

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO,  
ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**



**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA PARA LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,  
ALCANTARILLADO Y ASEO DEL ESPINAL ESP.**

NINI AZUCENA PRADA PARRA

ALVEIRO PARRA MORENO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Girardot (Cundinamarca)

Especialización en Gerencia Financiera

Noviembre de 2019

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO,  
ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA PARA LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,  
ALCANTARILLADO Y ASEO DEL ESPINAL ESP.**

NINI AZUCENA PRADA PARRA

ALVEIRO PARRA MORENO

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia  
Financiera

Asesor(a)

DIEGO EDISON QUIROGA  
Magister en Dirección Financiera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Girardot (Cundinamarca)

Especialización en Gerencia Financiera

Noviembre de 2019

# **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

## **Agradecimientos**

La presente investigación la dedicamos principalmente a Dios, por darnos las fuerzas necesarias para terminar este proceso que ha sido tan deseado.

Agradecemos a nuestras familias por todo su apoyo recibido, a todas las personas que durante este proceso han hecho que esta investigación se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos, a los magister Manuel Forero y Diego Quiroga quien nos han guiado con su experiencia y rectitud, no solo durante la investigación sino a lo largo de la especialización.

Nuestro profundo agradecimiento a la Gerencia de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., por permitirnos realizar todo el proceso investigativo.

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

## Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción .....	10
1 Problema.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
2 Pregunta de Investigación.....	16
2.1.1 Pregunta General.....	16
2.1.2 Preguntas Específicas.....	16
2.2 Objetivo General .....	16
2.2.1 Objetivos Específicos.....	16
3 Justificación.....	18
4 Marco de Referencia.....	20
4.1 Marco Teórico .....	20
4.1.1 Gestión de cartera. ....	20
4.2 Marco Legal .....	22
4.2.1 Ley 1066 de 2006 normas para la normalización de la cartera.....	22
4.2.2 Ley 599 del 2000 artículo 256 defraudación de fluidos. ....	23
4.2.3 Ley 142 regulación y fiscalización de los servicios públicos. ....	24
4.2.4 Ley 142 artículo 2 intervención del estado en los servicios públicos.....	25
4.3 Marco Conceptual .....	25
4.3.1 Finanzas. ....	26
4.3.2 Flujo de efectivo. ....	26
4.3.3 Capital de trabajo.....	26
4.3.4 Cuentas por cobrar.....	27
4.3.5 Políticas de crédito.....	27
4.3.6 Crédito al consumidor.....	28
4.3.7 Actividades de inversión.....	28
4.3.8 Gestión financiera. ....	29

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

4.3.9	Ratios de liquidez.....	29
4.3.10	La capacidad financiera de pago.....	30
4.3.11	Políticas de cobro.....	30
4.3.12	Sistemas de gestión.....	31
4.3.13	Modelo de gestión de cartera.....	31
4.3.14	Modelos de gestión.....	32
5	Diseño Metodológico.....	34
5.1	Método de estudio.....	35
5.2	Estrategias utilizadas.....	35
5.3	Población.....	36
6	Análisis de Estrategias de Gestión de Cobro Actuales en la EAAA.....	37
6.1	Análisis Estrategia Gestión Comercial.....	40
6.1.1	Análisis de la Afectación de Cartera por Estrato.....	49
6.2	Análisis de Estrategia en el Cobro Persuasivo.....	55
6.3	Análisis de Estrategia en el Cobro Jurídico.....	61
7	Variaciones de la Cartera en la Liquidez de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.....	64
8	Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera “MEMEC”.....	70
8.1	Planteamiento de las Estrategias del Modelo “MEMEC”.....	70
8.1.1	Propuesta Área Administrativa.....	70
8.1.2	Estrategia de Cobro de Cartera.....	71
8.2	Propuesta Área Comercial.....	74
8.3	Propuesta Área Cobro Coactivo.....	75
8.4	Propuesta de Recuperación de Cartera.....	76
8.4.1	Plan Póngase al día con la EAAA.....	76
	Conclusiones.....	78
9	Recomendaciones.....	79
10	Referencias.....	80

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Diagrama De Proceso Actual En Gestión de Cobro de Cartera</i> .....	38
Tabla 2 <i>Distribución de Usuarios por Sectores Junio 2015 a Junio 2019</i> .....	41
Tabla 3 <i>Total de usuarios por seguimiento del asistente de cartera</i> .....	41
Tabla 4 <i>Total Recaudo Vs Total Honorarios</i> .....	61
Tabla 5 <i>Total Facturación Vs Cartera</i> .....	67
Tabla 6 <i>Total Facturación Vs Cartera</i> .....	68
Tabla 7 <i>Propuesta Mapa de Proceso Gestión de Cartera "MEMEC"</i> .....	73
Tabla 8 <i>Propuesta Póngase al Día con la EAAA</i> .....	77

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Comportamiento de Cartera Junio 2015 a Junio de 2019.....	15
<i>Figura 2.</i> Diagrama de Proceso Actual en Gestión de Cobro de Cartera.....	39
<i>Figura 3.</i> Cartera Total Vs Recaudo Total de Cartera Junio 2015 a Junio 2019.....	42
<i>Figura 4.</i> Facturación Corriente Vs Recaudo Corriente Junio 2015 a Junio 2019.....	43
<i>Figura 5.</i> Comportamiento Cartera Oficial de Junio 2015 a Junio de 2019.....	45
<i>Figura 7.</i> Clasificación Cartera Junio 2015 a Junio de 2019.....	48
<i>Figura 8.</i> Clasificación de la Cartera de Junio 2015 a Junio de 2019 .....	49
<i>Figura 11.</i> Comportamiento de Cartera Estrato 3 de Junio 2015 a Junio de 2019.....	52
<i>Figura 12.</i> Comportamiento de cartera estrato 4 de junio 2015 a junio de 2019 .....	53
<i>Figura 13.</i> Comportamiento de Cartera Estrato 5 de Junio 2015 a Junio 2019.....	54
<i>Figura 14.</i> Clasificación Cartera por Edades de Junio 2015 a Junio 2019.....	56
<i>Figura 15.</i> Cartera con Suspensiones Vs Cartera Recuperada de Junio 2015 a Junio 2019 .....	57
<i>Figura 16.</i> Total Órdenes de Suspensiones Programadas Vs Suspensiones Ejecutadas de Junio 2015 a Junio 2019 .....	58
<i>Figura 17.</i> Comportamiento Cartera Comercial de Junio 2015 a Junio de 2019 .....	59
<i>Figura 18.</i> Comportamiento Cartera Industrial de Junio 2015 a Junio de 2019.....	60
<i>Figura 19.</i> Análisis Recaudo Total vs Honorarios Total de junio 2015 a junio de 2019 .....	62
<i>Figura 21.</i> Variación Cartera Junio 2015 a Junio 2019.....	64
Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. ....	64
<i>Figura 22.</i> Variación Cartera de Junio 2015 a Junio 2019 .....	66
<i>Figura 23.</i> Variación Relativa Cartera de junio 2015 a junio 2019.....	68
<i>Figura 24.</i> Variación Relativa Cartera Total Vs Recaudo Cartera Junio 2015 a Junio 2019.....	69

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

## Resumen

En la actualidad la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. debido a la ineficiente gestión de cobro, a la no aplicación de las políticas de recuperación de cartera, al comportamiento de pago inoportuno por parte de los usuarios de los servicios de acueducto y alcantarillado, a la falta de control y seguimiento en cada uno de los procesos de gestión de cobro ostenta una cartera por más de \$394.139.573.00 (Empresa de Acueducto, ESTADOS FINANCIEROS, 2019), lo que afecta la liquidez, sostenibilidad financiera, el normal funcionamiento de la empresa y el desarrollo de proyectos de inversión.

La empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., se acoge al Artículo segundo y tercero del Acuerdo No. 008 del 29 de noviembre de 2018, donde se establecen como estrategias para la recuperación de cartera la gestión comercial, el cobro persuasivo y el cobro jurídico, las cuales son deficientes y se requieren estrategias para implementar un modelo de gestión de cartera que permita mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa, es por esto que se propone la implementación del Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera “MEMEC”, el cual consiste en la aplicación de nuevas estrategias que permitirán el recaudo eficiente de la cartera morosa y a la vez propone la realización de controles de la facturación mensual para minimizar el incremento de la cartera corriente en los diferentes sectores y estratos del Municipio del Espinal.

*Palabras clave:* Recuperación de cartera, rentabilidad y sostenibilidad financiera, liquidez

Abstract

Currently, the Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP company due to the inefficient collection management, the non-application of the portfolio recovery policies, the untimely payment behavior by the users of the aqueduct services and sewerage, in the absence of control and monitoring in each of the collection management processes, it has a portfolio for more than \$394,139,573.00 (Empresa de Acueducto, ESTADOS FINANCIEROS, 2019), which affects liquidity, financial sustainability, Normal operation of the company and the development of investment projects.

La empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., is entitled to the second and third Article of Agreement No. 008 of November 29, 2018, which establishes as strategies for portfolio recovery business management, persuasive collection and legal collection, which are deficient and strategies are required to implement a portfolio management model that allows to improve the profitability and financial sustainability of the company, which is why the implementation of Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera “MEMEC”, which consists of the application of new strategies that will allow efficient collection of delinquent portfolio and at the same time proposes the realization of monthly billing controls to minimize the increase in the current portfolio in the different sectors and strata of the Municipality of the Espinal.

*Keywords:* Portfolio recovery, profitability and financial sustainability, liquidity

## Introducción

El recaudo o recuperación de cartera es indispensable para la estabilidad financiera de cualquier negocio o empresa que se vea afectado por el dinero que sus clientes le adeudan. De ahí la importancia de contar con profesionales idóneos en el manejo de este tema, pues los saldos pendientes pueden afectar la toma de decisiones para las compañías y, a largo plazo, la decisión de inversión.

Uno de los procesos que se hace indispensable para las empresas y personas naturales que se dedican a la prestación de un servicio o comercialización de productos, así como para las entidades bancarias, es el cobro de cartera a sus clientes o usuarios. Dada la actual fluctuación de la economía y las vicisitudes que surgen en la actividad del comercio, muchos de los clientes incumplen con el pago de sus actividades crediticias, lo que conlleva a ejercer acciones de cobro.

Los profesionales que se encargan de realizar el recaudo de cartera principalmente son abogados y ejecutivos de cartera que cuentan con conocimientos enfocados en las áreas de derecho comercial y servicio al cliente”. Rodríguez, G. (2019). Recaudo de cartera, un servicio efectivo en manos de abogados. *Revista Vanguardia Economía y Negocios*. Recuperado desde: <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/recaudo-de-cartera-un-servicio-efectivo-en-manos-de-abogados-AC1105640>.

La gestión de cartera tiene como propósito garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas, para lo cual se establecen acuerdos de pagos, gestión administrativa, comercial y jurídica, con políticas de cobro que permitan la pronta recuperación de la cartera vencida y sea para la empresa una herramienta de rentabilidad y una garantía de sostenibilidad financiera a

mediano y largo plazo; en la actualidad la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. ostenta una cartera por más de \$394.139.573.00 (Empresa de Acueducto, ESTADOS FINANCIEROS, 2019), debido a la ineficiente gestión de cobro, a la no aplicación de las políticas de recuperación de cartera, al comportamiento de pago inoportuno por parte de los usuarios de los servicios de acueducto y alcantarillado, a la falta de control y seguimiento en cada uno de los procesos de gestión de cobro, lo que afecta la liquidez, sostenibilidad financiera, el normal funcionamiento de la empresa y el desarrollo de proyectos de inversión.

Por estas razones se hace necesario analizar las estrategias de gestión en el cobro de cartera, establecer el impacto de las variaciones de la cartera en la liquidez de la empresa y determinar estrategias para implementar un modelo de gestión de cartera para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., lo que será de gran ayuda para evitar el aumento de la cartera vencida. Para la mejora y análisis del modelo de gestión de cobro de cartera se desarrolló el método de investigación cualitativo y el enfoque de investigación exploratorio descriptivo, los cuales permitieron identificar por medio de fuentes de información recuperadas y analizadas, indagar y dar a conocer el problema existente del alto nivel de cartera vencida de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Con esta investigación se pudo establecer que la gestión de cobro de cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., se acoge al Artículo segundo y tercero del Acuerdo No. 008 del 29 de noviembre de 2018, donde se establecen como estrategias para la recuperación de cartera la gestión comercial, el cobro persuasivo y el cobro jurídico; estrategias que son deficientes ya que han permitido el aumento significativo de la cartera con respecto a los

## **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

12

5 años inmediatamente anteriores, esto debido a la falta de control por parte de los directores de las áreas comercial y jurídicas para el cumplimiento del recaudo de cartera.

Se evidencia que la deficiencia que presenta la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. es la falta de gestión por parte de la gerencia para realizar acuerdos de pagos en las entidades del sector oficial, el cual representa el mayor valor de la cartera morosa, es por esto que se propone la implementación del Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera. “MEMEC”, el cual consiste en la aplicación de nuevas estrategias que permitirán el recaudo eficiente de la cartera morosa y a la vez propone la realización de controles de la facturación mensual para minimizar el incremento de la cartera corriente en los diferentes sectores y estratos del Municipio del Espinal; con la ejecución de este modelo la liquidez de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. no se va a ver afectada por las variaciones de cartera gracias a los controles implementados en el área administrativa, comercial y jurídica, permitiendo con ello el normal funcionamiento de la empresa.

## **1 Problema**

### **1.1 Planteamiento del Problema.**

Uno de los sectores más traumáticos para administrar es el de los servicios públicos domiciliarios, sobre todo, aquellos esenciales para la vida humana como el agua potable, porque gran parte de la población no cuenta con los recursos financieros para pagar los servicios recibidos.

Es por esto que en la actualidad en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. la cartera vencida supera los \$394.139.573.00 (Empresa de Acueducto, ESTADOS FINANCIEROS, 2019), el indicador de recaudo ha decaído hasta llegar al 33,26%, la solidez de la empresa ha disminuido con respecto al periodo inmediatamente anterior, pasando de 6.22 a 4.98, lo que significa que la empresa no cuenta con capacidad para cubrir todas sus deudas ni compromisos, especialmente aquellos de largo plazo. Adicional, el número de días de pago por parte de los usuarios de los servicio prestado de acueducto y alcantarillado aumenta cada vez más pasando de 30 días a 150 días, lo que indica una mala gestión de cobro por parte de tanto de la gerencia, el área comercial y jurídica, provocando la afectación de la liquidez y los bajos índices de solvencia de la empresa, así mismo se evidencia la afectación a la población del municipio del Espinal, debido a que si no se logra el flujo de efectivo esperado no es posible contar con los recursos para la inversión en redes de acueducto y alcantarillado ni lograr una buena prestación del servicio.

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. existen políticas internas y mecanismos para la recuperación de cartera estipuladas a través del acuerdo N° 008

del 29 de noviembre de 2018, sin embargo, estas son insuficientes, ya que no se han implementado buenas estrategias, acciones o actividades encaminadas a lograr una mayor eficiencia en la gestión y recuperación de cartera, debido a la carencia de análisis de los malos hábitos de pagos de los usuarios, generando problemas de liquidez y provocando un desequilibrio financiero.

Se observa que los resultados obtenidos en el recaudo de cartera por la empresa no son acordes con las expectativas en cuanto al flujo de efectivo para el pago de obligaciones financieras del normal funcionamiento de la empresa, lo logra satisfacer las necesidades de una mayor cobertura de los servicios de acueducto y alcantarillado para brindar un mejor nivel de vida a los ciudadanos, lo que está permitiendo que la empresa incremente sus niveles de endeudamiento y deba cumplir con los altos costos administrativos y técnicos para la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado para la población del municipio del Espinal.

Es por ello que se ve la necesidad de modificar el modelo de gestión de cobro de cartera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., estableciendo las mejores estrategias de recuperación de cartera para alcanzar el objetivo de maximizar el valor de la empresa, realizar inversiones para lograr el cumplimiento del plan de gestión impuesto por la Superintendencia de servicios públicos y así tomarse de manera inmediata acciones necesarias para evitar el pago de intereses financiero, aumento de la cartera morosa y una posible crisis financiera a mediano plazo.

# MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

La siguiente figura muestra el comportamiento de la cartera durante el periodo de los años 2015 a 2019 en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

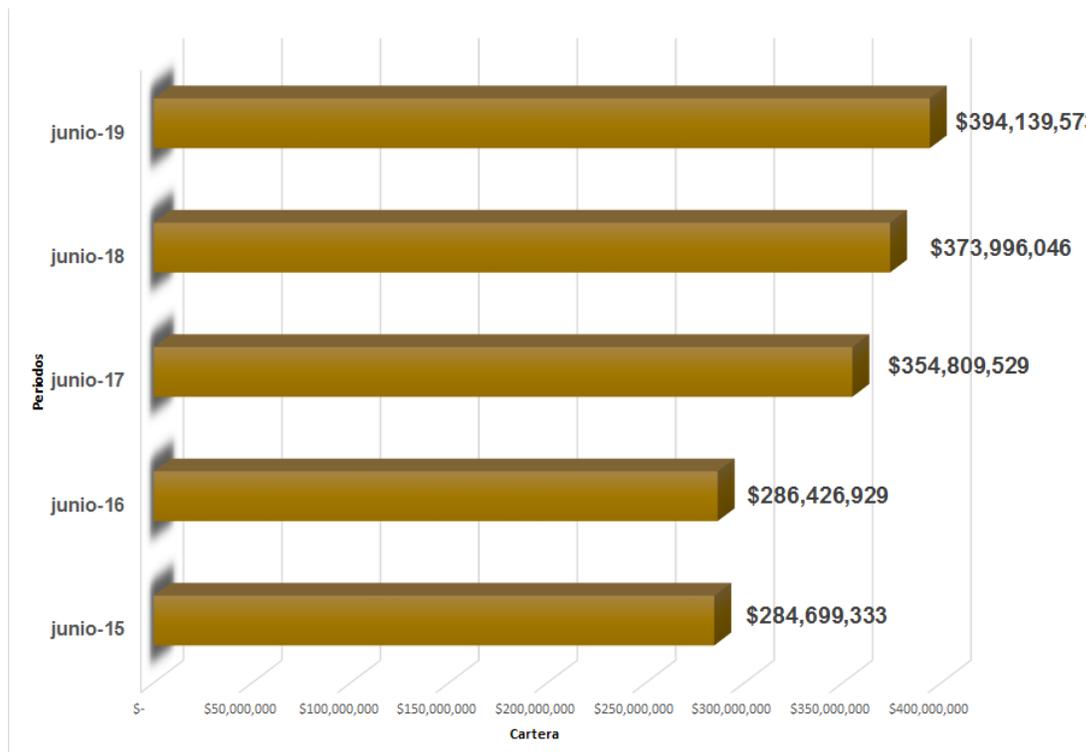


Figura 1. Comportamiento de Cartera Junio 2015 a Junio de 2019

Datos: Archivo financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

## **2 Pregunta de Investigación**

### **2.1.1 Pregunta General**

¿Cuál es el modelo de gestión de cartera para la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.?

### **2.1.2 Preguntas Específicas**

- ¿Cómo han sido las estrategias de gestión en el cobro de cartera, empleadas por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.?
- ¿Cuál es el impacto de las variaciones de la cartera en la liquidez de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.?
- ¿Cuáles son las estrategias del modelo de gestión de cartera para la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.?

## **2.2 Objetivo General**

Dilucidar el modelo de gestión de cartera para la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

### **2.2.1 Objetivos Específicos**

- Analizar las estrategias de gestión en el cobro de cartera, empleadas por la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

## **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

17

- Establecer el impacto de las variaciones de la cartera en la liquidez de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.
- Determinar las estrategias del modelo de gestión de cartera para la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

### **3 Justificación**

La empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. refleja tener un modelo de gestión de cartera ineficiente, se evidencia que la cartera vencida en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. a junio de 2019 presenta crecimiento de una tasa del 20%, frente al 8,3% del mes de junio de 2015 periodo de comparación, en la actualidad la cartera supera los \$394.139.573.00, (Empresa de Acueducto, ESTADOS FINANCIEROS, 2019), presentando un crecimiento en la cartera vencida, de acuerdo al indicador de rotación de cartera de más de 65 días. El incumplimiento del pago de los deudores está ocasionando problemas para cumplir las obligaciones con terceros, además del deterioro de la cartera vencida, la afectación de la liquidez y los índices de solvencia que cada vez se ven más afectados, evidenciando el no pago de las obligaciones a tal punto de llegar al sobreendeudamiento y provocar reestructuraciones a nivel de personal por no tener la capacidad de pago para realizar la contratación requerida para el buen funcionamiento de la empresa; este es el resultado de contar con un modelo de gestión de cartera ineficiente y con políticas que no permiten realizar procesos efectivos de gestión de cobro, siendo esta la principal razón de modificar el modelo de gestión de cartera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. para mejorar el proceso de recaudo formulando políticas y estableciendo estrategias eficientes para la recuperación de cartera, garantizando así, los recursos económicos y financieros necesarios para ejecutar los planes de inversión orientados al mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

La modificación del nuevo sistema de gestión de recuperación de cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. tiene impacto al beneficio de la población del Municipio del Espinal – Tolima, ya que al contar con estrategias y políticas eficientes de cobro, la

## **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

19

empresa podrá recaudar la cartera vencida y prestar el servicio de acueducto y alcantarillado de mejor calidad, también podrá realizar obras de inversión actuales y futuras con nuevas tecnologías para el bien común en beneficio de la calidad de vida de la sociedad, logrando con ello el desarrollo económico y la sostenibilidad financiera de la empresa.

Con la modificación del modelo de gestión de cartera actual de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., se iniciará la ejecución de un modelo de cartera más eficiente que permita mejorar las estrategias en el recaudo de la cartera vencida de los usuarios por el servicio prestado de acueducto y alcantarillado, que garantice el flujo de caja adecuado, la rotación de cartera y con ello administrar eficientemente el capital de trabajo, logrando la rentabilidad y dando mayor valor a la empresa, esto afectará de forma positiva a la empresa y se evidenciará en los estados financieros de la empresa, lo que permitirá cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo y salir de la crisis financiera actual.

## **4 Marco de Referencia**

### **4.1 Marco Teórico**

#### **4.1.1 Gestión de cartera.**

La solvencia de una empresa se mantiene mediante la planeación de los flujos de efectivo que son indispensables para cubrir sus obligaciones y adquirir los activos necesarios para lograr las metas de la empresa.

De acuerdo al libro principios de administración financiera se dice que una empresa debe tener un flujo de efectivo suficiente para cumplir sus obligaciones en la fecha de vencimiento, y que la liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Adicionalmente, los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar u otras entradas en efectivo, y el promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, todo esto es necesario para mantener la solvencia de la empresa. (Lawrence J. Gitman, 2012)

En términos de flujos de efectivo la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. no cuenta con las entradas de efectivo adecuadas para cubrir sus obligaciones ni cumplir los proyectos de inversión planteados, adicional no cuenta con la liquidez ni solvencia necesaria para pagar las obligaciones que tiene con terceros, esto debido al alto índice de la cartera vencida por falta de gestión de cartera. Para definir la gestión de cartera de las empresas es necesario establecer el criterio de cartera, señalando la cartera como las deudas que los clientes tienen con una empresa, producto de ventas de bienes y servicios en un plazo determinado por las partes, el

aumento significativo de la cartera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. es debido a que no cuenta con buenas políticas, estrategias, normas y procedimientos de cobro.

La gestión de cartera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. tiene como base el acuerdo N° 008 del 29 de noviembre de 2018, por medio del cual se establecen las políticas internas y mecanismos para la recuperación de cartera. (Empresa de Acueducto, Acuerdo No.008 , 2018)

Las etapas para recuperar la cartera son: la gestión comercial, cobro persuasivo y cobro jurídico, a través de las cuales se realizan una serie de actividades y procesos para la normalización de las obligaciones. Sin embargo, estas etapas no son eficientes para lograr una buena recuperación de cartera. (Empresa de Acueducto, Acuerdo No.008 , 2018)

En cuanto a las entradas de efectivo la recaudación de las cuentas por cobrar en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., este componente ha sido difícil de manejar ya que no cuenta con el control de la cartera y no logra que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva, adicional a esto en la empresa el principal problema es la antigüedad de la cartera vencida, debido a que no cuenta con un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar, es por ello que se ve la necesidad de realizar cambios en el modelo de gestión de cartera.

López y Hernández (1.999) propone el modelo SIGER que significa “Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de Resultados”, el cual consiste en incorporar la definición de la estrategia, su efectiva comunicación a toda la organización y la alineación de los objetivos

departamentales con los objetivos estratégicos; este modelo resulta interesante ya que es complementario e importante para comunicar a toda la organización su visión y lograr la articulación de todos los intervinientes en los procesos internos.

## **4.2 Marco Legal**

A continuación, se realiza la descripción de las leyes, políticas y decretos que reglamentan la normalización o recuperación de cartera y lo referente a los servicios públicos en Colombia.

### **4.2.1 Ley 1066 de 2006 normas para la normalización de la cartera.**

La Ley 1066 de 2006, otorgó a las entidades y a los servidores públicos la facultad de establecer facilidades de pago que permitan la recuperación eficiente y ágil de la cartera pública morosa, pues su acumulación actúa en detrimento de la función pública y de los fines del Estado. (Colombia R. d., Ley 1066 de 2006, 2006)

A partir de este concepto de ley la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. celebra acuerdos de pago los cuales están contemplados en sus políticas internas y mecanismos para la recuperación de cartera a través del acuerdo N° 008 del 29 de noviembre de 2018, que son manifestaciones de voluntad, donde el deudor adquiere unos compromisos con la administración y la entidad acreedora concede facilidades de pago, en estos acuerdos de pago, las entidades públicas, además de observar las condiciones mínimas previstas en la Ley 1066 de 2006, el Decreto 4473 de 2006 y las que establezcan los reglamentos internos de cartera de cada entidad pública, en materia de plazos, garantías y cláusulas aclaratorias, deben tener en cuenta que los problemas de eficiencia del aparato estatal, no pueden resolverse a costa del derecho a la

igualdad, exonerando del pago de intereses de mora a los deudores incumplidos, en este caso la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. otorga facilidades de pago a los deudores morosos que sean eficaces para normalizar la cartera pública, pero dichas facilidades no pueden ir hasta exonerar del pago de intereses moratorios ya que de acuerdo con la ley se causan a partir del incumplimiento de una obligación.

#### **4.2.2 Ley 599 del 2000 artículo 256 defraudación de fluidos.**

En el Artículo 256 se determina que mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropie de energía eléctrica, agua, gas natural, o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno, incurrirá en prisión de uno (1) a cuatro (4) años y en multa de uno (1) a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Colombia R. d., Ley 599 del 2000, 2000)

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. el fraude de fluidos es uno de los delitos más comunes cometidos por los usuarios suscritos al servicio público de agua, incurriendo en defraudación de fluidos cuando tiene una conexión paralela a la instalada por la empresa de servicio de agua, ocasionando la alteración en la lectura de su medidor. Según (Colombia R. d., Ley 599 del 2000, 2000), la defraudación de fluidos, implica el incumplimiento del contrato de condiciones uniformes por parte de los usuarios y/o suscriptores de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, lo cual tiene consecuencias administrativas y/o penales.

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. las consecuencias administrativas del fraude es la suspensión del servicio, terminación del contrato, cobro de consumos dejados de facturar y pérdida de derechos de usuario; al cometer fraude el usuario del

servicio de agua pierde sus derechos y no puede reclamar en el momento que se presente una falla o inconsistencia en el servicio, todo lo anterior, acorde con lo establecido en el anexo de detección de irregularidades del mismo contrato.

#### **4.2.3 Ley 142 regulación y fiscalización de los servicios públicos.**

Esta Ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas, combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley. La función reguladora, no debe ser entendida como ejercicio de un intervencionismo entorpecedor de la iniciativa empresarial, la regulación es una actividad estatal que fomenta la competencia en aquellas áreas donde existe y es factible; impide el abuso de posiciones de monopolio natural, donde esta es ineludible; desregula para eliminar barreras artificiales a la competencia y, finalmente calibra las diversas áreas de un servicio para impedir prácticas discriminatorias o desleales para el competidor.

(Colombia R. d., Ley 142 de 1994, 1994)

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. una de las comisiones reguladoras es la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA que es la entidad pública encargada de regular los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en Colombia, su objetivo principal es crear y preservar condiciones para asegurar la prestación de servicios sanitarios, dentro sus funciones está la de establecer criterios para otorgar subsidios a los usuarios de escasos recursos y aplicar metodologías para fijar las tarifas. (Colombia R. d., 2007); otra de las comisiones reguladoras es la Superintendencia de Servicios Públicos que es una entidad técnica que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida en Colombia, mediante

la vigilancia, inspección y control a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, la protección de los derechos y la promoción de los deberes de los usuarios y prestadores.

#### **4.2.4 Ley 142 artículo 2 intervención del estado en los servicios públicos.**

El estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334, 336, y 365 a 370 de la Constitución Política, estos artículos establecen en detalle que corresponde al Presidente las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y señala que debe ejercer su control, inspección y vigilancia a través de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliario. (Colombia R. d., Ley 142 de 1994, 1994)

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. la intervención del estado, tiene un papel regulador porque es la entidad que tiene la obligación de garantizar que las empresas de servicios públicos, sean ellas privadas, mixtas o estatales, se sometan a unas normas legales y reglamentarias claras de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación de servicios, respeten los derechos de los usuarios, sigan los criterios de financiamiento y de aplicación de las tarifas determinadas por las Comisiones reguladoras a que hace referencia esta ley.

### **4.3 Marco Conceptual**

El presente proyecto representa el diseño de un modelo de gestión de cartera para la rentabilidad financiera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. el cual busca proporcionar métodos de sostenibilidad financiera, encaminados a la correcta toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos públicos.

#### **4.3.1 Finanzas.**

Finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital. Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan. (Farfán, 2014)

#### **4.3.2 Flujo de efectivo.**

“Los flujos de efectivo son los cobros o entradas y los pagos o salidas que se realizan en las transacciones de una empresa, empleando para ello el efectivo y/o el equivalente de efectivo”, adicional argumenta que “el estado de flujos de efectivo es aquel estado financiero que proporciona información útil que permite evaluar la capacidad de la organización para generar efectivo y equivalente de efectivo. (Becerra, 2006)

#### **4.3.3 Capital de trabajo.**

El capital de trabajo es considerado como aquellos recursos que necesita una empresa para poder realizar sus operaciones. El capital de trabajo neto de una compañía consiste en su activo circulante menos su pasivo circulante. El activo circulante, principalmente efectivo y valores a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios, son activos que normalmente pueden convertirse en

efectivo en menos de un año. El pasivo circulante, principalmente préstamos a corto plazo, cuentas por pagar e impuestos por pagar, son obligaciones que se espera se vengán en menos de un año. La administración del capital de trabajo implica todos los aspectos de la administración de activo circulante y pasivo circulante. (Farfán, 2014)

#### **4.3.4 Cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro importe análogo. Las ventas a crédito crean cuentas por cobrar. (Farfán, 2014)

Para una buena administración se requiere de información al día sobre los saldos de clientes y deudores; dependiendo del giro del negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio a los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicios que efectúan suspensiones de estos por falta de pago oportuno, requieren de información inmediata y veraz.

#### **4.3.5 Políticas de crédito.**

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. De acuerdo a lo anterior,

las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. (Farfán, 2014)

#### **4.3.6 Crédito al consumidor.**

Se entiende como créditos de consumo los créditos otorgados a personas naturales cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto. El crédito de consumidor o crédito de venta al por menor o detalle, se crea cuando una compañía vende bienes o servicios a un consumidor sin un pago simultáneo. El uso de crédito comercial y crédito de consumidor es tan común que tendemos a darlo por sentado. (Farfán, 2014)

#### **4.3.7 Actividades de inversión.**

Las actividades de inversión tienen que ver con desembolsos para adquirir activos que serían capaces de generar ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Se consideran como actividades de inversión, los flujos de efectivo relacionados con el otorgamiento y el cobro de préstamos, compra o venta de inversiones permanentes y compra o venta de activos de planta (activo fijo). (Becerra, 2006).

#### **4.3.8 Gestión financiera.**

La gestión financiera busca identificar los cursos de acción que tienen el mayor efecto positivo en el valor de la empresa para los accionistas por lo que es necesario establecer cuál es el valor de la empresa en el momento de la decisión y a través de qué actividades puede aumentarse valor (actuando sobre los recursos que se emplean y los medios de financiamiento que se utilizan), de lo anterior deduce que el análisis financiero proporciona a los directivos y accionistas una información acerca del efecto que tienen las decisiones de gestión en el valor de la empresa. (Milla, 2014)

#### **4.3.9 Ratios de liquidez.**

Las ratios financieros son indicadores que nos ayudan a saber qué tan eficiente es la gestión de los activos en una empresa en relación con las operaciones. Las ratios de liquidez son índices que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mientras que las ratios de solvencia llamados también ratios de endeudamiento, son aquellos que cuantifican la capacidad de la empresa para generar fondos y cubrir sus deudas, intereses financieros, costo de créditos, etc., de mediano o largo plazo. Estas razones muestran la participación de los acreedores y los socios respecto de los recursos de la empresa, las ratios de rentabilidad son razones que evalúan la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por el otro, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. (Milla, 2014)

Según (Farfán, 2014) Un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra, es cuando la empresa tiene capacidad u oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como: la adquisición de materias primas, mercaderías e insumos en general a precios preferenciales.

#### **4.3.10 La capacidad financiera de pago.**

La capacidad financiera de pago es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para pagar. Se examina a través de información financiera del cliente, interpretándose a través de la técnica de análisis financiero para conocer el resultado de las razones de liquidez, solvencia y otras tomando en cuenta, en su caso, la experiencia que se ha obtenido en las relaciones comerciales. (Farfán, 2014)

#### **4.3.11 Políticas de cobro.**

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Se refieren a la forma que debe administrarse la cobranza, cuando el cliente no paga su adeudo en término del crédito otorgado. Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa. (Farfán, 2014)

#### **4.3.12 Sistemas de gestión.**

Es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización.

Adicionalmente un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública permitiendo establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos.

#### **4.3.13 Modelo de gestión de cartera.**

La gestión de cartera es un conjunto de actividades administrativas y financieras que buscan la mejor manera de obtener rentabilidad y es por ello que es considerada una de las bases más importantes en el éxito de las empresas, lo anterior debido a que cuando una entidad realiza la venta de bienes o presta un servicio por el cual obtiene ganancias, debe establecer ciertas políticas de recaudo del dinero con el fin de que el efectivo tenga una rotación estable y que el dinero que se maneje por medio de plazos ingrese lo más pronto posible a la entidad; esto permite que la organización pueda realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo.

Según (Gitman & Joehnk, 2009) el Método de gestión de carteras que destaca el “equilibrio” de la cartera al combinar una amplia variedad de acciones y/bonos de empresas que pertenecen a diversas industrias.

#### **4.3.14 Modelos de gestión.**

Para el desarrollo de un modelo de gestión de cartera se hace necesario conocer algunos ejemplos que se han sido aplicados y son referentes para el desarrollo de nuevos modelos. Una de las propuesta con mayor aceptación en las empresas hoy en día es la aplicación de cuadros de mando integral conocidos también como CMI o Balanced Score Card , en 1992 Kaplan y Norton, exponen que este modelo de gestión se basa en el monitoreo de los indicadores de una empresa para poder controlar el desempeño de la misma en 1993 se lanza una propuesta de Adams y Roberts, quienes proponen el modelo EP2M (Roberts, 2014), el cual está centrado en el análisis de la evolución de los indicadores, desde una perspectiva interna como externa de una organización, lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad y enfatiza en cuatro propósitos por cumplir:

- Mejorar la eficiencia y la eficacia.
- Generar valor para los accionistas.
- Dirigir el cambio.
- Ofrecer buen servicio al cliente.

Según el Modelo de Gestión empresarial de lean, supone eliminar todo lo que suponga un desperdicio organizacional, y para identificarlo, utilizan la herramienta DMAIC: Definir, medir, analizar, implantar y controlar. De manera que se reducirán tiempos y costos y mejorara la satisfacción de los clientes.

El Modelo Deming “El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1.951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de

las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o control de la calidad en toda la empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implementación de control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados.

El modelo SIGER “Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de Resultados”, el cual consiste en incorporar la definición de la estrategia, su efectiva comunicación a toda la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los objetivos estratégicos. (Viñegla & Gasset, 1999)

## **5 Diseño Metodológico.**

Para resolver el problema de gestión de cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., se desarrolla este trabajo bajo el método de investigación cualitativo, aunque en este trabajo se realizaron investigaciones con recolección de datos, estadísticas y análisis de los estados financieros de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., el estudio no es netamente cuantitativo; pues las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

A continuación, se describe la estrategia que se adoptó para el mejoramiento de la rentabilidad financiera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. donde se tomaron las políticas y estrategias que han sido implementadas en otros escenarios de características similares, los cuales se analizaron y se procesaron para de estos sacar las conclusiones pertinentes.

El enfoque de esta investigación fue exploratorio y descriptivo, ya que la investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. (Bernal, 2010). Esta investigación se abordó desde lo descriptivo para permitir identificar por medio de fuentes de información recuperadas y analizadas, indagar y dar a conocer el problema existente del alto nivel de cartera vencida de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., y desde el método exploratorio, en razón a que comprende las estrategias y procedimientos que deben ser empleados por las directivas de la

empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. para la recuperación de la cartera vencida hasta llegar a mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa.

### **5.1 Método de estudio**

Este método de investigación parte de la observación de cómo ciertos fenómenos están asociados, en este caso las anomalías y sucesos que ocasionan el alto nivel de cartera vencida de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., afectando esencialmente al flujo de efectivo de la empresa, debido a la alta morosidad que presenta sus usuarios en la cartera de la empresa. Estos hechos se analizarán a fondo y por deducción se tratará de conocer las causas por las cuales se presenta este hecho en la actualidad, para poder dar las conclusiones pertinentes y propuestas de forma general, permitiendo viabilizar una solución para el desempeño de la organización.

### **5.2 Estrategias utilizadas**

La estrategia utilizada para recolección de las fuentes de información fueron los estados financieros de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y aseo del Espinal ESP. de los años 2015 al 2019 utilizando razones financieras, análisis horizontal, análisis vertical, informes financieros y políticas de la empresa.

### **5.3 Población**

Según (Lind & Marchal, 2012) La estadística es una ciencia que recoge, organiza, presenta, analiza e interpreta datos con el fin de propiciar una toma de decisiones más eficaz, en este sentido esta investigación está conformada por todos los usuarios de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

En la presente investigación se realizó una observación de los procesos que actualmente la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. aplica para el cobro de cartera de los usuarios, luego a la observación se concluye que no son los más eficientes y se dan las recomendaciones y estrategias que deben ser llevadas a cabo para la disminución de la cartera vencida.

## **6 Análisis de Estrategias de Gestión de Cobro Actuales en la EAAA**

La gestión de cobro de cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., se acoge al Artículo segundo y tercero del Acuerdo No. 008 del 29 de noviembre de 2018, donde se establecen las siguientes estrategias para la recuperación de cartera:

- **Gestión comercial:** La empresa remitirá al usuario y/o suscriptor a la dirección del predio donde se presta el servicio de acueducto y alcantarillado la factura de cobro del periodo correspondiente, si pasados dos días después de la fecha límite de pago la factura no ha sido cancelada, la empresa procederá a expedir la orden de suspensión del servicio.
- **Cobro persuasivo:** En esta etapa se invita al deudor a efectuar el pago de las obligaciones a su cargo de forma voluntaria, bien de manera inmediata o a través de la concertación de acuerdos de pago, evitando el desgaste administrativo y los costos que para la entidad significa adelantar el procedimiento administrativo de cobro coactivo. Esta etapa tendrá una duración máxima de 2 meses, comienza una vez se avoca conocimiento a través de auto y finaliza con el pago de la deuda, o en su defecto con la emisión del mandamiento de pago que ordena seguir adelante la ejecución.
- **Cobro jurídico:** La oficina de cobro jurídico verifica el estado de la obligación y procederá a librar mandamiento de pago contra el usuario y/o suscriptor o contra el actual propietario del predio, en virtud del principio de solidaridad consagrado en la Ley 142 de 1994, haciendo las notificaciones de Ley.

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

Tabla 1  
*Diagrama De Proceso Actual En Gestión de Cobro de Cartera*

PROCESO	LIDER DEL PROCESO	ASISTENTE EN EL PROCESO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	ASISTENTE PQR	* Prestación de servicio en quejas y reclamos emitidos por los usuarios.	Diariamente
			ASISTENTE DE FACTURACIÓN Y CARTERA	* Gestión de cobro por medio de llamadas telefónicas
		* Suspensiones con dispositivo		2 Días después del vencimiento
		* Reconexiones		Después de efectuado el pago
		* Cobro de cartera	1 a 150 Días en mora	
COBRO PERSUASIVO	DIRECTOR COMERCIAL	ASISTENTE DE FACTURACIÓN Y CARTERA	* Notificación por correo electrónico	2 Días después de la segunda fecha de vencimiento
			* Notificación personal y visita al predio	4 Días después de la segunda fecha de vencimiento
			* Concertación de acuerdos de pago	de 60 a 149 Días después del las segunda fecha
			* Establecimiento fecha de pago	de vencimiento
			* Suspensión definitiva	150 días después del vencimiento
			* Mandamiento de pago	151 días en mora
COBRO JURÍDICO	DIRECTOR JURÍDICO	ASESOR JURÍDICO EXTERNO	* Identificación y citación de usuarios morosos	
			* Ofertas de alternativas de pago	
			* Establecimiento acuerdo de pago	152 Días en mora
			* Embargo del predio	Depende del proceso
			* Remate del predio	Depende del proceso

Datos: Archivos área comercial empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

(Fuente: Elaboración propia)

Estas estrategias son deficientes ya que han permitido el aumento significativo de la cartera con respecto a los 5 años inmediatamente anteriores, la cual se han ido formando a partir de pagos inoportunos o por el no pago de los servicios prestados y por la poca gestión de cobro de cartera disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

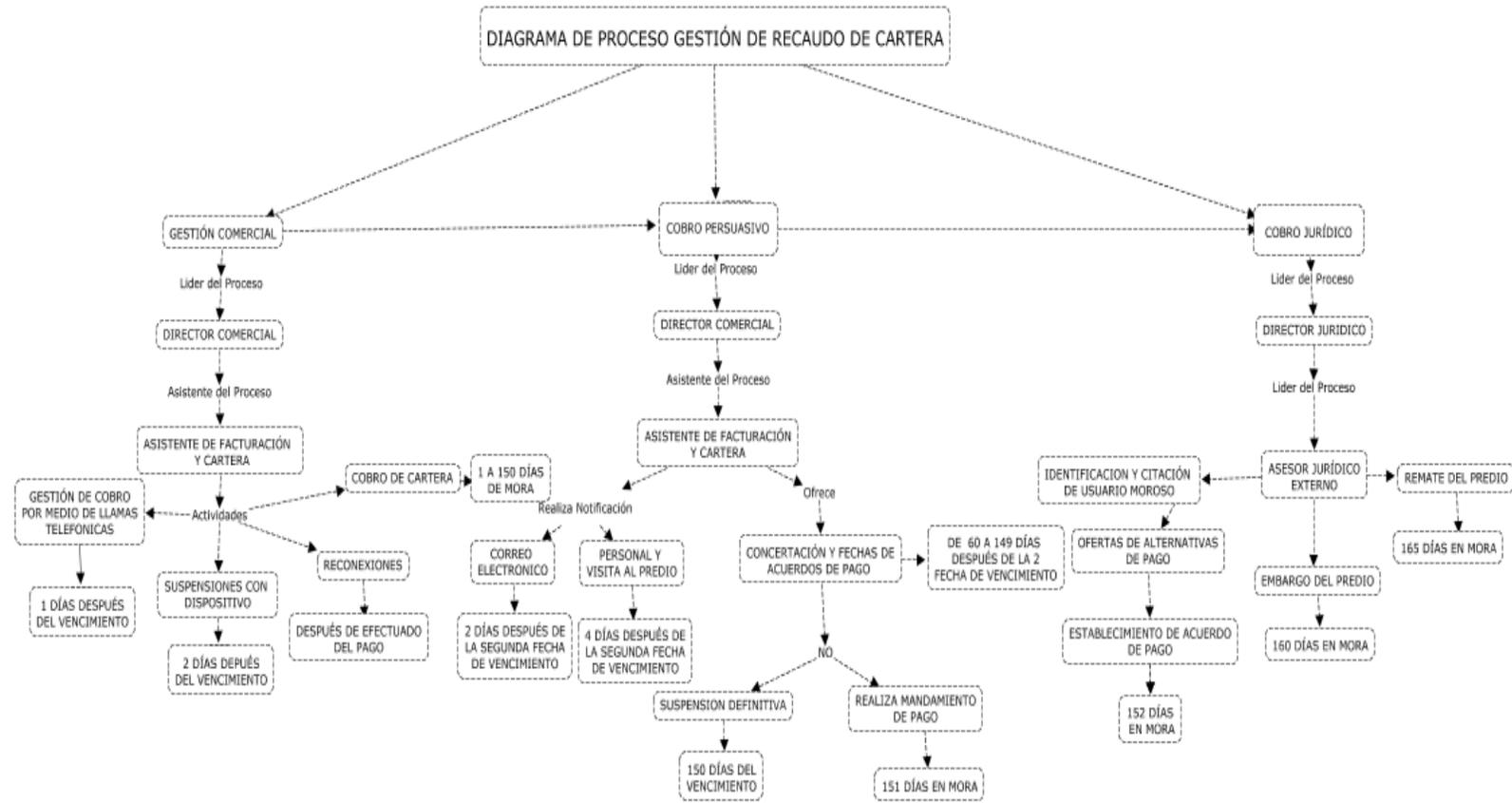


Figura 2. Diagrama de Proceso Actual en Gestión de Cobro de Cartera

Fuente: Archivos área comercial empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

### **6.1 Análisis Estrategia Gestión Comercial**

Al analizar la gestión comercial actual es deficiente, porque existe ausencia de controles por parte del director del área comercial, quien es la persona encargada de supervisar al asistente de cartera, para el cual según el manual de funciones establece, que luego de pasar la primera fecha de vencimiento del pago de las facturas tiene como función el seguimiento por medio de llamadas telefónicas a los usuarios que no han cancelado oportunamente el servicio prestado en la primera fecha de vencimiento, donde se evidencia que el jefe de esta área no mide ni evalúa el grado de desempeño y cumplimiento de las funciones del asistente de cartera, ni tampoco existe registro ni control de las llamadas telefónicas realizadas por parte de la persona a cargo, es por esto que no se puede determinar que se esté cumpliendo con la función de seguimiento a los usuarios en mora.

También se logra identificar que otra falencia del área comercial es que no existe control para los usuarios al momento de realizar la solicitud de una nueva matricula, ya que al momento de la solicitud no se están exigiendo los documentos necesarios para la identificación del predio y con esto verificar la existencia de alguna deuda con la empresa, lo cual permite que los usuarios que están en mora por los servicios prestados fácilmente adquieran una nueva matricula dejando alguna deuda pendiente de pago, adicional se logra determinar que el control de visitas a los predios no se está realizando de forma efectiva para evitar las conexiones ilegales que hacen los usuarios a los cuales por el no pago de sus obligaciones se les ha suspendido el servicio de forma definitiva.

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP a junio del 2019 cuenta con 22.592 usuarios distribuidos así:

Tabla 2  
*Distribución de Usuarios por Sectores Junio 2015 a Junio 2019*

Distribución de Usuarios por Sector						
Servicio	Residencial	Comercial	Industrial	Especial	Oficial	Totales
Acueducto	20.619	1.710	34	12	217	22.592
Alcantarillado	18.873	1.675	8	11	198	20.765

Datos: Archivos Área Comercial Empresa de Acueducto, Alcantarillado Y Aseo del Espinal ESP. (Fuente Elaboración Propia)

Tabla 3  
*Total de usuarios por seguimiento del asistente de cartera*

Periodo	Facturación Total	Recaudo Total	% Recaudo Total	% Sin Recaudar	Usuarios Al Día	Usuarios en Mora
Jun-15	\$959.526.608	\$674.827.275	70,33%	29,67%	13.387	5.648
Jun-16	\$1.056.233.629	\$769.806.700	72,88%	27,12%	14.620	5.440
Jun-17	\$1.152.312.785	\$797.503.256	69,21%	30,79%	14.255	6.342
Jun-18	\$1.218.307.757	\$844.311.711	65,13%	34,87%	14.168	7.587
Jun-19	\$1.316.111.208	\$921.971.635	66,74%	33,26%	15.079	7.513

Datos: Archivos Área Comercial Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. de Junio 2015 a Junio 2019 (Fuente: Elaboración Propia)

Aquí se puede observar la deficiencia de la gestión de cobro de cartera por falta de personal en el área comercial, esto debido a que solo cuenta con un asistente de cartera, que entre otras funciones tiene como responsabilidad el seguimiento de los usuarios que presentan mora, para el periodo de los años 2015 al 2019 debía hacer llamadas telefónicas aún 33,26% del total de los usuarios, lo que corresponde a 7,513 usuarios que presentan mora o que no pagan la factura en el

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

primer vencimiento, lo que significa que el asistente de cartera no cuenta con el tiempo suficiente para hacer un seguimiento riguroso a todos los usuarios y cumplir con sus otras funciones.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del total de la cartera durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019 con respecto al total de recaudo.

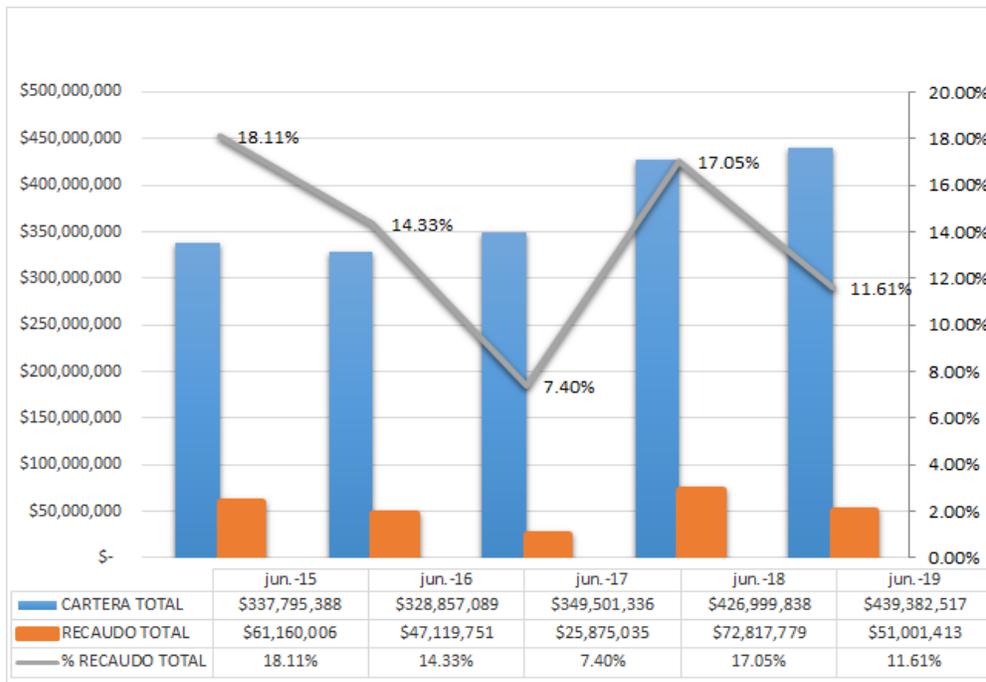


Figura 3. Cartera Total Vs Recaudo Total de Cartera Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Como resultado de la ineficiente gestión de cobro de cartera para el periodo junio de 2105 la cartera oscilaba en \$337,795,388 donde por consecuencia de las ineficientes estrategia de cobro se recaudó \$61,160,006 obteniendo el 18.11% de recaudo del total de la cartera, durante los dos años siguientes el total de la cartera tuvo crecimiento hasta llegar a los \$349,501,336 en el año 2017 donde se obtuvo un recaudo de \$25,875,035 teniendo un 7,40% de recaudo del total de la cartera, a junio del 2019 se observa que la estrategia comercial por parte del asistente de cartera

no es eficiente al momento del seguimiento de los usuarios con vencimiento en las facturas de los servicios prestados, para el año 2019 la empresa presenta cartera vencida de \$439,382,517 con recaudo de \$51,001,413 que representa solo el 11,61% de recaudo.

En la siguiente figura se observar el análisis del total de facturación corriente de junio 2015 a junio de 2019 con respecto al total de recaudo.

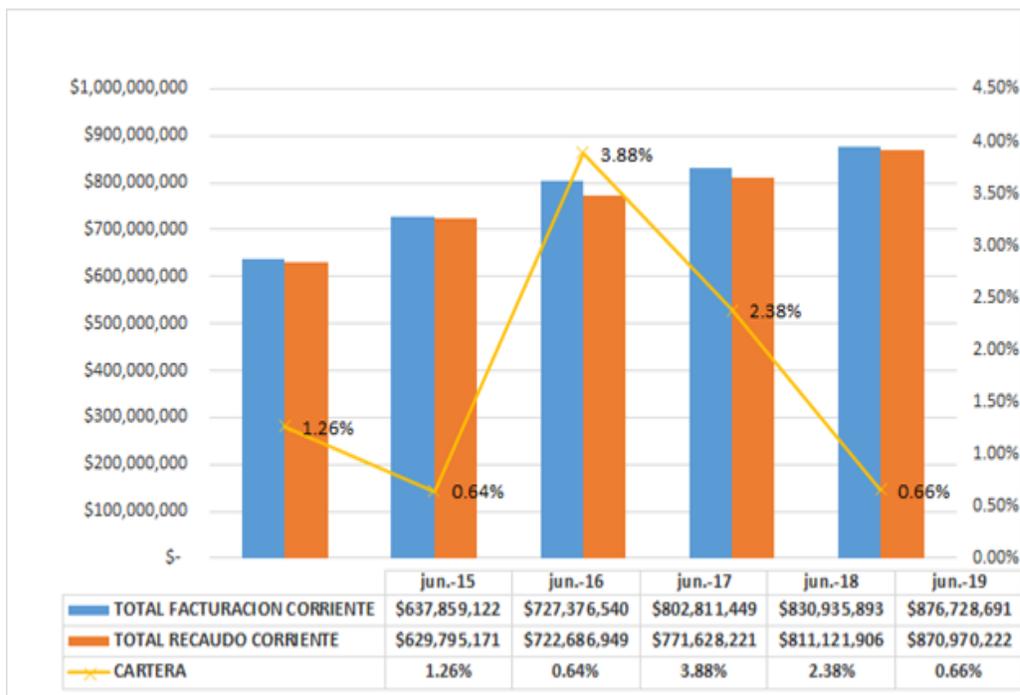


Figura 4. Facturación Corriente Vs Recaudo Corriente Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo área Financiera empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Al analizar la estrategia comercial actual también está afectando la liquidez de empresa en comparación al total del servicio facturado con el total de recaudo, se puede observar que debido a la ineficiencia del área comercial por el no seguimiento a los usuarios en el periodo de junio del 2015 del total de facturación con respecto al total del recaudo se observan que el 1,26% del recaudo queda como cartera, para el periodo a junio 2016 las estrategia de cobro no lograron recaudar del total de facturación de este periodo quedando un 0.64% de cartera pendiente de

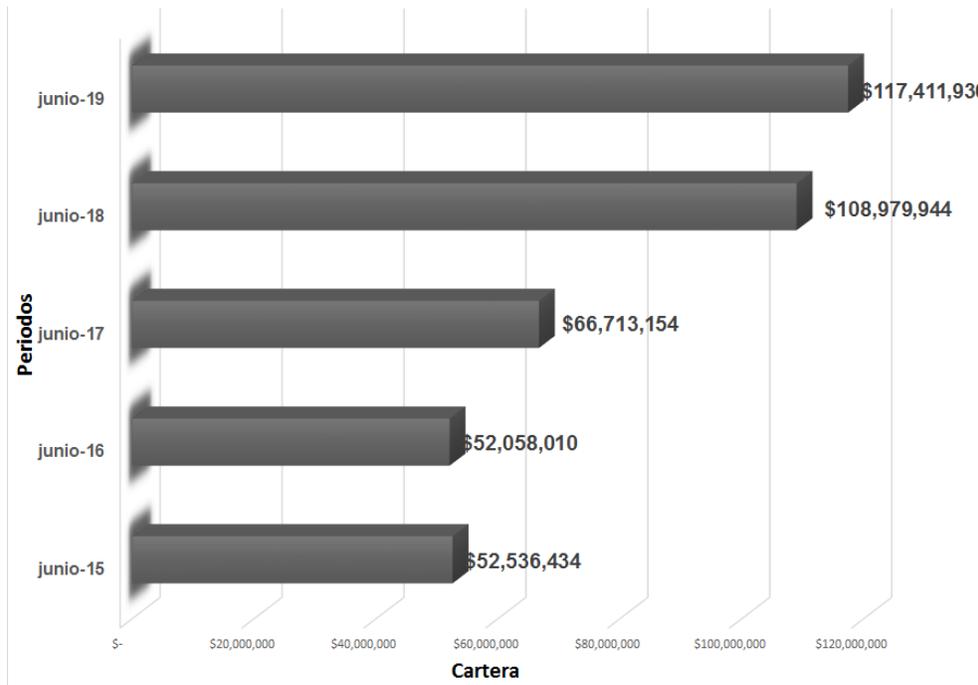
cobro para este periodo, para el periodo de junio 2017 se refleja que quedo pendiente de recaudo un 3,88% de la cartera, para el periodo de junio del 2018 del total de la facturación no se logra el recaudo total, quedando una cartera del 2,38% por recuperar y para el periodo del 2019 del total de facturación quedo el 0,66% de cartera.

Con la gestión de cobro actual la cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal E.SP cada vez se ve más afectada en cuanto a liquidez y rentabilidad, adicional no se ve la gestión del área comercial por iniciar seguimiento a los usuarios para lograr disminuir la cartera y los altos índices presentados en la actualidad.

También se observa la ineficiencia en la gestión comercial y de la gerencia de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. en la falta de gestión en realizar acuerdo de pago con entidades oficiales como hospitales, clínicas, gobernación y el Inpec entre otras, las cuales afectan notablemente la liquidez de la empresa.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado de la cartera del sector oficial durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019 con respecto al total de recaudo.

La cartera del sector oficial hace referencia a las entidades de carácter oficial, a los establecimientos públicos que no desarrollen permanentemente actividades de tipo comercial o industrial, a los planteles educativos de carácter oficial de todo nivel, a los hospitales, clínicas, centros de salud, ancianatos u orfanatos de carácter oficial. La gestión comercial es tan poca que muestra como ha venido aumentando la cartera vencida de manera significativa, lo cual impacta significativamente la liquidez de la empresa.



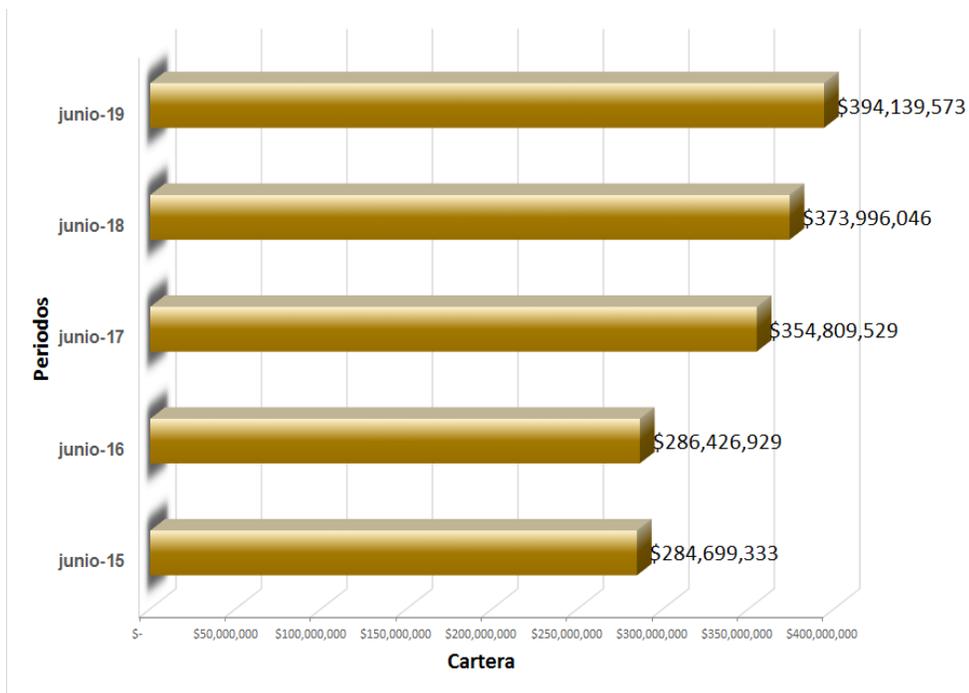
*Figura 5. Comportamiento Cartera Oficial de Junio 2015 a Junio de 2019*

Fuente: Archivo financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

La cartera vencida ha pasado de estar en el año 2015 en \$52.636.434 a estar en el año 2019 en \$117.411.930, lo cual lleva a concluir que no se está adelantando la gestión ni se han trazado estrategias que minimicen el impacto de crecimiento y maximicen el recaudo de cartera, y así poder lograr una mejora significativa en el indicador de recaudo.

La empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. durante el periodo de junio de 2019 por el no recaudo de \$117.411.930 debido por la gestión de cobro de cartera ineficiente que se lleva en la actualidad, se ve afectada porque no ha realizado obras para el beneficio de la prestación de servicio a los usuarios, no ha podido cumplir a tiempo con obligaciones con terceros, impidiendo el normal funcionamiento de la operación de la empresa.

La empresa no cuenta con el medio de pago electrónico para realizar el pago de facturas de servicio de acueducto y alcantarillado, lo que provoca que los usuarios que tienen el acceso a internet no puedan pagar la deuda por falta de la inclusión de la tecnología, cuando a hoy la tecnología ha generado grandes cambios en el sector financiero y aún más para realizar pagos, permitiendo que las transacciones se realicen de forma rápida y sencilla.



*Figura 6.* Comportamiento de Cartera Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

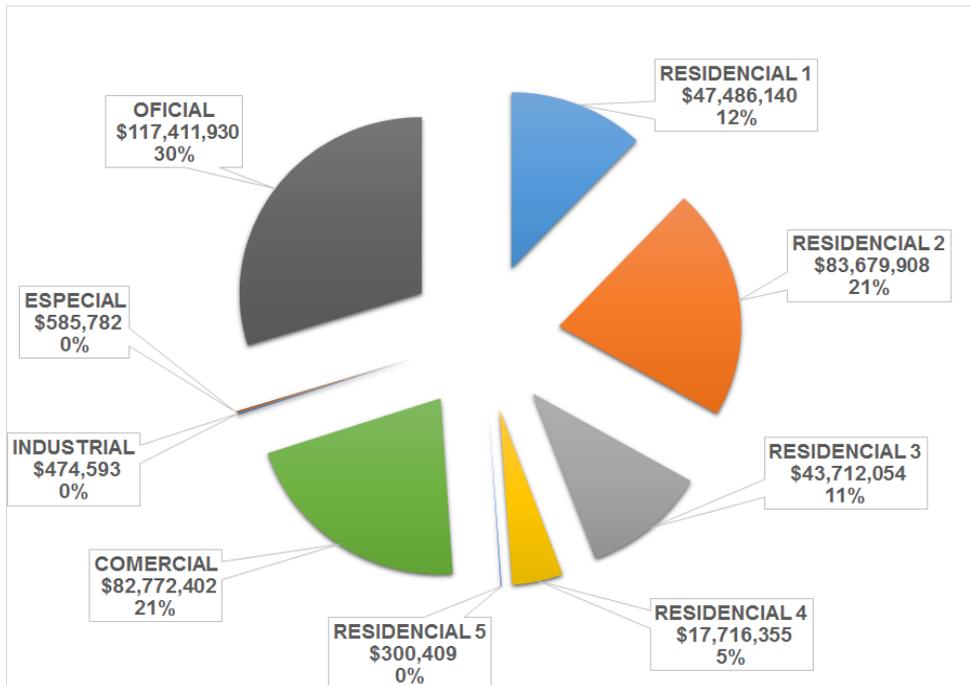
Al observar el comportamiento anual de la cartera de la empresa, se puede determinar que ha tenido un crecimiento a través del tiempo, el cual es ocasionado por las deficiencias en la gestión de cobro en el área comercial por el aumento en los usuarios que no cumplen con su obligación de pago y por fallas administrativas.

## **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

47

Para el periodo de junio del 2015 la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. ostenta una cartera vencida de \$284.699.333, para el periodo de junio del 2016 llego a \$286.426.929 y en los años siguientes presenta un aumento significativo hasta llegar en el periodo de junio del 2018 a \$373, 996,046 y para el periodo del junio del 2019 a una cartera \$394.139.573, donde se puede apreciar que durante el periodo de junio del 2015 a junio del 2019 hay un crecimiento aproximado de \$109.440.240,esto debido a las estrategias ineficientes de la gestión de cartera existente.

Debido a la deficiente gestión del cobro de cartera en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. el sector que tiene una mayor cartera es el oficial por valor de \$117.411.930 que representa un 30% del total de la cartera, para el cual el asistente de cartera no está realizando la gestión de cobro adecuada, siendo esta la cartera más representativa y a la cual no se está realizando el seguimiento necesario, seguido por el sector comercial por valor de \$82.772.402 con una participación del 21% de la cartera vencida, el sector residencial el estrato 2 por valor de \$83.679.908 que representa el 21% del total de la cartera, el sector residencial del estrato 1 por valor de \$47.486.140 que representa el 12% del total de la cartera, el sector residencial del estrato 3 por valor de \$43.712.054 que representa el 11% del total de la cartera, el sector residencial del estrato 4 por valor de \$17.716.355 que representa el 5% del total de la cartera, el sector residencial del estrato 5 por valor de \$300.409 y el sector especial por valor de \$585.782 .



*Figura 7. Clasificación Cartera Junio 2015 a Junio de 2019*

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Debido a las fallas de las estrategias actuales en el cobro de cartera se observa que a junio del 2019 por cada servicio prestado por la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. la cartera va en aumento, y aún más en el servicio de alcantarillado donde a junio de 2105 estaba en \$47,309,332 y al periodo de junio del 2019 está en \$131,173,253, esto demuestra la poca eficiencia del área comercial, la cual no tiene la capacidad de lograr disminuir la cartera, y afecta de manera significativa la liquidez de la empresa.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera por servicio prestado los periodos de junio 2015 a junio de 2019.

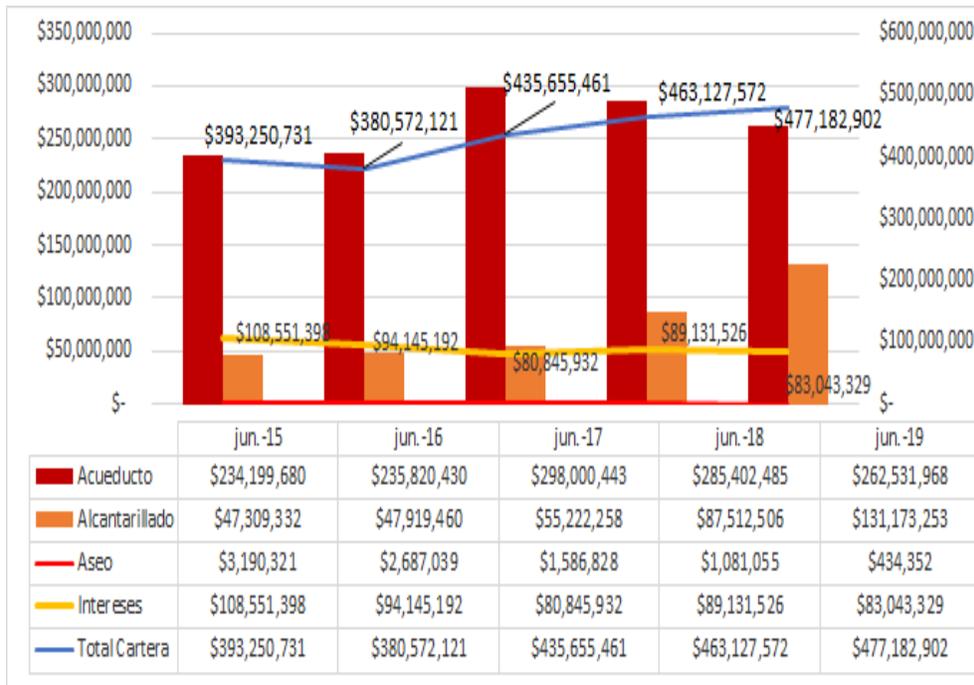


Figura 8. Clasificación de la Cartera de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

### 6.1.1 Análisis de la Afectación de Cartera por Estrato.

A continuación se realiza el análisis del comportamiento de la cartera vencida por las deficiencias en la gestión de cobro por parte del área comercial de los diferentes sectores y estratos de el Municipio del Espinal en el servicio prestado de acueducto y alcantarillado.

Para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. el sector residencial es el relacionado con la vivienda de las personas, en este análisis podemos observar que en el sector residencial del estrato 1 en el comportamiento de la cartera hay un crecimiento pasando de una cartera durante el periodo de junio del 2015 de \$40,764,265, para el periodo junio del 2016 tuvo una disminución llegando a los \$36,324,079, durante los periodos de junio 2017 a junio

2019 por las ineficientes estrategias en el recaudo de cartera tuvo un aumento llegando a los \$47,486,140, donde se evidencia la necesidad de aplicar estrategias para no permitir el crecimiento de la cartera de este estrato.

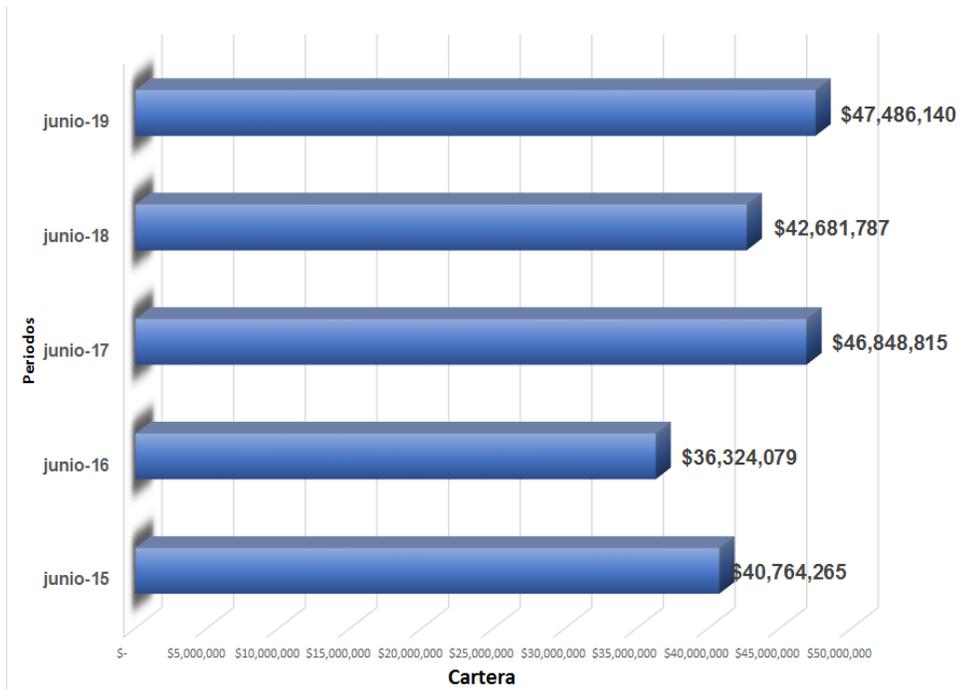


Figura 9. Comportamiento de Cartera Estrato 1 de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera del estrato 2 durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019, se observa que la deficiente gestión de cobro de cartera ha permitido que el comportamiento de la cartera en el estrato 2 sea irregular, observando que durante el periodo de junio del 2015 tiene una cartera de \$80,211,225, para el periodo de junio del 2016 aumenta hasta llegar a una cartera de \$85,978,715, para el periodo de junio del 2017 una cartera de \$90,668,914, para el periodo de junio del 2018 hubo disminución hasta llegar a \$75,593,809 y para el periodo de junio 2019 tuvo un aumento

significativo hasta llegar a tener una cartera de \$83,679,908, lo cual afecta significativamente el estado de liquidez de la empresa.

Con esto podemos observar que la gestión de recuperación de cartera para este estrato es deficiente porque no se ha hecho seguimiento a los usuarios de este estrato, los cuales es más fácil de recuperar la cartera porque son usuarios que cuentan con recursos para pagar los servicios prestados.

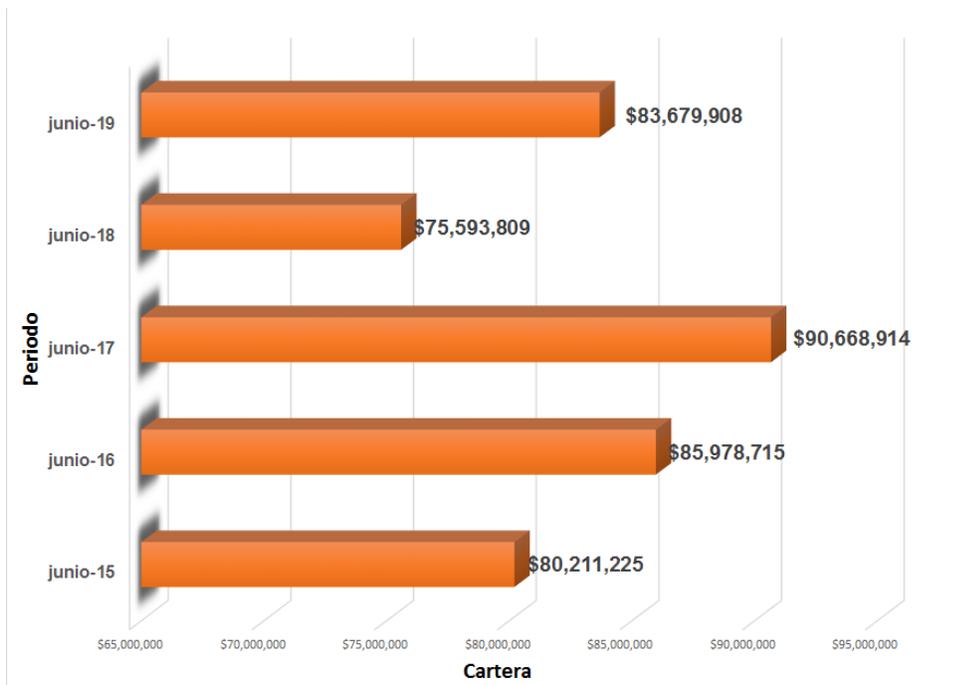
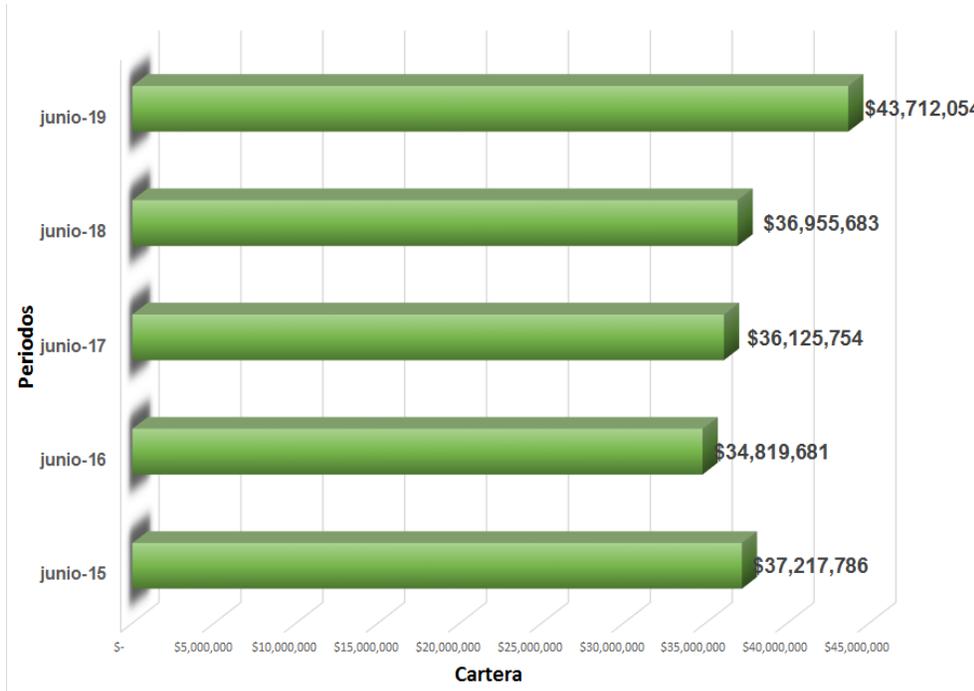


Figura 10. Comportamiento de Cartera Estrato 2 de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera del estrato 3 durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019

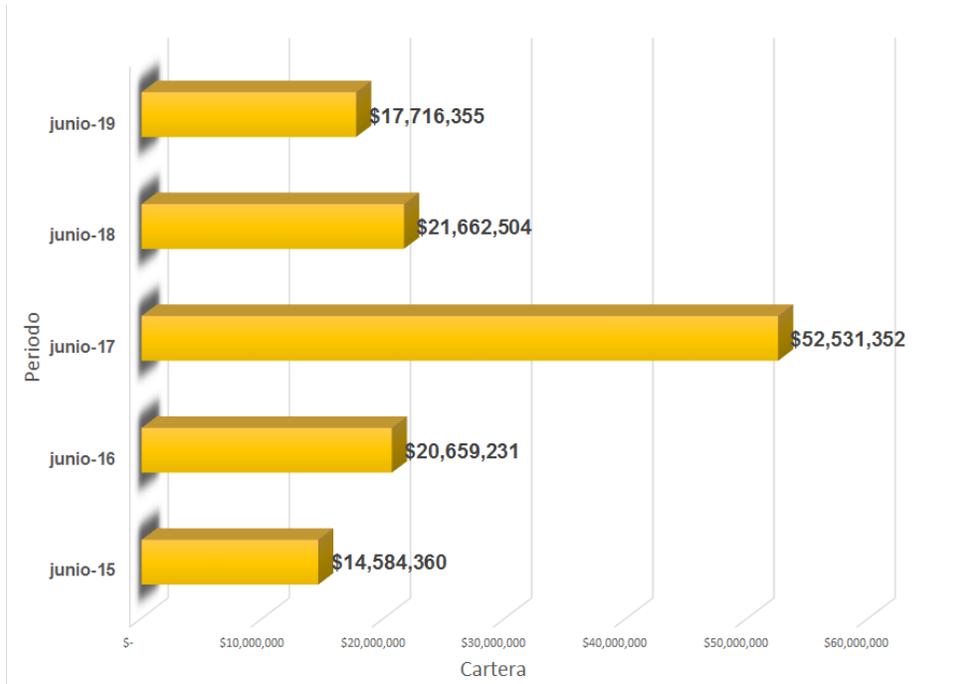


*Figura 11.* Comportamiento de Cartera Estrato 3 de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Las estrategias de cobro por parte del área comercial en cuanto al recaudo de cartera no son efectivas, ya que se observa que en el sector residencial 3 presenta una cartera a junio del 2015 de \$37,217,786, donde se puede evaluar la ineficiencia de esta área, porque el estrato 3 es un sector que cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de pago de sus obligaciones, pero por falta del seguimiento a los usuarios que ostenta cartera con la empresa al periodo de junio del 2019 se tiene un aumento significativo de \$43,712,054, representando un 15.46% de crecimiento en comparación al año inmediatamente anterior, lo que permite evidenciar el aumento constante y el riesgo que representa para la empresa si este estrato sigue presentando este comportamiento.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera del estrato 4 durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019.

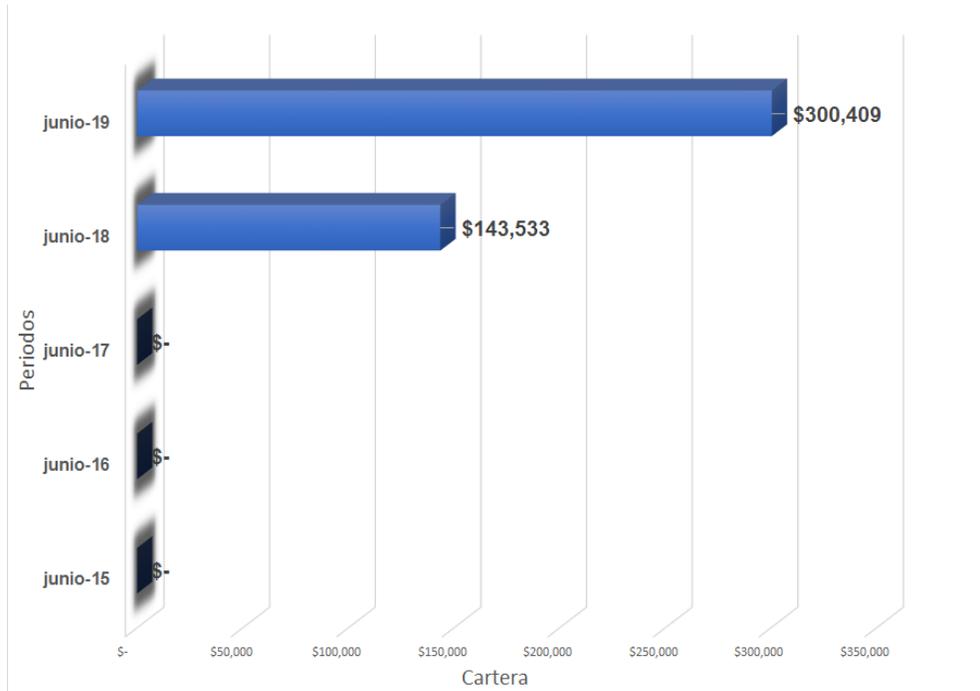


*Figura 12.* Comportamiento de cartera estrato 4 de junio 2015 a junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Teniendo en cuenta lo mostrado en la figura correspondiente al estrato 4, se observa que aunque ha tenido una disminución en la cartera durante el periodo junio 2017 a junio del 2019, demuestra que todo es por la mala gestión de cartera existente porque es un estrato que tiene los medios y recursos para pagar los servicios prestados por la empresa y por falta de seguimiento y gestión de cobro a junio del 2019 se ostenta una cartera de \$17.716.355

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera del estrato 5 durante los periodos de junio 2015 a junio de 2019



*Figura 13. Comportamiento de Cartera Estrato 5 de Junio 2015 a Junio 2019*

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

En la figura correspondiente al estrato Residencial 5, a pesar de no tener una representación significativa en el total de la cartera por tener un bajo capital adeudado, es importante tener en cuenta que la gestión no ha sido la mejor durante los dos últimos años, ya que después de no existir algún tipo de deuda, se ha generado cartera y esta ha mostrado un crecimiento doble de manera anual, lo cual prende las alarmas para establecer una estrategia efectiva que permita volver a cero la cartera de este sector, puesto que el mismo cuenta con los medios económicos suficientes para adelantar el pago.

## **6.2 Análisis de Estrategia en el Cobro Persuasivo**

La estrategia de cobro persuasivo no es eficiente por parte del área comercial, debido a que otra de las funciones del asistente de cartera es que debe iniciar la gestión de cobro por medio de citaciones a todo usuario que luego de realizada la suspensión del servicio la obligación sigue en mora; esta citación la debe realizar por medio comunicación escrita dirigida al usuario, debe contener información sobre las facturas vencidas y el total adeudado, la cual debe ser notificada personalmente al usuario, en caso de no lograrse, se realiza por correo certificado; la principal falencia para llevar a cabo este proceso es que la empresa no cuenta con una base de datos actualizada de los usuarios lo que dificulta aún más la gestión de cobro persuasivo, porque al no contar con la información básica de los usuarios no es posible que el asistente de cartera realice las notificaciones de forma efectiva ni permite que se haga seguimiento a los usuarios en mora, por todas estas funciones el asistente de cartera no cuenta con el tiempo necesario para cumplir con el seguimiento a este segmento de usuarios que es tan significativo para la recuperación de la liquidez de la empresa.

En la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. van en aumento de los usuarios que pasan a cobro persuasivo durante los periodos de junio de 2015 a junio 2019 afectando la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa; donde en junio 2015 a junio 2017 no se presentaban usuarios en cobro persuasivo, a junio de 2018 se incrementa en 525 usuarios y a junio 2019 su aumento es significativo llegando a los 1080 usuarios en cobro persuasivo.

La estrategia de cobro persuasivo en la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. no está siendo eficiente ya que hasta la quinta (5ª) factura la empresa procede al retiro definitivo de la acometida de acueducto, lo que en la actualidad está ocasionando que más

usuarios presenten retraso en los pagos, con ello el deterioro en la cartera y la afectación del índice de rotación.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado de la estrategia de cobro persuasivo de la cartera durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019

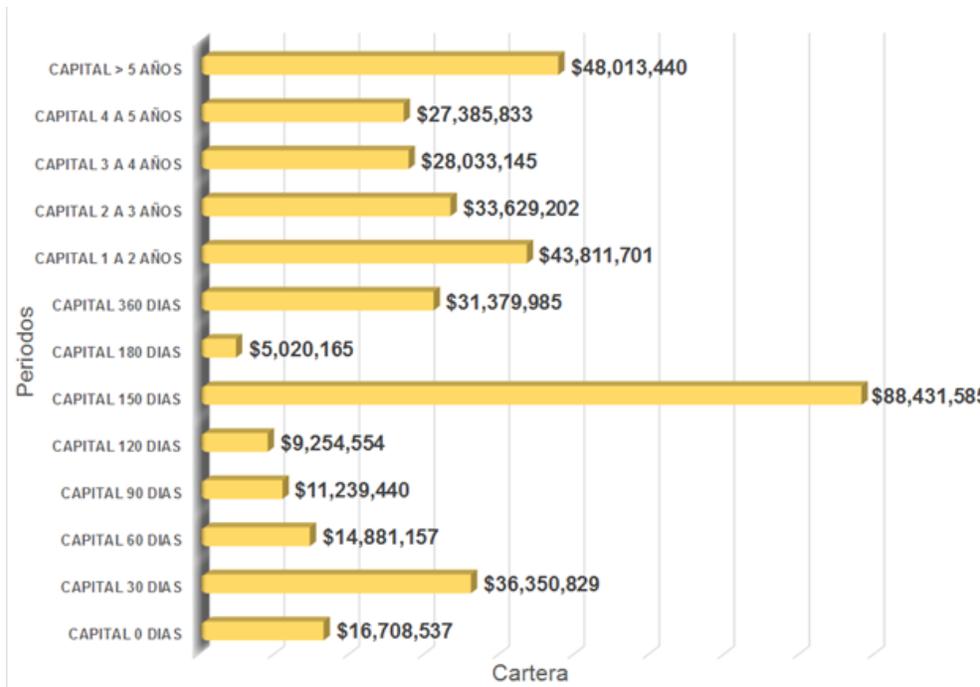
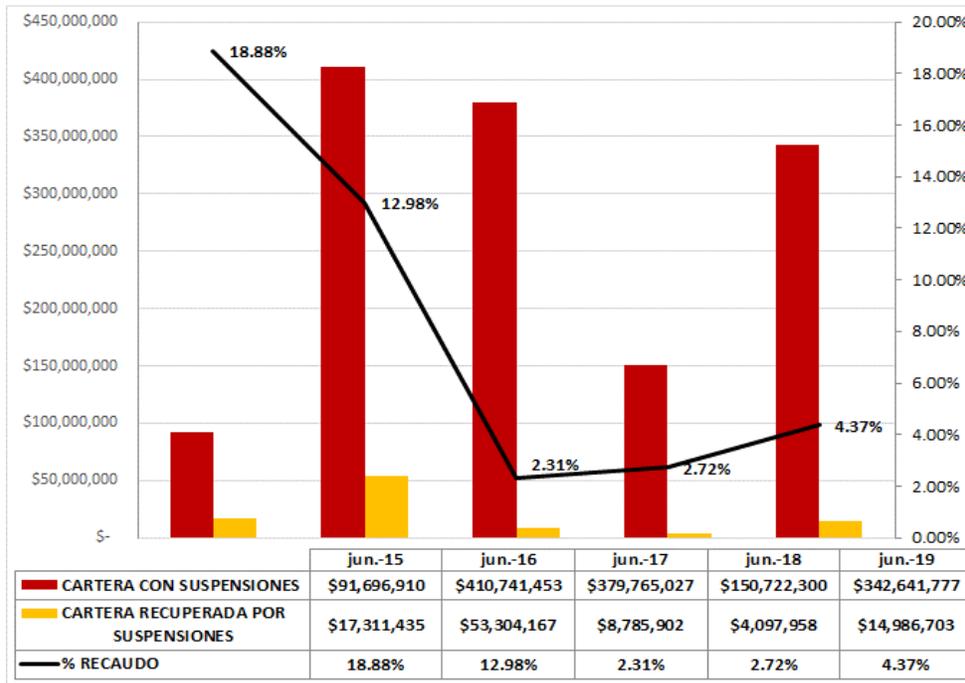


Figura 14. Clasificación Cartera por Edades de Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

La poca gestión en las estrategias del cobro persuasivo en el seguimiento a los usuarios que presentan mora está afectando la liquidez de la empresa, como lo podemos observar en el estudio realizado en la clasificación de la cartera por edades pone en evidencia que la gestión de cobro de la cartera es ineficiente porque se observa que la cartera clasificada por edades a 150 días presenta un aumento significativo de más de \$88.431.585 en la actualidad.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado de la estrategia de cobro persuasivo de la cartera con suspensiones y la cartera recuperada durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019

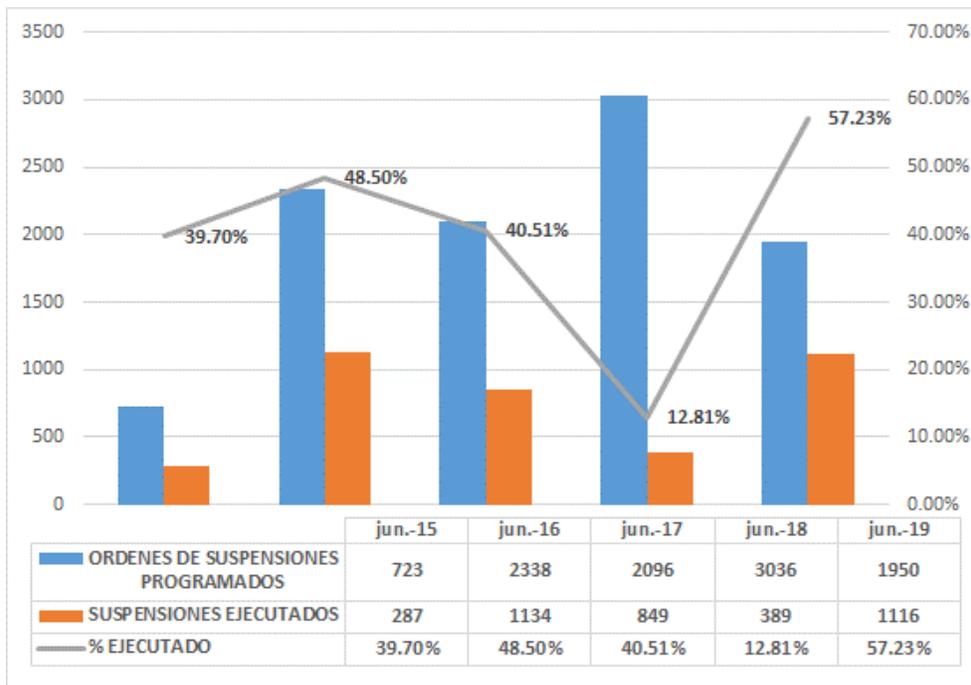


*Figura 15. Cartera con Suspensiones Vs Cartera Recuperada de Junio 2015 a Junio 2019*

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Se puede observar que debido a la deficiencia de la estrategia de cobro persuasivo durante el periodo de junio del 2015 el total de la cartera con suspensiones es de \$91,696,910 y a junio del 2019 el aumento es significativo llegando a \$342,641,777, con esto se puede evidenciar la falta de control de parte del director del área comercial en el crecimiento de la cartera con suspensiones, adicional a esto el porcentaje de cartera luego de venir en el periodo de junio del 2015 de un 18,88% baja hasta llegar en el periodo de junio del 2017 a un 2,31% de recuperación de cartera, terminando al periodo de junio del 2019 con tan poca gestión que solo obtiene un 4,37% de recuperación de cartera con suspensiones.

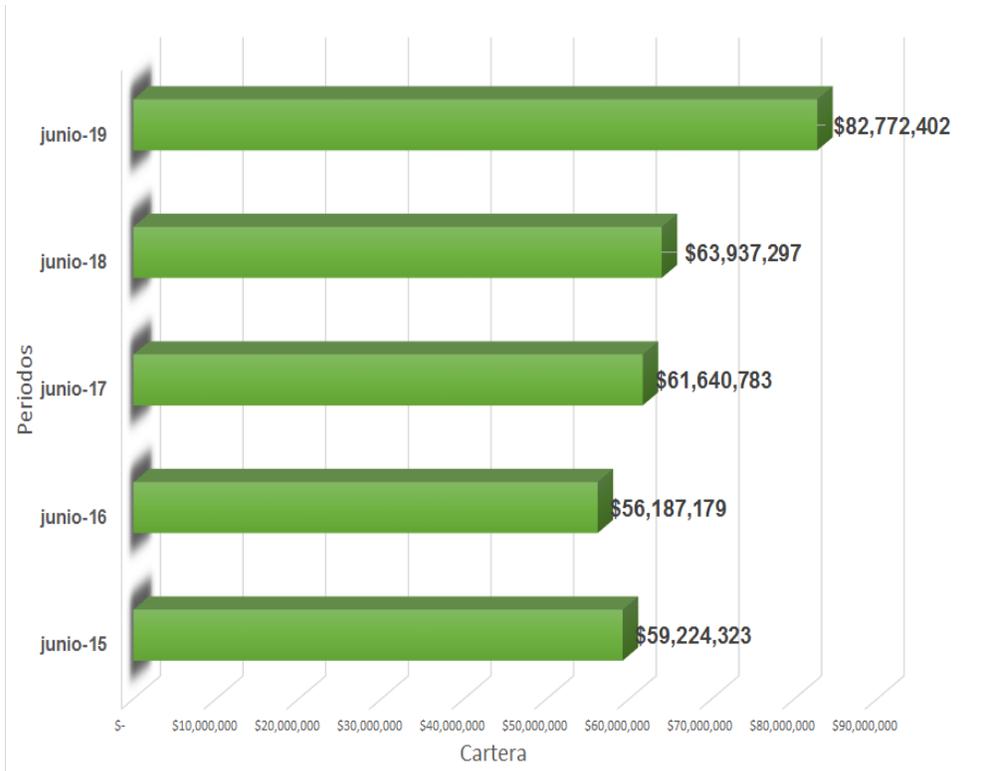
En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado de las órdenes de suspensiones programadas con suspensiones ejecutadas durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019



*Figura 16.* Total Órdenes de Suspensiones Programadas Vs Suspensiones Ejecutadas de Junio 2015 a Junio 2019  
Fuente: Archivos Financieros empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Debido a las fallas en la estrategia de cobro persuasivo se puede observar que el director del área comercial no está llevando control en los tiempos de ejecución del personal del área, porque las ordenes de suspensión programas no están siendo las mismas que las ejecutadas. Al analizar el área, esta cuenta con la cantidad del personal necesario para cumplir con esta labor, pero el personal no tiene sentido de pertenencia para cumplir con las tareas asignadas.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera en el sector comercial durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019

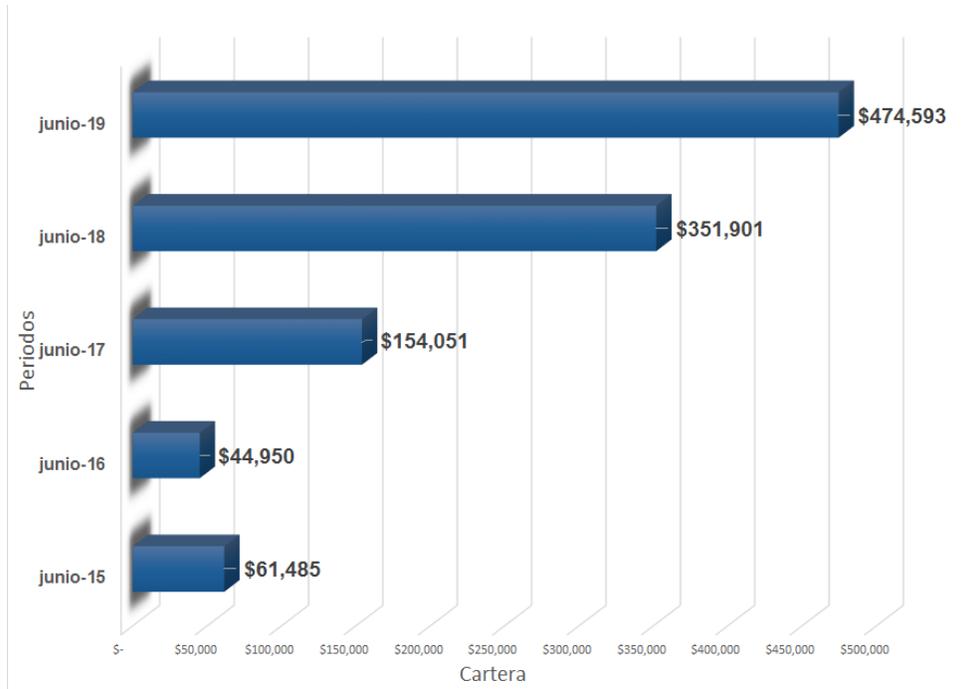


*Figura 17.* Comportamiento Cartera Comercial de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Entendiéndose como el sector comercial los predios o inmuebles en donde se desarrollan actividades comerciales de almacenamiento o expendio de bienes, así como gestión de negocios o ventas de servicios y actividades similares, se observa que la gestión y las estrategias de cobro no han sido las más adecuadas, puesto que ha venido creciendo la cartera en este sector presentando un aumento hasta llegar a \$82.772.402 en el periodo de junio del 2019 lo cual no afecta la solidez de la empresa, hay que tener en cuenta que es uno de los sectores que cuentan con medios económicos suficientes para el pago de los servicios prestados y no debería presentar ese estado de cartera.

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del comportamiento de la cartera en el sector industrial durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019



*Figura 18.* Comportamiento Cartera Industrial de Junio 2015 a Junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

En lo referente a la cartera del sector industrial, que son los predios o inmuebles en los cuales se desarrollen actividades industriales que corresponden a procesos de transformación o de otro orden, se observa el aumento de la cartera en este sector ya que su comportamiento y tendencia va en aumento iniciando en el periodo de junio del 2015 con solo \$61.485 y al periodo de junio del 2019 presenta una cartera de \$474. 593, se debe tener en cuenta que este sector cuenta con los medios económicos para estar al día con el pago de servicios prestados por la empresa.

### **6.3 Análisis de Estrategia en el Cobro Jurídico**

El proceso jurídico es aún más ineficiente porque no se están verificando periódicamente los estados de las obligaciones vencidas, no están haciendo el procediendo a librar mandamiento de pago contra el usuario o contra el actual propietario del predio, tampoco se realizan los embargos ni remate a los predios de los usuarios que no han cancelado sus obligaciones, esto es lo que está generando el aumento de la cartera en la empresa y el déficit financiero actual.

La empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. mensualmente paga por honorarios a 2 asesores jurídicos y un secuestre por realizar las funciones de librar mandamiento de pago a los usuarios que ya han pasado a cobro jurídico.

Tabla 4  
*Total Recaudo Vs Total Honorarios*

Periodo	Recaudo Total	Honorarios Total	% Honorarios Total
Jun-15	\$61.160.006	\$13.600.000	22,24%
Jun-16	\$47.119.751	\$14.552.000	30.88%
Jun-17	\$25.875.035	\$15.571.000	60,18%
Jun-18	\$72.817.779	\$11.000.000	15,11%
Jun-19	\$51.001.413	\$12.563.000	24.63%

Datos: Área Comercial de junio 2015 a junio 2019 empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.  
(Fuente: Elaboración propia)

Debido a la situación financiera actual de la empresa se puede observar que los funcionarios no están cumpliendo con sus obligaciones, ya que el total de recaudo obtenido en un periodo no alcanza las expectativas en comparación al gasto que debe asumir la empresa, como se puede observar el recaudo es no es significativo para el total de dinero invertido en el pago de honorarios de estos funcionarios.

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

En la siguiente figura se puede observar el análisis realizado del total de recaudo en relación con el total de honorarios durante los periodos de junio del 2015 a junio del 2019

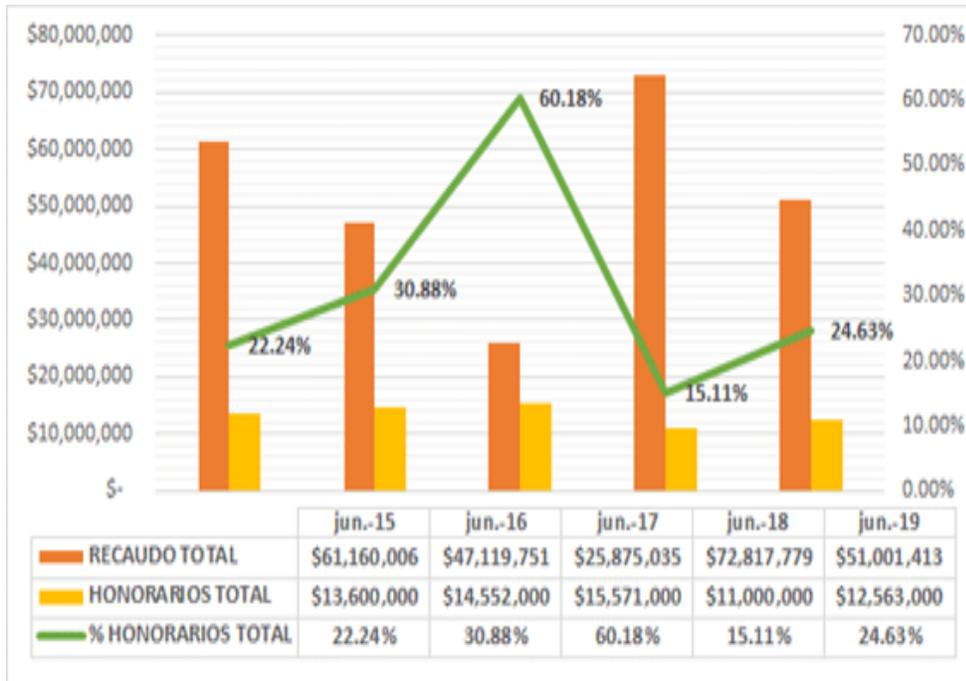


Figura 19. Análisis Recaudo Total vs Honorarios Total de junio 2015 a junio de 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantantarillado y Aseo del Espinal

En la siguiente figura se analiza que el crecimiento de la cartera de usuarios morosos a junio de 2109 es de \$394.139.573 y los interese \$83.043.329, cartera que va en aumento en comparación con los años 2015 donde el capital estaba en \$284.699.333 y los intereses en \$108.551.398, con este aumento se determina que el aumento se sitúa en el capital facturado. Se puede observar el comportamiento del capital frente a los intereses generados, que estos van disminuyendo mientras que el capital va aumentando; lo cual podría ser debido a la baja gestión

de recaudo en la cartera concentrada en edades superiores y sobre todo a la cartera que genera el sector oficial, por lo que ocasiona el impacto negativo en la recuperación de la misma.

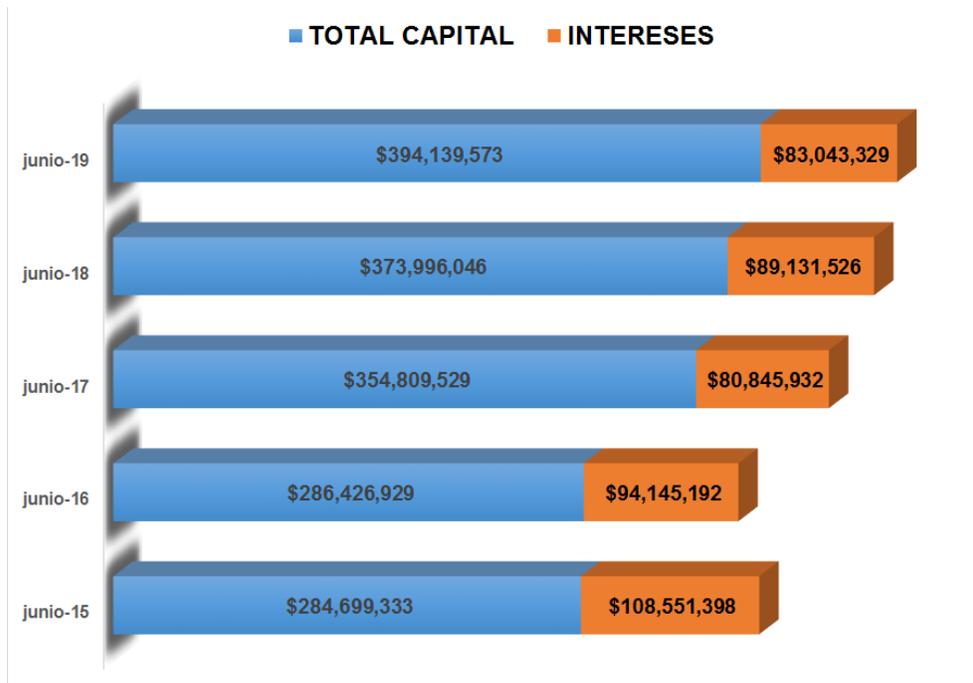


Figura 20. Comportamiento de Capital e Intereses Cartera de Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Se puede observar que la cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. ha venido en aumento; a junio de 2015 estaba en \$284.699.333, presentando en el año 2017 un crecimiento atípico, esto se debe a que en este año la empresa fue intervenida y no se realizaron el seguimiento necesario a los usuarios en el cobro durante este año.

**7 Variaciones de la Cartera en la Liquidez de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.**

En la empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. se puede observar la variación en el recaudo de cartera vencida durante el periodo de junio del 2019 es de \$394.139.573 representada en una variación del 38,44% con respecto al periodo de junio del 2015 la cual estaba representada en \$284.699.333 presentando un nivel de morosidad significativamente alto.

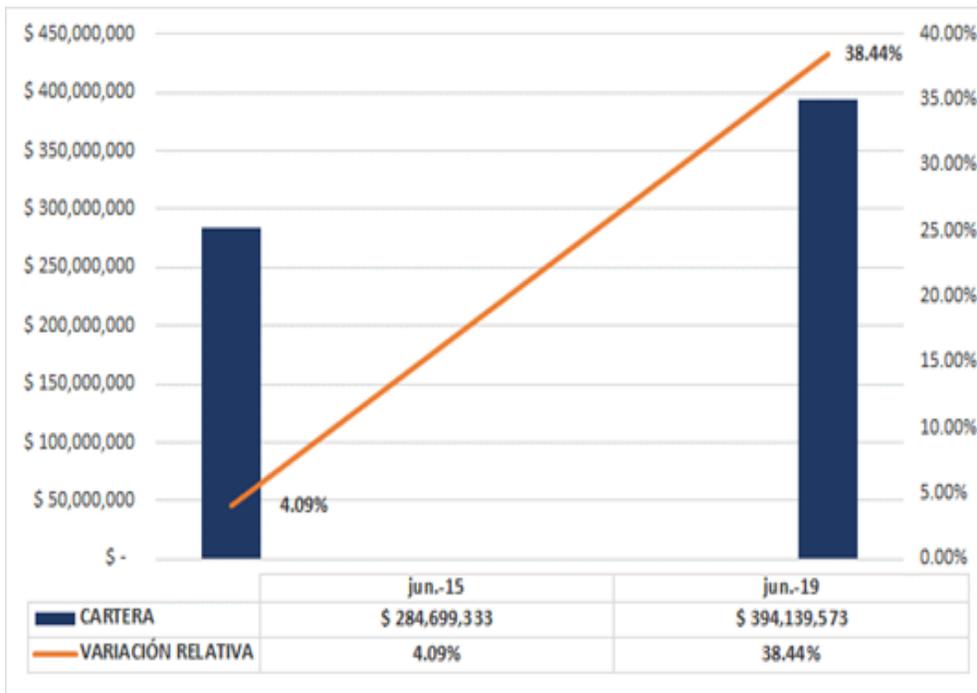


Figura 21. Variación Cartera Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

La variación presentada a junio del 2019 es debido al no pago oportuno de los usuarios de los servicios prestados de acueducto y alcantarillado y la poca gestión de recaudo existente.

El impacto de las variaciones de la cartera de los servicios de acueducto y alcantarillado afecta la liquidez, la operación y el flujo de efectivo de la empresa, lo que ocasiona el no pago de las obligaciones con terceros poniendo en riesgo la operación de la empresa.

Para la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. la afectación de las variaciones de la cartera es la no ejecución de las obras de inversión que la empresa ha dejado de realizar, estas son las inversiones que se encuentran contempladas en el Plan de Inversiones (POIR), como la de reposición y mantenimiento de redes de acueducto y alcantarillado, mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua potable – PTAP y planta de tratamiento de aguas residuales PTAR, mantenimiento de los desarenadores y plantas de bombeo.

Otra de las afectaciones de las variaciones de la cartera es el incumplimiento del programa de gestión, que es el compromiso adquirido con la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios el cual fue un requisito en el momento del levantamiento de la toma de posesión y la devolución de la empresa al Municipio del Espinal.

El cumplimiento del programa de gestión y plan de inversión es primordial para la prestación del servicio con calidad, eficiencia y continuidad; como se evidencia en la actualidad estas variaciones son significativamente altas y conllevan al no cumplimiento de las metas y objetivos de mediano y largo plazo, a las inversiones requeridas para la ampliación de cobertura, la reposición de los activos y las utilidades de la empresa.

La liquidez de la empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. se ha visto afectada en los últimos 5 años, ya que la cartera ha experimentado una variación significativa como se observa a continuación.

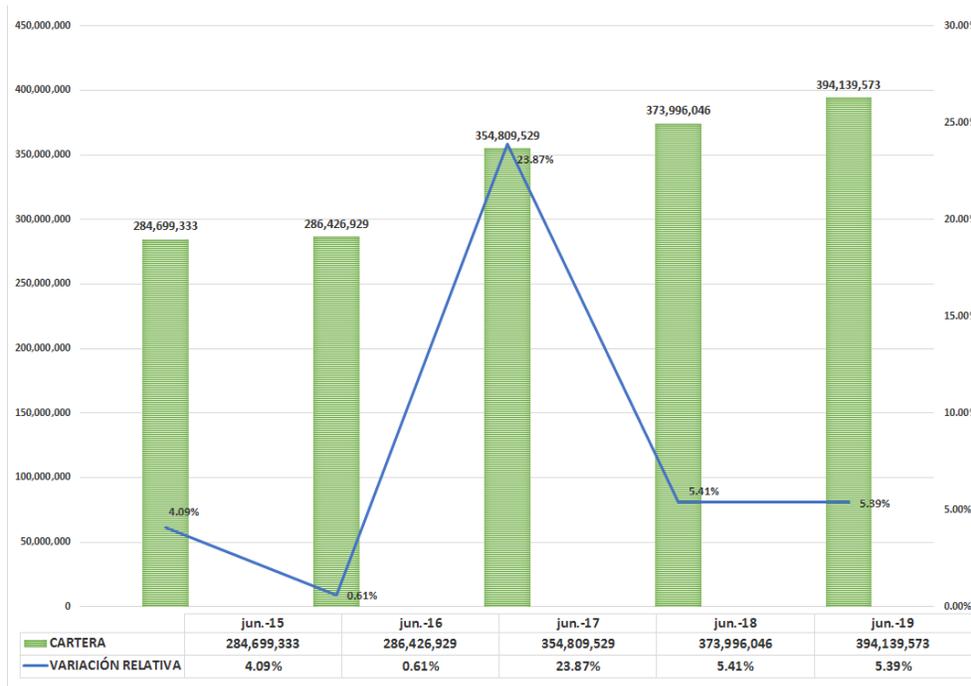


Figura 22. Variación Cartera de Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Como se puede observar la variación en la cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. es significativamente alta, demostrando que para el periodo de junio del 2017 llegó a los \$354.809.529 y durante los dos siguientes periodos siguió en aumento hasta llegar al periodo de junio del 2019 a \$394.139.573, lo que ha ocasionado no contar con la suficiente liquidez, incumplir con obligaciones y retrasar el proceso productivo de la empresa.

Entre las consecuencias de la afectación de la cartera en la liquidez de la empresa, se logra identificar que una de las más importante por no decir la más importante es el incumpliendo en el

## MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL

67

pago de los procesos judiciales fallados en contra de la empresa por demandas laborales, administrativas y acciones populares, ya que en la actualidad la empresa cuenta con más de 25 procesos en curso y por falta de liquidez no ha dado cumplimiento a ellos, lo que recurre en intereses, gastos administrativos y a tener en la actualidad las cuentas bancarias embargadas por el incumplimiento de estos pagos.

Todo esto hace que el área financiera sea de difícil manejo, tanto que la gerencia contrajo un contrato fiduciario para salvaguardar los recaudos de la empresa y poder seguir con el normal funcionamiento.

Tabla 5  
*Total Facturación Vs Cartera*

Periodo	Facturación		Total Facturación	Variación Relativa de Cartera
	Corriente	Total		
Jun-15	\$637.859.122	\$337.795.388	\$975.654.510	34,62%
Jun-16	\$727.376.540	\$328.857.089	\$1.056.233.629	31,13%
Jun-17	\$802.811.449	\$349.501.336	\$1.152.312.785	30,33%
Jun-18	\$830.935.893	\$426.999.838	\$1.257.935.731	33,94%
Jun-19	\$876.728.691	\$439.382.517	\$1.316.111.208	33,38%

Datos: Área Comercial de junio 2015 a junio 2019 empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.  
(Fuente: Elaboración propia)

Para el periodo de junio del 2015 podemos observar que del total de la facturación el 34,62% corresponde a cartera y para el periodo de junio del 2019 está presenta el 33,38% lo que significa que la disminución que viene presentando no es muy significativa y esto afecta la liquidez de la empresa para dar cumplimiento con sus inversiones, el programa de gestión y además poniendo en riesgo el funcionamiento la empresa.



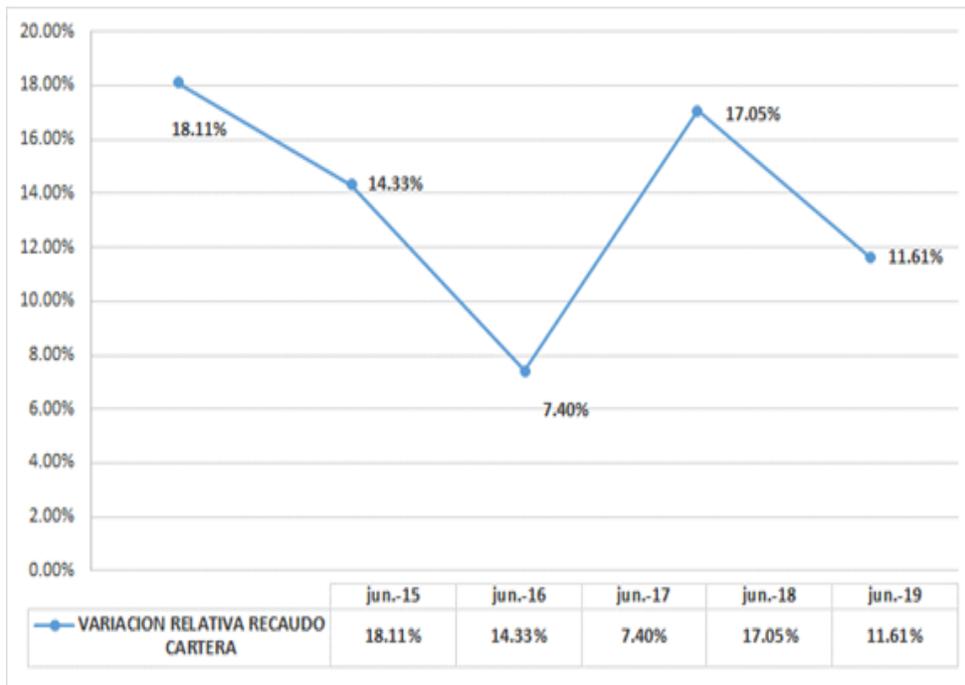
**Figura 23. Variación Relativa Cartera de junio 2015 a junio 2019**

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

**Tabla 6**  
*Total Facturación Vs Cartera*

Periodo	Cartera Total	Recaudo Cartera	Cartera	Variación Relativa Recaudo Cartera
Jun-15	\$337.795.388	\$61.160.006	\$276.635.382	18,11%
Jun-16	\$328.857.089	\$47.119.751	\$281.737.338	14,33%
Jun-17	\$349.501.336	\$25.875.035	\$323.626.301	7,40%
Jun-18	\$426.999.838	\$72.817.779	\$354.182.059	17,05%
Jun-19	\$439.382.517	\$51.001.413	\$388.381.104	11,61%

Datos: Área Comercial de junio 2015 a junio 2019 empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.  
(Fuente: Elaboración propia)



*Figura 24.* Variación Relativa Cartera Total Vs Recaudo Cartera Junio 2015 a Junio 2019

Fuente: Archivo Financiero empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

La empresa para la recuperación de la cartera morosa le falta más gestión de cobro por parte del área encargada de este proceso, como se puede observar en el periodo de junio del 2015 solo el 18,11% de la cartera morosa se logró recaudar y para el periodo junio de 2019 el 11,16%; esto nos indica que la rotación y recuperación de la cartera es muy lenta y esto conlleva a afectar la liquidez de la empresa.

## **8 Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera “MEMEC”**

### **8.1 Planteamiento de las Estrategias del Modelo “MEMEC”**

Se ha diseñado el Modelo de Gestión MEMEC el cual tiene como principales áreas participantes el área administrativa en cabeza de la gerencia de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., el área comercial y el área de cobro coactivo, las cuales al implementar los tiempos y actividades planteadas darán como resultado la disminución de la cartera.

#### **8.1.1 Propuesta Área Administrativa.**

El modelo MEMEC propone a la gerencia lo siguiente:

Reuniones con la primera autoridad del Municipio junto con la gerencia de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. y la gerencia de las entidades oficiales que poseen cartera para gestionar acuerdos de pago; en la actualidad el sector oficial ostenta una cartera vencida de más de \$117.411.930, donde se propondrá que el usuario cancele la suma de \$58.705.965 equivalente a la cuota inicial del 50% de la deuda, la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. condonará el 80% de los interés moratorios, y el saldo será a (1) cuota que debe ser cancelada al mes siguiente, con esta estrategia se pretende disminuir de forma significativa la morosidad de las entidad oficiales, las cuales poseen presupuesto para pagar las obligaciones contraídas por los servicios prestados de acueducto y alcantarillado.

De acuerdo a la disposición de la gerencia de las entidades oficiales para el pago de las obligaciones se recomienda otra estrategia de cobro de cartera, la cual consiste en ofrecer la cancelación de la cuota inicial del 50% de la deuda, la empresa la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. condonará el 70% de los interés moratorios y el saldo a (2) cuotas mensuales, lo que significará para la empresa un recaudo inicial de \$58.705.965 y durante los 2 meses siguiente el recaudo \$28.352.982.

Implementación de medios tecnológicos para la realización de los pagos por botón PSE, siendo esta una estrategia de primera mano hoy en día para realizar pagos en línea, la cual beneficiará de forma efectiva a la empresa por parte de usuarios como el sector empresarial y quienes tienen casas de veraneo en el municipio pero residen en las capitales, porque es una herramienta necesaria para que estos usuarios realicen pagos en línea.

Se propone que la gerencia efectúe indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de las funciones de cada empleado de las áreas involucradas en la gestión de cobro de cartera.

#### **8.1.2 Estrategia de Cobro de Cartera.**

A continuación se presenta el mapa de proceso propuesto para la gestión de cobro de cartera, el cual realiza un excelente control y seguimiento de la cartera vencida de la empresa desde el primer día de retraso por parte de los usuarios; en él se va a implementar el cumplimiento de indicadores de gestión en el personal del área comercial, iniciando en la prestación del servicio oportuno al dar respuesta a las quejas y reclamos emitidos por los usuarios (PQR) hasta el cobro de la cartera permitiendo la disminución de la cartera vencida de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

Como estrategia para el área comercial debido a la necesidad presentada se propone la implementación de indicadores de gestión, donde se evaluará el rendimiento de los funcionarios de forma mensual. Esta medición tendrá puntos claves como el seguimiento de las llamadas telefónicas a cada uno de los usuarios morosos donde se debe llevar el control por medio de formatos de control de llamadas realizadas, el cual permitirá al director comercial evidenciar que la función se está desarrollando a cabalidad. Adicionalmente, se propone la creación de un puesto de trabajo como asistente de cartera, esto con el fin de contar con la organización de las actividades y la reorganización de las funciones a los asistentes en el proceso de peticiones, quejas y reclamos “PQR”, asistente de facturación, asistente de cartera y asesor jurídico externo; esto debido al no control de las actividades desarrolladas por el personal de esta área y con esto el incumplimiento de las funciones.

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

Tabla 7

*Propuesta Mapa de Proceso Gestión de Cartera "MEMEC"*

PROCESO	LIDER DEL PROCESO	ASISTENTE EN EL PROCESO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
ADMINISTRATIVO	GERENTE	DIRECTOR COMERCIAL	* Convenios de pago con entidades oficiales	Inmediato
			* Gestión de medio de pagos electronicos	
			* Implementación de indicadores de gestión	
GESTIÓN COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	ASISTENTE PQR	* Atención en quejas y reclamos emitidos por los usuarios.	Diariamente
			* Verificación de la documentación para matricula nueva en predios	
			* Actualización de base de datos con documentación de usuarios	
			* Gestión de llamadas telefonicas a usuarios para concientización de la deuda	
		ASISTENTE DE CARTERA 1	* Facturacion mensual	Mensual
			* Gestión de cobro por medio de llamadas telefonicas	1 Día después de la primera fecha de vencimiento
			* Notificación por correo electronico	2 Días después de la segunda fecha de vencimiento
			* Suspensiones con dispositivo	2 Días después del vencimiento
			* Concertación de acuerdos de pago	Después de la segunda fecha de vencimiento
			* Programación de reconexiones	Inmediatamente después del pago
			*Realizar listado de las visitas y notificaciones	60 días despues del vencimiento
			* Verificación a predios para detección de conexiones fraudulentas	30 días después del vencimiento
			ASISTENTE DE CARTERA 2	* Cobro de cartera
* Notificación personal y visita al predio	4 Días despues de la segunda fecha de vencimiento			
*Realizar suspensiones a los Estratos 1 y 2	60 días de mora despues del vencimiento.			
*Realizar suspensiones a los Estratos 3,4 y 5	30 días de mora despues del vencimiento.			
* Realizar suspensiones al sector comercial e industrial	5 después de la segunda fecha de vencimiento			
*Realizar suspension definitiva	150 días después del vencimiento			
* Concertación de acuerdos de pago	vencimiento			
* Reporte al BDME de la Contaduría General de la Nación	180 días después del vencimiento			
ASISTENTE COBRO COACTIVO 1	* Gestión de embargo de cuentas a usuarios en mora	150 días despues del vencimiento		
	* Notificación por correo certificado	150 días después del vencimiento		
	* Notificación de mandamiento de pago por aviso	Inmediato		
	* Notificación por mandamiento de pago por correo certificado			
	* Medidas cautelares ( Embargo)			
	* Diligencia de Secuestro			
* Avaluo del predio				
* Remate del predio				

Datos: Archivo del área comercial de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. (Fuente: Elaboración propia)

## **8.2 Propuesta Área Comercial**

Como estrategia se plantea que el auxiliar de PQR tenga como función la solicitud de documentación requerida al momento de un usuario obtener una matrícula, lo cual no va a permitir que el usuario que tenga cartera vencida adquiera una nueva matrícula dejando la deuda anterior pendiente de pago; entre otras funciones debe realizar la actualización de la base de datos de los usuarios de la empresa, lo que va a permitir obtener información de los usuarios de forma rápida y eficiente.

Se propone en esta estrategia que los asistentes de cartera tengan funciones definidas en tiempos y procedimientos, esto con el fin de hacer seguimiento a los usuarios desde el primer día de vencimiento de sus obligaciones por medio de llamadas telefónicas, notificaciones ya sea por medio de correo electrónico, correo certificado o por visitas a los predios; todo esto para ejercer presión en los usuarios y lograr la disminución de la cartera. En esta propuesta se plantea ser estrictos en las suspensiones a los estratos 1 y 2 a los 60 días después del vencimiento y a los estratos 3,4 y 5 a los 30 días después del vencimiento, adicional se propone el reporte al Boletín de Deudores Morosos del Estado “BDME” y el embargo de las cuentas de los usuarios que después de la suspensión del servicio no cancelan la deuda. Para que esta estrategia sea eficiente el auxiliar de cartera debe tener identificado a los usuarios con vencimiento de 1 a 30 días, debe garantizar el seguimiento de cada uno de los usuarios, esta estrategia será efectiva, ya que los usuarios pagarán sus obligaciones al ver que se están efectuando suspensiones en el servicio.

En esta área se propone el seguimiento a cada uno de los usuarios con suspensiones, ya que son lo que probablemente realizan conexiones fraudulentas, porque muchos de ellos al momento de realizar suspensiones hacen lo posible por reconectarse ilegalmente. En cuanto a las visitas, estas incentivan a los usuarios a que se acerquen a la empresa y con esto se realizan acuerdos de pago de la deuda existente, también en esta estrategia se plantea la gestión de notificaciones personales o por correo certificado con el propósito de motivar a los usuarios morosos al acuerdo de pago de la deuda.

### **8.3 Propuesta Área Cobro Coactivo**

Se propone como estrategia en esta área reorganizar las funciones que se vienen realizando, se plantea hacer seguimiento de forma efectiva por correo certificado a los usuarios que tengan cartera vencida por más de 150 días, si los usuarios hacen caso omiso a esta notificación inmediatamente se hará notificación de mandamiento de pago por aviso, el director jurídico debe tomar medidas cautelares como embargo de predios de forma eficiente, siendo un mecanismo de presión para que los usuarios cancelen las deudas contraídas con la empresa por la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado; si se cumple con estas estrategias se garantiza que la cartera se reducirá de forma efectiva ya que los usuarios al ver que se están tomando medidas extremas cancelaran la deuda o realizaran acuerdos de pago.

Si la empresa no logra con esta estrategia la recuperación de la cartera se realiza de forma inmediata la diligencia de secuestro, avalúo del predio y remate para garantizar que la empresa logre reducir la cartera.

#### **8.4 Propuesta de Recuperación de Cartera**

El modelo de gestión de cartera MEMEC propone a la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. que todo aquel usuario que cancele la totalidad de la cartera a su cargo la empresa condone parte de los interés moratorios, adicional propone realizar acuerdos de pagos parciales a los usuarios que tienen vencimiento en más de dos facturas por los servicios prestados a máximos 5 cuotas iguales; para que esta estrategia sea efectiva se debe hacer seguimiento por parte del área comercial a los usuarios que tienen estos acuerdo de pagos.

Adicional se propone que la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP. debe tener en cuenta que si un suscriptor se acerca a realizar un pago parcial, la empresa no puede perder la oportunidad de recibir dicho abono.

##### **8.4.1 Plan Póngase al día con la EAAA**

Se proponen las siguientes alternativas para los usuarios que se encuentren en mora con la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., esto con el fin de que los usuarios tengan diferentes alternativas al momento de hacer un acuerdo de pago.

El plan póngase al día con la EAAA ofrece como Primera propuesta de pago para los usuarios del estrato residencial 1 y 2 cuya cartera asciende a la suma de \$131.166.048 que corresponde al 33% de la cartera morosa, si cancelan el 50% de cuota inicial de la cartera la empresa obtiene un recaudo de \$65,583,024 y se le exoneran el 100% de los intereses y el saldo se difiere en 1 cuota mensual equivalente a la suma de \$65,583,024, la segunda alternativa propuesta es la exoneración el 90% de los intereses y el saldo es diferido en 2 cuotas mensuales iguales

**MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA EMPRESA DE ACUEDUCTO,  
ALCANTARILLADO Y ASEO ESPINAL**

77

equivalentes a la suma de \$32,791,512, la tercera propuesta es la exoneración del 80% de los intereses y el saldo se difiere en 4 cuotas mensuales iguales equivalentes a la suma de \$16,395,756, la cuarta propuesta es la exoneración del 70% de los intereses y el saldo se difiere en 6 cuotas mensuales iguales equivalentes a la suma de \$10,930,504 y por última alternativa es la exoneración del 50% de los intereses y el saldo se difiere en 8 cuotas mensuales iguales equivalentes a la suma de \$8,197,878.

Tabla 8  
*Propuesta Póngase al Día con la EAAA*

Plan Póngase al Día con la EAAA	
Exoneración del 100% de los Intereses Moratorios	El usuario debe cancelar la cuota inicial del 50% de la deuda y el saldo será dividido a (1) cuota que debe ser cancelada al mes siguiente.
Exoneración del 90% de los Intereses Moratorios	El usuario debe cancelar la cuota inicial del 50% de la deuda y el saldo será dividido a (2) cuotas mensuales.
Exoneración del 80% de los Intereses Moratorios	El usuario debe cancelar la cuota inicial del 50% de la deuda y el saldo será dividido a (4) cuotas mensuales.
Exoneración del 70% de los Intereses Moratorios	El usuario debe cancelar la cuota inicial del 50% de la deuda y el saldo será dividido a (6) cuotas mensuales.
Exoneración del 50% de los Intereses Moratorios	El usuario debe cancelar la cuota inicial del 50% de la deuda y el saldo será dividido a (8) cuotas mensuales.

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusiones**

- La situación actual de la liquidez de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP., es deficiente debido a las estrategias de gestión de cobro de cartera empleadas.
- Las variaciones de cartera no han permitido el normal funcionamiento de la empresa por la afectación en el recaudo por los servicios prestados.
- Necesidad del nuevo Modelo Estratégico de Mejora en la Eficiencia de la Cartera “MEMEC”, el cual propone diferentes estrategias y mejoras para la gestión de cobro de cartera de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Espinal ESP.

## **9 Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo del Espina ESP. implementar un sistema de pago en línea con botón PSE o realizar convenios con entidades financieras fuera de la ciudad.

Se recomienda a la gerencia y al director del área comercial hacer seguimiento continuo al área de cobro coactivo para mejorar la liquidez de la empresa y lograr cumplir con el plan de obras de inversión.

Le recomendamos a las directivas de la Corporación Universitaria Uniminuto de Dios para que continúen apoyando este tipo de investigaciones, que además de servir como opción de grado, permite que se dé aplicabilidad en las empresas y el mejoramiento de la calidad en ellas.

## **10 Referencias**

- Becerra, O. D. (2006). El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del Efectivo. *Contabilidad y negocios*, 8-15.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C Colombia: Pearson.
- Colombia, R. d. (11 de Julio de 1994). Ley 142 de 1994. Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Colombia, R. d. (24 de julio de 2000). Ley 599 del 2000. Bogotá D.C , Colombia: Diario Oficial.
- Colombia, R. d. (29 de julio de 2006). Ley 1066 de 2006. *Ley 1066 de 2006*. Bogota D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Colombia, R. d. (31 de Julio de 2007). Decreto 2882 de 2007. Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Empresa de Acueducto, A. y. (29 de Noviembre de 2018). Acuerdo No.008 . *Acuerdo No.008* . Espinal - Tolima, Colombia.
- Empresa de Acueducto, A. y. (2019). *ESTADOS FINANCIEROS*. ESPINAL: EAAA.
- Farfán, S. A. (2014). *Finanzas I*. Lima Perú: Contabilidadparatodos.com.
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de inversiones*. México: Pearson.
- Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Lind, D. A., & Marchal, W. G. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía* . México: Mc Graw Hill Companies.
- Milla, M. R. (2014). *Análisis Financiero En Las Empresas*. Pacifico Editores.
- Rodríguez, G. (s.f.).
- Ruiz Vassallo, F. (2007). *Esquemas eléctricos*. México: Limusa.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativos y cualitativos, sus similitudes y diferencias*. México: Mc Graw Hill Education.

Viñegla, A. L., & Gasset, M. H. (1999). Un sistema Integrado no es suficiente: SIGER. *Boletín AECA*, 2-7.

<https://www.vanguardia.com/economia/negocios/recaudo-de-cartera-un-servicio-efectivo-en-manos-de-abogados-AC1105640>