISTRO DE RUEDA: Válvula de compuerta instalada en la cajilla, después del medidor que puede ser operada por el suscriptor o usuario. En los casos en que se requiere su cambio, este correrá por cuenta del suscriptor o usuario.

SANEAMIENTO BÁSICO: Son las actividades propias del conjunto de los servicios domiciliarios del alcantarillado y aseo (ley 142/94, art14.19).

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE AGUA POTABLE O ACUEDUCTO: Distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión, medición, así como las actividades complementarias de que trata la ley

142 de 1994 de captación, procedimiento, tratamiento, conducción y transporte de agua (142/94, art14.22).

SERVICIO PÚBLICO DE ALCANTARILLADO: Recolección municipal de residuos, principalmente líquidos por medio de tubería o conducto. También se aplicara esta definición a las actividades complementarias de transporte tratamiento y disposición final de dichos residuos (ley 142/94, Art. 14.23).

SUSCRIPTOR: Persona con la cual se celebra el presente contrato de condiciones uniformes de ser públicos. (Ley 142/94 Art. 14.31).

SUSCRIPTOR POTENCIAL: Persona que ha iniciado consultas para convertirse en usuario de los servicios públicos (ley 142 Art. 14.32).

SUSPENSIÓN: Interrupción temporal de servicio, mediante el cierre del registro de corte o el retiro del medidor, por falta de pago oportuno o por otras causas previstas en este contrato o en cualquiera de las normas vigentes sobre servicios públicos domiciliarios.

TERCEROS AFECTADOS POR LA SUSPENSIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO: Son, ante todo, los consumidores que son suscriptores del contrato.

USUARIO: Persona natural o jurídica que se beneficia con la presentación de un servicio público, bien como propietario del inmueble donde este se presenta, o como receptor directo del servicio. A este último se le denomina también consumidor (ley 142/94 Art. 14.38).

RESUMEN

La Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando "EMPOOBANDO E.S.P. "como empresa prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado en el sector urbano y rural del Municipio de Ipiales, debe atender varios frentes de acción claves para garantizarle a la comunidad la prestación del servicio como son: registro de usuarios, medición del consumo, elaboración del estudio de costos y tarifas, facturación, cobranza y recaudo, atención de peticiones, quejas y recursos.

Por lo tanto, la entidad debido a un manejo poco técnico incurre en ciertas incoherencias al prestar el servicio de agua, actualmente presenta una elevada cartera morosa proveniente del sector privado y público de la ciudad de Ipiales, aunque se han tomado correctivos para recuperar la cartera morosa, hasta el momento no se tienen resultados positivos, ya que las cuentas por cobrar están aumentando mensualmente debido a que los usuarios no cancelan a tiempo su factura de servicio de acueducto y alcantarillado en la fecha limite de pago e incumplen el plan de financiación acordado entre Empresa – Usuario.

Por lo anterior, se detecto la necesidad de implementar estrategias para la recuperación de cartera morosa en la empresa EMPOOBANDO E.S.P., dichas estrategias contribuyeron a mejorar el proceso de cobranza del servicio.

Los beneficios que otorga la empresa EMPOOBANDO como: descuento del recargo, exonerados en pago de reconexión e intereses y congelación de la deuda sin el respectivo recargo a los usuarios morosos del sector público como privado que tengan una o más facturas vencidas y se acerquen a la empresa para acordar el pago de su deuda, a disminuido las cuentas por cobrar significativamente durante los seis meses de pasantía.

Se recomienda a la empresa Empoobando, adoptar las estrategias de cartera para prevenir futuros deudores, además de seguir aplicándolas durante los próximos años con sus respectivos ajustes del caso; mejorando su funcionamiento y agilidad en el proceso de facturación y cobranza del servicio de acueducto y alcantarillado como lo establece la ley 142 de Servicios Públicos Domiciliarios y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

ABSTRACT

Nowadays, state and private enterprises act in a dinamic enviroment of constant changes into both an intenal anda n external perimeter where to make effective decisions with respect to unresolved depts due to lending of a good or a service to custamers, it becomes more complex whon clients do not pay their bill each month.

This generates to enterprises an increase of their get backed counts.
The enterprise of sanitary works of "Provincia de Obando2 "EMPOBANDO; E.S.P" of ipiales is not an exception .In this moment, the cashing office shows a high number of unresolved depts which arise from state and private sectors ,incide an ambitious and healthy expectation of cashing office it has bee progressed in a compromising to guarantee to make easy the payment to user who have one or more expired bills due to use of aqueduct and sewerage services.

Moreover, without regardless the financing plan established which grue as benefits extra chrge; reduction and dept congealment without any extra charge;to all user who have to pay one or more bills and who go to enterprise to do an agreement of paymentabout the dept up to both june of 2003, will not be cashed the accumulated extra charges. These are some of several benefits which entity gives to thosepeople who want to bring theirselves to date .

It is for that reason that as an assitant,i will contribute to fortify the cashingoffice´s actions in order to introdue some strategiess which allow to improve the recovery process to deptors to aquedut and sewerage service from munucipaliti of ipiales in agrement to proposed goals during the toturship.

On the other hand ,the meaningful advances are consited of a decrease of unresolved depts with financing plans and more flexible cashing politics ;control and administration of present depts control and administration of present depts ; an improvement to customer attention, more effective communication channels, and failure decrease in billing and recovery process.These are some proposes with wide possibilities of success in a short and median periods; and by obtaining in this way an optimal management and an adequate organisation and performance of state entity.

To conclude, some recomendations to more important aspectsfound in that cashing process are made; it has in mind te strengthen and give a correct direction to EMPOOBANDO E. S. P. enterprise

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas públicas y privadas actúan en un ambiente dinámico de constantes cambios en el ámbito interno como externo, donde la toma de decisiones efectivas en cobrar la cartera morosa por la prestación de un bien y/o servicio a los clientes, se vuelve cada vez más compleja cuando no cancelan oportunamente su factura de servicio cada mes, generando para las empresas un incremento de sus Cuentas por Cobrar.

La Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando **"EMPOOBANDO E.S.P."** de Ipiales no es la excepción, en este momento la Sección de Cartera presenta una elevada cartera morosa proveniente del sector oficial como privado; que dentro de una ambiciosa y sana expectativa de la Sección de Cartera se ha venido avanzando en el compromiso de garantizar las facilidades de pago a los usuarios que tienen una o más facturas vencidas por la utilización del servicio de acueducto y alcantarillado.

Además de acogerse al plan de financiamiento aquí establecido que trae como beneficios: descuento del recargo y congelación de la deuda sin el respectivo recargo a todos los usuarios que adeuden una o más facturas y se acerquen a la Empresa hacer un acuerdo de pago sobre la deuda hasta Junio 30 del 2003, se les descontará el total de los recargos acumulados; son unos de los tantos beneficios que la entidad otorga para que se pogan al día con su deuda.

Es por eso que como pasante contribuiré a fortalecer las acciones de la Sección de Cartera para la implementación de estrategias que permitan mejorar el proceso de cobranzas a usuarios deudores del servicio de acueducto y alcantarillado del Municipio de Ipiales de acuerdo a los objetivos propuestos durante la pasantía.

Por otra parte, los avances significativos lo constituyen, la disminución de la cartera morosa, con planes de financiamiento y políticas de cartera más flexibles, control y administración de las deudas vigentes, mejor atención al cliente, canales de comunicación más efectivos y disminución de fallas en el proceso de facturación y cobranzas; constituyen propósitos con amplias posibilidades de éxito a corto y mediano plazo; logrando de esta forma una óptima gestión y adecuada organización y funcionalidad de esta entidad pública.

Para Finalizar se hacen unas recomendaciones a los aspectos más relevantes encontrados en dicho proceso de cobranza, que deben tenerse muy presente para fortalecer y direccionar la empresa EMPOOBANDO E.S.P.

1. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA EMPOOBANDO E.S.P. DE IPIALES.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa EMPOOBANDO E.S.P. como organismo descentralizado, del orden Municipal, de carácter de Empresa Industrial y Comercial del Estado, con el fin de fomentar y alcanzar una mejor gestión administrativa al cobrar la cartera morosa proveniente del sector oficial y privado; y debido a un manejo poco técnico incurren en ciertas incoherencias en la prestación del servicio de agua potable. Es de gran importancia contar con herramientas de planeación que permitan a la Sección de Cartera mejorar la eficiencia de sus operaciones al atender a los usuarios que tienen facturas atrasadas por la utilización del servicio.

De esta manera, se hace necesario plantear estrategias de recuperación de cartera que conlleven al desarrollo próspero de la entidad buscando siempre la excelencia para óptimos resultados.

En el análisis interno como externo de sus operaciones de la Sección de Cartera se encuentra que el valor de las Cuentas por Cobrar alcanzan unos niveles muy elevados con relación a los montos mensualmente facturados. Así mismo la falta de planes de financiación y políticas de cartera más flexibles para atraer al cliente, la negligencia al atender sus reclamos e inquietudes, poca utilización de los canales de comunicación, el incumplimiento del usuario al cancelar oportunamente las facturas vencidas y las fallas en el proceso de facturación y cobranzas. Son aspectos que han afectado al saneamiento de la cartera.

Esta situación, hace necesario, la formulación e implementación de estrategias para la recuperación de cartera en la empresa EMPOOBANDO E.S.P. que al aplicarlo le permita lograr acercamientos con los clientes deudores actuales y potenciales mediante el desarrollo de nuevas y efectivas estrategias de cartera, de tal manera se contribuya a una disminución de la cartera morosa y a un gran mejoramiento en la calidad del servicio.

Dadas las condiciones anteriores, es importante mencionar que si no se formulan a tiempo estrategias de cartera adecuadas, la Empresa en un momento dado podría atravesar una situación crítica que afectaría la viabilidad financiera y empresarial. Por tal motivo, la elaboración de estrategias servirá como herramienta necesaria para que la entidad se prepare, analice y enfrente hechos inesperados que puedan incidir en el desarrollo normal de sus actividades comerciales y consigan afectar su competitividad conforme a la ley.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de cartera se implementarían para mejorar el proceso de cobranza a usuarios deudores del servicio de acueducto y alcantarillado en la Sección de Cartera de la Empresa EMPOOBANDO E.S.P. de Ipiales?

2. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Implementar estrategias para recuperar la cartera morosa en la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de Ipiales enfocado a mejorar el proceso de cobranza a usuarios deudores del servicio de acueducto y alcantarillado, y participar en el desarrollo de las actividades de la Sección de Cartera, con la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas que ofrece la Universidad de Nariño.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Elaboración y ejecución de estrategias para la recuperación de cartera que permitan mejorar el proceso de cobranza a usuarios deudores del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de Ipiales.

Realizar mensualmente el análisis de la cartera morosa y determinar las acciones, correctivos y demás actividades necesarias para la recuperación de cartera.

Coordinar acciones encaminadas a persuadir a los usuarios morosos que tienen facturas vencidas, para que se acojan al plan de financiación establecido por la empresa que garanticen el recaudo de los dineros adeudados.

Requerir dentro de los términos establecidos los listados de deudores morosos para el trámite oportuno de las notas de acercamiento, oficios de requerimiento, citaciones y convenio de pago.

Apoyar tareas que fortalezcan a la Sección de Cartera de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de la ciudad de Ipiales.

3. JUSTIFICACION.

La empresa EMPOOBANDO E.S.P. procura fomentar una mejor gestión pública, pero debido a un manejo poco técnico incurren en ciertas incoherencias al cobrar la cartera morosa a usuarios que tienen más de una factura vencida por la utilización del servicio de acueducto y alcantarillado del Municipio de Ipiales.

Es por ello que la pasantía que se realiza en la empresa EMPOOBANDO, me permite afianzar aún más los conocimientos administrativos aprendidos en la Universidad al colocarlos en práctica con la realidad que afronta a diario esta entidad. Por lo cuál la propuesta en mención de implementar estrategias para recuperar cartera morosa que se desarrollara en la Sección de Cartera, le traerá a dicho organismo una mejor operatividad en las funciones administrativas al recaudar los dineros adeudados y de esta manera captar flujo de efectivo, mejorar la liquidez y saneamiento de las finanzas a favor de la empresa.

Logrando de esta forma sensibilizar a los usuarios para que se acojan al plan de financiamiento establecido con sus grandes beneficios de descuento del recargo y congelación de la deuda sin el respectivo recargo; dadas las anteriores condiciones es importante resaltar que las estrategias contribuirán a estabilizar la cartera.

Por otra parte si no se plantean estrategias de recuperación de cartera, ocasionara que mes a mes se incremente el valor de las cuentas por cobrar en magnitudes alarmantes; situación que en un futuro puede afectar la viabilidad financiera, comprometiendo su crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa EMPOOBANDO E.S.P.

4.METODOLOGÍA.

El presente documento de pasantía se realiza con el fin de implementar estrategias para la recuperación de cartera morosa en la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de Ipiales enfocado a mejorar el proceso de cobranza a usuarios morosos del servicio de acueducto.

4.1 TIPO DE ESTUDIO.

El trabajo de pasantía está basado en la investigación tipo Analítico-Descriptivo, el cual permite recolectar información básica del estado actual de la cartera morosa de la empresa EMPOOBANDO E.S.P.; y para dar solución a esta necesidad detectada, se realizará un estudio de depuración de cartera y planes de financiación que permitan realizar un cobro efectivo del servicio, además es de carácter social porque se establece un contacto directo entre empresa y usuarios deudores del servicio de acueducto.

4.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar el trabajo, se utiliza los métodos de inducción y deducción, puesto que se realizan a través de la observación directa, entrevistas informales y encuestas efectuadas a los funcionarios que intervienen en el proceso de cobranza como a los actores principales que son los usuarios deudores del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de la ciudad de Ipiales, donde se analizara la situación actual de la cartera y se identificara el problema fundamental del porque los usuarios morosos no cancelan a tiempo su factura del servicio y que de alguna forma esta ocasionando un incremento del valor de las Cuentas por Cobrar de la Entidad.

4.3 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

4.3.1 Fuentes Primarias. La recolección de los datos se obtiene a través de la interacción directa con los usuarios deudores y funcionarios públicos que intervienen en el proceso de cobranza del servicio, realizando observación directa, entrevistas informales y encuestas con el propósito de conocer los aspectos más relevantes en la recuperación de cartera de dicha entidad.

4.3.2 Fuentes Secundarias. Se tendrán en cuenta los reportes de cartera, informes por edades y usos, listados de pagos y demás documentos, reglamentaciones internas que posea la empresa en recuperación de cartera morosa. Además se tendrá en cuenta la población y la muestra.

La población. La cuál esta orientada a los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. y más específicamente a los usuarios morosos que tengan una o más facturas vencidas del servicio.

La Muestra. La cuál esta dirigida a los usuarios deudores que tienen facturas atrasadas por la utilización del servicio de agua potable de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de la ciudad de Ipiales.

4.3.3 Análisis De La Información. se parte del concepto personal dado por la interacción con los usuarios morosos y empleados públicos, a través del cual se analizara el porque los usuarios no pagan oportunamente su factura de consumo en la fecha límite de pago. Además se examinaran documentos y estudios realizados en referencia a la recuperación de cartera morosa por la Entidad.

5.MARCO DE REFERENCIA.

5.1. MARCO LEGAL.

5.1.1. Creación EMPOOBANDO E.S.P. liquidada la Empresa de Obras Sanitarias de Nariño EMPONAR S.A., la administración de los acueductos seccionales pasó a los respectivos municipios del Departamento de Nariño, Así, con Decisión No. 003 del 31 de julio de 1991, emanada de la Asamblea General de Socios, la Asociación de Municipios de la Provincia de Obando, ASOOBANDO, creó la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando EMPOOBANDO. De esta manera, mediante Escritura Pública No 1457 del 13 de septiembre de 1991, otorgada por la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Ipiales. Se constituyó la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando "EMPOOBANDO". Registrada en la Cámara de Comercio de Ipiales bajo la partida No 1043 a folio No. 968 en el Libro IX, el 19 de julio de 1993 y con Matrícula Mercantil No. 17-004113-3.

5.1.2. Naturaleza Jurídica. de acuerdo con los estatutos de la Empresa, Acuerdo No. 001 de 1991, Art. 2, se expresa que Empoobando es un organismo descentralizado, del orden intermunicipal, con carácter de Empresa Industrial y Comercial del Estado (en adelante EICE), regida por las leyes y normas Colombianas aplicables a este tipo de empresas.

En la reforma a los estatutos, hecha por el Acuerdo No. 017 de 1997, emanado del Consejo Directivo, se mantiene la naturaleza descrita; indicando que es una EICE prestadora de Servicios públicos domiciliarios, conforme a la Ley 142 de 1994 y en su artículo 1 se indica que la empresa se reconocerá con la razón social Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando, seguida de las siglas ESP, o EMPOOBANDO ESP.

En este aparte debe notarse que en realidad, Empoobando es un organismo de carácter municipal, depende del Municipio de Ipiales, que ejerce el control de tutela sobre la empresa. Es, únicamente en el papel un organismo de carácter intermunicipal, ya que los demás municipios en nada tienen que ver con el funcionamiento y cumplimiento del objeto social de Empoobando, por tanto esta situación debe corregirse con una reforma estatutaria que le dé a la Entidad la naturaleza que le corresponde.

5.1.3. Duración. básicamente, la duración de la Empresa se sometió al tiempo que exista ASOOBANDO, en la reforma del acuerdo 017 de 1997, Art. 4. Se prevé que la duración será por tiempo indefinido, acorde a los lineamientos de la Ley Servicios Públicos Domiciliarios (LSPD).

No obstante lo anterior, en el mismo Art. 4 del Acuerdo 017, se indica que Empoobando será disuelta por "voluntad de los Socios, por configurarse causal de disolución", formas estas, propias de las sociedades por acciones, Empoobando es una EICE, en la que no existen socios, y si bien la empresa fue creada por los municipios de la Provincia de Obando, a excepción del Municipio de Ipiales, los demás no tienen incidencia en la empresa, por tanto, las causales para disolver a Empoobando y a una EICE, son: La decisión de la Corporación Pública que la creó o transformo y/o por decisión de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

Por tanto está incongruencia debe corregirse haciendo una reforma estatutaria que ajuste lo planteado.

5.1.4. Reformas Estatutarias. hasta el año 1997, la tercera reforma más importante se hizo con el Acuerdo No. 017 de 1997, protocolizado con escritura pública No. 3383 ante la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Ipiales. Acuerdo que hizo una reforma que adecuo la empresa a los lineamientos de la Ley 142 de 1994 y al régimen que esta impone a las empresas prestadoras de SPD.

5.1.5. Objeto Social. inicialmente señalado en el acuerdo No. 001 de 1991, era demasiado amplio e indicaba actividades que le competían a otras entidades municipales y alejaban a la empresa de su función como prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, tales como el estudio, proyección, diseño, construcción, administración, operación de, mataderos, aseo público, plazas de mercado y ferias, ornato y saneamiento en general en el territorio de su jurisdicción, que incluía los Municipios de la Provincia de Obando.
Como el objeto de la empresa no estaba acorde a los lineamientos actuales para las empresas de servicios públicos, la reforma estatutaria de 1997 concreto el objeto social de Empoobando a la prestación, administración, construcción y la realización de otras actividades complementarias de estos servicios en el territorio de su jurisdicción y a nivel de todo el territorio de Colombia, para ello la Empresa se especializará en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento ambiental en los municipios de Ipiales y la provincia de Obando.

Actualmente, EMPOOBANDO desarrolla actividades relacionadas con la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento ambiental en el sector rural y urbano del Municipio de Ipiales, y es claro que en cualquier momento y bajo ciertas circunstancias, la Empresa puede desarrollar sus actividades en lugares diferentes al Municipio de Ipiales.

5.1.6. Capital. empoobando, como EICE prestadora de SPD, conforma su capital con las tarifas provenientes de la prestación de dichos servicios, más el conjunto de bienes, utilidades no distribuidas, rendimiento de sus propios bienes, donaciones, derechos y transferencias.

El capital de la Empresa está representado por el inventario de bienes muebles, según consta en el convenio de transferencia del derecho de administración en el acueducto seccional de Ipiales, suscrito el 24 de agosto de 1991 por el gerente de EMPONAR S. A. (ya liquidada) y el gerente de Empoobando.

Respecto de los inmuebles que ocupa y administra Empoobando, estos no fueron transferidos por la liquidada Empresa de Obras Sanitarias de Nariño, EMPONAR S. A. a Empoobando para que hagan parte de su capital, esto debido a que se consideró que estos son bienes estatales y por tanto son intransferibles e inajenables y en esa medida los títulos de propiedad de los inmuebles no están a nombre de Empoobando; al respecto la Empresa no ha adelantado acciones que tiendan a adquirir y formalizar los títulos de propiedad de los inmuebles que ocupa.

Como ejemplo de la situación de riesgo que implica el no tener debidamente registrados los inmuebles, está la situación que la Empresa soporta con las Instalaciones de San Carlos en el Municipio de Carlosama, planta desde la que se conduce el agua utilizada por las plantas de tratamiento de Empoobando; sobre dichas instalaciones y terrenos reclaman la propiedad el Municipio de Carlosama, los integrantes del Cabildo Indígena de Cuaspud y la misma Empresa de Obras Sanitarias Empoobando; La dificultad de la Empresa radica en el hecho de que ya el Municipio de Carlosama o el Cabildo de Cuaspud obtengan la formalización y los títulos de propiedad del inmueble en cuestión, Empoobando se quedaría sin una fuente de abastecimiento importante para cumplir con el suministro de agua potable.

Igualmente deben adelantarse acciones legales que tengan por objeto adquirir los títulos de propiedad de los vehículos automotores de la Empresa. Como producto de no estar los bienes inmuebles debidamente titularizados, al igual que unos Vehículos, esta masa de bienes no están asegurados con pólizas que los cubran contra riesgos integrales, tan solo alguna maquinaria y algunos vehículos automotores cuentan con los seguros exigidos por la ley, pero no contra otras eventualidades, por tanto en caso de algún imprevisto los bienes no podrían ser recuperados, perdiéndose completamente.
Además sus ingresos los obtiene por la recaudación de las tarifas de acueducto y alcantarillado, servicio que se presta al sector rural y urbano del Municipio de Ipiales.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Misión. EMPOBANDO E.S.P, es una empresa de servicios públicos domiciliarios que trabaja en la satisfacción oportuna de las necesidades de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental para sus usuarios en términos de calidad, cantidad, continuidad y cobertura, incorporando en forma constante su experiencia y conocimiento en cada uno de sus procesos, impulsando el fortalecimiento del liderazgo institucional y al interior de la empresa con eficiencia

y con un sano manejo financiero a través de la auto gerencia, autocontrol y el mejoramiento continuo, logrando así la modernización empresarial necesaria para ofrecer los mejores servicios integrados, con el firme compromiso por avanzar en la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.

Visión. EMPOBANDO E.S.P, es una empresa líder en la presentación de servicios integrados de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, con un recurso agua protegido, conservado y con un medio ambiente sano. Respaldada en la calidad técnica y humana de las personas que en ella trabajan, con base en el trabajo en equipo, la capacitación continua y el autocontrol. De ésta manera brinda la mejor infraestructura acorde con el rápido crecimiento y desarrollo de la economía regional, reflejado en la mejor calidad de vida de sus habitantes.

5.2.3 Objetivos Estratégicos. en desarrollo de su misión la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando "**EMPOOBANDO E.S.P.**" posee como objetivos estratégicos los siguientes:

Mejorar la gestión administrativa, comercial y financiera de la Empresa.

Disminuir las pérdidas de agua del sistema de acueducto.

Mejorar la actitud de los usuarios frente a la Empresa y frente al Servicio.

5.3 Actividades Desarrolladas en la Sección de Cartera de la Empresa Empoobando de Ipiales

La naturaleza de la función asumida por el puesto se concentra en las actividades siguientes:

Atender cordialmente a todos los usuarios que presentan algún tipo de solicitud en cuanto a facturación y velar por la pronta solución a sus peticiones.

Autorizar abonos de facturación atrasada a los usuarios, de acuerdo a las políticas de la Empresa.

Verificar periódicamente que los pagos acordados con los usuarios, se realicen puntualmente, mediante confrontación de listado de pagos.

Autorizar descuentos sobre intereses de facturación atrasada a los usuarios, de acuerdo a las políticas de la Empresa.

Suministrar oportunamente a los usuarios información sobre su estado de cuenta atrasada tratando de enviar el corte del servicio, mediante el envío de notas de pre.-aviso.

Coordinar las labores de corte y reconexiones de los servicios que presta la Empresa y verificar su ejecución.

Prestar mensualmente informes del Subgerente Administrativo y Financiero sobre la gestión de la división que dirige.

Hacer conocer al usuario la obligación de efectuar los pagos por los servicios dentro de los términos en los sitios establecidos por la Empresa.

Tener control permanente sobre: deudores morosos, listado de cortes, listados de suspensiones, listado de retiro del medidor y listado reconexiones.

Las demás funciones asignadas por el Subgerente Administrativo y Financiero, de acuerdo a la misión del cargo y los demás que le asigne la Empresa.

6. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO.

6.1. SITUACIÓN DIAGNOSTICA SECCIÓN CARTERA.

La Sección de Cartera de la empresa Empoobando, tiene como objetivo básico el coordinar el desarrollo y ejecución de los programas de recuperación de cartera, su responsabilidad es velar por la disminución progresiva del nivel de cartera, asegurar a la empresa los compromisos adquiridos por los usuarios en procesos de acuerdos de pagos; correcto archivo y utilización de letras de cambio y pagares que suscriban los usuarios morosos.

6.1.1 Funciones de la Sección de Cartera.realizar planes que permitan a la empresa la mayor recuperación de la cartera.

Negociar los abonos y las cuotas a pagar de los usuarios que no puedan pagar la totalidad del servicio.

Llevar en el sistema los abonos, pagos de contado y descuentos.

Hacer visitas a los usuarios morosos para motivar el pago respectivo.

Hacer los informes mensuales de la cartera de la Empresa.

Coordinar los cortes con candado a los usuarios morosos.

Autorizar las reconexiones del servicio.

Las demás propias de la naturaleza del cargo y las que le sean asignadas por su superior inmediato.

6.1.2. Descripción del Problema de la Sección de Cartera de la Empresa Empoobando de Ipiales.esta Sección es la más crítica de la Empresa, porque su objetivo es planear, organizar, controlar y evaluar las operaciones de financiación y cobranzas. Las actividades relacionadas con el análisis, depuración, efectividad de la cartera morosa, como los procedimientos y convenios de pago que garanticen el recaudo de los dineros adeudados.

Se observo que las cuentas por cobrar por la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa Empoobando, han aumentado significativamente; las causas que originaron tal suceso son:

Sistemas de Facturación y cobranzas: las actividades básicas del proceso de facturación y cobranza consta de siete (7) actividades básicas: (i) Lectura, (ii) Análisis de Inconsistencias, (iii) Impresión de Facturas (iV) Reparto de Facturas,

(V) Atención de reclamos, (Vi) Recaudación y Grabación de Cupones y (Vii) Suspensión y Corte:

Lectura: Este proceso es realizado por ocho (8) lectores en cargados de la toma de lectura de medidores y repartir facturas. El proceso de toma de lecturas se realiza en 5 días existiendo 18 rutas para dicho fin. Es importante destacar que en esta actividad el personal se rota, al igual que en facturación, pero las dos no se hacen en forma simultánea.Ver anexo I.

El proceso de toma de lecturas se realiza en forma manual, ya que la empresa no cuenta con instrumentos electrónicos para dicho fin. Se evidencio que los lectores registran mal la toma de lecturas debido a que el medidor de ½ que tienen los usuarios en su predio presenta las siguientes novedades (Ver Cuadro 1.,2.,3.y 4.).

Cuadro 1.novedades del servicio

NOVEDADES DE MICROMEDICIÓN	CATEGORIZACIÓN
Tapado Trabado Invertido Roto Sin Contador Lectura Ilegible Contador Adentro Contador Inundada Profundo Violado Desviación Significativa Tapa Sellada	Residencial Industrial Comercial Oficial

Fuente: Jefe de la División de Comercialización EMPOOBANDO E.S.P., Novedades que presenta el medidor de ½ en el predio de los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado de Ipiales.

Cuadro 2.novedades del inmueble

NOVEDADES DEL PREDIO	
Lote Solo	Inquilinato
Lote y Casa Deshabitada	Edificio
Lote y casa Habitada	Casa Deshabitada
Casa Abandonada	Entidad Oficial
Casa en Construcción	Otro

Fuente: Jefe de la División de Comercialización EMPOOBANDO E.S.P., Novedades que presenta el predio de los usuarios del Municipio de Ipiales que utilizan el servicio de agua potable.

cuadro 3.diagnostico del predio

DIAGNOSTICO SUGERIDO	
Cambio de Medidor	Banco de Pruebas
Seguimiento de Lecturas	Lectura Mal Tomada
Posible Lectura Mal Tomada	Posiblemente No Se Toma Lectura
Posible Conexión Clandestina	Usuario No Ha Cambiado Contador
No hay Suministro de Agua	Posiblemente No Tiene Alcantarillado
Actualizar Datos del Suscriptor	Verificación de Matricula, Cancelada
Usuario Debe Solicitar Cambio Estrato ante Planeación Municipal.	Solo Con Observaciones.
	Seguimiento Novedades

Fuente: Jefe de la División de Comercialización EMPOOBANDO E.S.P. Diagnostico del predio de los usuarios del servicio de agua potable, cuando se presenta consumos elevados controlados por el fontanero de la entidad pública.

Cuadro 4.estratificación y rangos de consumo

ESTRATOS	RANGOS DE CONSUMO
Bajo – Bajo Bajo Medio – Bajo Medio	Básico: 0 a 20 M3. Complementario: 21 a 40 M3. Suntuario: Más de 41M3.

Fuente: Jefe de la División de Comercialización EMPOOBANDO E.S.P. Estratificación Socioeconómica establecida por el Departamento Nacional de Planeación; y Rangos de Consumo en los cuales se factura el servicio de acueducto y alcantarillado.

Lo anterior con lleva a entregar información confiable por parte de los lectores, fontaneros y usuarios, de que presenta fallas el medidor de ½ por ser antiguos, generando un alto consumo mensual de agua potable, ocasionando para la empresa un registro errado del real consumo de agua al mes, presentándose desviaciones significativas de agua no contabilizada que de alguna manera afecta el incremento de la Cartera Morosa.

Análisis de Inconsistencias: La empresa no posee programas estructurados de control y seguimiento a los procesos de facturación, reliquidación y verificación de inconsistencias, estos procesos se realizan en la División de Comercialización y la sección de Sistemas por la misma persona.

La entrevista efectuada a los funcionarios de esta Sección evidencia que existe una manipulación en el registro de datos, las inconsistencias se verifican por el personal de la División de Comercialización y La Sección de Sistemas y se envían a corregir cuando la variación en la lectura es muy elevada.

Impresión de Facturas: La Empresa en este aspecto debido a la falta de equipos, no realiza un proceso ágil y eficiente, ya que cuentan con dos impresoras que se alimentan de forma manual y los cálculos se hacen por medio de base de datos y no por el programa elaborado para este fin, debido a que emite información inconsistente.
Las facturas cumplen con todos los requerimientos de la ley. Además, la información del monto de los recursos girados, su aplicación como subsidios en la tarifa y el método utilizado por la empresa para el recaudo de los aportes territoriales destinados a los subsidios que trata la ley, al no existir el fondo de

solidaridad por parte del Municipio. La empresa EMPOOBANDO viene asumiendo los subsidios a los estratos 1,2 y 3. Ver anexo Ñ.

Reparto de Facturas: Este proceso lo realizan los mismos 8 lectores en 4 días al mes, con los mismos problemas que se presentan en la rotación de personal. Esta situación no le conviene a la empresa, ya que se presta a prácticas que afectan los intereses de la misma, por las eventuales relaciones de conveniencia que se pueden establecer entre el personal y los usuarios.

Los lectores realizan el reparto de facturas por rutas en el Municipio de Ipiales, se evidencio que no están entregando oportunamente las facturas de cobro del servicio de acueducto y alcantarillado a los usuarios en su residencia debido a que no existe el código, Identificación del suscriptor, la dirección y ruta exacta del predio, además la irresponsabilidad por parte del lector al dejar las facturas del servicio al aire libre; dando como resultado un extravió de las mismas.

Generando a los usuarios un malestar por que se quejan de no haber recibido su factura de cobro, causando para la empresa un incremento de sus cuentas por cobrar.

Atención de Reclamos: La empresa cuenta con una Oficina de Atención, Quejas y Reclamos, la cual solo se encarga de recepcionar estos conceptos y remitirlos al área de comercialización y sistemas, ya que estos son en últimas quienes ejercen el proceso de rectificación y remisión de técnicos, lectores o al comité de quejas y reclamos de la Empresa. Los reclamos más usuales son: Lectura mal tomada, Consumo Promedio, Cambio Estrato, Predio Sin Uso, Predio sin Alcantarillado, Cambio Uso, Lectura mal digitada, Cambio Contador, Pago Saldo Matricula, Fuga perceptible, Cambio Categoría, Reconexión Errada, Contador Trabado y Doble Pago.ver anexo E , F, G , H, J ,y K.

Además los usuarios no cancelan oportunamente su factura de servicio, debido al trato que reciben cuando efectúan su reclamo, de forma muy descortés, agregándole la información errada de lo que realmente adeudan a la empresa.

Emisión de Cupones: Por otra parte, el registro de cupones se realiza a diario en sistemas, ya sea para lo recaudado en bancos como para lo recibido en caja. Cabe anotar, que la misma persona que factura es la encargada de reliquidar, por tanto, la administración debería tomar los correctivos necesarios para evitar que exista manipulación de datos e intereses por parte de los funcionarios de la Empresa.Ver anexo U y V.

6.1.3. Procedimiento para el Cobro de la Cartera Morosa: la empresa EMPOOBANDO, tiene establecido el siguiente procedimiento de corte a morosos y recuperación de la cartera.

EMPOOBANDO E.S.P. debido a inconsistencias en el sistema no posee un listado de cartera por edades, lo que dificulta un seguimiento a los morosos y un proceso

de cobro acorde con el tiempo de la deuda. Sobre el proceso de recuperación de cartera no existe algún tipo de revisión, control o supervisión especial de los saldos por parte de personal independiente; las personas que se responsabilizan de las cuentas por cobrar (División Comercial solo suministra información) no autorizan regulación de cuentas incobrables (cartera y gerencia tienen autonomía en este proceso).

Además en la División Comercial las personas responsables de las cuentas por cobrar realizan la facturación y controlan los registros de ventas, es decir son "juez y parte" del proceso ya que pueden manipular y alterar la información del cobro del servicio en beneficio personales y no en un beneficio de la empresa.

La entrevista que se llevo a cabo al Jefe de Control Interno se afirma que si se prepara periódicamente por edades, un análisis de las cuentas por cobrar y un proceso adecuado de cobro a los clientes, pero tales afirmaciones no son debidamente soportadas a través de informes suministrados por el sistema ó preparados por funcionario alguno de la entidad; además de existir políticas de recaudo ó de valoración de cartera irrecuperable, estas no se reflejan en los Estados financieros o en una reducción considerable de la misma.

Factura del Servicio: En la factura entregada al usuario de los saldos a cobrar, solo se plasma el valor total, por este concepto, indicando el número de meses en mora, sin registrar un detalle mes a mes, este valor desglosado se encuentra solo en el sistema. Además, el detalle de la antigüedad de los saldos que entrega el área Comercial no permite llevar un control sobre la cartera existente y verificar su reducción; por un lado debido a que los datos estadísticos son inconsistentes, por el otro a que el informe no contiene las edades de las cuentas de cobro.

Política de Cartera: En el acuerdo 04 de Julio 13 de 1998 de la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando – EMPOOBANDO E.S.P.- Se fijan las políticas para la recuperación de cartera derivados de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado; bajo este aspecto se autorizan el pago de abonos a las facturas vencidas, durante el periodo de recaudo siempre y cuando sean superiores al 50% del valor adeudado, con saldo al próximo periodo de facturación. Además, se le dan atribuciones al gerente para autorizar el pago de más de un abono y realizar descuentos que alcanzan el 50% sobre el valor de multas e intereses cuando se paga de contado.

Plan de Financiamiento: En cuanto a la refinanciación de cuotas, en caso de usuarios que se encuentren en mora de más de 10 meses, o cuya deuda supere los $500.000 pesos M/L. se refinanciará hasta por cinco (5) cuotas mensuales teniendo en cuenta el valor total de la deuda y el estrato.

A todos los usuarios que no se hayan acogido al Acuerdo y que hayan incumplido el acta de compromiso irán a cobro jurídico; por último, no se cobrarán multas de

ningún valor por concepto de mora en el pago, en lugar de ellas se cobrara el interés del 3.11% Vale la pena aclarar que el sistema actualmente no puede liquidar el valor de interés mensual.

Canales de comunicación: La Empresa EMPOOBANDO E.S.P. da a conocer a todos los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado, las fechas en las cuales se realiza el proceso de facturación mensual; mediante volante publicitario, mensajes en la factura, cuñas radiales y televisión regional. Información que se entrega directamente a la comunidad Ipialeña.

La entrega de facturas se realiza entre los días 20 y 26 de cada mes, la toma de lecturas, se realiza entre los días 27 y 3 de cada mes. La persona encargada de tomar las lecturas en los domicilios, mensualmente dejará una papeleta en la cual usted puede detallar con toda claridad cual es el registro de consumo en metros cúbicos (M3) que indica su contador, así como cualquier novedad que presente el medidor.

La empresa EMPOOBANDO E.S.P. le sugiere verificar la información contenida en la papeleta y constatar inmediatamente con la lectura que registra el contador. Si existe alguna diferencia, favor comunicar inmediatamente a la Empresa para tomar los correctivos del caso. Además es requisito indispensable para atender sus reclamos la presentación de la papeleta de lecturas. Sin este requisito no tendrá derecho a reclamo alguno. Exija siempre la entrega de la papeleta de lecturas.

Recaudo del Servicio: Los ingresos que percibe la empresa se evalúan periódicamente pero los costos no son comparados con los beneficios, por lo tanto, la empresa no cuenta con indicadores de rentabilidad y al existir retraso en el recaudo del servicio, los datos no son actuales.

La revisión de los procedimientos y políticas aplicadas para la cancelación de cuentas a cobrar debe ejercer la Sección de Cartera, ya que la División de comercialización es quien digita las lecturas, liquida, factura y revisa las cuentas por cobrar. La reliquidación se realiza previa autorización del Gerente por medio de resolución debidamente motivada, sin embargo no existe seguimiento en el cumplimiento de las anteriores funciones.

Los informes de los ingresos diarios y sus totales se pasan al Departamento de contabilidad independientemente de cartera y caja; pero la información no coincide en sus detalles de abonos más sí en los totales, por otra parte el sistema tiene problemas como los siguientes: acumular saldos, realizar promedios, proporcionar los meses en mora al efectuar abonos, liquidar intereses de mora más no multas, reportar liquidación para proyectos de inversión en acueducto y alcantarillado – reserva de destinación específica, no realizar los listados de morosos indispensable para suspensión y corte del servicio, no presentar informes sobre

alcantarillado, la carga de lecturas, la lectura actual no queda en cero hay necesidad de elaborar este proceso por base de datos.

Atención al cliente: Existe el comité de peticiones, Quejas y Reclamos que a pesar de su ilegalidad y su mala conformación busca solucionar este tipo de problemas al usuario. En esta Sección se atiende al usuario; pero la información sobre el proceso de su reclamo se encuentra centralizada en la División de Comercialización, es decir, la Oficina de quejas y reclamos depende de Comercialización y Sistemas para hacer efectiva su labor; si la primera presenta problemas, esta nueva dependencia también por consecuencia.

La entrevista efectuada a los funcionarios de esta Sección, se constato, que existe una ausencia de capacitación en el tema de atención al cliente, ya que no se establece la importancia que representa está para la empresa en el ámbito institucional como Comercial, Además los servidores públicos solucionan los reclamos con base en la experiencia y en algunos casos es subjetivo el proceso de remisión.

Fecha límite de Pago: Los recaudos se realizan al mes siguiente de emitida la facturación, debido a las facilidades que la ley y las normas le otorgan al usuario para cancelar el servicio, el proceso de recaudos se ejecuta de una manera económica y eficiente, el servicio se presta en la caja de la empresa, bancos y corporaciones (Bogotá, Popular, Colmena, Granahorrar, Colpatria, Las Lajas y La Empresa.) de la ciudad de Ipiales.

En la empresa no existe horarios adicionales de atención, en ella se atiende de 8 a 12 m y de 2 a 5 p.m. En los bancos y corporaciones atienden durante diez (10) días, mientras que en la empresa el plazo está entre 15 y 18 días, lo anterior con el fin de ejercer mayor control sobre los usuarios que están en mora, proceso que no tiene efectos importantes dentro de la elevada cartera morosa.

Por lo tanto el proceso de corte y suspensión es muy difícil que se presente, no obstante esta actividad está a cargo de la División de Comercialización, quien posee un listado de usuarios morosos a quienes se les debe cancelar el servicio.

Retraso de los Pagos: La observación directa y la entrevista permitió establecer el porque los usuarios se alcanzan en el pago de su factura; unas de las causas es la capacidad de pago, Cobro por consumo alto, Abono a la deuda poco flexibles, cobro de intereses, petición y queja no contestada, suspensión y reconexión del servicio de agua potable aun persiste cabe destacar que sean puesto al día con su deuda.

Capacidad de Pago Usuarios: se evidencio y constato que a pesar de que la empresa EMPOOBANDO subsidia a los estratos bajos, otorgándoles a los usuarios de los estratos uno (1) el 50% del costo medio de suministro, 40% para el

dos (2) y 15% para el tres (3). Estos usuarios se dejan alcanzar en el pago de su factura, la gran parte de los usuarios morosos de los estratos bajos se aferran a que la situación económica, social y cultural del país, los ha conducido a no cancelar cumplidamente su obligación; repercutiendo para la empresa un incremento de sus cuentas por cobrar.

Los usuarios de Estrato cuatro (4) que pertenecen al sector oficial y privado afirman que la empresa Empoobando no ofrece planes de financiación flexibles que se podrían acoger, para ponerse al día con su deuda contraída con esta Entidad.
Al entrevistarse con los usuarios del sector oficial y privado se evidencio que la causa fundamental del no cancelar el servicio de acueducto y alcantarillado se debe a que no destinan dentro su presupuesto los gastos para acueducto y alcantarillado, porque no lo consideran como algo esencial y de inmediata cancelación, ya que la ley 142 los protege.

Por lo anterior se evidencia que los usuarios sean formado una concepto errado de lo que menciona al respecto la ley 142 de 1994 (Servicios Públicos Domiciliarios) por lo tanto la Empresa siempre ha estado bajo los lineamientos legales y respeta las determinaciones que se adoptan; cuando los usuarios del servicio adeudan mas de un mes y están cumpliendo con el plan de financiación siguen gozando del servicio sin ninguna restricción.

Es importante anotar que los usuarios del servicio no son leales con la Empresa debido a que suministran información errada de sus ingresos en la declaración de renta, que analizando lo que realmente ganan, sí poseen capacidad de pago, pero ellos adoptan una actitud de lastima para que la empresa les otorgue un descuento del cincuenta por ciento (50%) del valor de la factura.

Situación que para algunos usuarios se ha convertido en costumbre y cada que llega la factura del servicio se acercan a la empresa para que se les otorgue otro descuento como el mes anterior.
Analizando las variables descritas anteriormente se comprueba que los usuarios morosos del servicio adoptan una posición de siempre salir beneficiados sin comprender que la ayuda proporcionada a ellos por la entidad, podría ir en mejora de otros ciudadanos que no poseen el servicio de acueducto y alcantarillado en el Municipio de Ipiales.

7. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR CARTERA.

7.1. METAS.

Recuperar un 35% del déficit operativo de la cartera morosa por la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en un lapso de 6 meses (septiembre 2002 a febrero 2003) de la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando EMPOOBANDO E.S.P. de la ciudad de Ipiales.

Negociar con los usuarios morosos del sector oficial y privado del Municipio de Ipiales, que tienen una o más facturas vencidas del servicio de acueducto y alcantarillado.

Implementar sistemas de control en el proceso de facturación, reliquidación, toma de lecturas y entrega de facturas al cobrar el servicio de acueducto y alcantarillado a los usuarios del Municipio de Ipiales.

7.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Conociendo el estado real de la cartera vencida, se procedió a diseñar estrategias efectivas que beneficien a la empresa EMPOOBANDO y a los usuarios morosos, con el propósito de estimular el pronto pago de facturas que sean causado por consumo del servicio de agua potable.

Mediante la publicidad constante a través de los medios de comunicación como radio, televisión, prensa, volantes, factura del servicio y se fijará en la cartelera de la entidad, para dar un amplio conocimiento de las facilidades de financiamiento que brinda la Empresa a los usuarios morosos que tienen una o más facturas vencidas del servicio de agua potable a partir de la fecha de facturación, con la finalidad de acercarse a la empresa y concertar su forma de pago en un tiempo limite de 10 días hábiles.

Fomentar políticas de cobro a 30, 60 y 90 días, para deudores morosos y que ayuden a prevenir futuras cuentas de morosidad en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado.

Demostrar beneficios a los usuarios morosos del sector oficial y privado los beneficios como: descuento del recargo y congelación de la deuda sin el respectivo recargo a todos los usuarios que adeuden dos o más facturas y se acerquen a la Empresa a hacer un acuerdo de pago sobre la deuda, hasta junio 30 de 2003, se descontará el total de los recargos acumulados; se congelara el valor de la deuda acumulada a estratos uno y dos con el respectivo descuento de los recargos, sin cobro de intereses de mora, exentos en el pago de reconexión y al usuario se les facturará únicamente el servicio del período.
Implementar la estrategia de financiación de deudas hasta junio 30 de 2003 todos los usuarios que adeuden dos o más facturas podrán acordar el pago de sus deudas a plazos, sin intereses de financiación y con el pago de cuota inicial. Los plazos máximos serán de 60 meses para estratos uno y dos, 30 meses para

estratos 3 y 4, en ningún caso se refinanciarán deudas que ya hayan sido beneficiadas con opciones de pago anteriormente fijadas.

Alivio especial a Los deudores morosos del estrato 1, se les computará como valor total de su deuda el que corresponda al total de las primeras 20 facturas, en cualquiera de las opciones de pago establecidas en el plan de financiamiento de la empresa EMPOOBANDO.

La continuidad de las opciones y bs beneficios establecidos por la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando EMPOOBANDO E.S.P. continuarán con el programa de suspensión del servicio de acueducto a los deudores morosos que no se acojan, y se adelantarán las acciones legales pertinentes dentro del plan de recuperación de la cartera morosa.

Mejorar la atención al cliente creando un centro de servicio rápido (CSR), brindando pronta solución a sus reclamos e inquietudes logrando un pago normal de sus facturas oportunamente.

Actualización de los registros de usuarios morosos a nivel general por intermedio del sistema, la facturación y la confirmación de listados existentes en la empresa para definir el valor de la cartera.Ver anexo T, M, N y Ñ.

Visita directa a los usuarios morosos por intermedio de un funcionario de la empresa, identificando su capacidad de pago e interés para llevar a cabo una negociación de la facturación del servicio recibido en un lapso no mayor a 30 días hábiles a través de convenios, acuerdos, contratos, cruce de cuentas con las autoridades pertinentes del ente oficial como privado del municipio de Ipiales. Si incumple lo convenido en el acuerdo, contrato, será juzgado de acuerdo a las políticas jurídicas de la Empresa y según la ley 142 de 1994, Titulo VIII, Capitulo I, Artículos: 128, 129, 130, 131 y 132.

Diseñar registro de usuarios morosos existentes e inexistentes, clasificando en cartera oficial y privada donde se identificará los grandes deudores y pequeños deudores, discriminando: código, matrícula, razón social, dirección, clasificación, ruta, uso, categoría, meses de mora, total deuda, meses pagados por mora, saldo deuda vigente.Ver anexos O, P, Q, R, S y T.

Implementar el siguiente plan de financiamiento de deudas hasta Junio del 2003 dirigido a todos los usuarios que adeuden una (1) o más facturas en mora, podrán acogerse a la opción de pagar la totalidad de la deuda en un plazo máximo de dieciocho (18) meses, con intereses de financiación del veinticuatro por ciento (24%) nominal anual, esto es, 2.0% mensual vencido, liquidados sobre el valor de la deuda de los servicios facturados, mediante la cancelación de una cuota inicial

según su estrato socioeconómico, prevista en la (Cuadro 5), y obtener una rebaja sobre el valor total del recargo acumulado según el plazo escogido, conforme se indica en la (Cuadro 6), así:

Cuadro.5.Cuota inicial minima deuda.

ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS	CUOTA INICIAL MINIMA
(1) Bajo – Bajo	20%
(2) Bajo	30%
(3) Medio – Bajo	40%
(4) Medio	50%

Fuente: Sección de Cartera, la cuota inicial se liquidará sobre el saldo de la deuda después de deducir la rebaja obtenida sobre el valor total del recargo acumulado.

Cuadro 6 Plazos deudas

REBAJA EN RECARGO

PLAZO EN MESES	PORCENTAJE
DE 1 A 6	50%
DE 7 A 9	40%
DE 10 A 12	30%
DE 13 A 15	20%
DE 16 A 18	10%

Fuente: Sección de Cartera, a todo deudor que se acoja al plan de financiación de rebaja de recargo aquí establecido, la factura del siguiente periodo le aparecerá sin facturas atrasadas, sin deuda a cargo y con la información del número de cuotas pendientes de pago.

Los usuarios morosos que adeuden dos (2) o más facturas del servicio de acueducto y alcantarillado tanto oficiales como privados y efectúen su pago en un solo contado durante el mes de diciembre de 2002 y enero de 2003, obtendrán una rebaja del cien por ciento (100%) del valor total del recargo acumulado.

Todos los usuarios que adeuden dos (2) o más facturas y efectúen su pago en un solo contado durante el mes de febrero de 2003, obtendrán una rebaja del setenta y cinco por ciento (75%) del valor total del recargo acumulado.

Implementar la estrategia de recaudación donde bs pagos de la totalidad de la deuda y las cancelaciones de cuotas iniciales a que hace referencia el plan de financiamiento, se recibirán en la caja principal de la empresa. Los demás pagos deberán efectuarse en las entidades financieras autorizadas para el recaudo de la facturación.

Implementar la estrategia de Incumplimiento de los pagos acordados; Por el incumplimiento en el pago de las cuotas de amortización, convenidas con el deudor, se cobrarán intereses de mora a la tasa máxima legalmente permitida por la Superintendencia Bancaria, vigente durante la mora, la cual se aplicara sobre el valor total de las cuotas adeudadas, hasta su cancelación.

Confrontar la información de las facturas vencidas con la base de datos de la empresa con el fin de revisar el consumo de agua, comprobar si esta correcto la toma de lecturas, verificar qué reclamos hizo el cliente, la distribución de factura y recaudo para determinar si lo que se cobra en la factura es lo que consumió realmente el usuario.

Adelantar un programa de corte del servicio de agua potable a deudores morosos que posean una (1) o más facturas vencidas y en última instancia se tomará la decisión de: Si no paga la segunda factura ocasiona cobro judicial, Si no paga la tercera factura ocasiona retiro definitivo de la matrícula, y terminación del contrato de servicios públicos Ley 142, Artículo 138, 140 y 141, 142 y 143.

Incentivar a los usuarios que siempre han estado cancelando oportunamente sus pagos y por fuerzas mayores tienen 2 meses vencidos no se les cobrará intereses por mora siempre y cuando cancele la totalidad de la deuda según lo acordado por ambas partes EMPRESA – USUARIO.

Implementar estrategias de Recuperación de Cartera, recaudando abonos del 40%, 50%, 60% y 70% de la deuda total de la factura. Con saldos firmados en letras según lo convenido en el contrato por ambas partes Empresa – Usuario y teniendo en cuenta las cuadros de reliquidación 5 y 6 en este documento.

Mantener actualizados los listados de pagos para conocer si los usuarios están cumpliendo con el plan de financiamiento de la deuda, y verificar si firmaron, letras de cambio, pagares que respalden la deuda; de lo contrario se informará al asesor Jurídico de la empresa para que tome las medidas necesarias sobre el asunto.

Actualizar registros de usuarios morosos que poseen lotes, se los pondrá al tanto de las facilidades de pago de la deuda y se clasificará así:

Lotes: Cancela Deuda Cada Mes
Lotes: No Cancela Deuda
Lotes: No Existe el Usuario Pero si Deuda
Lotes: Deuda condonada

Dar a conocer a los usuarios del sector oficial las facilidades de financiamiento para el pago total de su deuda, en primera instancia se procederá a:

Realizar Conciliación, Actas de Compromiso, Pagos Parciales, Cruce de Cuentas; Si no se llega a un acuerdo para conciliar la deuda, nos regimos por la ley 142/1994 Título preliminar CAPITULO 1 ARTICULO 12 que dice:

DEBERES ESPECIALES DE LOS USUARIOS DEL SECTOR OFICIAL; El incumplimiento de las entidades oficiales de sus deberes como usuarios de servicios públicos, especialmente en lo relativo a la incorporación en los respectivos presupuestos de apropiaciones suficientes y al pago efectivo de los servicios utilizados, es causal de mala conducta para sus representantes legales y los funcionarios responsables, sancionable con destitución.

Concientizar a los usuarios de que deben informar a la gerencia de la empresa que el inmueble (casa, apartamento, oficina, lotes de engorde…) va a estar deshabitado por un largo periodo y por lo tanto no se va ha utilizar el servicio de acueducto y alcantarillado, permitiendo un acceso por medio de terceros para realizar las lecturas pertinentes y poder facturar lo estrictamente necesario.

Sistematización del departamento de comercialización, sistemas, atención de reclamos y oficina de cartera con el programa de Sistema de Cuentas por Cobrar del ***Open I*** **SIDE,** con el fin de intercambiar información por red cuando se requiera: Confirmación factura actual con la histórica, Verificar nombre del suscriptor, Registro de deudores oficiales y privados, Controlar y verificar los abonos y cancelación de letras de cambio que realizan los usuarios. Y con otras dependencias de la empresa que tengan que ver de manera directa en la gestión de EMPOOBANDO E.S.P.

Realizar y revisar convenios con los representantes legales de entidades bancarias para que agilicen el recaudo de servicios públicos, sugiriéndoles que creen específicamente una sección interna de solo cobro de servicios públicos. Amplíen su horario de atención al usuario (mañana y tarde) y en lo posible tengan 2 cajeros para agilizar el pago logrando así calidad en el servicio con el objetivo de que los usuarios no se alcancen en facturas vencidas.

Establecer un convenio con la empresa SERVIPAGOS, representante legal para que recaude los servicios públicos con el respaldo de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. con el objetivo de que el usuario tenga otras alternativas para cancelar su factura de acueducto y alcantarillado en el centro de servicio rápido (C S R.).

Los lectores deben tomar la lectura del medidor los días destinados a efectuar el trabajo de campo. Debe escribir de forma clara, legible el número de metros cúbicos de agua que consume el usuario oficial y privado, deben informar al Jefe de Comercialización las novedades que se presentaron.
Los fontaneros deben hacer las reconexiones, instalaciones de medidores en el tiempo estipulado y deben dar información de las novedades que se presentaron durante el transcurso de ejecución de sus funciones a su Jefe.

Cumplir a cabalidad el cronograma de la Sección de Cartera para que los objetivos propuestos sean efectivos al recuperar la cartera morosa de la empresa EMPOOBANDO de la ciudad de Ipiales junto con Jefe Cartera, Director Financiero, Asesor Jurídico y cruce con Bancos.

Implementar la toma de lecturas a través de lecturas digitales agilizando y codificando de manera correcta cada dato registrado en los predios de los usuarios del Municipio de Ipiales.

Implementar estrategia de sanciones, además de la facultad que tiene la Empresa para suspender o cortar el servicio de acueducto, podrá imponer multas por las siguientes casos:

a.) por el uso irregular del servicio; b). Por aumentar el diámetro de la acometida sin autorización previa de la Empresa; c.) Por fraude en las conexiones o aparatos de medición o de control; d). Por dañar o retirar el medidor sin autorización de la Empresa; e). Por Reconexión no autorizada de un servicio suspendido; f). Por utilización del servicio a través de una acometida fraudulenta.

Estás multas en cada uno de los casos anteriores serán:

Para el estrato 1. Se cobrara una multa de un (1) salario legal vigente, equivalente para 1999 a la suma de $ 7.882.00.

- Para el estrato 2. Se cobrara una multa de uno punto cinco (1,5) salario mínimos diarios legales vigentes equivalentes para 1999 a la suma $11,823.00.

- Para el estrato 3. Se cobrara una multa de dos punto cinco (2.5) salarios mínimos diarios legales vigentes equivalentes para 1999 a la suma $ 19.705.00.

- Para el estrato 4. Se cobrara una multa de tres (3) salarios mínimos diarios legales vigentes equivalentes para 1999 a la suma $23.646.00.

La reiniciación en las reconexiones y conexiones fraudulentas acarreara doble sanción; si reincide nuevamente la Empresa podrá dar por terminado su contrato de acuerdo con la ley 142 de 1994.

Implementar la estrategia de condonación o pérdida total ante los estados financieros de deudas de difícil cobro dentro de la empresa para ir depurando la cartera en su totalidad.
Implementar un estudio de tiempos y movimientos para el logro de una mayor agilidad en las unidades de expedición de facturas, entrega de facturación, pago de facturación, reclamos y estados reales finales.

Mediante un estudio definir con claridad el ajuste a las funciones, procesos, procedimientos de las diferentes unidades que comprenden todo el sistema de cartera, brindando con ello una mejor agilidad y oportuno manejo de información.

Implementar la estrategia de Gestión de Cobro de Cartera donde la disponibilidad en tiempo, recursos financieros y plataforma tecnológica es demasiada alta en la gestión de cobro de cartera, es por esto que a través de este servicio se ofrece un apoyo al cobro de cartera de nuestros clientes permitiendo un contacto ágil, económico, personalizado y de mucha productividad. Catalogando en: Cartera Preventiva a través de una llamada con un protocolo previamente establecido, se

le recuerda al cliente el próximo vencimiento de pago, Cartera Morosa a partir de la primera cuota vencida se le recuerda al cliente la deuda y la Cartera Morosa Proactiva se contacta el cliente y se pactan compromisos de pago con el cliente.

Implementar en la empresa a través de equipos de medición y equipos de sondeos de tubería la visita domiciliaria para detectar las fugas y estado real del servicio de agua que se brinda a cada uno de los hogares del Municipio de Ipiales.

8. CONCLUSIONES

La Sección de Cartera de la Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando EMPOOBANDO E.S.P. del Municipio de Ipiales se implemento las estrategias de recuperación de cartera de manera eficiente y eficaz, ya que los usuarios morosos se concientizaron de los beneficios que otorga la entidad para que se pongan al día con sus facturas vencidas; además se recupero un 35% de la cartera morosa que a 31 de diciembre de 2002 tenia un valor total de $956.616.901 pesos M / L. y el 2 de febrero de 2003 la cartera descendió a un valor total de $ 621.800.985.7 pesos M / L. logrando cumplir la meta establecida en un lapso de seis meses por la pasantía.

Por lo tanto, las estrategias implementadas en la sección de cartera se desarrollaron completamente obteniendo resultados positivos por parte de los deudores morosos que adeudaban más de una factura del servicio de agua potable; en cuanto al proceso de facturación y cobranza se mejoro los controles de inspección ante estas unidades de procesamiento de datos cuando se realiza la impresión, liquidación, notificación, entrega de facturas, reclamos e inquietudes del usuario.

Las negociaciones que se realizo con los usuarios trajeron para la empresa EMPOOBANDO una mejoría en el sentido de que el recaudo de las deudas de difícil cobro se condonó, asumiendo la responsabilidad esta entidad, debido a que los más desfavorecidos pertenecían a los estratos 1 y 2; usuarios de bajos recursos económicos.

En la Sección de Cartera el proceso de pasantía ha permitido conocer más sobre esta modalidad, que hace parte integral de la Administración de Empresas y que en pocas veces se ha visualizado dentro de la Academia permitiendo un conocimiento mucho más real y amplio de la recuperación de cartera morosa de las empresas públicas y privadas de acueducto y alcantarillado en esta modalidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Junta Directiva de la empresa EMPOOBANDO, realice el estudio y aprobación de las estrategias formuladas para que la Gerencia las aplique y que conlleven al mejoramiento económico de la empresa, específicamente al saneamiento de la cartera.

Se recomienda implementar como plazo máximo 90 días y como mínimo 30 días para que el valor de la cartera morosa no alcance niveles muy elevados con relación a los montos mensualmente facturados y en consecuencia, es necesario diseñar otros mecanismos que contribuyan a su disminución ya que el entorno empresarial esta cambiando; además se debe tener muy presente la ley 689 de 2001, modificatoria de la ley 142 de 1994, reduce a dos (2) facturas vencidas el requisito para proceder a la suspensión del servicio y la empresa no dispone de los recursos necesarios para utilizar eficazmente este instrumento coercitivo.

Teniendo en cuenta la interacción que se ha tenido con los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado como de funcionarios públicos, se ha podido detectar las falencias de la cartera morosa, por lo que es necesario seguir realizando investigaciones sobre este aspecto; para que la empresa estabilice las cuentas por cobrar.

Se recomienda que la Sección de Cartera siga ejecutando el plan de financiación con el fin de obtener la recuperación de la cartera morosa, para mejorar de esta manera el flujo de efectivo, la liquidez y el saneamiento de las finanzas de la empresa, y se ofrezcan a los deudores morosos las opciones transitorias de pago, acompañadas de atractivas rebajas de deuda, plasmadas en este documento.

BIBLIOGRAFIA

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México : Editorial Prentice, 1997.185 p.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO "EMPOOBANDO E.S.P." Plan de Gestión y Resultados.. Ipiales : PGR 2000.235 p.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO "EMPOOBANDO E.S.P." Plan de Desarrollo Institucional. Ipiales : PGR 2000. 325p.

COREA GAVIRIA, Gonzalo. El Control Interno Manual para su Aplicación en las Entidades Nacionales Departamentales y Municipales. Medellín : Biblioteca Jurídica. Dique, 1996.545 p.

GUILTINAN P. et al. Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá : Mac Graw Hill, 1998.235 p.

GOODTEIN, Leonardo DE. et al. Planeación Estratégica Aplicada. s l : Mac Graw Hill, 2000.440 p.

MINISTERIO DE DESARROLLO. Servicios Públicos Domiciliarios, Ley 142 de Julio 11 de 1994.330 p.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera: Un Enfoque Estratégico. Bogotá : Mac Graw Hill, 1994.650 p.

WWW.empoobando.gov.co. Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando Empoobando.. Ipiales : 2.003.

SALLENAVE, Jean Paull. Planeación y Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá : Norma, 1997.645 p.

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. Decreto 1050 de 1968. Santa fe de Bogota 545 p.

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. Decreto 3135 de 1968.345 p.

ANEXOS

Anexo A.formato de entrevista.

El objetivo es visualizar, recopilar y analizar información que proporcionan los funcionarios públicos que intervienen en el proceso de cobranza del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa EMPOOBANDO E.S.P. de la ciudad de Ipiales.

¿Existe información confiable y verídica del valor real de la cartera vencida?

¿Se ha emprendido por parte de la Empresa un seguimiento de usuarios que registran una morosidad superior a un mes?

¿Cuáles son los mecanismos que usualmente son utilizados para cobrar la cartera morosa?

¿la Entidad ha tenido problemas en entregar oportunamente la facturación del servicio de acueducto y alcantarillado a los usuarios de la ciudad de Ipiales?

¿La empresa tiene propuesto políticas para recaudar cartera y que beneficios trae al usuario moroso?

¿Los sistemas para evaluar y depurar cartera permiten obtener información mas precisa de los deudores morosos existentes?

¿Qué planes de financiación adopta la empresa EMPOOBANDO para la recuperación de cartera y que efecto causa en el usuario?

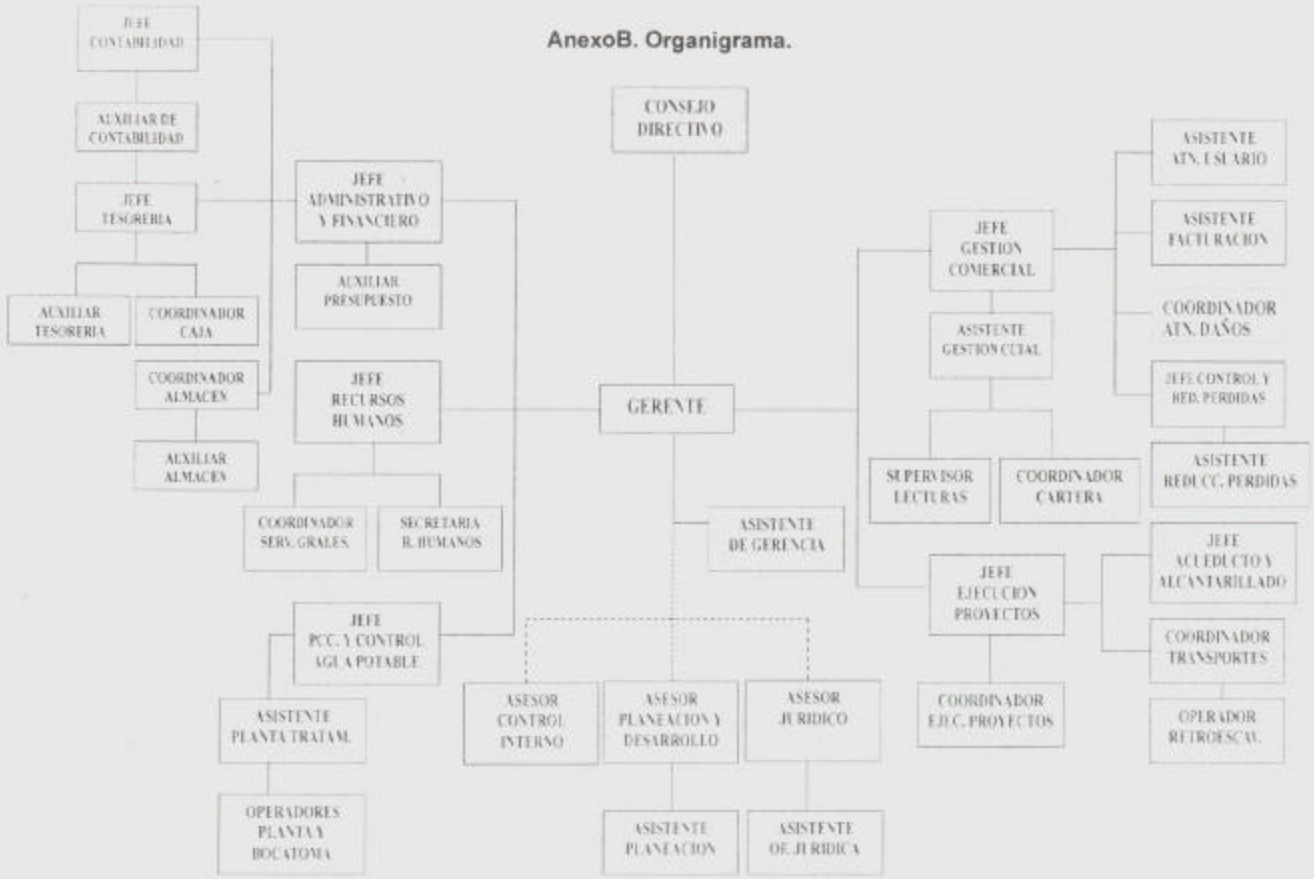
¿La Empresa tiene estipulado un programa de corte del servicio a los usuarios morosos que tengan vencidas más de una factura?

¿Actualmente esta clasificada la cartera por edades de vencimiento que permita identificar a deudores grandes, medianos y pequeños?

¿Cuál es el límite de descuento que se realiza a una factura de servicio vencida para efectuar su respectivo pago?

¿La entidad implementa diversos canales de comunicación para persuadir a los usuarios que tiene más de una factura vencida, y se les da a conocer las facilidades de financiación que ofrece la entidad para que se pongan al día con la deuda contraída?
¿Cuándo la empresa implementa el cobro jurídico para convencer a los usuarios morosos a cancelar sus deudas, que resultados han tenido en la disminución de la cartera?

AnexoB. Organigrama.



53

Anexo C.Acta de visita.

En Ipiales, a los veintinueve (29) días del mes de octubre de dos mil tres (2003), en las instalaciones de la EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO "EMPOBANDO" E.S.P., se hizo visita por parte del Doctor JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ en calidad de ASESOR DE PASANTIA para verificar la labor de PASANTIA del egresado del Programa de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO del Señor EDISON RENATO CUASPUD, con la propuesta IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO EMPOBANDO E.S.P. DE IPIALES, confirmando el cumplimiento y su participación directa y activa del pasante dentro de la Empresa, en donde desarrolló a cabalidad y dando cumplimiento a los objetivos dentro del plan inicial de trabajo presentado a EMPOBANDO E.S.P.

En constancia, se firma en Ipiales

ARMANDO CUENCA CEBALLOS
Gerente EMPOBANDO E.S.P.

MARLENY GUERRERO VILLA
Jefe Adtiva. Y Financ.

JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ
Asesor

54

Anexo D.Carta de terminación de la pasantia por la empresa.

LA SUSCRITA JEFE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO"EMPOOBANDO E.S.P."

CERTIFICA:

Que el señor EDISON RENATO CUASPUD AYALA, identificado con cédula de ciudadania 87.100.641 expedida en Ipiales, terminó satisfactoriamente el desarrollo del proyecto denominado IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA EMPOOBANDO E.S.P. DE IPIALES, durante el periodo comprendido entre el 2 de septiembre/2002 y 2 de febrero/2003, trabajando 9 horas dianas.

Las actividades encomendadas las cumplió a cabalidad en la Sección de Cartera, con responsabilidad y compromiso, excelentes relaciones interpersonales, digno de confianza y respeto.

En constancia se firma a los veinty ocho (28) dias del mes de octubre del año dos mil tres (2003).

MARLENY GUERRERO VILLA

Jefe Administrativa y Financiera

EMPOOBANDO E.S.P.

Anexo E.Formato de registro de suscriptores.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Fecha _____	Número de Suscriptores				Número de Medidores	
1.- Residencial	Acueducto		Alcantarillado	Aseo	Funcionando	Dañados
	Con medidor	Sin medidor				
1.- Bajo - Bajo						
2.- Bajo						
3.- Medio -Bajo						
4.- Medio						
5.- Medio - Alto						
6.- Alto						
Subtotal						
2. Industrial						
3. Comercial						
4. Oficial						
Subtotal No Residencial						
Totales						

Anexo F.Formato solicitud de servicios (matricula).

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Fecha: _____ Solicitud de Servicios No _____

1. Datos del solicitante

Nombre del Solicitante: _____ C.C. _____

Nombre del propietario del Predio: _____ C.C _____

Direccion completa del Predio: _____

Barrio _____ Telefono _____

1. Datos del servicio

Servicio solicitado: Acueducto ☐ Alcantarillado ☐ Aseo ☐

Uso al que se destina el servicio Residencial ☐ Industrial ☐ Comercial ☐ Oficial ☐

Provisional ☐ Areas Comunes ☐ Pilas Públicas ☐ Agua en bloque ☐

Licencia de Construcción No: _____ Fecha de expedición: _____

Firma del Solicitante: _____

C.C. No _____

Espacio reservado para la empresa

	Si	No
Predio dentro del perimetro de servicio	☐	☐
Predio dentro de la cota de servicio	☐	☐
Se otorga viabilidad del servicio	☐	☐

Fecha de inspeccion del predio _____ Inspector _____

57

Anexo G.Formato aportes de conexión.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Nombre del suscriptor _____		Estrato/Categoría _____	
Concepto	Acueducto	Alcantarillado	Total
Medidor de __"	$	$	$
Tapa	$	$	$
Mano de obra	$	$	$
Otros conceptos	$	$	$
Total a pagar	$	$	$

Forma de Pago: Contado ___ N° Cuotas ___ Cuota bimestral $ _____

Recibo de pago N° _____ Banco: _____ Fecha _____

Ruta: Código _____

Liquidación efectuada por _____ Liquidación aceptada:

Administrador _____ Suscriptor: _____

Anexo H.Formato de orden de instalacion.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Solicitud de Servicios No. _____ Fecha de Orden de Instalación: _____

Servicio Solicitado: Acueducto [ ] Alcantarillado [ ]

Nombre del Suscriptor: _____

Dirección del Predio _____ Barrio: _____

Código del suscriptor [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] Ciclo de facturación [ ]

Incluye: Medidor [ ] Tapa [ ]

Ordenada por: _____

Administrador _____

Cumplido de instalación

Fecha de Instalación del Servicio: _____

Medidor Instalado: _____ Numero: _____ Marca: _____

Lectura actual: _____

El suscrito fontanero certifica que los servicios fueron instalados a satisfaccion

En mi calidad de suscriptor declaro que los servicios fueron conectados en la fecha

59

Anexo I.Formato lectura de medidores.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Código del suscriptor	Dirección	Lectura actual	Código de lectura
C1001006	Carrera 13 Nº 24-61 Edificio 12 Apto 101	4301	01
S1E216032	Carrera 13 Nº 24-61 Edificio 12 Apto 102	0000	03
C1001001	Carrera 13 Nº 24-61 Edificio 12 Apto 103	-	04
C1001006	Carrera 13 Nº 24-65	0842	01

Código de lectura

01 Normal
02 Sin medidor
03 Medidor robado
04 Medidor obstruido
05 Medidor alterado

Anexo J. Forato de revisión de lecturas (critica).

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Codigo del suscriptor	Consumo promedio histórico (m^3)	Lectura anterior	Lectura Actual	Consumo Actual	Codigo Lectura	Observaciones significativas		Revisión previa	
						SI	NO	SI	NO
0120160001	35	4285	4303	18	01	X		X	
0120160007	58	1774	1833	0660	01	X		X	
0120160033			----		32				
0120160004	22	0523	0542	19	01		X		X

Observaciones significativas

E: Consumos promedio mayores o iguales a 40 m^3 35%
E: Consumos promedio menores a 40 m^3 65%
E: Instalaciones nuevas sin promedio histórico Limite superior = 1.65 veces el consumo del estrato
Limite inferior = 0.35 veces el promedio de estrato

61

Anexo K.Formato de revisión previa.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Revisión externa	Revision Interna
Estación de medición _____	Nº de baños _____
Estado de la caja _____	Nº de puntos de derivación de agua _____
Calidad de la conexión _____	Nº Personas que habitan el inmueble
Estado del registro de corte _____	Fugas visibles _____
	Fugas no visibles
Certifico que la información contenida en este formulario es correcta	
El suscriptor	Por la empresa
Firma _____	Nombre _____
C.C	C.C

62

Anexo L.Formato listado de facturación.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Código	Nombre suscriptor	Vr. cargo Fijo	Vr. consumo acueducto	Vr alcantarillado	Vr aseo	Vr. deuda anterior	Vr. intereses de mora y otros	Vr total de facturación
1	2	3	4	5	6	7	8	9 = (3+4+5+6+7+8)

63

Anexo M.Formato registro de consumos.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Código suscriptor	Nombre suscriptor	Lectura anterior	Lectura actual	Consumo total (M³/mes)	Consumo básico 0 - 20 m³	Consumo complementario 21 - 40 m³	Consumo suntuario > 40 m³
1	2	3	4	5 = (4 - 3)	6	7	8
	Pedro Pérez	165	210	45	20	20	5

64

Anexo N.Formato registro de deudas, cuotas, intereses y multas.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Nombre del suscriptor	Cuotas y aportes por conexión	Notas débito	Notas crédito	Multas	Intereses	Otros	Total

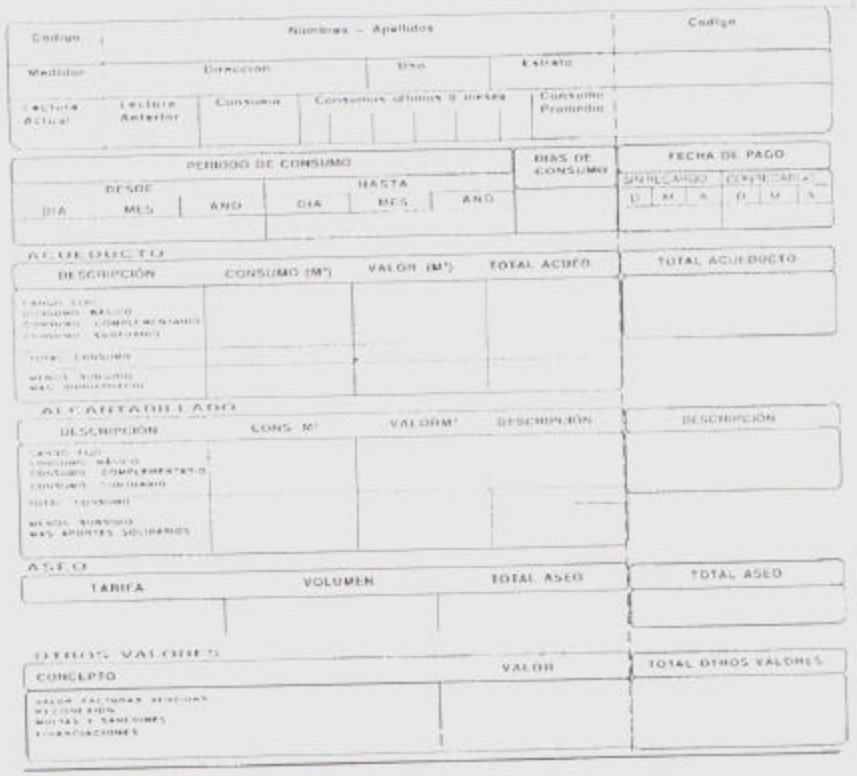
65

Anexo Ñ.Formato factura de acueducto, alcantarillado y aseo.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

FACTURA N°



66

Anexo O. Formato de relacion de facturación.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Nombre usuario	Valor Cargo Fijo	Valor consumo acueducto	Valor Alcantarillado	Valor Aseo	Deudas totales	Total

67

Anexo P.Formato analisis historicos de consumo.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Consumo de Agua	Periodo Facturado	Periodo Facturado	Periodo Facturado	Periodo Facturado
Mes				
Residencial Industrial Comercial Oficial				
Consumo Básico Consumo Complem. Consumo Suntuario				
Estrato 1 Estrato 2 Estrato 3 Otros usuarios				
Volumen Consumido Total (m^3)				

Anexo Q.Formato retiros y bloqueos.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Código	Nombre	Dirección	Deuda	Periodo de morosidad	Retiro	Suspensión

Anexo R.Formato actualización tarifaria.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P. MES_____

Actividad	N° suscriptores	Tarifa por medición ($/m³)	Cargo Fijo ($/Suscr.)	Consumo Básico ($/m³)	Consumo Complem. ($/m³)	Consumo Suntuario ($/m³)
Estrato 1						
Estrato 2						
Estrato 3						
Estrato 4						
Estrato 5						
Estrato 6						
Oficial						
Comercial						
Industrial						
Total suscriptores						

Actividad	N° suscriptores	Tarifa por medición ($/m³)	Cargo Fijo ($/Suscr.)	C. Básico ($/m³)	C. Complem. ($/m³)	C. Suntuario ($/m³)
Estrato 1						
Estrato 2						
Estrato 3						
Estrato 4						
Estrato 5						
Estrato 6						
Oficial						
Comercial						
Industrial						
Total suscriptores						

Bloque	N° suscriptores	Tarifa
Bloque 1		
Estrato 2		
Estrato 3		
Estrato 4		
Estrato 5		
Estrato 6		
Regulares		
Oficiales y Turísticos		
Total suscriptores		

70

Anexo S.Formato registro de facturación vs. Recaudo.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Fecha: Junio 30	Total Facturado	Total Recaudado	Saldo por cobrar
Acueducto	(1)	(2)	(3)
Tarifa Cargo Fijo	320.000	192.000	128.000
Tarifa de Consumo	680.000	408.000	272.000
Aportes de Conexión			
Reconexiones y Multas			
Subtotal Acueducto	1.000.000	600.000	400.000
Alcantarillado			
Tarifa de Alcantarillado	400.000	240.000	160.000
Subtotal Alcantarillado	400.000	240.000	160.000
Otros ingresos			
Venta de bienes			
Venta de medidor y tapas			
Subtotal Actuod Alcant.	1.400.000	840.000	560.000
Totales	1.400.000	840.000	560.000

71

Anexo T.Formato registro de cartera morosa.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE OBANDO

EMPOOBANDO E.S.P.

Mes de: _____

Codigo	Nombre	Deuda anterior	Deuda presente mes	Valor total deuda	Estado del servicio
00038	Pancracio Toledo	19.500	3.800	23.300	Suspendido
00149	Lacides Lugo	0	1.800	1.800	Con servicio
00435	Juan Melo	13.500	2.500	16.000	Suspendido
.....				.....	
.....				.....	
Totales				560.000	

72