



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS EN FINANZAS

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRO Y SANEAMIENTO DE CARTERA VENCIDA A LA EMPRESA PÚBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA ENTIDAD EN EL PERIODO 2012-2014.

Maribel Lema Tayupanda

Fanny Cecilia Pachacama Valencia

Riobamba-Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la tesis cuyo título es “Implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida a la empresa pública-empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la gestión económica y financiera de la entidad en el periodo 2012-2014”, realizado por las señoritas Fanny Cecilia Pachacama Valencia, y Maribel Lema Tayupanda, ha sido revisada en su totalidad, por lo tanto se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

Director de Tesis

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes

Miembro del Tribunal de Tesis

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad por los hechos, criterios vertidos, e ideas vertidas en la presente implementación de estrategias de cobro y saneamiento, nos corresponde exclusivamente a las autoras y el patrimonio intelectual derivado del mismo a la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Maribel Lema Tayupanda

Fanny Cecilia Pachacama Valencia

AGRACEDIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fortaleza, sabiduría y la fuerza espiritual que nos permitió llevar a cabo este trabajo de investigación.

Nuestro sincero agradecimiento y gratitud al Director de tesis, Ing. Edison Calderón y Miembro de Tesis Ing. Juan Alberto Avalos, quienes con entrega y entusiasmo depositaron sus vastos conocimientos. Gracias a su apoyo desmedido y generosa paciencia este trabajo es una realidad.

A los prestigiosos maestros que componen el cuerpo docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, por todos los conocimientos y valores tanto éticos como morales que nos impartieron durante nuestra vida estudiantil en las aulas universitarias.

Agradecemos a la Empresa Publica Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba – EP-EMAPAR que nos ayudo y colaboro para que obtengamos toda la información necesaria para el desarrollo de la misma.

Fanny Cecilia Pachacama Valencia
Maribel Lema Tayupanda

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mi madre Zoila Valencia, que gracias a sus esfuerzos, dedicación y sacrificios pude seguir estudiando; y a mi padre Carlos Pachacama, quien en su ausencia me ha acompañado con bendiciones desde el cielo.

A mi hermana, a mis abuelitos, primos y a todos mis familiares que de manera directa o indirecta aunaron esfuerzos para la culminación de la misma, en especial a mi abuelita Rosita y tíos Janeth, Jorge, Franklin, amigos incondicionales, soporte constante de todas mis actividades.

A ellos quienes con su amor y consideración supieron brindarme la ayuda necesaria para culminar mis estudios superiores.

Gracias.

Fanny Pachacama.

DEDICATORIA

A

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres y en especial a mi mami Elena Tayupanda, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre me apoyo. Mamita gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

Mis hermanos, David, Luis, Jesica y Jesús, por estar conmigo brindándome su cariño y aliento que día a día lo necesitaba, los quiero mucho.

De igual manera a mí amor Diego Fernando ya que con su apoyo incondicional me brindó la fuerza indispensable para lograr cumplir uno más de mis grandes sueños.

Gracias.

Maribel Lema.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Portada.....	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de auditoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatorias.....	V
Índice general.....	VII
Índice de figuras.....	IX
Índice de cuadros.....	X
Índice de diagramas.....	XI
Índice de anexos.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades: Empresa Publica-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Estructura organizacional de la EP-EMAPAR	4
1.3. Reglamentos y Políticas Generales	6
1.4. Misión.....	10
1.5. Visión	11
1.6. Valores Corporativos.....	11
CAPÍTULO II	16
2. Diagnóstico situacional del departamento financiero.....	16
2.1. Matriz de Implicados	16
2.2. El Macro entorno.....	17
2.3. El Micro entorno	44
2.4. Análisis FODA.....	63
CAPÍTULO III	64

3.	Implementación de Estrategias de Cobro y Saneamiento de Cartera Vencida a la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la Gestión Económica y Financiera de la entidad en el periodo 2012-2014.....	64
3.1.	Analisis financiero	67
3.2.	Estrategias de cobranza.....	83
	Estrategia No. 1	
	Estrategia No. 2	
	Estrategia No. 3	
	Estrategia No. 4	
	Estrategia No. 5	
	Estrategia No. 6	
3.3.	Estrategias de saneamiento.....	104
	Estrategia No. 1	
	Estrategia No. 2	
	Estrategia No. 3	
	Estrategia No. 4	
	CAPÍTULOIV	115
4.	Conclusiones y Recomendaciones	115
4.1.	Conclusiones.....	115
4.2.	Recomendaciones.....	117
	RESUMEN.....	119
	SUMMARY.....	120
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Ubicación Geográfica de la EP-EMAPAR.....	2
2	Estructura Organizacional de la EP-EMAPAR.....	4
3	Distribución Geográfica.....	31
4	Organigrama del Departamento Financiero.....	26
5	Flujo de gestión de cobranzas	86
6	Sistemas de Información y Soporte.....	94

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Sucursales de la EP-EMAPAR.....	3
2	Matriz de implicados.....	16
3	Factores económicos.....	24
4	Factores políticos.....	30
5	Factores demográficos.....	32
6	Factores sociales.....	36
7	Factores tecnológicos.....	37

8	Matriz de prioridades factores externos.....	38
9	Perfil estratégico de impacto al Departamento Financiero	39
10	Capacidad de respuesta	42
11	Comparación cartera vencida 2010-2011.....	52
12	Identificación de los factores claves del microentorno.....	53
13	Matriz de prioridades de los factores claves internos.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Producto interno bruto.....	21
2	Riesgo país.....	23
3	Gasto total de gobierno.....	27
4	Migración interna.....	33
5	Índice de desempleo.....	35
6	Comparación cartera vencida 2010-2011.....	52
7	Razón corriente.....	75
8	Prueba ácida.....	76
9	Endeudamiento.....	78
10	Apalancamiento.....	79

11	Rendimiento del patrimonio.....	81
----	---------------------------------	----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Título	Pág.
1	Flujo de proceso de regulación de cuentas.....	108
2	Flujo de ingreso o suspensión por debito a través de bancos.....	113

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Reglamento de recuperación de cartera vencida.....	125
2	Ordenanza de creación del EP-EMAPAR.....	147
3	Estado de situación financiera 2010-2011 EP-EMAPAR.....	161

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR) es una empresa eficiente y eficaz en la comercialización de agua potable y alcantarillado en el Cantón Riobamba. El agua es un elemento vital para la vida y el desarrollo de las poblaciones. De ahí su importancia fundamental para que las ciudades tengan un buen producto y una correcta distribución del líquido vital.

El presente trabajo enfoca la dura realidad que vive la EP-EMPAR: el cobro ineficiente de la cartera vencida. En la mayoría de nuestras poblaciones hay sectores amplios que no tienen una cultura de pagar por los servicios que el Estado o el Gobierno les ofrece. De allí se presentan un conjunto de estrategias para enfrentar este problema del cobro de facturas vencidas. Asimismo hay instituciones públicas que no terminan de cancelar la deuda pendiente que tienen con algún determinado organismo estatal, por lo que la deuda empieza a ser notoria y a afectar la dinámica de cualquier empresa.

Un conocimiento general de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba se lo aborda en el primer capítulo, mientras que el diagnóstico situacional del departamento financiero, como el análisis del macro y micro entorno del área que permitirá visualizar cuáles son sus reales fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas en el segundo capítulo, en el tercer capítulo se desarrolla la propuesta que no es más que la implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida que promuevan el mejoramiento de la gestión económica y financiera de la entidad, y, finalmente se ha construido las conclusiones y recomendaciones en función de los capítulos propuestos y desarrollados anteriormente.

CAPÍTULO I

1. Generalidades: de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba

1.1. Antecedentes

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Riobamba, fundamenta su actividad en la Ordenanza No.010-2004, aprobada en sesiones realizadas por el I. Concejo Municipal de Riobamba del 26 de Julio y 20 de Septiembre del 2004 y publicado en el Registro Oficial No. 442 del 14 Octubre del 2004. Cuyas siglas son EMAPAR, y por ello, con este nombre se identificará y actuará en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos, normada sus actividades por las Leyes, Disposiciones, Reglamentos.

En uso de las facultades y atribuciones que le confieren los artículos 264 de la Constitución de la República y 92-123 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal. El Ilustre Municipio de Riobamba en noviembre del 2009, expide: LA ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR SUSTITUTIVA DE LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA EMAPAR. En Riobamba, provincia de Chimborazo, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

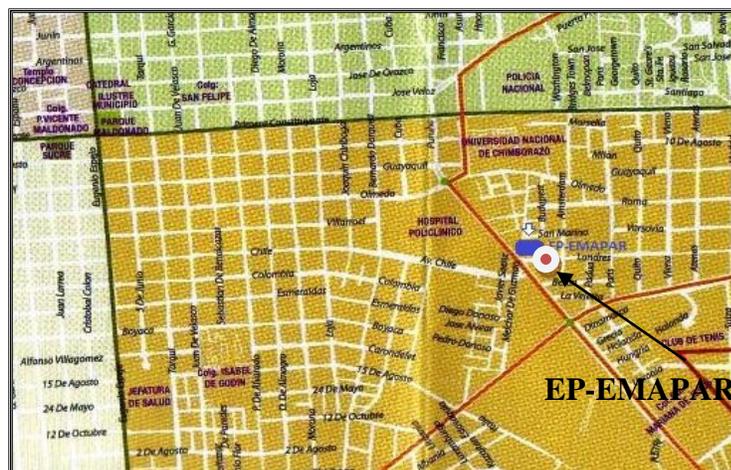
La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es una empresa de servicios, y como su prioridad es la atención a sus clientes; por lo cual se ha comenzado un proceso de mejoramiento continuo en el servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

1.1.1. Datos Generales de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba

- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Dirección:** Londres 07-50 y Av. Juan Félix Proaño.
- **Teléfono:** 032940812
- **Fax:** 032940812
- **Correo Electrónico (E-MAIL):** webmaster@emapar.com.ec
- **Página Web :** www.emapar.gob.ec
- **Tipo de Institución:** Institución del Sector Público

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA PÚBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA

(Figura No. 1)



Fuente: I.M.R.

Elaborado Por: I.M.R.

1.1.2. Oficinas sucursales de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba

La gestión de la EP-EMAPAR se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los habitantes del cantón Riobamba, para lo cual se cuenta con tres agencias ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad, y sus oficinas principales en la matriz.

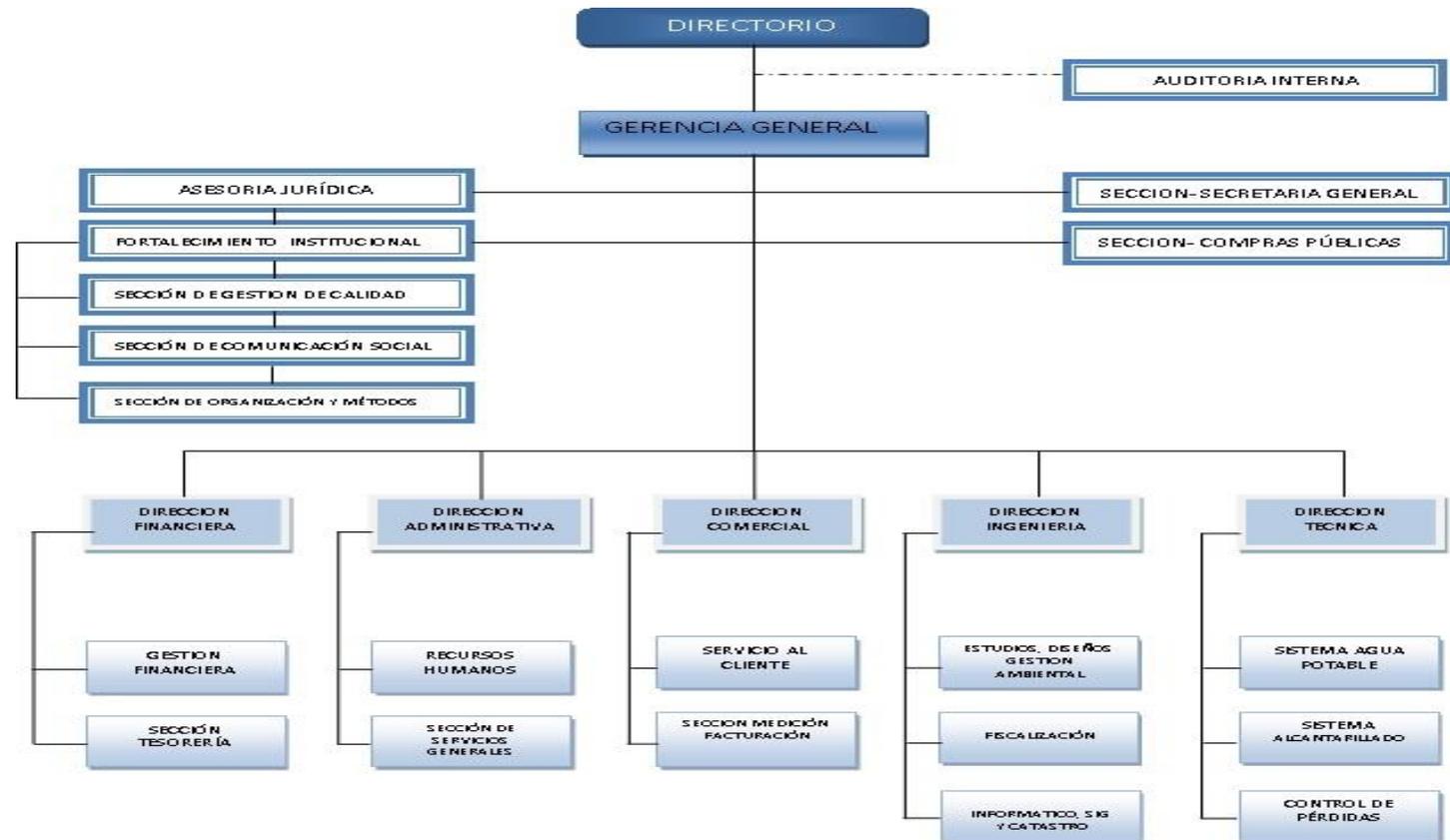
CUADRO No. 1
SUCURSALES DE LA EP-EMAPAR

SUCURSALES	DIRECCIÓN
MERCADO MAYORISTA SAN PEDRO DE RIOBAMBA	Caracas y Merida
MUNICIPIO DE RIOBAMBA	Veloz y 5 Junio
TERMINAL TERRESTRE	Av. La Prensa y Av. Daniel León Borja

Fuente: EP-EMAPAR.

Elaborado: Las Autoras.

1.2. Estructura organizacional de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (Figura No. 2)



Fuente: EP-EMAPAR.
Elaborado: Las Autoras.

Para el cumplimiento de sus funciones, EP-EMAPAR, observará el correspondiente orgánico funcional aprobado por su Directorio, con los siguientes niveles jerárquicos:

- a) Nivel Directivo.- Conformado por el directorio.
- b) Nivel ejecutivo.- Conformado por la gerencia general.
- c) Nivel asesor.- Conformado por asesoría jurídica y auditoría interna.
- d) Nivel de apoyo.- Conformado por las direcciones administrativa y financiera;
- e) Nivel operativo.- Conformado por las direcciones: de ingeniería, técnica y comercial.

Y las demás unidades técnico- administrativas que se contemplaren en los manuales orgánico- funcional y de procesos.

NIVEL DIRECTIVO:

El nivel directivo está ejercido por el directorio, máxima autoridad de la empresa; le corresponde fiscalizar, dictar políticas, fijar los objetivos, metas, expedir reglamentos internos generales y específicos de la empresa, y solicitar al concejo municipal la expedición de ordenanzas que considere necesarias o la reforma de las vigentes.

Las atribuciones del directorio están contempladas en la ley orgánica de empresas públicas y en la ordenanza de creación de la empresa.

NIVEL EJECUTIVO:

El nivel ejecutivo está ejercido por el gerente general que es la autoridad que orienta y ejecuta la política directriz emanada del nivel directivo; representa a la empresa en todas las actuaciones de carácter oficial, judicial o extrajudicial.

NIVEL ASESOR Y DE APOYO:

Nivel Asesor:

Constituye el órgano consultivo y de apoyo de la empresa. Está integrado por la asesoría jurídica y auditoría interna.

Nivel de Apoyo:

Conformado por las direcciones administrativa y financiera.

NIVEL OPERATIVO:

El nivel operativo es aquel que cumple directamente con los objetivos y finalidades de la empresa. Ejecuta los planes, programas, proyectos y políticas de trabajo impartidas por el nivel ejecutivo. Está integrado por el personal administrativo de servicio y operativo, conformado por las direcciones: de ingeniería, técnica y comercial.

1.3. Reglamentos y Políticas Generales

La EMAPAR, buscará el acercamiento con entidades públicas y privadas a fin de cumplir con los objetivos, la misión y la visión. La austeridad será el factor que norme las actividades.

Corresponde a la administración buscar los recursos económicos necesarios a fin de atender los problemas de la comunidad, para lo cual diera fiel cumplimiento a sus reglamentos y políticas generales en:

1.3.1. Reglamentos***1.3.1.1. Reglamento Interno De Trabajo Para Los Empleados De EP-EMAPAR.***

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 225, contempla a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado así como a las personas jurídicas creadas por acto normativo de estos gobiernos para la prestación de servicios; como parte del Sector Público.¹

¹Constitución de la República del Ecuador; 2008.

Que, en el Registro Oficial No. 505 del 17 de enero del 2005, se publica el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa; y, Homologación Salarial -LOSCCA.

1.3.1.2. Reglamento de Recuperación de Cartera Vencida y del Ejercicio de la Jurisdicción Coactiva para el cobro de las Obligaciones adeudadas a la EP-EMAPAR.

**REGLAMENTO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA Y DEL EJERCICIO DE LA JURISDICCION COACTIVA PARA EL COBRO DE LAS OBLIGACIONES ADEUDADAS A LA EP-EMAPAR
EL DIRECTOR DE LA EMPRESA PÚBLICA –EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA, EP-EMAPAR**

CONSIDERANDO

- Que, al amparo de lo dispuesto 315 de la Constitución de la Republica del Ecuador y lo establecido en el numeral 2 del artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. La creación de Empresa Pública se hará: 2.- Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados en concordancia con el Art. 238 de la Constitución de la Republica del Ecuador.
- Que, la Ley Orgánica de Empresas Publicas, Faculta al Gerente General en el Art.11. numeral 16 el ejercicio de la jurisdicción coactiva directa o a través de su delegado.
- Que mediante Ordenanza 001-210 de 18 de enero de 2010. El Consejo Cantonal creo la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR.

- Que, de acuerdo a la Ordenanza de constitución de la EP-EMAPAR manifiesta que tiene la facultad de aplicar la autoridad en el ejercicio de sus funciones como el dictar reglamentos, instructivos y normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su Disposición General cuarta establece que las empresas públicas, para la reclamación de los valores adecuados por sus clientes, usuarios o consumidores gozan de jurisdicción coactiva.
- Que, es necesario contar con un marco normativo, que le permita a la EP-EMAPAR ejecutar la Jurisdicción Coactiva, con la finalidad de recaudar las obligaciones co-arreglo a los principios de simplificación, celeridad y eficiencia;
- Que, la acción Coactiva debe ser implementada para el cobro de créditos tributarios, no tributarios, intereses, multas y otros recargos, accesorios como costas de ejecución fundamentadas en títulos de créditos, en liquidaciones o determinaciones ejecutoriada y firmes de obligaciones tributaria: y.

RESUELVE Y EXPIDE:

EL REGLAMENTO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA Y DEL EJERCICIO DE LA JURISDICCION COACTIVA PARA EL COBRO DE VALORES ADEUDADOS A LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ACANTARILLADO DE RIOBAMBA “EP-EMAPAR”(Ver anexo N°1)

1.3.2. Políticas Generales

1.3.2.1. Base Legal

“La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Riobamba, fundamenta su actividad en la ordenanza No.010-2004, aprobada en sesiones realizadas por el I. Concejo Municipal de Riobamba del 26 de Julio y 20 de Septiembre del 2004 y publicado en el Registro Oficial No. 442 del 14 Octubre del 2004. Cuyas siglas son EMAPAR, y por ello, con este nombre se identificará y actuará en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos, normada sus actividades por las leyes, disposiciones, reglamentos, resoluciones y ordenanzas para los organismos del sector público.

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y la Ordenanza 001-2010 que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables, la Constitución de la República del Ecuador Cap. 4, el Código Territorial, la Ordenanza de la Creación de la Empresa, el Reglamento Orgánico Estructural, el Reglamento Orgánico Funcional, Reglamento de Servicios, Reglamento Interno para la LOSCCA, Reglamento Interno para el Código de Trabajo, Reglamento de Funcionamiento del Directorio. **(Ver anexo No. 2)**

1.4. Objetivos de la Empresa

- Aplicar una estructura orgánica y funcional en forma clara y precisa, como elemento fundamental para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Determinar jerarquías, relación de dependencia, grados de autoridad y responsabilidad, para evitar conflictos de competencia y duplicidad de

funciones, determinando roles y competencias, agrupando tareas y responsabilidades comunes, señalando las obligaciones de las dependencias administrativa, operativas o de servicios, complementándose con disposiciones reglamentarias y administrativas, que serán los instrumentos para el cumplimiento de los objetivos, metas, planes, programas y proyectos propuestos.

- Detallar mecanismos óptimos de coordinación y comunicación interna y externa, para alcanzar los objetivos y metas que la EMAPAR se ha propuesto alcanzar a favor de cantón Riobamba, la región y el país.
- Aplicar la desconcentración de gestiones y descentralización de competencias y responsabilidades como conceptos de planificación, estratégica, siempre tendientes hacia una meta firme de modernización empresarial, en el menor plazo posible.

Para cumplir con su objetivo, la empresa se encargará entre otros aspectos, del desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas para producción distribución y comercialización de agua potable, la recolección de aguas lluvias y la conducción y tratamiento de aguas servidas.

1.5. Misión

“Somos una empresa pública que dota del servicio de agua potable y alcantarillado con el concurso de recurso humano calificado, insumos de calidad y tecnología de punta, para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de los sectores urbano y urbano marginales de la ciudad de Riobamba y del Cantón”.

Fuente: EP-EMAPAR.

Elaborado: Las Autoras.

1.6. Visión

“En el año 2010 somos una Empresa Pública regida por la Ley, que dota de servicio de agua potable y alcantarillado de calidad las 24 horas diarias con recurso humano altamente tecnificado, trabajando con una actitud proactiva del servicio satisfaciendo las necesidades de los habitantes del Cantón Riobamba, y que sustentada en la autogestión garantiza la continuidad del servicio lo que nos permite cumplir con nuestro propósito social”.

Fuente: EP-EMAPAR.

Elaborado: Las Autoras.

1.7. Valores Corporativos

HONESTIDAD

- Seguridad y transparencia en la formulación de objetivos, políticas y procedimientos;
- Rectitud y decencia en las acciones que se desarrollen para la comunidad;
- No abuso del poder conferido, respeto de los derechos de los ciudadanos y privilegio del interés público;
- Credibilidad por estar comprometido con la verdad, la búsqueda de precisión, imparcialidad y equidad y la diferenciación entre el interés individual y el bien común;
- Observancia y actuación condicionada a valores éticos y profesionales que no pueden ni deben ser negociables; y,
- Obligación moral de cumplir lo comprometido.

COMPROMISO

- Acción sensible y comprometida con la ciudadanía para lograr el bien común;
- Trabajo individual y en equipo debidamente planificado y coordinado; a entrega a los ciudadanos en forma oportuna y equitativa, la información generada que sea de interés público;
- Experiencia técnica y humana compartida con un enfoque humano;
- Corresponsabilidad frente a los deberes y obligaciones; y,
- Efectividad y mística de trabajo.

EQUIDAD

- El reconocimiento de los valores de los clientes;
- Igualdad en la atención;
- Imparcialidad en las actuaciones frente al cliente;
- Equilibrio en las decisiones las que se deben basar en la discusión abierta y en la búsqueda de respuestas a los problemas de desarrollo;
- Ejercicio de la justicia social a través de permitir que las acciones municipales beneficie a todos los sectores;

- Administración equilibrada del recurso humano, independientemente de su posición.

RESPONSABILIDAD

- Certeza en el desarrollo de tareas encomendadas, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones;
- Confianza y madurez en la responsabilidad del personal por la fe y lealtad que despliegan en su desempeño;
- Profesionalismo y compromiso en la ejecución de nuestras acciones;
- Involucramiento de los actores organizacionales en el logro de una vida con calidad; Cumplimiento cabal de los objetivos propuestos en una unidad de tiempo y calidad.

RESPECTO

- Acatamiento de disposiciones y directrices emitidas por las autoridades responsables de la organización;
- Gestión participativa, fundamentado en la tolerancia a la diversidad;
- Cumplimiento de las tareas con respeto y consideración a los compañeros y ciudadanos;
- Ejercicio de la libertad de expresión en las relaciones interpersonales y sociales;
- Fomento de un ambiente armónico, siendo tolerantes, pacientes, comprensivos y receptivos;

- Establecimiento de políticas sobre relaciones corporativas con los ciudadanos, colaboradores y autoridades.

PRODUCTIVIDAD

- Cumplimiento del plan operativo anual, conforme los indicadores previstos;
- Optimización en el uso de los recursos institucionales, para los planes de desarrollo, sean una propuesta sostenible y respuesta alentadora a las exigencias de la ciudadanía;
- Retroalimentación permanente para mejorar la calidad de nuestros servicios.

COMPETITIVIDAD

- Actualización tecnológica y técnica potenciando nuestras ventajas competitivas;
- Educación corporativa como medio de fortalecimiento institucional;
- Administración técnica en el marco de los convenios de cooperación;
- Estandarización de marcos teóricos, metodologías e instrumentos que se utilicen para el desarrollo del Sistema de Gestión Municipal; y,
- Desarrollo y aplicación de estrategias en concordancia con los objetivos dispuestos en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

FLEXIBILIDAD

- Apertura al criterio de los ciudadanos, como instrumento de mejoramiento del servicio;
- Capacidad de adaptación a la dinámica social, rectificando oportunamente las actitudes para lograr una mejor convivencia y entendimiento con la comunidad;
- Equilibrio entre el estilo personal de trabajo con el de los demás, mejorar la comunicación y establecer relaciones duraderas que beneficie a la entidad; y,
- Actitud positiva y compromiso al cambio y respeto a las individualidades.

Fuente: EP-EMAPAR.

Elaborado: Las Autoras.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

El diagnóstico situacional comprende los factores ambientales externos e internos que le rodea al departamento financiero, un análisis externo donde se muestran las oportunidades y amenazas, y el análisis interno muestra las debilidades y fortalezas de la unidad las cuales pueden ser utilizadas para mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

1.8. Matriz de Implicados

Son grupos de personas u organizaciones, que de una u otra manera están relacionados en un sentido, o en otro, con el cumplimiento de la misión de la empresa.

CUADRO No.2

MATRIZ DE IMPLICADOS

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Desfase en el tiempo de pago de sus obligaciones económicas.▪ Rentabilidad mínima obtenida.▪ Pocas utilidades que repartir.▪ Relación costo-beneficio bajo.▪ Aumento del Nivel de vida.
<i>Gobierno Central.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Regulaciones.▪ Leyes.▪ Políticas.

<i>Asamblea Nacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crea o Aprueba Leyes para el sector publico.
<i>Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestaservicios de agua potable y alcantarillado, programas o sistemas de producción. ▪ Distribución y comercialización de agua potable, recolección de aguas lluvias y conducción y tratamiento de aguas servidas.
<i>Municipalidades de la provincia de Chimborazo</i>	Fija Impuestos prediales y catastrales, normalizan la utilización de los espacios públicos
<i>SRI</i>	Organismo del sector publico que recauda y controla los impuestos.

1.9. El Macroentorno

El macroentorno del departamento está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la unidad. Estas fuerzas incluyen las económicas, social, político, cultural, legal, científico-tecnológico y ecológico.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la institución. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas

actividades de la institución, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

1.9.1. Factores Económicos

Los últimos años se han producido muchos cambios, provocados por los distintos gobiernos que han visto su interés en los impuestos, tasas de interés, inflación, entre otros que a continuación analizaremos:

1.9.1.1. Renta

Incremento neto de riqueza. Todo ingreso que una persona física o jurídica percibe y que puede consumir sin disminuir su patrimonio. Diferencia entre los ingresos y los gastos necesarios para su obtención. Se utiliza con frecuencia de forma impropia para hacer referencia a los ingresos obtenidos, en concepto de sueldos y salarios, alquileres, rendimientos del capital, etcétera, sin deducir previamente los gastos que su obtención comporta.

Cantidad de bienes, servicios o fondos recibidos por un individuo, sociedad o economía en un período de tiempo dado.

En su acepción más conocida, la renta es un ingreso anual. Este ingreso debe ser distinguido de un salario, una remuneración, un beneficio o una plusvalía. La renta es el ingreso que obtiene el propietario de un bien mueble o inmueble a cambio de una cesión perpetua o temporal de dicho bien. Este ingreso puede percibirse en diversas formas: en forma de trabajo (servicio), de productos (renta en especies) o de dinero.

1.9.1.2. Impuestos

Los impuestos son cargas obligatorias que las personas y empresas tienen que pagar para financiar al estado. En pocas palabras: sin los impuestos el estado no podría funcionar, ya que no dispondría de fondos para financiar la construcción de infraestructuras (carreteras, puertos, aeropuertos, eléctricas), prestar los servicios públicos de sanidad, educación, defensa, sistemas de protección social (desempleo, prestaciones por invalidez o accidentes laborales), etc.

Es aquella prestación en dinero realizada por los contribuyentes que por ley están obligados al pago, cuya prestación es exigida por un ente recaudador, que casi siempre es el estado. Además, al realizar el pago del impuesto, el contribuyente lo hace por imperio de la ley, sin que ello proporcione una contraprestación directa por el estado y exigible por parte del contribuyente.

Se contempla como el ingreso público creado por ley y de cumplimiento obligatorio por parte de los sujetos pasivos contemplados por la misma, siempre que surja una obligación tributaria originada por un determinado hecho imponible.

Por tanto los impuestos son tributos exigidos en correspondencia de una prestación que se concreta de manera individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que sitúan de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

Existen impuestos ***nacionales y municipales***, a continuación detallo algunos de ellos:

Nacionales:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado

- Impuestos a Consumos Especiales
- Impuesto a la herencia, legados y donaciones
- Impuesto General de Exportación
- Impuesto General de Importación

Municipales:

- Impuesto sobre la propiedad urbana
- Impuesto sobre la propiedad rural
- Impuesto de alcabala
- Impuesto sobre los vehículos
- Impuesto de registro e inscripción
- Impuesto a los espectáculos públicos

Impuesto predial urbano y rural: El Impuesto Predial grava el valor de los predios rústicos y urbanos; considerando predios a los terrenos, las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan parte integrante del mismo.

Predio urbano: La tasa es 1.6% en donde el impuesto a los predios urbanos para el Cuerpo de Bomberos: Tasa 0.15% en la Costa y 0.1% en la Sierra, sobre el avalúo municipal (catastral). El predio rural 1.6% de la base imponible más USD 1.69%.

1.9.1.3. Producto Interno Bruto

El producto interno bruto (PIB), demuestra el crecimiento o decrecimiento de la economía de un país: este junto a otros factores, determinan si el entorno es atractivo o no para materializar una inversión dentro del estado.

El producto interno bruto establece el valor monetario de los productos ya sea de bienes o servicios finales, producidos por el Ecuador en un determinado periodo de tiempo.

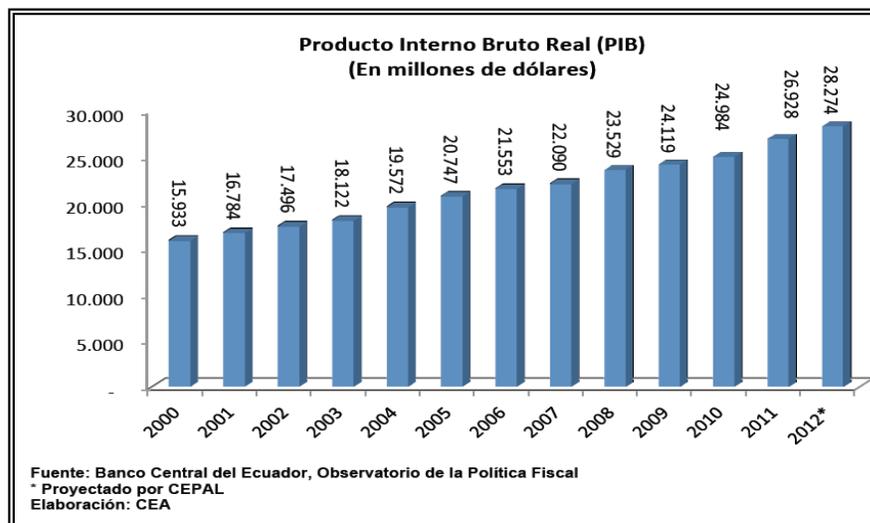
Cabe destacar que el PIB está compuesto por la participación porcentual de cada rama de actividad o sector económico, dado un total de productos generados en el país.

Se destacan los principales sectores productivos que son de aporte al PIB como: la industria manufacturera y la industria del comercio, siguiendo del sector agropecuario, petrolero y minero y la actividad de transporte.

El producto interno bruto (PIB) de Ecuador creció 7,78% en 2011 para ubicarse en \$ 26.928,2 millones, frente a una expansión de 3,58% en 2010. Al primer trimestre del 2012, el producto interno bruto del Ecuador fue de USD 6.907 millones, en su valor real, lo que representaría unavariación anual del 4,84%.

Al comparar el primer trimestre del presente año, con el último trimestre del 2011, podemos constatar una variación positiva del 0.70%

GRAFICO No. 1



1.9.1.4. Inflación

El indicador económico de la inflación está dado por la variación que se genera en el índice de precios al consumidor. Este índice mide los cambios de precios de los productos y servicios de la canasta básica, es decir aquellos que son de primera necesidad.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Ecuador registro una inflación del 0.18% en junio de 2012, frente a un aumento del 0,18% del pasado mayo. De esta manera, la inflación acumulada se acrecentó a 2.4% durante el sexto mes del año

FECHA	VALOR
Junio-30-2012	0.18 %
Mayo-31-2012	-0.19 %
Abril-30-2012	0.16 %
Marzo-31-2012	0.90 %
Febrero-29-2012	0.78 %
Enero-31-2012	0.57 %
Diciembre-31-2011	0.40 %
Noviembre-30-2011	0.30 %
Octubre-31-2011	0.35 %
Septiembre-30-2011	0.79 %
Agosto-31-2011	0.49 %
Julio-31-2011	0.18 %
Junio-30-2011	0.04 %
Mayo-31-2011	0.35 %
Abril-30-2011	0.82 %
Marzo-31-2011	0.34 %
Febrero-28-2011	0.55 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	0.51 %
Noviembre-30-2010	0.27 %
Octubre-31-2010	0.25 %
Septiembre-30-2010	0.26 %
Agosto-31-2010	0.11 %
Julio-31-2010	0.02 %

Fuente: BCE, 2012

1.9.1.5. RiesgoPaís

El riesgo-país, juega un papel importante dentro de una economía, dado que al ser considerado internacionalmente como un reflejo de las condiciones macroeconómicas de un país, influye en la decisión de los agentes externos al momento de invertir. Si un agente encuentra condiciones políticas, económicas y sociales favorables a sus intereses, decidirá invertir en dicha economía, lo que en una economía dolarizada como la ecuatoriana, significa una fuente importante de divisas.

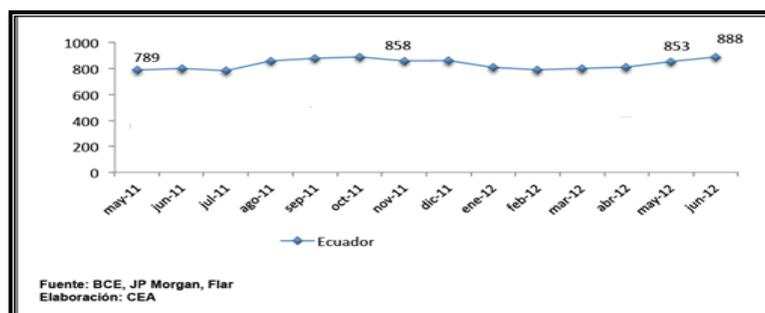
El riesgo país trata de medir la probabilidad de que un país sea incapaz de cumplir con sus obligaciones financieras en materia de deuda externa, esto puede ocurrir por repudio de deudas, atrasos, moratorias, renegociaciones forzadas, o por atrasos técnicos.

De manera más formal, el riesgo-país es la sobretasa que se paga en relación con los intereses de los bonos del tesoro de Estados Unidos:

Riesgo País = Tasa de Rendimiento de los Bonos Soberanos de un País – Tasa de Rendimiento de los Bonos del Tesoro Norteamericano

Al cierre del primer trimestre de 2012, la calificación de riesgo país (EMBI) para el Ecuador, cerró por encima de los 800 puntos básicos, al ubicar un índice de 824 puntos básicos, lo cual implica además un aumento de 36 puntos respecto al obtenido en el mes de febrero.

GRAFICO No. 2



CUADRO No. 3
FACTORES ECONÓMICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Renta	Estable	Presupuesto disponible para la realización de Obras.	Mejoramiento continuo de las obras	Gobierno EP-EMAPAR
Impuestos	En incremento	Disminución de la capacidad competitiva en todos los sectores de la economía.	Los precios de los servicios se incrementan	Gobierno SRI EP-EMAPAR
PIB	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno
Inflación	Variable – Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Gobierno
Riesgo País	Estable	La situación política, económica y la calidad del entorno empresarial son buenas lo que impacta positivamente en el comportamiento de pago de las empresas.	Ampliación de las inversiones de agua potable y alcantarillado.	Gobierno EP-EMAPAR

1.9.2. Factores Políticos-Legales

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes.

En los últimos años el Ecuador ha tenido varios gobernantes, de los cuales ninguno ha logrado frenar esta crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas como congelación de depósitos, eliminación de subsidios abruptamente, y apertura de nuevos subsidios han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial del país.

1.9.2.1. Estabilidad Política

Equilibrio perfecto entre la credibilidad de un pueblo para con su gobierno.

Muchas teorías políticas han sido formuladas en función de un solo valor, considerado como el objetivo máximo de los actores políticos.

Es la medida de las probabilidades de amenaza anticonstitucional o violenta para el Gobierno, incluyendo el terrorismo, que tengan efectos sobre la continuidad política o que minen la capacidad de los ciudadanos para elegir y remplazar pacíficamente al Gobierno.

En las teorías clásicas es frecuente apelar en ese sentido al valor justicia; las teorías de la Edad Moderna concibieron generalmente la política en términos de poder. En el siglo XIX, tras Napoleón, y nuevamente en el siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial, muchos teóricos intentaron construir una imagen de la política como búsqueda de la estabilidad, o sea tratar de mantener la vida interna de las sociedades y las relaciones entre sociedades en un estado de equilibrio homeostático, sin cambios importantes. Para los países emergentes tiene un significado especial y algo diferente porque es uno de los tres grandes problemas que su política tiene que intentar resolver: independencia, estabilidad y desarrollo.

1.9.2.2. Política Económica

La política económica también economía aplicada o normativa es el conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado para conducir e influir sobre la economía de los países. Esta estrategia está constituida por el conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

El Gobierno debería proteger y defender las vidas y la propiedad de las personas que se encuentren bajo su jurisdicción, arreglarlas disputas que puedan surgir.

1.9.2.3. Política Fiscal

Se entiende como política fiscal como el conjunto de medidas relativas al régimen tributario, gasto público, endeudamiento interno externo del estado, y a las operaciones y situaciones financieras de las entidades y organismos autónomos o paraestatales, por medio de los cuales se determina el monto y distribución de la inversión y el consumo público como componentes del gasto nacional.

Decisiones de los políticos (Asamblea Nacional), normalmente relacionadas con los impuestos y el gasto público, con los objetivos de pleno empleo, estabilidad de precios, y crecimiento económico.

Decisiones tomadas por el gobierno nacional que implican tanto el financiamiento y uso de recursos y gastos, así como las decisiones de cambio en la gestión gubernamental necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

Para 2012 se espera que el gasto público se ubique alrededor de USD 27 mil millones, tres veces más que los USD 9 mil millones observados en 2006, lo que supone un déficit fiscal de alrededor de USD 4 mil millones (7% del PIB). Este déficit deberá financiarse principalmente con deuda externa, si bien el nivel de deuda de la economía ecuatoriana (20% del PIB) no es demasiado alto frente al de otras naciones, el reto en el 2012 consistirá en encontrar prestamistas dada la volatilidad de los mercados y la situación económica mundial.

GRAFICO No. 3



Fuente: BCE

1.9.2.4. Legislación

Consiste en un cuerpo de leyes dedicadas a la regulación sobre una materia en particular, o también se refiere al conjunto de las leyes para un país específico. Este conjunto de leyes, también a veces se refiere a un ordenamiento jurídico o conjunto de normas jurídicas para un país.

EP-EMAPAR, se rige de acuerdo a las disposiciones de la Constitución Política de la República del Ecuador y a su vez, la administración tiene su fundamento en la Ordenanza de Creación de EP- EMAPAR, la Ley de Empresas Públicas y en la Ley de Régimen Municipal.

El artículo 225 de la Constitución de la República señala que el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estados; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. El artículo 315 de la Constitución de la República dispone que el Estado constituya empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

El Artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Publicas dice: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establecen la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que correspondan al Estado.

El Artículo 1 de la ORDENANZA 001-2010 dice: “Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables”.

CUADRO No. 4
FACTORES POLÍTICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estabilidad Política	Inestable	Falta de credibilidad en el país.	Eficiencia y efectividad en los puestos de trabajo.	Estado Empleados
Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La EP-EMAPAR, permite el crecimiento y desarrollo de los sectores que atiende.	Estado Gerente de la EP-EMAPAR
Política Fiscal.	Inestable Inequidad	Financiamiento con préstamos internacionales	Distribución adecuada de los ingresos	Estado
Legislación	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno EP-EMAPAR
Código de Trabajo/ley orgánica del servidor publico	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de los códigos y reglamentos para no contravenir la Ley.	Poder Legislativo Miembros delaEP-EMAPAR

rural, está constituido por cinco parroquias urbanas: Maldonado, Veloz, Lizarzaburo, Velasco, Yaruquies y diez parroquias rurales: San Juan, Licto, Calpi, Quimiag, Cacha, Flores, Punín, Cubijíes, Licán, San Luis.



Fuente: INEC



Fuente: INEC

CUADRO No. 5 FACTORES DEMOGRÁFICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Distribución Geográfica	Ascendente	Mayor demanda del servicio en el Cantón Riobamba.	Ampliar el servicio para la satisfacción de la comunidad.	Gerente de la EP-EMAPAR
Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios que ofrece la EP-EMAPAR	Cubrir las necesidades de la población a través de un eficiente servicio.	Gerente de la EP-EMAPAR

1.9.4. Factores Sociales

Como dato general de la realidad del cantón Riobamba hay que señalar que actualmente hay aproximadamente 31.000 medidores, o que significa que por cada dólar de aumento en la tarifa hay un ingreso adicional al año de aproximadamente 400.000 USD.

1.9.4.1. Migración Interna

En los últimos años Riobamba y la provincia de Chimborazo, se introducen también como el resto del país, en un proceso migratorio con consecuencias directas en cuanto a la desintegración familiar.

Riobamba se ha convertido en un centro de inmigración y asentamiento poblacional importante, proveniente de los otros cantones y poblados de la provincia, así la población según el censo realizado en el año 2010 existe una población en el Cantón Riobamba de:

GRAFICO No. 4

CANTÓN	PARROQUIA	URBANO	RURAL	Total
Riobamba	CACHA	-	3,160	3,160
Riobamba	CALPI	-	6,469	6,469
Riobamba	CUBIJES	-	2,514	2,514
Riobamba	FLORES	-	4,546	4,546
Riobamba	LICAN	-	7,963	7,963
Riobamba	LICTO	-	7,807	7,807
Riobamba	PUNGALA	-	5,954	5,954
Riobamba	PUNIN	-	5,976	5,976
Riobamba	QUIMIAG	-	5,257	5,257
Riobamba	RIOBAMBA	146,324	10,399	156,723
Riobamba	SAN JUAN	-	7,370	7,370
Riobamba	SAN LUIS	-	12,002	12,002
Riobamba	Total	146,324	79,417	225,741

Fuente: INEC, 2010.

Elaborado Por: Las Autoras

1.9.4.2. Desempleo

El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva.

El desempleo en Ecuador descendió ligeramente en el primer trimestre de 2012 cuando se situó al 4,9 % de la población activa, frente los últimos meses del año pasado cuando fue de 5,1 %.

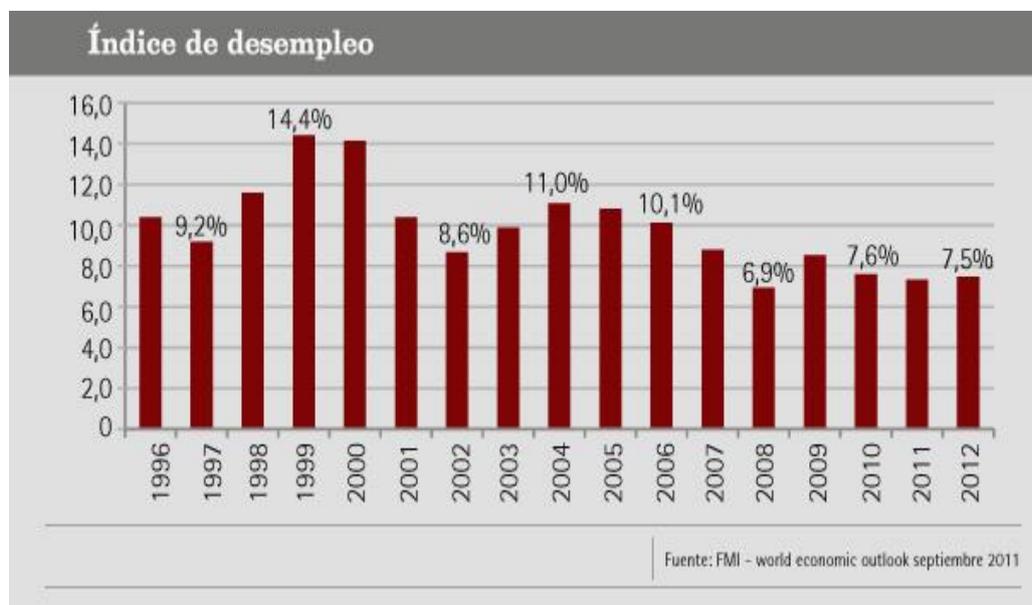
Respecto al primer trimestre de 2011 bajó más de dos puntos porcentuales, pues en ese entonces el desempleo fue de un 7 %, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: **BCE**

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por implementar una política expansiva del gasto público desde el 2007, esta política si bien ha generado crecimiento económico (salvo en el 2009) y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8%, más bien empujó a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, lo que afecta a la balanza comercial y a la cuenta corriente que cada año son más negativas.

**GRAFICO No. 5
ÍNDICE DE DESEMPLEO**



CUADRO No.6
FACTORES SOCIALES

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Migración Interna	Ascendente	Existe una amplia tendencia a la migración interna en nuestro país, la gente está saliendo a la ciudad para residir en ella y abandona el campo.	Ampliación del servicio de redes de agua potable.	EP-EMAPAR Clientes
Desempleo	Desciende	Amplia capacidad de servicios.	Mayor número de personas ocupadas	EP-EMAPAR Organismos Gubernamentales Empresa Privada

1.9.5. Factores Tecnológicos

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas.

**CUADRO No. 7
FACTORES TECNOLÓGICOS**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Medios tecnológicos	Ascendente	No todas las unidades cuentan con tecnología de punta.	Procurar que todas las unidades cuenten con la tecnología apropiada.	Gerente EP-EMAPAR
Personal especializado	Ascendente	El personal que labora en la Empresa no cuenta con preparación para el manejo de nuevas tecnologías.	Dar mayor capacitación a los empleados de la empresa para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Gerente de la EP-EMAPAR Empleados
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos.	Gerente de la EP-EMAPAR Empleados
Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de nuevas tecnologías y avances para mejorar desempeño en el servicio.	EP-EMAPAR

1.9.6. MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DEL “DEPARTAMENTO FINANCIERO”

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes del Departamento Financiero. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

CUADRO No. 8
MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Distribución geográfica, Crecimiento de la población, Medios tecnológicos.	Política económica, Política fiscal, Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	
	MEDIA	Migración Interna	Renta, Inflación, PIB, Legislación, Riesgo País, Personal especializado, Investigación y desarrollo	Desempleo
	BAJA	Impuestos	Estabilidad política.	
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

FUENTE: **Factores Claves del Macroentorno**
ELABORADO POR: **Las Autoras.**

1.9.7. PERFIL ESTRATÉGICO DE IMPACTO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

CUADRO No. 9

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMA L E	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza		Opor.	Gran Oportun.
Renta			●		
Impuestos		●			
Inflación		●			
PIB			●		
Riesgo País			●		
Estabilidad Política.		●			
Política económica.		●			
Política Fiscal.		●			
Legislación.			●		
Distribución Geográfica.				●	
Crecimiento de la población					●
Migración Interna				●	
Desempleo			●		
Medios tecnológicos					●
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías				●	
Personal especializado			●		
Investigación y desarrollo					●

FUENTE: Matriz de prioridades de factores externos

ELABORADO POR: Las Autoras

TOTAL		29,41%	35,29%	17,65%	17,65%
17		5	6	3	3

Análisis:

Se puede observar que en torno al Departamento Financiero de la EP-EMAPAR, hay situaciones normales situadas en un 35,29%, que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades y es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la organización ya que su porcentaje es de 29,41%.

1.9.8. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

En la importancia ponderada se califica el impacto según la siguiente escala.

- 5. Alto**
- 4. Sobre lo Normal**
- 3. Normal**
- 2. Bajo lo normal**
- 1. Pobre**

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. **El peso específico.-** Se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.

3. ***El valor de calificación de respuesta.***-Se obtiene cuando cada miembro del equipo califica la respuesta dado por la empresa, según la escala de 5- Alto 4- Sobre lo Normal 3-Normal 2-Bajo lo normal 1-Pobre

4. ***El valor ponderado de la respuesta.***-Se logra multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción del Departamento Financiero sobre los factores externos.

CUADRO No. 10
CAPACIDAD DE RESPUESTA

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Renta	3	0.05	4	0.20
Impuestos	4	0.07	3	0.21
Inflación	4	0.07	4	0.28
PIB	3	0.05	4	0.20
Riesgo País	3	0.05	4	0.20
Estabilidad Política.	4	0.07	3	0.21
Política econômica.	4	0.07	5	0.35
Política Fiscal.	4	0.07	5	0.35
Legislación.	3	0.05	4	0.20
Distribución Geográfica.	3	0.05	5	0.25
Crecimiento de la población	3	0.05	5	0.25
Migración Interna	3	0.05	5	0.25
Desempleo	3	0.05	2	0.10
Medios tecnológicos	4	0.07	5	0.35
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	3	0.05	5	0.25
Personal especializado	4	0.07	4	0.28
Investigación y desarrollo	4	0.07	4	0.28
TOTAL	59	1	71	4

FUENTE: Perfil Estratégico del Impacto Institucional

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis:

Al tener el Departamento Financiero una capacidad de respuesta equivalente a 4 se puede observar que está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es bueno y le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias adversas.

OPORTUNIDADES

- La ubicación de la matriz y las sucursales de la empresa facilita el desplazamiento de los clientes;
- Incremento de la cobertura de los servicios de la EP-EMAPAR debido al crecimiento de la población;
- Nuevas tecnologías para comunicarse;
- Nuevos software a ser aprovechados;
- Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías;
- Facilidad de obtener vehículos y hacer visita a deudores;

AMENAZAS

- Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse
- Aumento y/o creación de impuestos;
- Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva;
- Inestabilidad política, ;
- Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector económico;
- La economía local hace que no se cubran deudas.

1.10. El Micro entorno

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas.

Este análisis “Es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados.

El análisis del medio interno constituye una evaluación de la organización cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

Este análisis permitirá definir con exactitud las ventajas competitivas que poseen la empresa en ejes fundamentales como son administrativos, talento humano, clientes, tecnológicos y demás que se traducen en factores críticos de éxito que son imprescindibles de identificar.

1.10.1. Identificación de los Factores Claves

Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos.

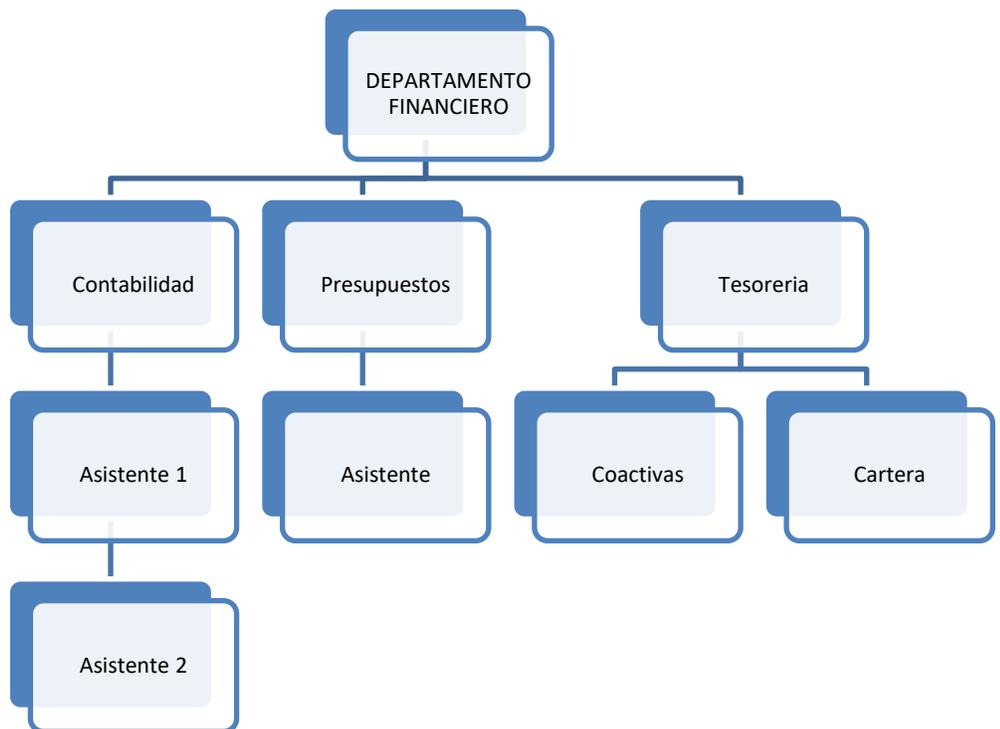
Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

1.10.1.1. Administrativo

1.10.1.1.1. Estructura Orgánica

En la actualidad no cuenta con un orgánico estructural y funcional definido, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; siendo necesario proponer la siguiente estructura, la misma que nace de un análisis de las funciones que se le encarga al departamento según reglamento institucional.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO (Figura No. 4)



FUENTE: Las Autoras

ELABORADO POR: Las Autoras

DEPARTAMENTO FINANCIERO

FUNCIONES

- Planificar, organizar, coordinar y controlar actividades relacionadas con la estructura orgánica funcional de la empresa.
- Administrar los recursos humanos, sistemas de Adquisiciones.
- Gestionar los servicios sociales y servicios básicos.

El Departamento Financiero para cumplir con sus objetivos debe contar con un sistema organizativo, esta Dirección debe estar organizada por las siguientes unidades:

1. Contabilidad.
2. Presupuesto.
3. Tesorería.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCIONES

- Realizar el Registro Contable de las operaciones que se genera en la empresa, de acuerdo a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y las Leyes vigentes.
- Elaborar estados financieros e información financiera requerida.
- Llevar el sistema de contabilidad y sus registros de acuerdo a los ordenamientos legales y normativos aplicables en el sector público.
- Establecer y aplicar métodos y medidas contables.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias; políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el Sistema de Contabilidad.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

FUNCIONES

- Elaborar un presupuesto anual financiando, que determine montos por función y programas, procurando un uso racional de los recursos en el periodo fiscal programado.
- Entregar información oportuna y permanente que sirva para la toma de decisiones de las instancias correspondientes del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.
- Establecer los mecanismos que posibiliten la ejecución, control y liquidación presupuestaria, conforme a la normativa vigente.
- Apoyar al área contable, mediante la dotación oportuna y eficaz de los registros y control presupuestario.
- Entregar la información presupuestaria oportuna, veraz y confiable a la Dirección Financiera, a efectos de facilitar su labor.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

FUNCIONES

- Planificar, organizar, controlar y custodiar los Fondos de la Empresa, sean estos en numerario, recuperaciones y documentos exigibles negociables.
- Presentar informes oportunos que lo servirá para la elaboración del presupuesto financiero.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes conforme la pertinencia de su competencia.
- Cancelar de manera ágil y oportuna los valores debidamente legalizados por los ordenadores de gasto.

UNIDAD DE CARTERA

Esta unidad se encargara de la gestión de cobranzas y de las actividades secuenciales relacionadas con las regulaciones a las cuentas de cartera vencida (cuentas en mora); además, realiza inspecciones y convenio de pagos.

- Ejecutar, registrar y controlar la cobranza por concepto de tarifa de agua.
- Efectuar la cobranza diaria de los recibos de tarifa de agua, emitiendo recibos de ingresos y/o facturas por individuales o empresas según corresponda al pago efectuado.
- Elaborar informe diario de reporte de cobranza.
- Organizar y mantener actualizado los archivos de registro diario de cobranza.
- Elaborar informe mensual, semestral y anual de la recaudación.

UNIDAD DE COACTIVAS

- Ejercer la acción coactiva, a efecto de garantizar la defensa del interés de la empresa.
- Suscribir las notificaciones, actas de embargo.
- Gestionar los procesos coactivos, para cuyo fin se realizarán todas las gestiones conducentes a una oportuna y eficiente recuperación total de la cartera vencida.
- Mantener registros actualizados que proporcionen información suficiente, confiable y oportuna de los procedimientos.

1.10.1.2. Recursos Humanos

1.10.1.2.1. Empleados

El recurso humano es importante en una empresa por lo que la EP-EMAPAR tiene un talento humano de calidad para realizar las actividades que la empresa requiera con eficiencia.

El recurso humano que labora en la EP-EMAPAR (departamento financiero) está calificado y apto, el mismo que tiene claro el cumplimiento de sus actividades, y a la vez mantienen una buena relación entre todos los miembros.

Existe una permanente capacitación al personal del departamento financiero, esto se la hace con el fin de contar con un personal idóneo que se encuentre al tanto de lo que sucede en el mundo externo e interno de la empresa.

Cada persona que presta sus servicios en el departamento financiero, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe conformidad con los sueldos ya que según los empleados entrevistados.

El ambiente de trabajo que existe en la empresa es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y administradores; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

1.10.1.2.2. Trabajadores

El trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares.

Los trabajadores suelen agruparse en gremios o sindicatos que son organizaciones cuyo objetivo principal es la defensa y protección de los derechos de cada trabajador. En la EP-EMAPAR los trabajadores están conformados por 10 cuadrillas cada una de ellas conformadas por 7 personas, que cumplen diferentes tipos de funciones en beneficio a la ciudadanía.

1.10.1.3. Instalaciones

La oficina del departamento financiero (sección tesorería) es cómoda y cuenta con una adecuada distribución para atender eficientemente a los usuarios, las condiciones ambientales son adecuadas para las oficinistas que laboran en la institución.

1.10.1.4. Usuarios (Clientes)

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

El cliente es el alma de toda empresa sin él no existiría la misma, por tal razón se le debe dar mayor interés, quien tiene hoy en día exigencias cada vez más complejas.

Los servicios de la EP-EMAPAR, se encuentran enfocados a los ciudadanos del cantón Riobamba con el objetivo de brindar mejoras en los servicios ofrecidos, los clientes (usuarios) han ido aumentando paulatinamente conforme al crecimiento demográfico del cantón.

El universo de usuarios del departamento financiero (sección tesorería) constituye todos aquellos clientes de la EP-EMAPAR que han caído en mora por no cancelar el pago del servicio de agua potable.

1.10.1.5. Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que proveen o abastecen de bienes o servicios para un determinado fin a grandes grupos, asociaciones, empresas públicas o privadas.

Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, etc.

Los proveedores influyen grandemente en las empresas. Un aumento de los bienes o servicios que suministran pueden afectar a los precios de los productos o servicios que ofrece.

La EP-EMAPAR cuenta con la colaboración de varios proveedores que contribuyen con el mejoramiento del servicio a la ciudadanía a través de los planes maestros. La relación de la empresa con los proveedores y contratistas está definida por la ley de contratación pública a través del portal.

La relación comercial con los proveedores es excelente debido a que la empresa mantiene convenios de crédito, descuentos, beneficios, etc. Con las mismas y sobre todo a cumplido con normalidad los pagos de los diferentes créditos que se le ha otorgado.

1.10.1.6. Cartera Vencida

La cartera vencida es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan.

La recuperación de cartera vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la preocupación de la empresa.

La cartera vencida de la EP-EMAPARhaciende a de \$2.720.126,88 USD a la presentefecha, que va en aumento a comparación del año anterior que fue \$2.135.175,80 por lo tanto es un indicador negativo para la empresa.

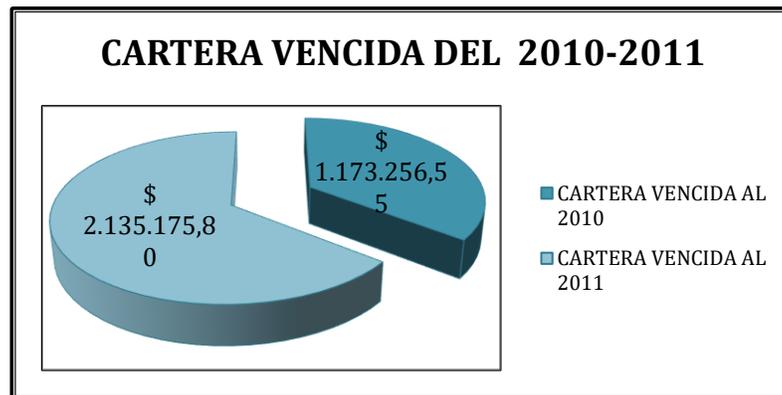
CUADRO No. 11

COMPARACIÓN CARTERA VENCIDA DEL 2010-2011

CARTERA VENCIDA AL 2010	\$ 1,173,256.55 USD
CARTERA VENCIDA AL 2011	\$ 2,135,175.80 USD

GRÁFICO No. 6

COMPARACIÓN DE CARTERA VENCIDA 2010-2011



Fuente: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EP-EMAPAR, 2010-2011
Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Actualmente la empresa mantiene una cartera vencida que va incrementando continuamente, esto genera la necesidad de tomar acciones para un mejor manejo de la cartera vencida, y reducir al máximo el alcance del mismo.

CUADRO No.12
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	No cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.	No permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel.	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la estructura organizacional. Ha sido necesario proponer una estructura orgánica para el Departamento.	Gerencia Jefe del Departamento Financiero

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Participan como actores dentro de la labor del departamento.	Aceptación del director financiero ya que las ideas y actividades son en función de su cumplimiento con la empresa.	Se socializan las ideas y actividades que realiza el departamento financiero.	Gerencia Director Financiero
	Tienen una idea clara de cuál es el objetivo y actividades que cada miembro debe llevar a cabo.	Cada administración se maneja en base a un criterio.	Aplicar indicadores de gestión. Ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos;	Gerencia del EP/EMAPAR

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Tienen definidas sus funciones de manera práctica.	Realizan actividades que son de su competencia	Funciones establecidas que deben realizar cada empleado.	Talento Humano EP-EMAPAR
	Tienen el rendimiento esperado.	Existe conformidad con los sueldos	Determinar incentivos para la recuperación de la cartera	Talento Humano EP-EMAPAR
	Compañerismo y amabilidad entre empleados.	El ambiente de trabajo que existe en el Departamento Financiero es tranquilo.	Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación.	Talento Humano EP-EMAPAR
	Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.	Adquieren nuevas experiencias	Fomentar las relaciones interpersonales entre todos los miembros del departamento financiero	Talento Humano EP-EMAPAR

Trabajadores	Tienen establecidas previamente cada una de sus funciones en base a las necesidades de la empresa.	Cumplimiento de las metas.	Satisfacción por parte de la empresa por el trabajo realizado.	Talento Humano EP-EMAPAR
	Se benefician por un representante sindical.	Respaldo de sus derechos y obligaciones.	Trabajadores prestan sus servicios eficientemente.	Gerencia EP-EMAPAR Sindicato

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Instalaciones	Las oficinas son adecuadas para la realización de la actividad de cobranza.	Se atiende eficientemente a los clientes.	Adecuadas oficinas para atender de manera eficiente al cliente.	Gerente EP-EMAPAR Empleados
	Las condiciones ambientales son adecuadas para quienes laboran en departamento financiero.	El rendimiento del trabajo es normal	Distribución adecuadamente de la oficina	

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clientes	Se ha aumentado paulatinamente el crecimiento demográfico en el cantón Riobamba.	Extender los servicios para que cubra las necesidades insatisfechas	Incremento de la cartera de clientes.	Gerente EP-EMAPAR Jefe Financiero

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Proveedores	La mayor parte de proveedores brindan sus servicios de forma eficiente.	Empresa satisfecha por los servicios prestados	Mejoramiento del servicio a la ciudadanía	Gerente EP-EMAPAR Empleados

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Cartera Vencida	Alto nivel de clientes morosos en los últimos años.	Inestabilidad económica en la empresa, necesita apoyo continuo por parte del gobierno.	Implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida.	Gerencia EP- EMAPAR Departamento Financiero
	Falta de liquidez para cubrir las obligaciones internas de la empresa.	Retraso en el cumplimiento de pagos.	Malestar e inestabilidad por incumplimiento de pago en las fechas acordadas.	Gerencia EP-EMAPAR Departamento Financiero

1.10.2. MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EP-EMAPAR

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes del departamento financiero. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

CUADRO No. 13
MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Estructura Orgánica Clientes Cartera Vencida		
	MEDIA	Instalaciones Empleados Trabajadores	Proveedores	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

ELABORADO POR: Las Autoras

1.10.3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL IMPACTO INSTITUCIONAL

CUADRO No. 14

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica					●
Clientes				●	
Empleados			●		
Trabajadores			●		
Instalaciones		●			
Proveedores		●			
Cartera Vencida					●

TOTAL		29%	29%	14%	29%
7		2	2	1	2

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis:

Se puede observar factores determinantes para el funcionamiento del Departamento Financiero, como las debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar.

1.10.4. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

CUADRO No. 15

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Estructura Orgánica	2	0.08	2	0.16
Clientes	2	0.08	2	0.16
Empleados	4	0.16	4	0.64
Trabajadores	4	0.16	4	0.64
Instalaciones	4	0.16	3	0.48
Proveedores	4	0.16	3	0.48
Cartera Vencida	5	0.20	5	1
TOTAL	25	1		3.56

FUENTE: Perfil estratégico de impacto institucional

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene el departamento financiero de la EP-EMAPAR hacia los factores que tiene que enfrentar; 3.56 es la capacidad sobre lo normal de respuesta, es decir que la unidad responde de forma regular a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesario la aplicación de estrategias de supervivencia para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo, ya que las actividades que se vienen desarrollando en el departamento financiero (cartera vencida) han sido en forma práctica dando como resultado una lenta recuperación de la misma.

FORTALEZAS

- Disposición de empleados;
- Proveedores eficientes;
- Instalaciones adecuadas;
- Capacitación al recurso humano;
- Se tiene una idea clara de cuál es la misión y cada administración se maneja en base a su criterio;

DEBILIDADES

- El departamento financiero no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito;
- No se aplica ratios de gestión;
- Escasa comunicación entre clientes;
- Exceso de clientes en mora;
- Falta de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida.

1.11. Análisis FODA

CUADRO No. 16
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de empleados; • Proveedores Eficientes; • Instalaciones adecuadas; • Capacitación al Recurso Humano; • Se tiene una idea clara de cuál es la misión y cada administración se maneja en base a su criterio; 	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación de la matriz y las sucursales de la empresa facilita el desplazamiento de los clientes; • Incremento de la cobertura de los servicios de la EP-EMAPAR debido al crecimiento de la población; • Nuevas tecnologías para comunicarse; • Nuevos software a ser aprovechados; • Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías; • Facilidad de obtener vehículos y hacer visita a deudores;
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento Financiero no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito; • No se aplica ratios de gestión; • Escasa comunicación entre clientes; • Exceso de clientes en mora; • Falta de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse • Aumento y/o creación de impuestos; • Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva; • Inestabilidad política, ; • Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector económico; • La economía local hace que no se cubran deudas.

Fuente: Análisis Macro y Micro entorno.

Elaborado Por: Las Autoras.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRO Y SANEAMIENTO DE CARTERA VENCIDA A LA EMPRESA PÚBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA ENTIDAD EN EL PERIODO 2012-2014.

INTRODUCCIÓN

La cartera vencida se ha convertido en uno de los problemas principales de las empresas que laboran alrededor de todo el mundo, la cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece bienes y servicios a crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de su capacidad de pago y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera, el objetivo de cobro de la cartera vencida es recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar.

La principal problemática que presenta la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba es no poder recaudar las facturaciones a partir de un mes de deuda como lo realiza cualquier empresa pública o privada, dado que el agua potable es un líquido vital indispensable para la población.

Por esta razón, dentro de las políticas de la empresa se establece claramente suspender este servicio no a partir del primer mes, sino a partir de los tres meses de adeudar a la EP-EMAPAR, motivo por el cual se ha incrementado considerablemente la cartera vencida. Además los clientes y/o usuarios que se encuentran en mora, por lo general no se acercan a cancelar la deuda, aunque tengan conocimiento que a partir de los tres meses se procederá con la suspensión del servicio.

Existen otros casos de usuarios que no consideran necesario pagar la totalidad de la deuda, sino realizar un convenio de pago para cancelar un pago parcial mínimo y evitar así la suspensión o provocar la reactivación del servicio de agua potable.

Otro porcentaje de clientes simplemente hacen caso omiso de pagar sus deudas con la EP-EMAPAR, y de manera clandestina e ilegal se reconectan el servicio a cuenta propia realizando derivaciones o conexiones clandestinas, reconexiones ilegales, alteraciones de medidores, etc., con tal de librarse de la deuda.

A pesar de estas situaciones descritas de clientes deudores, la empresa otorga todas las facilidades de pago posibles a los usuarios que se encuentran en mora a partir del tercer mes, con la finalidad de que se acerquen a cancelar la deuda, realizando un convenio de pago en caso de no poder solventar la misma, si por alguna razón ajena a su voluntad el cliente deudor incumple dicho convenio, se vuelve a realizar un segundo y hasta tercer convenio para que se ponga al día con sus haberes.

De no cumplir con la obligación pactada, se recurrirá a la acción judicial: los abogados de EP-EMAPAR procederán a notificar mediante citaciones; caso contrario, se procede con la acción coactiva correspondiente que concluye con el embargo de sus bienes (Anexo N°1). Para no dar cumplimiento a los capítulos II y III del reglamento antes mencionado, consideramos necesario la implementación de las siguientes estrategias.

OBJETIVOS

- Diseñar estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida, las mismas que contengan reglas y normas para evitar que se genere cartera vencida.
- Implementar estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida para mejorar la gestión económica y financiera de la empresa.
- Provocar la implementación de las estrategias, a través de la capacitación interna.

JUSTIFICACIÓN

La cartera vencida existe en todo tipo de empresas, sean éstas comerciales, financieras, de servicios, educativas, constructoras, etc. Esta situación que influye negativamente en el presupuesto ocasionando pérdidas en tiempo y dinero, al no cumplir los objetivos y metas que se hayan trazado por falta de liquidez.

Las estrategias son diseñadas para alcanzar objetivos que se encuentran lejos de la capacidad de la empresa, lo que la implementación de estrategias provocará cambios positivos en la misma.

Las causas que se dan para que se presente la cartera vencida en la EP-EMAPAR son decisiones internas que son dirigidas por el respectivo directorio.

La gran mayoría de las empresas públicas y privadas, por no decir todas, adolecen del incremento paulatino de su cartera vencida. Por ello es necesario contar con estrategias y políticas claras para minimizar o juzgar el incremento de la cartera por cobrar.

3.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

El análisis de los estados financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cual es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos indicadores financieros y/o razones financieras, para poder llegar a una conclusión acerca de la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

EMPRESA PUBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

DEL 01-01-2010 AL 12-30-2011

CUENTA	2010	2011	ANALISIS HORIZONTAL	
			V. Absoluta	V. Relativa
ACTIVOS	33.905.115,91	50.963.722,77	17.058.606,86	50%
CORRIENTES	16.509.573,42	27.662.909,65	11.153.336,23	68%
DISPONIBLES	11.984.122,92	14.228.513,42	2.244.390,50	19%
ANTICIPOS DE FONDOS	1.301.834,36	7.715.492,22	6.413.657,86	493%
CUENTAS POR COBRAR	1.173.256,55	2.135.175,80	961.919,25	82%
DEUDORES FINANCIEROS	1.040.658,14	2.094.734,65	1.054.076,51	101%
EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS	1.009.701,45	1.488.993,56	479.292,11	47%
FIJOS	13.318.630,38	13.366.943,16	48.312,78	0%
BIENES DE ADMINISTRACION	873.866,83	929.431,55	55.564,72	6%
BIENES DE PRODUCCION	12.444.763,55	12.437.511,61	(7.251,94)	0%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	2.346.065,13	7.889.503,34	5.543.438,21	236%
INVERSIONES EN OBRAS Y PROCESOS	2.346.065,13	7.889.503,34	5.543.438,21	236%
OTROS	1.730.846,98	2.044.366,62	313.519,64	18%
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	124.770,76	143.632,11	18.861,35	15%
INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO	1.606.076,22	1.900.734,51	294.658,29	18%
PASIVOS	2.715.794,95	11.079.324,52	8.363.529,57	308%
CORRIENTES	2.715.794,95	11.079.324,52	8.363.529,57	308%
DEPOSITOS DE TERCEROS	164.736,20	75.257,43	(89.478,77)	-54%
CUENTAS POR PAGAR	71.309,49	331.197,86	259.888,37	364%
EMPRESTITOS	2.463.732,19	10.648.272,16	8.184.539,97	332%
FINANCIEROS	16.017,07	24.597,07	8.580,00	54%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO ACUMULADO	31.189.320,96	39.884.401,25	8.695.080,29	28%
PATRIMONIO PUBLICO	22.848.458,27	22.848.458,27	0,00	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS	(43.542,99)	4.391.521,34	4.435.064,33	-10185%
Resultado De Ejercicio Vigente	8.384.405,68	12.644.421,64	4.260.015,96	51%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	33.905.115,91	50.963.725,77	17.058.609,86	50%

FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras



EP-EMAPAR
ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01-01-2010 AL 12-30-2011	2010	2011	ANALISIS HORIZONTAL	
			V. Absoluta	V. Relativa
RESULTADO DE EXPLOTACION	4.092.750,87	4.426.049,01	333.298,14	8%
Ventas no Industriales	4.092.750,87	4.426.049,01	333.298,14	8%
RESULTADO DE OPERACIÓN	(6.378,86)	5.172,94	11.551,80	-181%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	498.145,10	914.059,20	415.914,10	83%
REMUNERACIONES	446.600,14	658.350,05	211.749,91	47%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	50.743,56	116.511,23	65.767,67	130%
Seguros Comisiones Financieras y Otros	7.180,26	9.285,78	2.105,52	29%
Impuestos Tasas y Contribuciones		124.739,20	124.739,20	
TRANSFERENCIAS NETAS	4.161.377,26	8.510.022,39	4.348.645,13	105%
RESULTADO FINANCIERO	107.674,75	(263.266,22)	(370.940,97)	-345%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	28.981,67	(33.556,48)	(62.538,15)	-216%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.384.405,69	12.644.421,64	4.260.015,95	51%

FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Al comparar los balances generales de dos períodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los activos, pasivos y patrimonio de la Empresa Pública –Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba en términos de dinero.

Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la empresa sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el período de comparación.

Para el análisis vertical se dispone de los balances de los dos años (2010–2011) en forma de tabla, tomando en consideración que estos guardan homogeneidad y tamaño común es decir deben ser de iguales características y guardar concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Los cuadros siguientes muestran un balance general y un estado de resultados comparativos para dos años de la EP-EMAPAR.



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

EMPRESA PUBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

DEL 01-01-2010 AL 12-30-2011

CUENTA	2010	2011	ANÁLISIS VERTICAL	
			2010	2011
ACTIVOS	33.905.115,91	50.963.722,77	100%	100%
CORRIENTES	16.509.573,42	27.662.909,65	49%	54%
DISPONIBLES	11.984.122,92	14.228.513,42	35%	28%
ANTICIPOS DE FONDOS	1.301.834,36	7.715.492,22	4%	15%
CUENTAS POR COBRAR	1.173.256,55	2.135.175,80	3%	4%
DEUDORES FINANCIEROS	1.040.658,14	2.094.734,65	3%	4%
EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN Y VENTAS	1.009.701,45	1.488.993,56	3%	3%
FIJOS	13.318.630,38	13.366.943,16	39%	26%
BIENES DE ADMINISTRACIÓN	873.866,83	929.431,55	3%	2%
BIENES DE PRODUCCIÓN	12.444.763,55	12.437.511,61	37%	24%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	2.346.065,13	7.889.503,34	7%	15%
INVERSIONES EN OBRAS Y PROCESOS	2.346.065,13	7.889.503,34	7%	15%
OTROS	1.730.846,98	2.044.366,62	5%	4%
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	124.770,76	143.632,11	0,4%	0,3%
INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO	1.606.076,22	1.900.734,51	5%	4%
PASIVOS	2.715.794,95	11.079.324,52	8%	21,74%
CORRIENTES	2.715.794,95	11.079.324,52		
DEPOSITOS DE TERCEROS	164.736,20	75.257,43	0,49%	0,15%
CUENTAS POR PAGAR	71.309,49	331.197,86	0,21%	1%
EMPRESTITOS	2.463.732,19	10.648.272,16	7,27%	21%
FINANCIEROS	16.017,07	24.597,07	0,05%	0,05%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO ACUMULADO	31.189.320,96	39.884.401,25	91,99%	78%
PATRIMONIO PÚBLICO	22.848.458,27	22.848.458,27	67,39%	45%
RESULTADOS DE EJERCICIOS	(43.542,99)	4.391.521,34	-0,13%	9%
Resultado De Ejercicio Vigente	8.384.405,68	12.644.421,64	24,73%	25%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	33.905.115,91	50.963.725,77	100%	100%

FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras



EP-EMAPAR
ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01-01-2010 AL 12-30-2010	2010	2011	Análisis Vertical	
			2010	2011
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	4.092.750,87	4.426.049,01		
Ventas no Industriales	4.092.750,87	4.426.049,01	100%	100%
RESULTADO DE OPERACIÓN	(6.378,86)	5.172,94	-0,2%	0,1%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	498.145,10	914.059,20	12,2%	20,7%
REMUNERACIONES	446.600,14	658.350,05	10,9%	14,9%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	50.743,56	116.511,23	1,2%	2,6%
Seguros Comisiones Financieras y Otros	7.180,26	124.739,20	0,2%	2,8%
		9.285,78		0,2%
TRANSFERENCIAS NETAS	4.161.377,26	8.510.022,39	101,7%	192,3%
RESULTADO FINANCIERO	107.674,75	(263.266,22)	2,6%	-5,9%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	28.981,67	(33.556,48)	0,7%	-0,8%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.384.405,69	12.644.421,64		

FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

ÍNDICES FINANCIEROS

Los estados financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Estas precisan el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

El desempeño financiero puede ser medido a través de índices que se clasifican en cuatro grupos: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

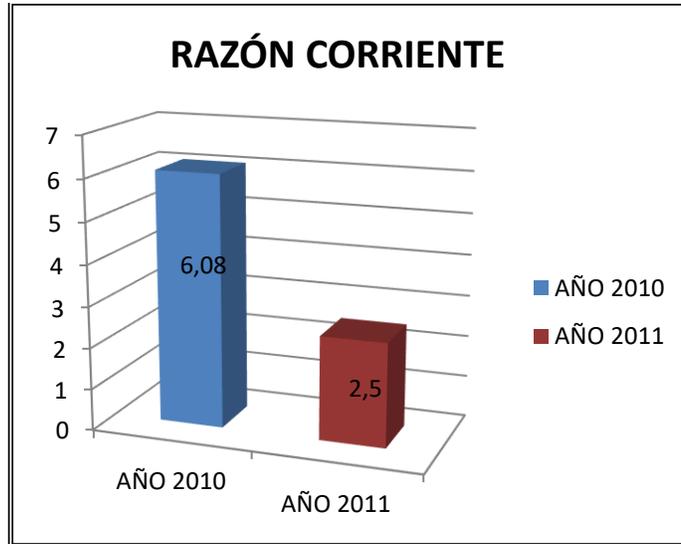
Trata de verificar las disponibilidades de la empresa en el corto plazo, para afrontar los compromisos también en el corto plazo.

Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

a) **RAZÓN CORRIENTE**

Razón Corriente	AÑO 2010		AÑO 2011	
ACTIVO CORRIENTE	16.509.573,42	6,08	27.662.909,65	2,50
PASIVO CORRIENTE	2.715.794,95		11.079.324,52	

GRÁFICO No. 7



FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Interpretación:

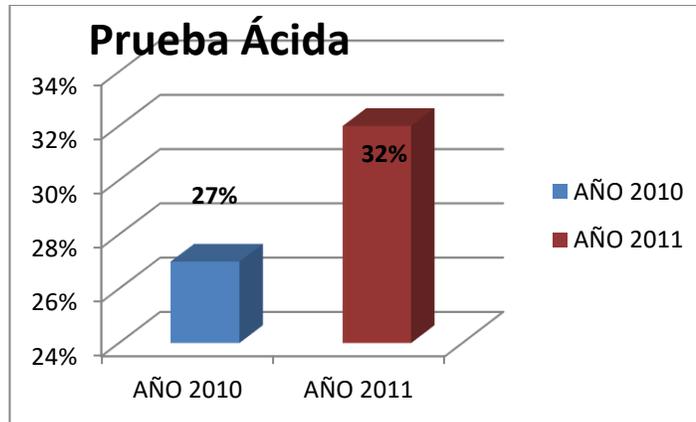
Para el año 2010 la EP-EMAPAR por cada dólar de obligación vigente contaba con \$ 6.08 USD para respaldarse. Con respecto al año 2011 podemos decir que su liquidez disminuyó, por lo que conto con \$ 2.5 USD para cubrir sus obligaciones.

El resultado de este indicador se debe a la disponibilidad de recursos como resultado del recaudo de cartera, el cual para el año 2011 va disminuyendo por falta de estrategias que impulsen a una correcta actividad de cobro en la EP-EMAPAR.

b) PRUEBA ÁCIDA

PRUEBA ACIDA	AÑO 2010		AÑO 2011	
ACTIVO CORRIENTE	16.509.573,42	6	27.662.909,65	2
INVENTARIOS	1.009.701,45		1.488.993,56	
PASIVO CORRIENTE	2.715.794,95		11.079.324,52	

GRÁFICO No. 8



FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Interpretación:

Quiere decir que en el año 2011 por cada dólar que debe la empresa, dispone de \$ 2.00 dólares para pagarlo, es decir que está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

Análisis del índice de liquidez

Se espera que entre mayor sea el índice de liquidez, mayor sea la solidez y capacidad de pago de la empresa, pero sucede que para que la empresa tenga una buena liquidez debe disponer de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente.

En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo, inversiones temporales y cartera, pero sabemos que estos recursos no generan rentabilidad para la empresa.

Igual sucede con la cartera. La cartera es un rubro que por lo general no genera rentabilidad alguna. Por tanto entre mayor sea la cartera, mayor serán los recursos

inmovilizados que no contribuyen a generar renta, de ahí la gran importancia de realizar una buena gestión de cartera.

Implica entonces que una alta liquidez es sinónima a la vez de recursos inmovilizados, no rentabilizados, puesto que la liquidez en el contexto aquí tratado, no es otra cosa que tener plata guardada para pagar unos pasivos, plata que no se podrá invertir en activos productivos, por esperar un supuesto cobro que tal vez nunca suceda.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

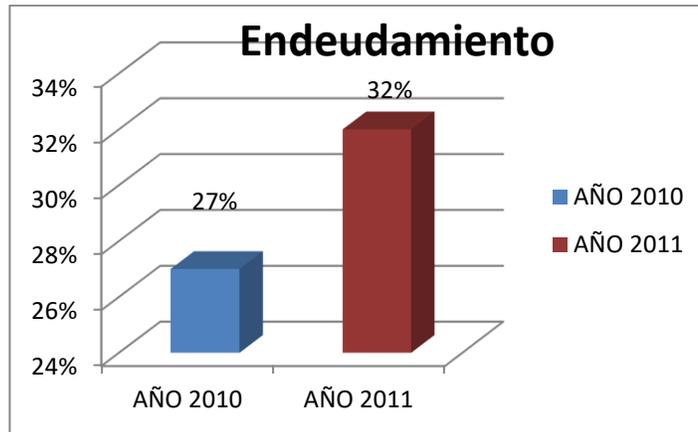
Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en que porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

a) ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Endeudamiento	AÑO 2010		AÑO 2011	
PASIVO TOTAL	2.715.794,95	8%	11.079.324,52	22%
ACTIVO TOTAL	33.905.115,91		50.963.722,77	

GRÁFICO No. 9



FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Interpretación:

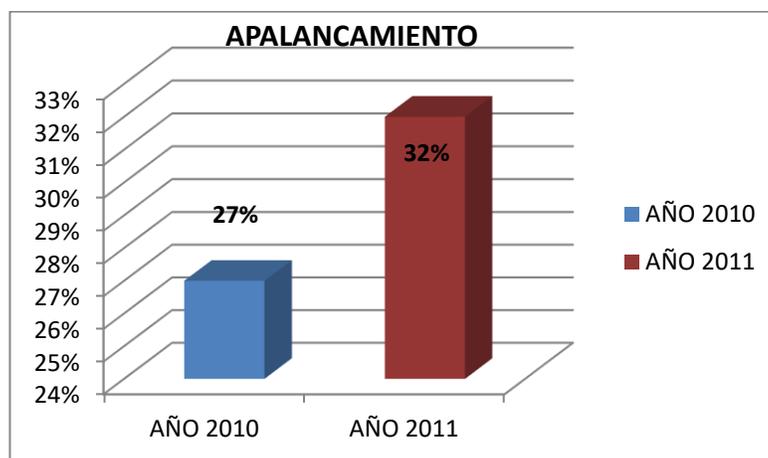
Como se observa el porcentaje de endeudamiento a incrementado a un 22% en el año 2011 en comparación al año anterior lo que quiere decir que la empresa debe de procurar mantener la estabilidad con respecto al financiamiento de sus activos.

b) APALANCAMIENTO

Este indicador trata de establecer la relación existente entre compromisos financieros y el patrimonio de la empresa. Para este efecto se toman todas las obligaciones, tanto de corto como de largo plazo, ya sea con bancos o corporaciones financieras, etc.

APALANCAMIENTO	AÑO 2010		AÑO 2011	
PASIVO TOTAL	2.715.795	0,09	11.079.325	0,28
PATRIMONIO TOTAL	31.189.320,96		39.884.401,25	

GRÁFICO No. 10



FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Interpretación:

La empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año 2010 el 9% y para el año 2011 28% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.

Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

ÍNDICES DE ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LAS CUENTAS POR COBRAR

a) ROTACIÓN DE CARTERA

Esta razón suministra información sobre la condición de las cuentas por cobrar de la empresa, asimismo, sobre la capacidad de la empresa para recaudar las referidas cuentas.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar), necesita para convertirse en dinero.

ROTACION DE CARTERA	AÑO 2010		AÑO 2011	
CUENTAS POR COBRAR *365	428.238.640,75	105	779.339.167,00	176
VENTAS NETAS	4.092.750,87		4.426.049,01	

b) PERÍODO DE COBROS O ROTACIÓN ANUAL

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar.

ROTACIÓN ANUAL	AÑO 2010		AÑO 2011	
365 DÍAS	365	3	365	2
ROTACION DE CARTERA	105		176	

Interpretación:

Esto quiere decir que la empresa convirtió en efectivo sus cuentas por cobrar en 105 días o rotan 3 veces en el período el año 2010, en cambio en el año 2011 sus cuentas por cobrar se convierten en efectivo a los 176 días o rotan 2 veces en el período.

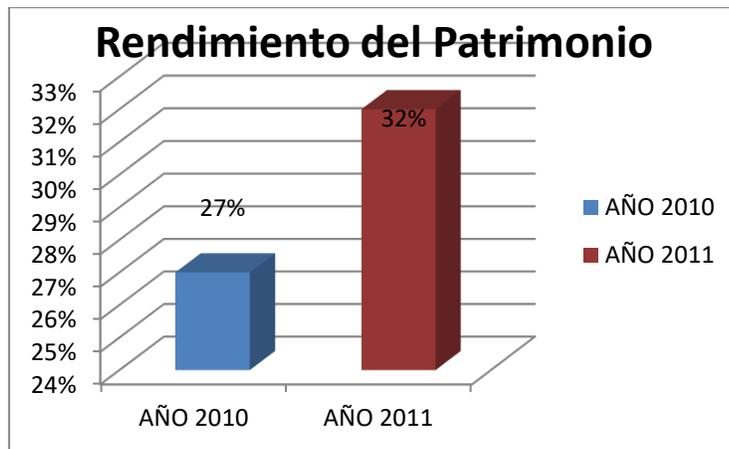
La rotación de la cartera en un alto número de veces, es indicador de falta de estrategias que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar.

Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Rendimiento del patrimonio	AÑO 2010		AÑO 2011	
UTILIDAD NETA	8.384.406	27%	12.644.422	32%
PATRIMONIO	31.189.320,96		39.884.401,25	

GRÁFICO No. 11



FUENTE: Estados Financieros 2010-2011

ELABORADO POR: Las Autoras

Interpretación:

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina.

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO

El total de los activos corrientes presentan una variación significativa en el último año, estas son originadas principalmente por el efectivo, cuentas por cobrar y por anticipo de fondos como se detalla a continuación:

Se observa que el efectivo aumentó del 2010 al 2011 en US\$2.244.390,50 (19%), consecuentemente se observa un incremento en los anticipos de fondos del 2010 al 2011 en \$6.413.657,86 (493%) debido al apoyo brindado por el Gobierno para el cumplimiento de obras en beneficio de la ciudadanía de Canton Riobamba.

Las cuentas por cobrar, se han incrementado notablemente del año 2010 al 2011 en US \$961.919,25 (82%), reflejando una deficiencia en cuanto al cobro de la misma, esto no permite tener disponibilidad inmediata de efectivo que podría ser utilizado en las actividades propias de la empresa.

El total de los pasivos presentan un incremento en comparación al año 2010-2011 de US \$ 8.363.529,57, producto de no contar con la recuperación suficiente de cuentas por cobrar.

El rubro de las ventas por las actividades propias de la empresa, no presenta un incremento considerable el año 2011 con respecto al 2010 de US\$333.298,14 (8%).

Al comparar los resultados del ejercicio se observa que en el 2010 se obtuvo una utilidad de US\$ 8.384.405,69 y en el año 2011 la utilidad fue de US \$ 12.644.421,64, por lo tanto ascendió en comparación a los dos años en US \$4.260.015,95 (51%), esta utilidad se ve incrementada debido al apoyo incondicional del estado para el cumplimiento de las obras que realiza la EP-EMAPAR, en beneficio de mejorar el servicio de agua potable y alcantarillado del canton Riobamba.

3.1 ESTRATEGIAS DE COBRANZA

Estas estrategias tienen como objetivo guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de procedimientos y técnicas, lo que implicara establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

La Cobranza permitirá el mantenimiento de los clientes; ya que es un proceso estratégico y clave; para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

ESTRATEGIA No. 1

LA GESTIÓN DE COBRANZA

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones como:

- El análisis de la situación del cliente.
- Frecuente contacto con el cliente.
- Proceso de negociación.
- Alternativas de solución oportunas para cada caso.
- Seguimiento continuo del caso.
- El control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Quede forma coordinada, aplicada adecuadamente y oportunamente a los clientes se lograra la recuperación de cuentas por cobrar, de manera que los activos exigibles de la empresa se convertirán en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Estas acciones de la gestión de cobranza se describen a continuación:

a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Que tipo de cliente tenemos?

d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La EP-EMAPAR (Departamento Financiero) debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de esta deuda?

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

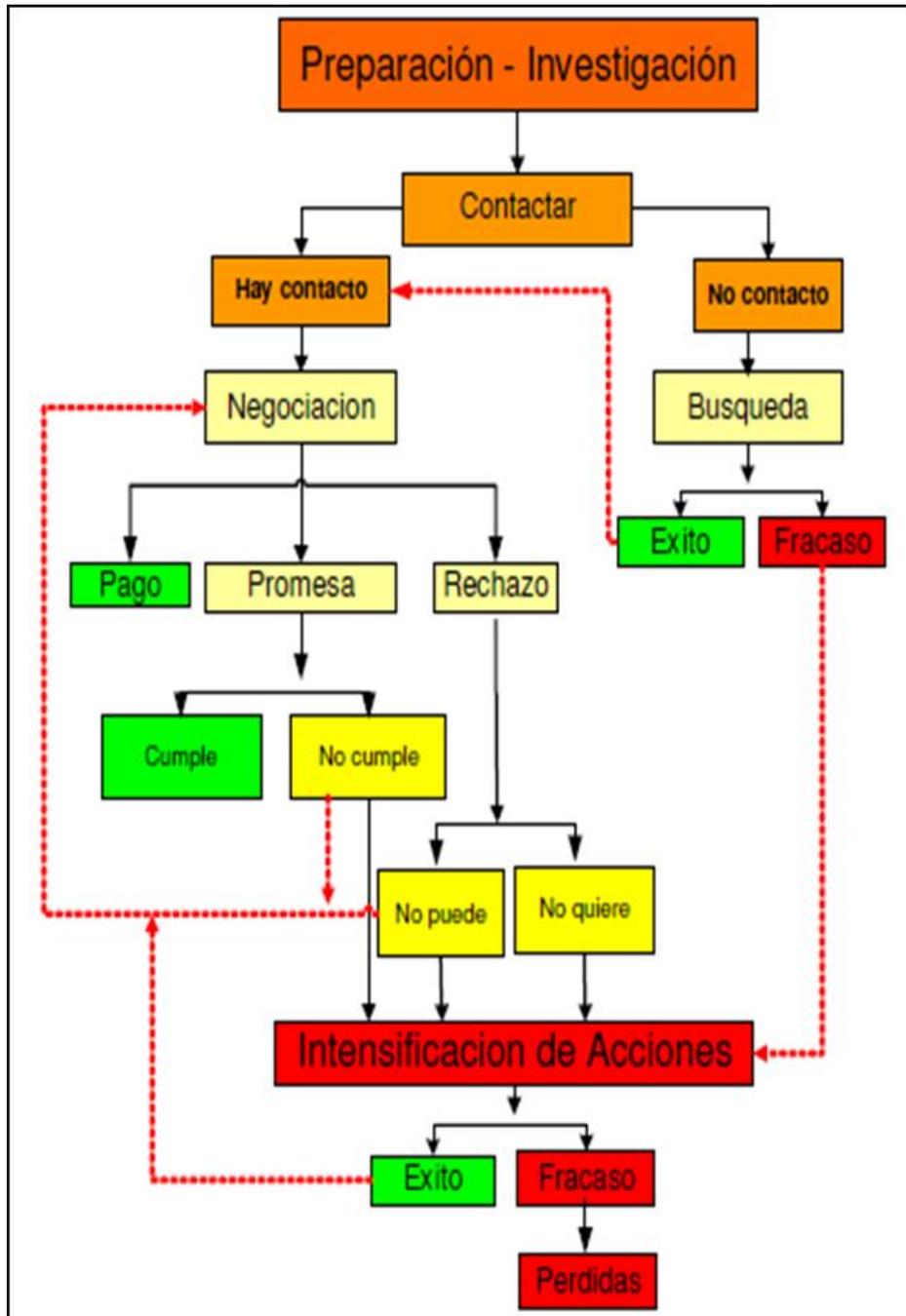
i) Intensificación de las acciones: ¿Cual es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo.

b) Definiendo las cuentas por cobrar “pérdida”: Es importante también que se definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de las cuentas por cobrar, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado.

Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

Figura No. 5

Flujo de la Gestión de Cobranzas



FUENTE: Gestión de Cobranzas

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis General de la Estrategia No. 1:

Esta estrategia fue diseñada al observar la deficiencia que tiene la empresa en cuanto al contacto directo e indispensable con el cliente, ya que para tratar el problema es necesario conocer la situación de cada uno de los clientes.

Políticas:

Para dar cumplimiento a la estrategia N° 1, será necesaria la aplicación de las siguientes políticas:

- Dar cumplimiento al proceso establecido para la gestión de cobranzas de acuerdo a la estrategia propuesta.

- Tener contacto directo con el cliente moroso.

ESTRATEGIA No. 2

ACCIONES PROACTIVAS PARA TRATAR LA MOROSIDAD ANTES QUE COMIENZE

Tratar el problema antes que surja es una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Las actividades de prevención son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día.

Por otro lado es importante recalcar que estas estrategias serán implementadas antes de observar la morosidad, y buscaran crear acciones proactivas para evitar clientes morosos; reconociendo el rol importante del personal interno en la empresa.

En esta estrategia se señalaran varias medidas proactivas que se pueden adoptar con los clientes que aún están al día en sus pagos.

a) Educar a los clientes sobre características del servicio, costos y gastos de cobranza

La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. La empresa debe educar y entrenar al cliente:

- Lo que implica un pago puntual por el servicio brindando.
- El funcionamiento del servicio.
- Los beneficios del pago oportuno.
- El entendimiento del cronograma de pago.
- Lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar el servicio a tiempo.

b) Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas

Es importante que la EP-EMAPAR involucre al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables, ya que esto puede incrementar la probabilidad de pago.

Es primordial que los días de pago coincidan con los días de mayor ingreso o liquidez del cliente, y estos pagos deben ser suficientemente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de la deuda.

c) Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente

Por lo general las quejas y reclamos por parte del cliente, son comunes ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o sea porque la empresa haya cometido algún error, en ocasiones el servicio resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada por parte de la empresa, el cliente toma represalias no pagando. Una atención adecuada puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad.

Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la empresa debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente activo para la EP-EMAPAR.

d) Utilizar el Refuerzo Positivo

El refuerzo positivo con el cliente juega un papel importante, ya que la empresa tiene el deber de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a los servicios, preparación, capacitación y obsequios, etc.

Estas acciones deberán implementarse con el apoyo de gerencia, y ser integradas a las estrategias de cobro en el departamento financiero de la empresa.

Análisis General de la Estrategia No. 2:

En la actualidad la empresa no educa al cliente en cuanto a las obligaciones que tiene con la empresa, las quejas y reclamos no son atendidas primordialmente, y no cuentan con un plan de incentivos a los clientes por sus pagos puntuales, por tal razón se recomienda la aplicación de dicha estrategia.

Políticas:

Las siguientes políticas aplicadas adecuadamente mejoraran la situación actual de la empresa.

- Brindar trípticos informativos sobre lo que implica un pago puntual del servicio y sus beneficios.
- Desarrollar un sistema de premiación para clientes puntuales realizando sorteos y recordación del pago oportuno.
- Las quejas y reclamos deberán ser atendidas dentro de los 15 días hábiles como máximo, contados a partir de la recepción de la queja o reclamo.

ESTRATEGIA No. 3

FOMENTO DEL ALTO RENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO- ÁREA DE TESORERÍA (COBRANZAS)



La calidad del área de tesorería no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

a) Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza

La buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. La EP-EMAPAR deberá decidir entre contratar una compañía especializada de cobranza o ampliar una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado.

b) Seleccionar y Capacitar el Personal

Una vez tomada la decisión de mejorar la unidad interna de cobranza o contratar una compañía externa, la EP-EMAPAR debe identificar los cargos y sus roles, si alguno,

podría ser ocupado por personal de la empresa, por ello se debe seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para cada cargo.

Resulta clave definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza (gestores de campo, *call center*, compañías de cobranza, abogados, etc.), incluyendo los niveles precisos de participación. Por ejemplo, el personal del *call center* puede contactar al cliente, pero no debe negociar, ya que no está entrenado para tal fin.

La capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de la cartera vencida y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como:

- ❖ Manejo de la argumentación típica del cliente moroso.
- ❖ Manejo de personalidades difíciles.
- ❖ Tipos de deudores
- ❖ Pautas y lenguaje para el contacto con el cliente.
- ❖ Negociación.
- ❖ Perfil del cliente moroso.

Así como la completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico resultan relevantes.

c) Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal

Los incentivos motivan al personal, ya que su capacidad se orientara al máximo al logro de resultados. Los incentivos para el personal podrían basarse en función al flujo de la recuperación según los porcentajes de cobro de cartera, este sistema se conocerá como “comisiones por recuperación” que considera el escalonamiento de

la comisión para los tramos de mayor mora. Estos incentivos pueden ser monetarios o no monetarios.

Por ello es importante aplicar medidas de alerta temprana, al principio de un posible problema de morosidad.

Un indicador o parámetro de mora es desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días.

La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranas de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad.

Esto resultará más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

Análisis General de la Estrategia No. 3:

La empresa por el momento no cuenta con un plan de incentivos para sus empleados que les motive a realizar su trabajo en cuanto al cumplimiento de las metas de la empresa, no selecciona al personal de acuerdo al perfil del cargo.

Políticas:

- Efectuar un plan de incentivos para los empleados en relación a las metas alcanzadas, de acuerdo a los índices recuperados de cartera vencida.
- Capacitar al personal frecuentemente.

ESTRATEGIA No. 4

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA RECOPIACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación de mora, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso de recuperación de cartera vencida, resultan relevantes para el éxito en cobranza.

a) Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte

Es importante que la EP-EMAPAR implemente un eficiente soporte informático ya que este facilitara el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:

FIGURA No. 6



- **Reportes para el diligenciamiento de la cobranza**, serán utilizados por el personal idóneo para dar seguimiento a la cobranza como:

- ✓ Lista de clientes morosos a visitar por el personal de cobranzas.
- ✓ Lista de clientes morosos por monto días de retraso;
- ✓ Reporte diario de mora, etc.

Este tipo de reportes normalmente serán generados diariamente por el sistema.

- **Reportes para el monitoreo de la cobranza**, serán usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como:

- ✓ Reporte de mora por zona;
- ✓ Mora por servicios;
- ✓ Ratios de eficiencia en cobranza;
- ✓ Cartera por tramos de mora, etc.

En general estos reportes son semanales y mensuales.

- **Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza**, los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores para la normalización, ciclos de facturación, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera por tramos.

Estos reportes pueden ser generados diariamente para el seguimiento de la estacionalidad o mensualmente con el propósito de proyección y análisis de los resultados.

El sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranza realizadas. En el caso de contar con varios canales de cobranza tales como: gestores de cobranzas, call center, servicios a través de compañías de cobranza, etc., este factor es relevante para dar continuidad a las

acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro.

b) Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente

Se considera que el contacto permanente y adecuado que debe tener la empresa con el cliente es fundamental para tener éxito en la cobranza por ello es importante la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente.

Por lo tanto, al iniciar la prestación del servicio, el personal en cargo debe recopilar información clave del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos.

Esta información debería ser verificada y actualizada en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso. La EP-EMAPAR debe utilizar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y calidad de la información.

Análisis General de la Estrategia No. 4:

Se recomienda la aplicación de esta estrategia ya que la EP-EMAPAR no cuenta con un sistema informático que pueda monitorear a los clientes en especial a los que tienen cuentas pendientes de pago.

Políticas:

- Estar al día en cuando a los nuevos sistemas informáticos para la actualización permanente de los clientes morosos.
- Presentación de informes por el personal del departamento encargado a la dirección financiera para la toma de decisiones.

ESTRATEGIA No. 5

LA COBRANZA SEGMENTADA POR NIVELES DE RIESGO

La empresa debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales.

Sin embargo la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué cuentas son probables de recuperar y definir la optima estrategia a seguir para la recuperación de cartera vencida.

Es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor:

a) Identificar Tipo de Deudores

Esta estrategia puede llevarse a cabo utilizando la base de datos de la entidad, por medio de la cual los encargados realizaran llamadas, por las cuales se podrá obtener un contacto con el cliente y estas conversaciones pueden quedar grabadas; luego

serán asignadas a un asesor o analista el cual clasifique el problema por tipos de deudor; y detalle de acuerdo a capacidad de pago y actitud del cliente para cada etapa; y luego determinando la técnica que van a usar en esta cobranza, realice el proceso y ofrezca las mejores alternativas presentes.

Esta clasificación puede ser:

- ***El cliente que quiere y puede pagar:*** Requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del servicio, encargo a terceros el pago del servicio y este no cumplió, etc.
- ***El cliente que quiere y no puede pagar:*** Requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones de la (reprogramación, refinanciación, entre otros).

Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.

- ***El cliente que no quiere y puede pagar:*** Le exige a la institución preguntarse *¿es un problema de calidad de atención o servicio?* Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy

frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones de pago, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.

- ***El que no quiere y no puede pagar:*** Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar la cartera. La EP-EMAPAR debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

b) Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago

Las alternativas de pago son importantes herramientas de negociación y son claves para el éxito de la cobranza. La EP-EMAPAR debe desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones. La oportuna utilización de estas herramientas también resulta relevante y muestra la capacidad de reacción y respuesta de la empresa ante el cliente.

Si no es posible cobrar el total de la deuda en un solo pago, se debe buscar otras alternativas:

- Extender el plazo de la deuda.
- Implementar evaluaciones periódicas.
- Recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento.

Según la puntualidad del cliente, se revalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible.

Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 1 mes para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

Análisis General de la Estrategia No. 5:

En la estrategia mencionada anteriormente se analiza la posición que la empresa debería adoptar en relación a sus clientes, ya que llevando a cabo esta estrategia se conocerá los tipos de deudores, a los cuales se aplicara diferentes tipos de plazos de acuerdo a su situación.

Políticas:

- Capacitar al personal encargo, especialmente para diferenciar a cada uno de los clientes.
- Ampliar los plazos de pago, conociendo la situación de cada cliente.

ESTRATEGIA No. 6

NOTIFICACIÓN MEDIANTE EL SISTEMA DE CALL CENTER Y RECAUDACIÓN A LOS CLIENTES QUE SE ENCUENTRAN EN MORA DE 30, 60 Y 90 DÍAS.



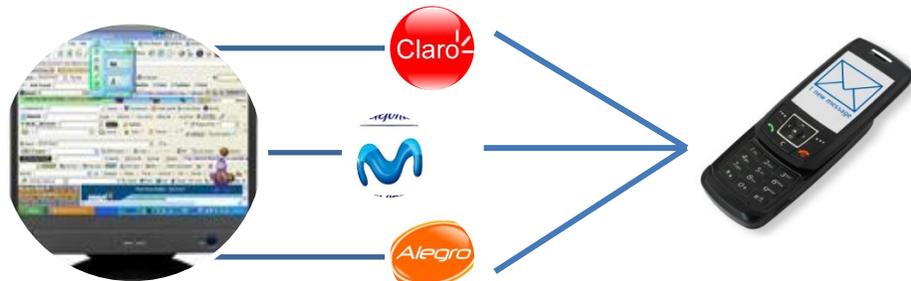
Contar con nuevas tecnologías de información y comunicación permite mayor flexibilidad logrando un tratamiento más específico de la cartera de clientes, creando un gran resultado en el sistema de recaudación y cobros.

La informática es una herramienta útil para la incorporación de software de almacenamiento y búsqueda de datos combinando con un programa de telecomunicación que permite mejorar la capacidad de comunicación en lugares remotos a las oficinas de la EP-EMAPAR.

La implantación de una unidad funcional dentro de la empresa será diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad como:

- Información de servicios
- Montos de deuda
- Seguimiento a clientes
- Notificaciones de vencimiento de plazos

a) Sistema mensajería instantánea.



Para que la empresa continúe siendo exitosa y sus servicios estén en constante movimiento dentro del mercado, la EP-EMAPAR debe adaptarse a los constantes cambios de tecnología para una mayor productividad y de acuerdo con las necesidades de los clientes; para ello se requieren hacer recomendaciones a la empresa y con ello lograr el mejor funcionamiento y productividad, y como resultado obtener las máximas utilidades.

Esto se lograra con la implantación de un sistema de mensajería instantánea en la base de datos de la EP-EMAPAR que brinde información de primera mano a los clientes con un re-direccionamiento de comunicados y notificaciones a los correos electrónicos de los beneficiarios y mensajería vía celular a través de mensajes de texto por medio de los que se informe que se acerca el la fecha límite de cancelación de pagos, bajo las ordenes de un software especializado que puede ser gratuito en el caso de notificaciones y un pago representativo para acceder a recibir la información.

b) Coordinar con el Departamento Informático y con el Departamento Financiero la emisión de información correcta de cada cliente.

Normalmente, la información presente en una base de datos no es estática, sino que evolucionan en el tiempo. Existe, por tanto, la necesidad no sólo de añadir nuevos datos, sino de modificar los que están ya incluidos en las tablas de la base de datos

que físicamente deben ser creados por especialistas en este rubro, sin embargo es importante el diseño lógico de la información para contar con una información detallada de cada uno de los clientes por lo que esta técnica es parte de un esfuerzo global de la planeación de datos a nivel institucional.

Con este tipo de innovaciones la EP-EMAPAR lograra:

- ✓ Usar la información como un recurso corporativo que pueda ser empleada por los diferentes departamentos.
- ✓ Eliminar la información inconsistente.
- ✓ Integridad de la información.

Análisis General de la Estrategia No. 6:

Contar con esta estrategia permitirá que la empresa informe con anticipación a sus clientes sobre las fechas de vencimiento pago, permitiendo así que el cliente recuerde claramente la fecha en las que debe cumplir sus obligaciones.

Políticas:

- Crear un software de mensajería instantánea.
- Llevar a cabo la aplicación call center.
- Actualizar los datos de los clientes anualmente.

3.3. ESTRATEGIAS DE SANEAMIENTO

Las estrategias de saneamiento son aplicadas ante fases de inestabilidad para tratar de frenar la caída de las ventas de los servicios y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y su situación económico-financiera.

ESTRATEGIA No. 1

DEPURACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

Para el saneamiento de cartera vencida se deberá implementar el servicio de inspecciones personalizadas y crear programas que incluya la actualización de catastros de todo el Cantón Riobamba, toma de lecturas y facturación real, ya que muchos predios no existe y la denominación de los propietarios actuales no ha sido registrada.

a) Proceso de Actualización de la Cartera de Clientes.

Este proceso consiste en la revisión periódica de la cartera de clientes de acuerdo a especificaciones establecidas por la empresa. La flexibilidad y diversidad de criterios existentes para actualizar una cartera de clientes permite apreciar distintas formas de análisis, aplicables a diferentes líneas de negocio.

Lo cual permitirá tener una visión global del comportamiento de la cartera de clientes, una optimización de los esfuerzos de cobranza y por lo tanto mayor rentabilidad.

Clasificación de la Cartera de Clientes

Es una técnica que permitirá clasificar cuales son los clientes valiosos para la empresa, dependiendo el tipo de elemento que es para la organización.

- **Clientes nuevos**

El grupo de clientes nuevos está formado por aquellos que han adquirido el servicio por primera vez a la empresa.

- **Clientes existentes**

En este grupo se incluyen todos los clientes que tienen una cuenta catastral registrada en la empresa, sin distinción del cumplimiento de pago por el servicio de agua potable y alcantarillado.

- **Clientes no existentes**

En este grupo se incluyen todos los clientes que han vendido sus propiedades y los actuales propietarios no han actualizado el catastro a su nombre, también están incluidos aquellos que han fallecido y constan como clientes existentes ya que no se ha actualizado la cuenta por los beneficiarios actuales del servicio.

- **Clientes pasivos**

Son clientes actuales o presentes, que su cuenta se encuentra en mora cuyo objetivo es cobrar y sanear la deuda en su totalidad.

- **Clientes especiales**

Cliente especial es aquel que recibe beneficios adicionales que son otorgados a todas aquellas personas de la tercera edad; que hayan realizado el respectivo registro en el sistema de la empresa. Estos clientes acceden a descuentos.

Análisis General de la Estrategia No. 1:

Aplicar esta estrategia ayudara a la empresa, a que tenga una visión general del número real de clientes morosos, y la posición que ocupa cada uno de ellos en el funcionamiento de la empresa.

Políticas:

- Actualizar la cartera de clientes semanalmente para un mejor enfoque del proceso de recuperación.
- Clasificar a los clientes de acuerdo a su historial de pago dentro de la empresa.

ESTRATEGIA No. 2

PROCESOS DEREGULARIZACIÓN DE CUENTA

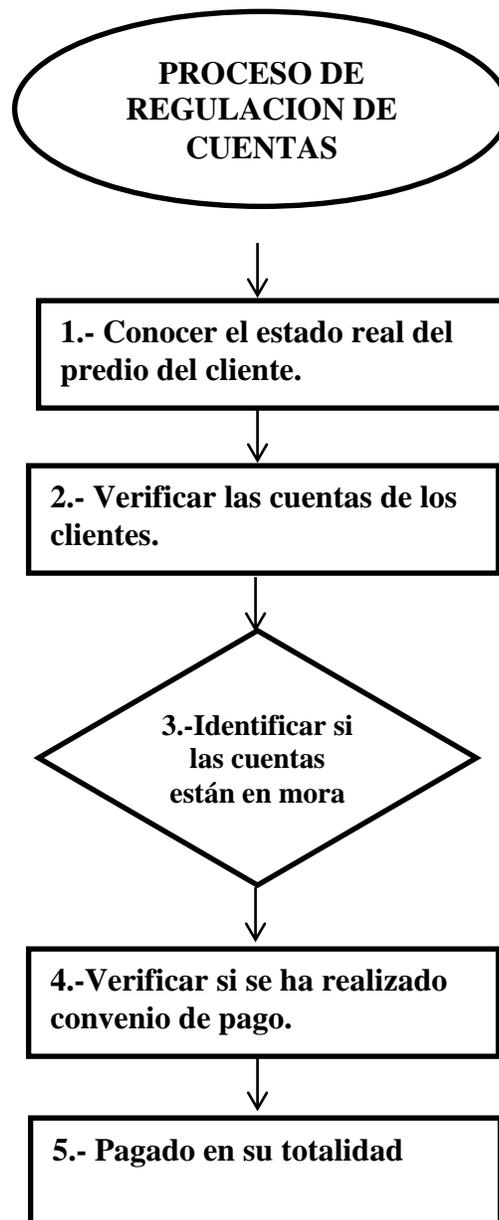
El proceso que debe ejecutar la unidad de cobranzas es realizar inspecciones personalizadas en cada una de las cuentas que se encuentran en mora, conocer el estado real del predio del cliente, verificar si la cuenta en mora ha realizado un convenio de pago, o a su vez, ha pagado la totalidad.

Existen usuarios que toman como excusa un convenio de pago desactualizado para engañar al personal que va a suspender el servicio de agua potable (plomero) o a su vez aseguran que ya se acercan a la empresa a pagar, cuando en realidad hacen caso omiso a esta petición.

Para realizar una efectiva depuración de cartera vencida se deberá continuar con el servicio de inspecciones personalizadas y además crear programas que incluya la actualización de catastros de todo el cantón Riobamba, toma de lecturas y facturación real, etc.

DIAGRAMA No. 1

Flujo del Proceso de Regulación de Cuentas



Fuente: Procesos de Regularización de Cuenta.

Elaborado Por: Las Autoras.

a) Verificación de la información física.

Los responsables de la recuperación de la cartera vencida tienen la ardua labor de analizar detenidamente toda la documentación física que otras áreas envía para la regulación de las cuentas con la existente en el Sistema Comercial de la EP-EMAPAR, ya que muchas veces la información es:

- Errada (ingreso de datos por dos ocasiones).
- Poco coherente (no coincide la información física con la que muestra el sistema).
- No está ingresada en el sistema (falta ingresar la inspección verificada en el predio en el sistema).
- O simplemente falta documentación (Contratos originales de Agua Potable, Alcantarillado por doble facturación, memorandos de petición, etc).

Si la orden de trabajo, memorandos, oficios y demás documentación adjunta indican luego de su revisión que es necesario proceder con la regulación de la cuenta ya sea en cargos (derivación clandestina, manipulación de medidor, reconexión ilegal del servicio de agua, etc.) o abonos de valores (lecturas estimadas, medidor dañado, propiedad horizontal, tercera edad, etc.), se la realiza.

En diferentes casos es necesario enviar por diferentes razones la orden de trabajo, memorandos, oficios y demás documentación adjunta a otras unidades y/o departamentos. Entre las más usuales tenemos:

- Certificación las lecturas reales que marca el medidor.
- Certificación de la fecha que instalaron la conexión de Agua Potable y Alcantarillado.
- Certificación de la fecha de corte del servicio.

- Informe del laboratorio de medidores para conocer el estado del medidor, si está funcionando bien o está dañado.
- Cuentas que por no ser normal (casa, departamento), corresponden a otro departamento regular.
- Cuentas que requieren realizar otra inspección ya que los datos existentes no son los correctos y en otros casos porque simplemente el trámite no compete a este departamento.

Cuando la orden de trabajo, memorandos, oficios y demás documentación adjunta enviada a esta unidad es errada, no está clara, falta información o no amerita regular, se devuelve al área que solicitó la misma.

Todos los reclamos deberán ser presentados por escrito por parte el usuario, se responderá por la misma vía, indicando las razones que generaron un incremento o disminución en el valor de la facturación. En caso de requerir el usuario que se le atiende personalmente, el asistente sacara del archivo la documentación correspondiente, le explica y despeja ciertas dudas que el usuario solicita.

Se debera establecer reglas en lo referente a los motivos que originan la regulación (cargos y/o abonos de valores):

- **En cambio de tarifa:** Especificar el motivo que conlleva a cambiar la tarifa de doméstica (casa), comercial (local Comercial) o industrial (Fabrica) y las que pertenecen el estado como la Municipal, Oficial, Deportivo y Clero.

- **En propiedad horizontal:** Si en el predio hay más de dos departamentos, se podría considerar los mismos para que el costo del consumo disminuya.

- **En lecturas estimadas:** Cuando las lecturas no son las que realmente marca el medidor, sino un aproximado que el personal de la empresa estima, por cuanto no

tiene acceso a la misma, ya sea por casa cerrada, casa deshabitada, medidor se encuentra dentro del domicilio, etc.

- **En medidor dañado:** Si se constata luego de su revisión que el medidor se encuentra con algún desfase, remiten a esta unidad un informe sobre el estado del mismo, para que se proceda con su regulación de la cuenta a favor del usuario. En caso de que el medidor haya sido manipulado arbitrariamente por el usuario, se regula la cuenta en contra del usuario, sancionando la cuenta.

- **En casos de prorateo:** Existen cuentas que su consumo mensual es relativo, y en cierto mes se incrementa el consumo, ya sea por fugas en el predio u otras razones, la EP-EMAPAR para beneficiar al cliente realiza un prorateo tomando en cuenta el promedio mensual de un año, si ese resultado es menor al (os) mes (es) facturado (s) con incremento, se regula la cuenta a beneficio del usuario, en cambio si el promedio es mayor no se carga valores, se deja la cuenta como esta, el objetivo del prorateo es ayudar, más no perjudicar al cliente.

Pueden existir otros motivos que originan una regulación de cuenta, como por ejemplo, consumos atrasados, contratos y tasa de agua y alcantarillado, multas por derivación clandestina, medidor o manipulado, reconexión ilegal del servicio de agua potable, tercera edad, etc.

Análisis General de la Estrategia No. 2:

Dando cumplimiento a esta estrategia los clientes deberán ser informados sobre los cambios en cuanto a tarifas y servicios de esta forma no ocurrirá diversas quejas y reclamos por falta de información.

Políticas:

- Capacitar al personal adecuado que estará encargado de la verificación física de los trámites.
- Informar al cliente de cada regularización realizada dentro la empresa.

ESTRATEGIA No. 3

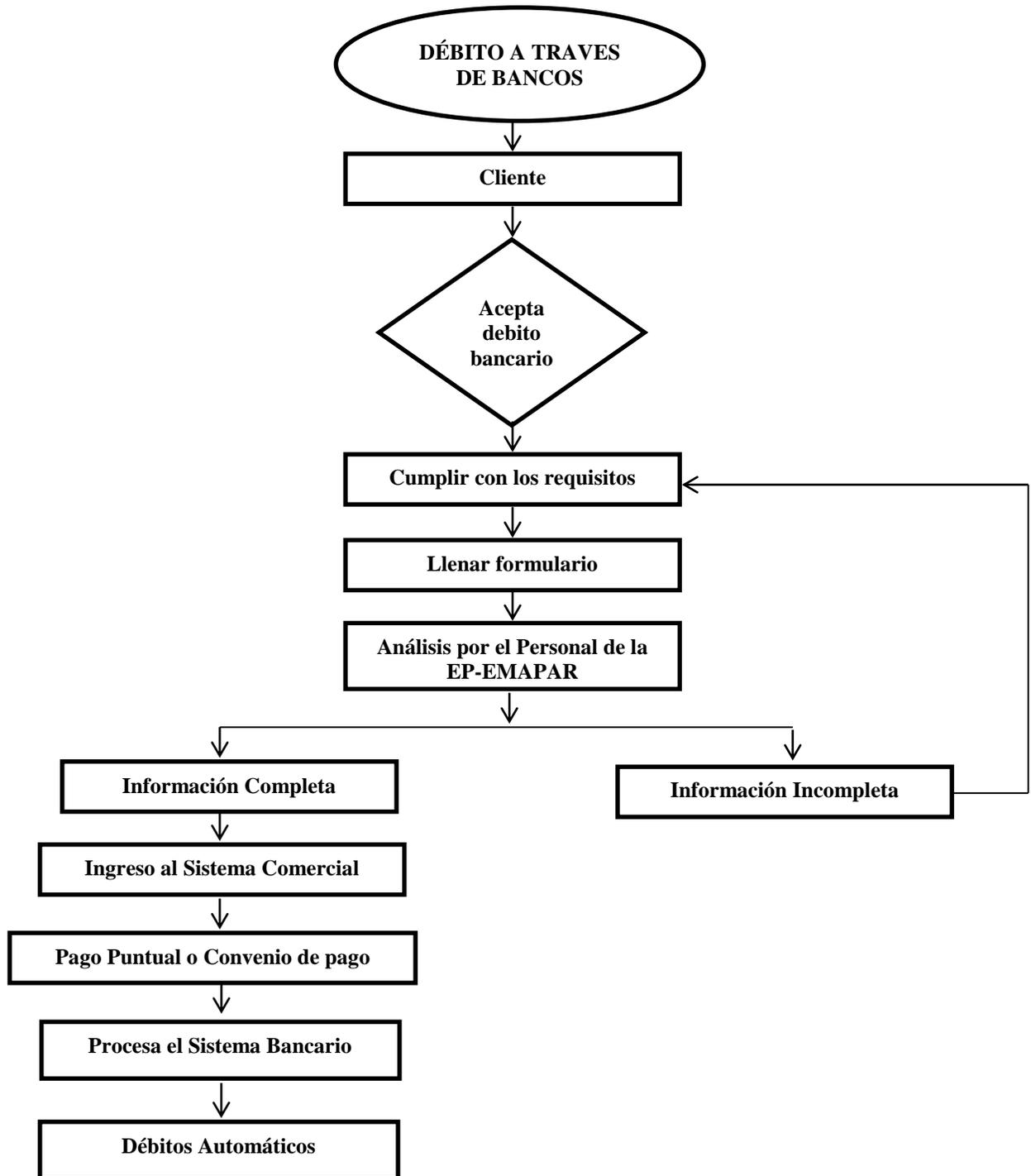
INGRESO O SUSPENSIÓN POR DÉBITO A TRAVÉS DE BANCOS

El Sistema Bancario que deberá implementar la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba debe ser muy útil, práctico y ofrecer muchas facilidades al cliente que requiera que se le debite automáticamente el servicio de agua potable a través de bancos. Solo tiene que llenar los datos que indica el formulario (Convenio de Pago a través de bancos y/o Suspensión del Convenio de Pago a través de bancos), el mismo que requiere información básica del cliente; como por ejemplo, nombre del cuenta correntista, nombre del banco, número de cuenta corriente y/o ahorro, cuenta de agua potable, fecha, firma del titular de la cuenta, numero de cédula, etc.

Esta información debe ser analizada diariamente por el personal encargado de esta gestión, con la finalidad de constatar que los datos que indica el formulario estén llenados correctamente por el cliente. Si los datos detallados por el cliente están correctos, el analista verifica en el sistema comercial que la cuenta de agua este al día con los pagos, de ser así se ingresa al sistema bancario los datos del cliente que consta en el Convenio de Pago a través de bancos, para que la próxima facturación de consumo de agua sea debitado automáticamente a través del banco solicitado por el cliente.

Posteriormente se clasifica las facturas por cada banco que mantiene el convenio con la EP-EMAPAR para que al momento de su distribución se haga más fácil la misma.

DIAGRAMA No. 2
Flujo de Ingreso o Suspensión por Débito a través de Bancos



Fuente: Débito a través de Bancos
Elaborado Por: Las Autoras.

Análisis General de la Estrategia No. 3:

La aplicación de dicha estrategia ayudara a la empresa, a brindar un mejor servicio a sus clientes permitiendo que de manera más rápida y cómoda realicen el pago de la obligación puntualmente.

Políticas:

- Acceder al servicio de debito bancario con las instituciones que la empresa tiene convenio.
- Informar al cliente sobre el servicio del debito bancario a través de campañas publicitarias.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. La misión, visión, objetivos,planteadas en la empresa ayudarán a la consecución de metas y objetivos institucionales y un posterior crecimiento institucional.
2. Al no contar con estratégicas bien establecidas por endedesconocidas por el personal, no ha permitido que la empresa crezca, dificultando su desarrollo y progreso.
3. A través de la realización del diagnóstico FODA,se logro identificar las variables que apoyan y aquellas que se consideran negativas para la consecución normal de los objetivos de la empresa, esto a través del analisis interno y externo, lo que servira para la toma de acciones correctivas.
4. Se evidencia la falta de eficiencia y efectividad en el desarrollo de lostrámites provocando malestar en los usuarios.
5. El problema de la empresa es la falta de Estrategias de Cobro y Saneamiento de Cartera Vencida, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera.

6. La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento Financiero sino para toda la empresa en sí.
7. La empresa no aplica campañas publicitarias, lo que implica que el usuario no tenga conocimiento sobre los beneficios de sus pagos puntuales.
8. Utilizar un mecanismo de educación y cultura, para que los usuarios sientan la responsabilidad que tienen de cancelar sus deudas y lo importante que es tener diariamente el servicio de agua potable y alcantarillado.
9. La EP-EMAPAR, en su búsqueda de consolidarse como una Empresa reconocida por brindar servicios de calidad dentro de la ciudadanía Riobambeña, deberá poner principal atención en el abastecimiento ininterrumpido del líquido vital, con tarifas justas y buen servicio.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Es importante para la empresa tomar como punto de partida el diagnóstico y la misión, que mediante objetivos guíen al cumplimiento de la visión a cabalidad y en el período determinado.
2. Aplicar y dar a conocer las estratégicas propuestas en la actual investigación, lo cual permitirá a la EP-EMAPAR contar con un documento que les guía y oriente sus acciones.
3. Se debe utilizar el análisis FODA, ya que esto ayudaría a lograr mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de la empresa, además de tener una idea clara de dónde quiere llegar la institución.
4. Establecer una cultura de procesos, planificado a corto plazo el levantamiento de todos los procesos que se realicen en la organización, con el fin de determinar su eficiencia, costos y tiempos y con ello implementar las mejoras que sean necesarias.
5. Poner en práctica la implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida a la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, las mismas que contribuirán a mejorar la gestión económica y financiera de la entidad en la toma de decisiones para la recuperación de la morosidad existente en la empresa, y cumplir con los objetivos propuestos.
6. Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la cartera de la empresa y reducir el índice de la misma.

7. La Empresa Publica-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba para recuperar la cartera vencida, debería analizar la posibilidad de educar a los clientes a cancelar sus deudas dentro de los plazos establecidos, a través de campañas publicitarias (medio escrito, televisión, radio).
8. Tomar en consideración las tecnicas planteadas en el control de la morosidad para llegar al cliente y saber la verdadera situación del no pago de sus planillas y buscar soluciones.
9. La implementación de estrategias propuestas en la presente tesis, junto a un cumplimiento adecuado de los servicios brindados por la EP-EMAPAR, deberá ser apoyado con recursos financieros tanto del gobierno como instituciones privadas y el mejoramiento continuo que como política deberá tener la empresa, hará que se consolide una imagen positiva en toda la ciudadanía riobambeña.

RESUMEN

La presente tesis propone la implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera Vencida a la Empresa Pública Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la gestión económica y financiera de la entidad en el periodo 2012-2014.

La propuesta establece estrategias para disminuir y sanear la cartera vencida en la empresa las mismas que constan de un conjunto de actividades a desarrollarse en el departamento financiero bajo el compromiso, responsabilidad, gestión de recursos, y mejora de la entidad.

Estas estrategias permitirán optimizar las actividades y desempeño del personal, además la confiabilidad en las actividades que se realizan dentro del departamento financiero.

Para la implementación de las estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida, primero se realizó un diagnóstico situacional en el departamento financiero, la propuesta la que inició con un análisis financiero siguiendo con la planeación de las diferentes estrategias las mismas que contienen diferentes políticas preestablecidas para el cumplimiento de estas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Es necesario dar cumplimiento a las estrategias que se han propuesto en la presente investigación para el logro de los objetivos y metas de la institución.

SUMMARY

This thesis proposes the implementation of Collection Strategies and Expired Loan Sanitation to the Public Company Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba in order to improve the economical and financial management of the entity in the period 2012-2014.

The proposal sets out strategies to reduce and restructure expired loans in the company, which consist of a set of activities to be developed in the financial department under the commitment, responsibility, resource management and improvement of the organization.

These strategies will optimize the activities and staff performance, and the reliability in the activities which are performed inside the financial department.

For the implementation of Collection Strategies and Expired Loan Sanitation, first a situational diagnostic was performed in the financial department, the proposal started with a financial analysis , next with the planning of different strategies, which have different preset policies to their fulfill, ending with the conclusions and recommendations.

It is necessary to implement the strategies proposed in this research to achieve the objectives and goals of the institution.

BIBLIOGRAFÍA:

- BAENA, Diego; Análisis financiero: Enfoque y proyecciones, Edit. Bogotá, Ecoe, 2010, 348 p.
- ESTEO SANCHEZ, Francisco; Análisis de estados financieros: Planificación y control, 4ed. Edit.Madrid, Centro de Estudios Financieros, 2003, 583 p.
- GERRY, Johson; Fundamentos de estrategia. México, Edit. Pearson, 2010, 306 p.
- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios.Buenos Aires, Edit. Alfagrama, 2006.
- MORI, Tiodita y CARRANZA, Luz. Taller de capacitación: “*La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito integral del Activo*”, conducido en las ciudades de Guayaquil y Quito durante 11 -16 de Septiembre, 2006.
- RODRIGUEZ, Leopoldo; Análisis de estados financieros. México, Edit. McGraw Hill, 2012, 269 p.
- ROSEMBERG, Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona, Grupo Editorial Océano, 2002, 641 p.
- SAPAC CHAIN, Nassir, SAPAC CHAIN, Reinaldo; Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Bogotá, Edit. Italgraf, 2002, 445 p.
- SERNA, Humberto; Planificación y gestión estratégica: Teoría y metodología. México, Edit. Legis, 2003, 314p.
- WERTON, F. y BROGHAM ,E; Administración Financiera de Empresa. México, 3ed. Edit. Interamericana,2000, 543 p.

PAGINAS WEB:

- <http://es.scribd.com/doc/68354260/38/FACTORES-POLITICOS>
- <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-01PACHECO.pdf>
- <http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=8549>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/PoliticaFiscal>
- <http://www.iemed.org/anuari/2006/earticles/emapas.pdf>
- <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=279>
- http://www.coface.com.ec/CofacePortal/EC/es_ES/pages/home/eventosLocales/conferencia_riesgo_pais/riesgo_pais
- <http://www.laprensa.com.ec/noticias.asp?notid=5850>
- <http://economio.obolog.com/desempleo-186131>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desciende-ligeramente-el-desempleo-en-ecuador-a-inicios-de-2012-543122.html>
- <http://www.authorstream.com/Presentation/dosmasdos-1245112-proveedores-en-el-microentorno/>
- <http://blogmarketingeninternet.com/el-microentorno-economico-los-clientes-los-proveedores/>
- http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5194
- <http://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>

ANEXOS

ANEXO N°1

EL REGLAMENTO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA Y DEL EJERCICIO DE LA JURISDICCION COACTIVA PARA EL COBRO DE VALORES ADEUDADOS A LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ACANTARILLADO DE RIOBAMBA “EP-EMAPAR”

CAPITULO I

Art.1.- OBJETO.- El presente Reglamento estatuye principalmente establecer normas que aseguren la correcta aplicación de la Jurisdicción Coactiva de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba “EP-EMAPAR” y demás normas secundarias referentes a tal procedimiento.

Art.2.- AMBITO.- La EP-EMAPAR realizará la acción coactiva para hacer efectivo el cobro de los valores adeudados por sus clientes y/o usuarios, la ejercerá con sujeción a la Disposición General Cuarta Ley Orgánica de Empresa Públicas y de conformidad con lo dispuesto en el art.941 del Código de Procedimiento Civil.

Art.3.- COMPETENCIA.- La competencia privativa en la acción coactiva, será ejercida por él o la TESORER/A DE LA EP-EMAPAR, en su calidad de Juez delegado de Juzgado de Coactivas y/o funcionario autorizado, para recaudar las obligaciones pendientes de cobro.

Art.4.- DE LAS OBLIGACIONES. Del Juez o Jueza Delegado (a) del Juzgado de Coactivas de Oficio o por intermedio de su Secretario Abogado, iniciara el

proceso legal correspondiente a los usuarios que tiene obligaciones pendientes de pago a la EP-EMAPAR.

CAPITULO II

DE LA FASE EXTRAJUDIAL

Art.5.- ETAPA EXTRAJUDICIAL.- Comprende desde la notificación del vencimiento de las obligaciones hasta antes de dictar el auto pago

La Dirección de Comercialización y los funcionarios de Cartera Vencida dispondrá la suspensión del servicio otorgado por la Empresa, notificando al usuario deudor de conformidad con lo dispuesto en el artículo 106 de Código Tributario.

Art.6.- PARA EL PLAZO VENCIDO.- Se tomara en cuenta al tenor de lo provisto en los artículos 24 y 25 del “Reglamento de Servicios que Presta la EP-EMAPAR”.

Art.7.- FORMAS DE NOTIFICACION.- Las notificaciones del vencimiento de la obligación se efectuara a través de los funcionarios de Cartera Vencida: cumplimiento lo que se determina en los artículos 106y 107 del Código Tributario.

Art.8.- PROCEDIMIENTO.- Incumplido los plazos establecidos en lo previsto en los artículos 24 y 25 del “Reglamento de Servicios que presta la EP-EMPAR” y además se faculta las siguientes actividades:

- a) La Dirección de Comercialización emitirá el listado de usuarios morosos calificados para la acción coactiva e inspeccionara la veracidad de los datos actualizados del usuario a ser Coactivado.
- b) La Dirección Financiera realizara el tirulo de crédito legalizado por el Director de Comercialización y Director Financiero; cumpliendo lo que se determina en el Capitulo V del Procedimiento Administrativo de Ejecución que señala: "Requisitos.- Los títulos de crédito reunirán los siguientes requisitos:
 - 1. Designación de la administración tributario y departamento que lo emita;
 - 2. Nombre y apellidos o razón social y número de registro, en su caso, que identifique al deudor tributario y su dirección de ser conocida;
 - 3. Lugar y fecha de emisión y numero que le corresponda;
 - 4. Concepto por el que se emita con expresión de su antecedentes;
 - 5. Valor de la obligación que presente o de la diferencia exigible;
 - 6. La fecha desde la cual se cobrarán intereses, si estos se causaren;
 - y,
 - 7. Firma autógrafa del funcionario o funcionarios que lo autoricen o emitan.
- c) Cumplidos todos estos procesos administrativos, La Dirección Financiera remitirá al Juzgado de Coactivas; los títulos de crédito con sus respectivas actas entrega recepción.
- d) Previo a que se inicie la acción coactiva con el proceso extrajudicial, en coordinación con los funcionarios de Cartera Vencida, se podrá enviar las notificaciones y autorizar la suspensión del servicio con tapón, corte especial en la vereda y retiro de medidor según sea el caso.

Art.9.-FALTA DE COMPARECENCIA.- De no comparecer el deudor al llamado hecho mediante la notificación en un plazo de 48 horas se iniciara el proceso legal.

Art.10.-COMPARECENCIA Y PAGO.- En caso de que los deudores notificados cancelen la obligación serán sujetos únicamente al cobro del monto adecuado mas intereses de mora, gastos administrativos e intereses normales.

Art.11.-COMPARECENCIA E IMPOSIBILIDAD DE PAGO INMEDIATO.- En caso de que los deudores comparezcan y manifiesten la imposibilidad de cancelar la deuda, a Dirección Comercial de la EP-EMAPAR dispondrá que el interesado pague en ocho días la cantidad ofrecida de contado y concederá el plazo de hasta seis meses, para el pago de la diferencia en los dividendos periódicos que señalen.

Art.12.-INCUMPLIMIENTO DEL CONVENIO DE PAGO.- En el caso de que el deudor incurriere en mora de una de las cuotas previstas y otorgadas como facilidad de pago, se notificara al Juez o Jueza Delegado (a) del Juzgado de Coactivas quien dispondrá las acciones necesarias para el cobro inmediato a través del procedimiento coactivo.

CAPITULO III DE LA ACCION COACTIVA

Art.13.-EJERCICIO DE LA JURISDICCION COACTIVA.- La jurisdicción y acción coactiva será ejercida por el TESORERO/A DE LA EP-EMAPAR, adquiriendo esta la calidad de Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, en su calidad de funcionario autorizado por la Ley para recaudar las obligaciones y valores adeudados, como también de delegación en calidad de Juez de Coactiva bajo su responsabilidad, organizara el Juez de coactivas.

Art.14.-FACULTAD DEL JUEZ DE COACTIVAS.- De conformidad con lo que establece el Código de Procedimiento Civil y para el cumplimiento de su función, el TESORERO/A DE LA EP-EMAPAR de conformidad a lo establecido en el art. 942 del Código de Procedimiento Civil, tendrá las siguientes facultades.

- a) Dictar el auto de pago ordenado que el deudor, sus garantes o ambos paguen la deuda o demitan bienes dentro de tres días, contados desde el siguiente de la notificación.
- b) Ordenar las medidas cautelares cuando lo estime necesario.

- c) Ejecutar las garantías otorgados a favor de la EP-EMAPAR por los deudores, cuando se ha incumplido la obligación con ellas garantizadas.
- d) Designar al Secretario, Abogado y demás funcionarios necesarios para el desarrollo del proceso conforme al presente Reglamento.
- e) Suspender el procedimiento en los casos establecidos en el Código de Procedimiento Civil y normas supletorios.
- f) Disponer la cancelación de las medidas cautelares y embargos ordenados con anterioridad, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 956 del Código de Procedimiento Civil, previa notificación al Juez que dispuso la práctica de estas medidas.
- g) Requerir a las personas naturales y sociedades en general, públicas o privadas, información relativa a los deudores, bajo responsabilidad del requerido.
- h) Declarar de oficio o a petición de parte, la nulidad de los actos del procedimiento coactivo, de acuerdo a lo establecido en el Art. 349 del Código de Procedimiento Civil que se estuvieren tramitando excepciones en los términos del artículo 968 y siguientes del mismo código.
- i) Reiniciar o continuar según el caso, el juicio coactivo, cuando sus actos procesales hayan sido declarados nulos de conformidad con el literal anterior.
- j) Salvar mediante providencia los errores tipográficos o de cálculo en que se hubiere incurrido, siempre que estos no afecten a la validez del juicio coactivo.
- k) No admitir escritos que entorpezcan o dilaten el juicio coactivo, bajo su responsabilidad.
- l) Implementar formas y procesos de cobro a los deudores del EP-EMAPAR.
- m) Los depositarios judiciales, designados libremente por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, tendrán las facultades, responsabilidades y obligaciones que la Ley concede.
- n) Las demás establecidas legalmente.

Art. 15.- PROVIDENCIAS DEL JUEZ O JUEZA DE JUZGADO DE COACTIVAS.-

Las providencias que emite el actuario como el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, serán motivados según las normas pertinentes y contendrán los siguientes datos.

- a) El encabezado, que comprende,
 - Juzgado de Coactivas de la EP*EMAPAR.
 - Numero de juicio coactivo.
 - Nombre o razón social del deudor y del tercero, según corresponda, así como su número de cedula de ciudadanía.
 - Domicilio del Deudor y/o tercero de ser el caso.
- b) Lugar y fecha de emisión de la Providencia.
- c) Los fundamentos que la sustentan
- d) Expresión clara y precisa de los que se decide y ordena.
- e) De ser necesario, el nombre de la persona que tiene que cumplir con el mandato contenido en la Providencia, así como el plazo para su cumplimiento
- f) Firma del actuario
- g) Firma del secretario designado.

Art. 16.- SECRETARIO.- El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, nombrara a; Secretario Abogado Titular responsable de; Juicio Coactivo y de ser el caso a un secretario Ad-Hoc.

Art. 17.- FACULTADES DEL SECRETARIO.- De conformidad a lo que se establece el Código de Procedimiento Civil y normas supletorios, para el cumplimiento de su función, el secretario tendrá las siguientes facultades.

- a) Tramitar y custodiar el ejercicio coactivo a su cargo.
- b) Sera responsable del Juicio Coactivo, cuidando que se lleve de acuerdo a la normativa legal, iniciando desde la calificación de los títulos de crédito para continuar con las citaciones del auto de pago siendo vigilante permanente de toda la sustentación de la causa, para cuyo efecto deberá llevar el control de

juicio, mediante los mecanismos establecidos en el Juzgado de Coactivas, el seguimiento y evaluación del mismo.

- c) Elaborar los diferentes documentos que sean necesarios para el impulso del Juicio Coactivo.
- d) Realizara las diligencias ordenadas por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas.
- e) Mantener en un archivo el expediente de cada uno de los usuarios e coactivas ordenado y actualizados hasta el cobro del valor total del titulo de crédito.
- f) Citar y notificar el auto de pago y sus providencias en coordinación con los funcionarios de Cratera Vencida.
- g) Suscribir las notificaciones, actas de embargo y demás documentos que lo ameriten;
- h) Emitir los informes pertinentes, que sean solicitados.
- i) Verificar la identificación del Coactivado, en el caso de Entidades Públicas, empresas o sociedades se verificara ante el organismo correspondiente de legitimidad del Representante Legal que respaldara con el documento respectivo.
- j) Colaborar en todas las acciones legales con la finalidad de ejecutar el cobro de la deuda incluyendo trabajos de campo determinado según los sectores a ser visitados diariamente.
- k) Dara fe de los actos en los que intervienen en el ejercicio de sus funciones.
- l) Cumplir con los principios de celeridad y eficacia procesal.
- m) Informar al Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, periódicamente o cuando sea requerido sobre el estado y el avance de proceso, así como las gestiones realizadas dentro del mismo.
- n) Las demás previstas en la Ley y en el presente reglamento.

Art. 18.- DE LOS AUXILIARES DEL PROCESO.- Dentro de la ejecución coactiva, cuando sean necesarios de acuerdo a los que dispone el artículo 965 del Código de Procedimiento, se nombraran como auxiliares en el proceso,

Peritos. Alguacil y Depositario Judiciales, Secretario. Peones Gasfiteros quienes cumplirán las funciones detalladas en presente Reglamento.

De igual, el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, establecerá los requisitos que deberán cumplir los peritos, interventores y todas aquellas personas que sin ser funcionarios del mismo, deban ser designados para intervenir en la ejecución coactiva.

Art. 19.- DE ALGUACIL.-Es el responsable de llevar a cabo el embargo o secuestro de bienes ordenados por Juez del Juzgado de Coactivas, será nombrado por el Juez o Jueza de Coactiva, siendo su actividad la siguiente:

- Sentara razón pormenorizada de la diligencia de embargo
- Tendrá la obligación de suscribir el acta de embargo o secuestro respectivo, conjuntamente con el depositario en la que constara el detalle de los bienes embargados o secuestrados.

Art. 20.- DEL DEPOSITARIO Y SUS DEBERES.- Es la persona natural designada por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas para las custodia de los bienes embargados o secuestrados hasta la adjudicación de los bienes rematados o hasta la cancelación del embargo, en los casos que proceda, el Juez o Jueza de Coactiva puede designar como Depositario Judicial al personal de la EP-EMAPAR o, podrá designar de entre aquellos elegidos por el Consejo de la Judicatura:

Son deberes del Depositario:

- a) Transportar los bienes del lugar del embargo o secuestro de ser el caso.
- b) Mantener un lugar de depósito adecuado para el debido cuidado y conservación de los bienes embargados o secuestrados,
- c) Custodiar los bienes con diligencia, debiendo responder hasta por la culpa leve en la administración de los bienes.
- d) Informar de inmediato al Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas sobre cualquier novedad que se detecte en la Custodia de los bienes.

- e) Suscribir la correspondiente acta de entrega de los bienes custodiadas conjuntamente con el adjudicatario del remate o al Coactivado según el caso.
- f) Solicitar una póliza de seguro, contra robo o incentivo y demás sucesos de fuerza mayor o caso fortuito que puedan afectar a los bienes si fuera del caso.

Art. 21.- DEL AUXILIO DE A FUERZA PÚBLICA.- Las autoridades civiles y militares está obligadas a presentar los auxilios necesarios para dar cumplimiento al ejercicio de la jurisdicción coactiva.

Art. 22.-COSTAS DE EJECUCIÓN.- El valor de las costas de ejecución serán los liquidados con sus respectivos respaldos de gastos dentro de proceso y que se entienden incluidos los gastos administrativos, certificaciones, publicaciones y cualquier otro en el que se hubiere incurrido dentro del juicio coactivo.

Art. 23.-DE LA CANCELACIÓN.- La cancelación de los valores adecuados a la EP-EMAPAR, deberán realizarse mediante pago en los puntos de recaudación del Edificio Matriz ubicado en la Avenida Juan Feliz Proaño y Londres.

El Juez delegado del Juzgado de Coactivas, dispondrá el archivo del proceso, una vez que el Secretario sienta razón correspondiente que se ha efectuado el pago por parte del deudor, el mismo que incluirá el capital y costas procesales.

CAPITULO II

SOLEMNIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN

Art. 24.- SOLEMNIDADES SUSTANCIALES.- Para poder iniciar el procedimiento de ejecución y de acuerdo a lo que dispone el artículo 966 del Código de Procedimiento Civil, y 2010 del Código Tributario son solemnidades sustanciales las siguientes:

- a) La calidad de empleado Tesorero/a en el que ejerce la coactiva.
- b) Legitimidad de personería de deudor o fiado
- c) Aparejar la coactiva con el título de crédito y la orden de cobro.
- d) Que la obligación sea líquida, determinada y de plazo vencido.
- e) Citación al deudor o al garante, del auto de pago o del ordena la liquidación, en su caso.

CAPITULO IV DEL AUTO DE PAGO

Art. 25.- AUTO DE PAGO.- El juicio coactivo de ejecución se inicia con la emisión del Auto de Pago, que deberá ser suscrito por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas y el (la) Secretario (a) cuando este haya sido designado y contendrá un mandato para que el deudor, su fiador, sus herederos de ser del caso, sus garantes o ambos cancelen la obligación o dimitan bienes suficientes para cubrirla, dentro de tres días, bajo apercibimiento de embargarse bienes equivalentes a la deuda y costas de ejecución.

Art. 26.- REQUISITOS DE AUTO DE PAGO.- El Auto de Pago de Juicio Coactivo deberá contener los siguientes datos:

- a) Identificación del Juzgado de Coactivas de la EP-EMAPAR.
- b) Lugar y fecha de emisión
- c) El numero de juicio coactivo.
- d) Nombre del juez o Jueza del Juzgado de Coactivas y mención del acto administrativo que lo designa como tal.

- e) Identificación del deudor o deudores.
- f) Identificación del Fundamento de la deuda y el concepto de la misma.
- g) La cuantía de la deuda.
- h) Firma del Secretario (a) Abogado (a) titular.
- i) Designación del alguacil y depositario Judicial cuando fuere necesario.

Art. 26.-CITACION DEL AUTO DE PAGO.- El Secretario (a) Abogado (a) citara al deudor, deudores y/o garantes con copia certificada del auto de pago o mediante oficio que contendrá la transcripción literal del auto de pago así como la firma y sello del Secretario(a) Abogado (a). Las formas de citación serán aquellas a que se refiere el artículo 76 y 77 del Código Procedimiento Civil.

- En persona
- Por boletas dejadas en el domicilio de deudor.
- La citación por la prensa procederá en el caso de herederos o personas naturales cuya individualidad o residencia sea difícil de determinar.

En el expediente se deberá dejar constancia de las citaciones.

Art. 28.-DE LA NOTIFICACION.- La notificación de las providencias y demás actos procesales se realizarán en el domicilio especial que el deudor fijare para el efecto. Para fines de este reglamento se entenderá como domicilio especial la casilla judicial que deberá señalarse dentro de la respectiva jurisdicción territorial.

La falta de fijación de domicilio especial en los términos de este artículo, provocara que no sea necesaria la notificación de las providencias y demás actos procesales posteriores.

Las Providencias de mero trámite, de acuerdo a los dispuesto en el Código de Procedimiento Civil, en lo que fuere aplicable, podrán ser notificados mediante constancia administrativa, sobre todo cuando estén referidas únicamente a la acumulación o separación de expedientes, así como al avocamiento del proceso.

Art. 29.-DE LA NULIDAD DEL PROCESO.- El Juez o Jueza de Juzgado de Coactivas en el ámbito de sus competencias específicas tendrá la potestad de determinar la declaratorio de nulidad del proceso en los siguientes casos:

- a) Por haber violado solemnidades sustanciales;
- b) Por pruebas obtenidas o actuadas con violación de la constitución o la Ley, no tendrán validez alguna y carecerán de eficacia probatoria;
- c) Falta de derecho a la defensa con inclusión a las normas del debido proceso según lo establece el artículo 76 de la constitución de la Republica: y ,
- d) Se observará tácitamente en lo referente a los títulos de propiedad cuando ha dejado de ser titular de dominio procederá la declaratorio de nulidad por falta de ilegitimidad de personería, quien justificará con copia certificada del título de transferencia de dominio y anexando documentos solicitados en el que se comprobara que no tiene derecho a comparecer a juicio.
- e) La declaración de nulidad se efectuara a petición de parte, mediante Auto debidamente fundamentado o motivado enunciado Normas o Principios Jurídicos.

DE LA MEDIDAS CAUTELARES

Art. 30. MEDIDAS CAUTELARES.- De conformidad con lo dispuesto en el Código de Procedimiento Civil, las medidas cautelares que pueden aplicarse son las siguientes:

- a) Embargo de bienes inmuebles o muebles.
- b) Retención de créditos del deudor o garante.
- c) Arraigo o la Prohibición de Ausentarse.
- d) Secuestro de bienes.
- e) Prohibición de Enajenar bienes.

El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas podrá ordenar una o más de las medidas enumeradas en el presente artículo.

Art. 31 APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS CAUTELARES.- Las medidas cautelares que se adopten deberán ordenarse bajo criterios de racionalidad y proporcionalidad con respecto al monto total adeudado al momento en que se ordenaron dichas medidas, prefiriendo aquellas que permitan garantizar de mejor forma el pago de la deuda.

Para efecto de garantizar la deuda mediante las medidas cautelares, la empresa cobrara un rubro adicional para gastos administrativos, entendiéndose por monto total adeudado, el capital agregado en un 10% de intereses generados hasta el momento en que se ordenen dichas medidas y costos de ejecución.

Podrá aplicarse medidas cautelares concurrentes, sin embargo, si las medidas aplicadas, superan en demasía el monto necesario para asegurar el pago de la deuda y de los conceptos antes señalados, por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, de oficio, las reducirá en la parte correspondiente.

Art. 32.- CESACIÓN DE LAS MEDIDAS CAUTELARES.- Cesaran las medidas cautelares una vez cancelada la deuda, en este sentido el deudor no podrá solicitar al Tesorero-a la cesación de las medidas cautelares ordenadas en el juicio coactivo.

CAPITULO DEL EMBARGO

Art. 33.- DEL AUTO DE EMBARGO.- Si no se pagare la deuda ni se hubieren emitido bienes para el embargo en el término ordenado en el auto de pago, se dictará el auto en el que se establecerá el embargo de los bienes del deudor.

El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas podrá ordenar el embargo de todos los bienes del deudor o de los bienes individualmente considerados, de acuerdo a la norma general establecida en este reglamento.

Previo a decretarse el embargo, el Secretario Abogada del proceso certificará que la obligación no ha sido cancelada, que no se han propuesto excepciones y el valor de la deuda hasta la fecha de certificación.

Art. 34. BIENES EMBARGABLES.- Son embargables todos los bienes del deudor, excepto los que la ley determina como inembargables, prefiriéndose en su orden, los siguientes:

- a) Dinero, títulos de acciones y valores fiduciarios.
- b) Bienes dados en prenda o hipoteca, o los que fueron materia de la prohibición, secuestro o retención, ordenados en el auto de pago respectivamente.
- c) Metales preciosos:
- d) Joyas y objeto de arte, frutos o rentas:
- e) Créditos o derechos del deudor;
- f) Bienes raíces, establecimientos o empresas comerciales, industriales o agrícolas.
- g) Bienes muebles, entre ellos los que comercialice el deudor.

Art. 35. BIENES INEMBARGABLES.- Son bienes inembargables los estipulados en el artículo 1661 del Código Civil.

Art.36. DIMISIÓN DE BIENES PARA EL EMBARGO.- Citado con el auto de pago, el deudor puede pagar o dimitir bienes para el embargo, en este último caso escogerá, a su juicio, los bienes que desee dimitir.

Una vez aceptada la dimisión de bienes, por el Juez delegado del Juzgado de Coactivas dispondrá su embargo y se continuará con el trámite previsto en este capítulo.

Si el Juez delegado del Juzgado de Coactivas considera que el valor de los bienes dimitidos no alcanza a cubrir el monto total de la deuda, o si la dimisión fuere maliciosa, podrá ordenar el embargo de otros bienes de propiedad del deudor.

SECCION 1

PROCEDIMIENTOS ESPECIALES

Art.37.- EMBARGO DE CREDITOS.- El embargo de créditos se practicara mediante notificación de la orden al deudor del Coactivado, para que se abstenga de pagarle a

su acreedor y lo efectúe por el juez delegado del Juzgado de Coactivas, para lo cual se tomará en cuenta las disposiciones del artículo 454 del Código de Procedimiento Civil.

ART. 38.- CONTROL DE BIENES EMBARGADOS.- Todos los bienes embargados por la EP-EMAPAR serán contabilizados en un libro de registro, en donde se haga constar todas y cada una de las características del bien o bienes.

CAPITULO VII DE LAS TERCERÍAS

Art. 39. TERCERIAS.- Dentro del procedimiento de ejecución, existen las siguientes tercerías:

- a) Tercería Coadyuvante: que es la que presenta el acreedor particular del Coactivado desde la fecha del embargo hasta antes del remate y que se fundamenta en título suficiente; y,
- b) Tercería Excluyente: Es la que presente quien justifica la propiedad del bien embargado, desde la fecha del embargo hasta tres días después de la última publicación para el remate.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 960 del código de procedimiento Civil, una vez presentada la tercería excluyente, y verificando su procedencia, se suspenderá el juicio coactiva, y dejando copia de él, se remitirá al juez ordinario del cantón o provincia en que ejerce el cargo de juez o jueza del Juzgado de Coactivas será parte en este juicio. Pero si tiene bien podrá ordenar el embargo de otros bienes del deudor o garante y continuar el trámite de coactiva sobre estos bienes.

CAPITULO VIII DEL AVALUO

Art. 40. AVALUO.- Una vez ejecutado el embargo, por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactiva dispondrá que se efectúe el avalúo pericial de los bienes embargados para efecto de remate que se hará de conformidad con los siguientes artículos.

Art. 41. DESIGNACIÓN DE PERITOS.- El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas mediante providencia, designará al perito que se encargará de la valoración de los bienes.

En dicha providencia se indicará los bienes a tasar y se fijará un plazo no mayor a 5 días para la realización de la tasación, salvo casos especiales en los que por la complejidad, ubicación o naturaleza del bien se requerirá un tiempo mayor.

El Coactivado en un tiempo no mayor a 3 días, desde la notificación con la designación de los peritos por parte de la Tesorera, podrá proponer un perito que realice el avalúo en los términos establecidos en este artículo.

Para la designación de los peritos, por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas nombrará a una persona que tenga una especialización en la materia para la cual ha sido nombrada, así como también experiencia en el campo sobre el cual se va hacer esa valoración.

Art. 42. PRORROGA DEL PLAZO.- El perito podrá solicitar al Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, por escrito, una ampliación del plazo fijado para la tasación, por una sola vez y por igual tiempo al concedido inicialmente. Esta prórroga podrá ser concedida por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, cuando la complejidad, la ubicación de los bienes o la dificultad de función encomendada así lo justifique.

Art. 43. DEL AVALÚO.- El avalúo contenido en el informe pericial debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Detalle de los bienes objeto del avalúo.
- b) Valor de cada uno de los bienes evaluados.
- c) El valor total del avalúo.
- d) La respectiva suscripción del informe por parte del perito y del depositario.
- e) En caso de tratarse de bienes inmuebles del avalúo practicado por el departamento que corresponda del GAD de la Municipalidad del lugar del bien indicado.
- f) En el caso de títulos de acciones de compañías o efectos fiduciarios, el avalúo no podrá ser inferior a las cotizaciones respectivas que hubieren en la Bolsa de Valores, al momento de practicarlos.

g) Las observaciones que se creyeren necesarias al depositario.

Art. 44.- PERITO DIRIMENTE.- En caso de que los informes periciales contengan valores distintos, el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas designará un perito dirimente que presentará su informe en los términos establecidos en los artículos procedentes: sin embargo de lo cual el Juez o Jueza del Juzgado de coactivas podrá a su arbitrio acogerse a cualquiera de los tres informes o señalar un valor promedio.

Art. 45.- FALTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME PERICIAL.- Si el perito o peritos no se presentaren a posesionarse legalmente o no practicaren el peritaje o no emitieren su informe dentro del término que se les hubiere concedido para el objeto, o si el deudor que sugirió el perito no señalare el lugar en donde deba notificarse, caducaran sus nombramientos y por el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, procederá a nombrar un nuevo perito.

Los nuevos peritos tendrán igual plazo para practicar el avalúo.

Art. 46.- HONORARIO DE LOS PERITOS.- El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, regulará los honorarios que perciban los peritos por los avalúos realizados para cuyo efecto se establecerá una tabla tarifaria que se pondrá en vigencia previa aprobación el Juez o Jueza del Juzgado de coactivas.

CAPITULO IX DEL REMATE

Art. 47. MODALIDADES DEL REMATE.- El remate se realizará conforme a lo señalado en el artículo 456 y siguientes del Código de Procedimiento Civil.

- a) El Juez a Jueza del Juzgado de Coactivas fijará día y hora para el remate, de los bienes embargados, según el artículo 456 del Código de Procedimiento Civil.
- b) El acto de remate será dirigido por:
El secretario (a) Abogada designado, cuando se rematen bienes mueble e inmuebles y se realizará bajo el sistema por escrito.

El agente de bolsas o corredor de valores, tratándose del remate de bienes que tengan cotización en el mercado de valores o similares, quien seguirá el procedimiento establecido por las normas que regulen dichas ventas.

- c) Los bienes serán rematados en el estado en el estado que se encuentre: teniendo prioridad el remate de los bienes susceptibles de deteriorarse rápidamente y los que sean de conservación excesivamente onerosa.
- d) El remate de los bienes inmuebles se efectuará en la sede del Juzgado de Coactivas correspondiente a la localidad donde se encuentren. Tratándose de bienes muebles, se efectuará en el lugar donde se encuentren. Tratándose de bienes muebles, se efectuará en el lugar donde estos se encuentren depositados.
- e) El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, podrá suspender el remate de los bienes, antes de comenzar el acto de remate, si se cancela la totalidad de la deuda actualizada mas los costos y gastos, procediendo levantar las medidas aplicadas.
- f) El remate de los bienes embargados podrá efectuarse por lotes separados y/o en forma conjunta, a criterio el Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas.

Art. 49.- POSTERGACIÓN DEL REMATE.- Si por algún motivo, no pudiere verificarse el remate en el día señalado, el Juez o Jueza de Coactivas designará nuevo día y hora, disponiendo que se publiquen los avisos correspondientes.

Si la suspensión hubiere ocurrido el mismo día del remate, las propuestas que ya se hubiere presentado se conservaran para que se las considere junto con la demás que se presenten después.

La postergación del remate, se anunciara mediante la colocación de carteles en los lugares en donde fueron ubicados los avisos de remate y solo procederá hasta antes de iniciado el acto de remate.

Art. 50.- REMATE DE BIENES MUEBLES PERECIBLES.- Cuando se trata de bienes muebles perecibles para el proceso del remate, se aplicara el principio de

celeridad, para tal efecto se determinará el avalúo de los bienes, establecido el monto se procederá inmediatamente a la venta pública subasta, al mejor postor.

Art. 51. POSTORES.- No pueden ser postores en el remate, por si mismos o a través de terceros:

- a) El deudor
- b) Los funcionarios o empleados de la EP-EMAPAR, sus cónyuges y familiares en segundo grado de afinidad y cuarto grado de consanguinidad.
- c) Los peritos que hayan intervenido en el procedimiento.
- d) Los abogados y procuradores, cónyuges y parientes en los mismos grados señalados.
- e) Cualquier persona que haya intervenido en el procedimiento salvo los terceristas coadyuvantes.

Art. 52. CONVOCATORIA.- El aviso mediante el cual se anunciará el remate deberá consignar lo siguiente:

- a) Lugar, fecha y horas de la exhibición:
- b) Lugar, fecha y hora del remate;
- c) Juzgado de coactivas de la EP- EMAPAR
- d) Firma del secretario
- e) Número de expediente
- f) Valor de avalúo y el precio base, salvo el caso de la tercera convocatoria.
- g) Bien o bienes a rematar con su descripción y características:
- h) Gravámenes o cargas del bien o bienes: y,
- i) Condiciones del remate

Excepcionalmente, por economía en el procedimiento, se podrán realizar publicaciones de avisos colectivos de remate.

El Juez o Jueza de Coactivas, podrá señalar en una misma convocatoria, diversas fechas de remate atendiendo al tipo de bien, cuando la naturaleza de los mismos lo amerite;

Art. 53.-PUBLICACIÓN DE REMATE.-La convocatoria a remate una vez determinado el valor de los bienes embargados, será publicado por tres veces, en semanas distintas por la prensa en uno de los diarios de mayor circulación, ya sea local o nacional, en la forma prevista en el artículo 456 del Código de Procedimiento Civil, así como mediante colocación de carteles en el local de remate o en el inmueble a rematar. Sin perjuicio de lo anterior, podrán emplearse otros medios que se aseguren la difusión del remate.

La EP-EMAPAR, podrá disponer, además, la publicación de los avisos en los medios de comunicación que se considere pertinentes. La publicidad del remate puede omitirse cuando se remate bienes cotizados en la bolsa.

Art. 54.-MONTOS DE LAS POSTURAS.- En la primera convocatoria no se admitirán posturas por un valor inferior de las dos terceras del evaluó de bien a rematarse. Para la segunda convocatoria el mínimo será a mitad del evaluó.

Art. 55.-DEVOLUCION DEL VALOR CONSIGNADO.- El valor consignado con las posturas será devuelto a los oferentes cuyas propuestas no hubieran sido aceptables, una vez que se haya resuelto la adjudicación al mejor postor oferente y este haya consignado el valor ofrecido de contado.

Art. 56.-NULIDAD DEL REMATE.- La nulidad del remate sólo podrá ser deducida y el Juez o Jueza de Coactivas, responderá por daños y perjuicios en los siguientes casos:

- a) Si se verifica en día feriado o en otro que no fuese el señalado por el Juez;
- b) Si no se hubieran publicado los avisos que hagan saber al publico el señalamiento del día para el remate, la cosa que va hacer rematada, y el precio del avaluó; y,
- c) Si se hubieren admitido posturas presentadas antes d las dos o después de las seis de la tarde del día señalado para el remate.

Art. 57.-CONVOCATORIA A NUEVO REMATE.- Si en la primera convocatoria no se presenta postores o cuando las posturas presentadas no fuera admisibles se

convocara a una segunda que cumplirá con los mismos requerimientos exigidos en el artículo 53 de este Reglamentos.

Art. 58.-REMANENTE DEL REMATE.- El remanente que se origine después de rematados los bienes embargados será entregado al deudor entendiéndose por remanente el saldo resultante luego de imputar la deuda, incluido los gastos y costas, al monto obtenido del remate.

CAPITULO X DE LA SUSPENSION DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION

Art. 59.- SUSPENSION DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION.-El Juez o Jueza del Juzgado de Coactivas, suspenderá mediante providencia, el procedimiento de ejecución cuando se presente alguna de las causales siguientes:

- a) La presentación del escrito de excepciones en los términos del Art.968 del código del procedimiento civil.
- b) La presentación de la Tercería Excluyente debidamente sustentada, salvo que el recaudador prefiera embargar otros bienes.
- c) Cuando el Coactivado no haya sido localizado y se haya comprobado la no existencia de bienes de su propiedad.

Se entenderá que el deudor no ha sido localizado una vez que se ha cumplido con el siguiente:

- Que el secretario(a) Abogada, hubiere sentado a razón de no haber sido posible la citación al contribuyente en persona o por boletas en el domicilio señalado.
- Que se haya realizado la citación por la prensa de conformidad con lo dispuesto en el artículo 82 de Código de Procedimiento Civil.

d) La presentación de la demanda de insolvencia del deudor, que tendrá lugar una vez que hayan sido agotados los trámites necesarios para la verificación de la

existencia de bienes y derechos de propiedad del deudor, y se compruebe que este no posee bien alguno dentro del domicilio o en el lugar donde se haya producido el hecho generador de la deuda.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

UNICA.- los procedimientos de ejecución que se encuentren en trámite y los que se inicien se adecuarán a lo dispuesto en el presente Reglamento.

Dado en la Ciudad de Riobamba en la sala de Sesiones del Directorio de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, en primera discusión el ocho de marzo de dos mil doce y en segunda discusión el veinte y siete de abril de dos mil doce.

Lic. Juan Salazar.

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA EP-EMAPAR

Proveyó y firmo el decreto que antecede el Licenciado Juan Salazar López. Presidente del Directorio de la EP- EMAPAR, el día y hora que se señala.

Ing. Carlos Fernando Velarde

GERENTE DE LA EP-EMAPAR

Certifico: Que este reglamento fue elaborado el veinte y siete de abril de dos mil doce.

En asesoría Jurídica de la EP- EMAPAR

Dr. Fausto Andrade Pino

ASESOR JURIDICO DE LA EP- EMAPAR

ANEXO N° 2

ORDENANZA 001-2010 EL I. CONCEJO CANTONAL DE RIOBAMBA

CONSIDERANDO:

Que, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EMAPAR fue creada mediante Ordenanza No. 010-2004 de 24 de septiembre de 2004, publicada en el Registro Oficial No. 442 del 14 de octubre 2004;

Que, a la EMAPAR le compete la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado a la población del Cantón y la conservación de las cuencas hidrográficas aprovechables;

Que, para cumplir con la demanda de estos servicios se requiere disponer de una estrategia integral que permita su desarrollo sostenible;

Que, es deber de la Municipalidad garantizar la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado para alcanzar el Buen Vivir, previsto en la Constitución de la República;

Que, de conformidad a la disposición transitoria I de la Ley Orgánica de Empresas Públicas las empresas municipales existentes, para seguir operando, deben adecuar su organización y funcionamiento a las normas previstas en la mencionada ley, en un plazo no mayor a 180 días contados a partir de su expedición; y,

En uso de las facultades y atribuciones que le confieren los artículos 264 de la Constitución de la República y 92 y 123 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

Expide:

LA ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR SUSTITUTIVA DE LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA EMAPAR.

SECCION I

DE LA CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, DENOMINACIÓN, FINALIDAD, POLÍTICAS, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Art. 1.- CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO.- Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

De conformidad con el Art. 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas podrá establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias o unidades de negocios.

Art. 2.- RAZÓN SOCIAL.- La Empresa Pública que se crea por esta Ordenanza se denominará Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, cuyas siglas son EP-EMAPAR

Art. 3.- FINES Y OBJETIVOS.- Compete a la Empresa Pública EP-EMAPAR todo lo relacionado con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, de conformidad con el plan estratégico de desarrollo físico.

Su objetivo es la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones.

Es también su objetivo cuidar el entorno ecológico, contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, así como integrar los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental, para lo cual regulará la acción de otros entes actuantes en el suministro.

Para cumplir con su objetivo, la Empresa se encargará entre otros aspectos, del desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable, la recolección de aguas lluvias y la conducción y tratamiento de aguas servidas.

Podrá hacerse cargo de los sistemas de agua potable y alcantarillado de las cabeceras de las juntas parroquiales rurales, previa solicitud mayoritaria de la población o de los administradores de las juntas de agua.

Art. 4.- DE LAS POLÍTICAS

- a) Efectuar permanentemente estudios técnico-económico-ambientales de proyectos, para cumplir su finalidad y objetivos;
- b) Establecer anualmente el estado de su patrimonio;
- c) Definir las tarifas de sus servicios, aplicando conceptos de solidaridad y sostenibilidad;
- d) Participar en los Consejos de las cuencas hidrográficas que hace uso;
- e) Capacitar a su personal, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de los indicadores de gestión;
- f) Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- g) Usar productos ambientalmente aceptables;
- h) Exigir el manejo transparente y responsable de los recursos empresariales;
- i) Podrá otorgar los servicios a otras jurisdicciones, siempre que exista un convenio de mancomunidad;
- j) Preservar, conservar y mantener el entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables; y,
- k) Realizar y controlar las descargas de aguas residuales con un manejo técnico-ambiental y ecológicamente sostenible.

Art. 5.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.- Las funciones y atribuciones de la EP-EMAPAR son las siguientes:

- Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial;
- Identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones;
- Implementar, operar y mantener los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Riobamba;

- Aplicar en la gestión empresarial criterios económicos, financieros y de servicio;
- Desarrollar sistemas de información catastral en coordinación con la Municipalidad de Riobamba;
- Supervisar, autorizar y/o ejecutar las instalaciones, reconexiones, ampliaciones, reparaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, requeridas por la demanda del servicio, con sujeción a diseños y especificaciones técnicas;
- Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales en temas concernientes a su gestión;
- Crear las unidades técnicas y administrativas, que se demandaren; y,
- Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial.

SECCION II

Art. 6.- DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.- Para el cumplimiento de sus funciones, EP-EMAPAR, observará el correspondiente orgánico funcional aprobado por su Directorio, con los siguientes niveles jerárquicos:

- a) Nivel Directivo.- Conformado por el Directorio.
- b) Nivel ejecutivo.- Conformado por la Gerencia General.
- c) Nivel asesor.- Conformado por Asesoría Jurídica y Auditoría Interna.
- d) Nivel de apoyo.- Conformado por las Direcciones Administrativa y Financiera;
- e) Nivel operativo.- Conformado por las Direcciones: De Ingeniería, Técnica y Comercial.

Y las demás unidades técnico- administrativas que se contemplaren en los manuales Orgánico- Funcional y de Procesos.

PARAGRAFO I DEL DIRECTORIO

Art. 7.- DE SU CONFORMACIÓN.- Se conformará de la siguiente manera:

- a) La Alcaldesa o El Alcalde o su delegada o delegado permanente que será un funcionario municipal, quien lo presidirá;
- b) La concejala o el concejal Presidente de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado;

- c) Una concejala o un concejal designado por el Concejo Cantonal de Riobamba;
- d) Una ciudadana o un ciudadano designado por el Concejo Cantonal de una terna presentada por el Colegio de Ingenieros Civiles de Chimborazo, de entre sus miembros; y,
- e) La Directora o el Director de Planificación del Municipio de Riobamba.

Cada miembro del Directorio tendrá su respectivo suplente. En el caso de los miembros detallados en los literales b), c) y d), las o los suplentes serán designados por el Concejo Cantonal. En el caso del literal e) la o el suplente será la Directora o el Director de Obras Públicas del Municipio de Riobamba.

Los miembros del Directorio a los que se refieren los literales a) y e) durarán en sus funciones mientras mantengan su calidad de tales. Los miembros del Directorio a los que se refieren los literales b), c) y d) se renovarán cada dos años y en el caso de las concejalas o los concejales cuando hubieren perdido la calidad de tal.

Para la designación de los miembros detallados en los literales b) y c) obligatoriamente se observará la equidad de la representación de las concejalas o los concejales urbanos y rurales.

La Gerente o el Gerente General actuarán como Secretaria o Secretario del Directorio, con voz informativa y sin voto.

Art. 8.- DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL DIRECTORIO.- Son atribuciones del Directorio las siguientes:

- a) Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- b) Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan de Desarrollo;
- c) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- d) Aprobar el Presupuesto General de la empresa, disponer el trámite para su ratificación por el Concejo Cantonal y, evaluar su ejecución;
- e) Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución;

- f) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por la o el Gerente General;
- g) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
- h) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será el definido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y por el Directorio. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por la o el Gerente General de la Empresa;
- i) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio;
- j) Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los estados financieros de la empresa cortados al 31 de diciembre de cada año;
- k) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa;
- l) Nombrar a la o el Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- m) Nombrar a la Asesora Jurídica o al Asesor Jurídico, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- n) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- o) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública;
- p) Conocer y aprobar los planes operativos anuales, proyectos y programas de acción, vigilando que éstos se ajusten a los planes y proyectos de la Municipalidad y de otros niveles de gobierno;
- q) Aprobar y expedir los reglamentos internos generales o especiales, requeridos para el desenvolvimiento administrativo de la empresa;
- r) Autorizar la celebración de convenios interinstitucionales de carácter nacional, empréstitos o contratos que interesen a EP- EMAPAR, con sujeción a las disposiciones legales, la presente Ordenanza y más reglamentos;
- s) Aprobar las tarifas por la prestación de servicios, sobre la base de los estudios técnicos que presenten las direcciones respectivas;
- t) Presentar al Concejo Municipal informes anuales del estado de EP-EMAPAR;
- u) Reunirse ordinariamente en forma quincenal y extraordinariamente, cuando lo convoque la Presidenta o el Presidente o soliciten dos de sus miembros; y,
- v) Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la empresa.

Art. 9.- El Directorio, cuando estimare conveniente, podrá solicitar asesoramiento de organismos o personas especializadas en asuntos de carácter técnico y/o administrativo.

DE LA PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO

Art. 10.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.- Son atribuciones y deberes de la Presidenta o Presidente del Directorio:

- a) Convocar y presidir las sesiones del Directorio;
- b) Suscribir, conjuntamente con la o el Gerente General – Secretaria/o, las actas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Directorio;
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, así como las resoluciones del Directorio; y,
- d) Las demás que le establezca la Ley, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la EP-EMAPAR.

Art. 11.- DEL VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO.- La Vicepresidenta o el Vicepresidente del Directorio será elegido de entre los miembros principales del Directorio y le son aplicables las disposiciones de esta Ordenanza y reglamentación interna de la Empresa concernientes a la Presidenta o al Presidente, cuando hiciere sus veces.

PARAGRAFO II DE LA GERENCIA GENERAL

Art. 12.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL.- Son deberes y atribuciones de la o del Gerente General como responsable de la administración y gestión de la empresa, las siguientes:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la EP-EMAPAR;
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Directorio;
- c) Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
- d) Administrar la EP-EMAPAR, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de

la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;

e) Presentar al Directorio las memorias anuales de la EP-EMAPAR y los estados financieros;

f) Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la EP-EMAPAR;

g) Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley.

h) Preparar los proyectos de reglamentos internos y poner en conocimiento del Directorio para su aprobación.

i) Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. La o el Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;

j) Designar a la o al Gerente General Subrogante de entre las directoras o los directores titulares de la empresa. Para ser designado Gerente General Subrogante se requerirá los mismos requisitos que para ser Gerente General;

k) Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;

l) Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;

m) Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el literal que antecede, respetando la normativa aplicable;

n) Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios; observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;

o) Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;

p) Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;

q) Actuar como Secretaria o Secretario del Directorio; y,

r) Las demás que le asigne la Ley, los reglamentos y las normas internas de la EP-EMAPAR.

Art. 13.- REQUISITOS PARA SER GERENTE GENERAL.- Son requisitos para ser Gerente General, los siguientes:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por el CONESUP, afín a la actividad de EP-EMAPAR.
- b) Demostrar conocimientos y al menos 5 años de experiencia profesional, vinculados a la finalidad de EP-EMAPAR; y,
- c) Dedicación exclusiva y a tiempo completa a las labores inherentes a su cargo.

Art. 14.- FORMA DE NOMBRAMIENTO.- La o el Gerente General será nombrado por el Directorio, de una terna presentada por el Presidente del Directorio. Su nombramiento será de libre remoción.

Art. 15.- DEL GERENTE GENERAL SUBROGANTE.- La o el Gerente General Subrogante reemplazará a la o al Gerente General de la empresa en caso de ausencia o impedimento temporal de éste último, cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure el reemplazo. Se entenderá por ausencia temporal aquella que no exceda de los sesenta días plazo consecutivo.

En caso de ausencia definitiva de la o del Gerente General, será el Directorio de la empresa el que designe al titular de conformidad con lo dispuesto en el Art. 8 literal I) de esta Ordenanza.

PARAGRAFO III DE LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES

Art. 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.- Corresponde a las directoras o a los directores departamentales de EP-EMAPAR:

- a) Asistir obligatoriamente a las sesiones de Directorio.
- b) Asesorar al Directorio, Gerencia General y demás órganos administrativos, sobre asuntos de su competencia; y,
- c) Cumplir y hacer cumplir las funciones, atribuciones y deberes contemplados en las leyes, ordenanzas y reglamentos internos de EP-EMAPAR.

Art. 17.- DEL NOMBRAMIENTO DE LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES Y DEL ASESOR JURIDICO.- Las directoras o los directores departamentales y el/la Asesor Jurídico serán nombrados por el Directorio de una terna presentada por la o el Gerente General. Sus nombramientos serán de libre remoción.

Art. 18.- DE LOS REQUISITOS PARA SER DIRECTOR DEPARTAMENTAL.- Para ser Director Departamental los requisitos son los siguientes:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por el CONESUP, afín a la actividad de la EP-EMAPAR.
- b) Demostrar conocimientos y al menos 5 años de experiencia, vinculados a la finalidad de EP-EMAPAR; y,
- c) Dedicación exclusiva y a tiempo completa a las labores inherentes a su cargo.

Art. 19.- DE LOS REQUISITOS PARA SER ASESOR JURIDICO.- Para ser Asesora Jurídica o Asesor Jurídico los requisitos son los siguientes:

- a) Acreditar título profesional de cuarto nivel, mínimo especialista, en derecho administrativo o contratación pública expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por el CONESUP, afín a la actividad de la EP-EMAPAR.
- b) Demostrar conocimientos y al menos 8 años de experiencia profesional; y,
- c) Dedicación exclusiva y a tiempo completa a las labores inherentes a su cargo.

Su nombramiento será de libre remoción.

Art. 20.- DEL AUDITOR INTERNO JEFE.- La máxima autoridad de la Unidad de Auditoría Interna será nombrada por el Contralor General del Estado conforme lo determina el Art. 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

SECCION III DE LOS BIENES Y PATRIMONIO

Art. 21.- Constituye patrimonio de EP-EMAPAR:

- a) Todas las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que posee la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAR, en consecuencia, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, que se crea por esta Ordenanza, le subroga en todos los derechos y obligaciones;

- b) Los bienes muebles e inmuebles de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAR, que se detallan en el anexo suscrito por la o el Gerente General y la Directora Financiera o el Director Financiero, quienes se responsabilizan de la veracidad de los datos consignados, y que forma parte de esta Ordenanza;
- c) Los bienes muebles e inmuebles que en el futuro se determinará son de propiedad de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAR, que no constaren detallados en el anexo descrito en el literal anterior;
- d) Los bienes muebles e inmuebles adquiridos con sus propios fondos;
- e) Los bienes muebles e inmuebles transferidos por la Municipalidad de Riobamba, el Gobierno Nacional o cualquier otra institución pública o privada de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
- f) Las herencias, legados y donaciones efectuadas por personas naturales o jurídicas, aceptados con beneficio de inventario;
- g) Las rentas o recaudaciones provenientes de la administración de sus bienes y de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado;
- h) Las asignaciones de las leyes referentes a su finalidad, que beneficien a los gobiernos autónomos descentralizados;
- i) Los fondos provenientes de préstamos nacionales e internacionales, emisiones y fiducias, que correspondieren a la EP-EMAPAR;
- j). Los ingresos recaudados por la aplicación de la Ordenanza de Contribución Especial por Mejoras, relacionados con la finalidad de la EP- EMAPAR;
- k) Cualquier ingreso o renta no especificada, que le corresponda o que fuere asignado por ley u ordenanza;
- l). La infraestructura de los sistemas de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba; y,

m). La infraestructura de los sistemas de agua potable y alcantarillado de zonas urbanas, parroquias rurales y comunidades, que le hubiesen sido entregados para su administración, mediante acuerdo con la población.

Art. 22.- La enajenación, cesión, donación o usufructo de bienes inmuebles, de propiedad de la EP-EMAPAR, o la aceptación de bienes por legados o donaciones, a partir de la fecha de vigencia de esta Ordenanza, se sujetarán a las disposiciones legales en vigencia y a la resolución pertinente del Directorio.

SECCION IV DE LA JURISDICCION COACTIVA

Art. 23.- De conformidad con lo previsto en la disposición general cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la EP-EMAPAR goza de jurisdicción coactiva para el cobro de obligaciones tributarias y no tributarias que se le adeuden en los términos establecidos por ley y la reglamentación interna de la Empresa.

Art. 24.- DEL CONTROL DE LA GESTIÓN.- Se evaluará anualmente la evolución de los indicadores de gestión y el cumplimiento de metas, por parte de un ente externo.

La involución de indicadores constituirá causal de remoción del Gerente General y/o directoras o directores departamentales.

Los resultados de la evaluación de indicadores se pondrán en conocimiento de los usuarios.

Art. 25.- Deróganse todas las normas de igual o menor jerarquía que se opongan a la presente Ordenanza, de manera especial la Ordenanza No. 010-2004 de 24 de septiembre de 2004, publicada en el Registro Oficial No. 442 del 14 de octubre 2004 de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EMAPAR.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

PRIMERA.- En un plazo de seis meses contados a partir de la vigencia de la presente Ordenanza, la Gerente o el Gerente General, presentará al Directorio los proyectos de reglamentos relacionados con esta Ordenanza.

SEGUNDA.- Hasta cuando se aprueben los nuevos reglamentos de la EP-EMAPAR, seguirán vigentes los reglamentos aprobados por el Directorio de la EMAPAR, en todo lo que no se oponga a la presente Ordenanza.

TERCERA.- El Directorio de EP-EMAPAR será constituida en un plazo no mayor a 30 días contados a partir de la vigencia de la presente Ordenanza.

CUARTA.- Mientras transcurra el plazo previsto en la disposición transitoria tercera seguirán en funciones el actual Directorio y la o el Gerente de la EMAPAR, quienes adecuarán su funcionamiento y actuación a la presente Ordenanza y de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, sin que en el proceso de transición se interrumpa o limite la capacidad administrativa y operativa de la Empresa.

DISPOSICIONES FINALES:

El personal que actualmente labora en EMAPAR continuará prestando sus servicios en la EP-EMAPAR, bajo los parámetros y lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas. En consecuencia, la aprobación de esta Ordenanza no conlleva cambio de empleador, ni despido intempestivo.

La presente Ordenanza incorpórese en el Código Municipal del cantón Riobamba en el libro Primero, título II, capítulo V

La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de su sanción por el Alcalde, sin perjuicio de su publicación en cualquiera de las formas establecidas en el Código Municipal de Riobamba.

Riobamba, 18 de enero de 2010.

Abg. Isabel Morales Morocho
SECRETARIA DEL CONCEJO

CERTIFICADO: Dr. Pablo Muñoz Rodríguez y Abg. Isabel Morales Morocho, Vicealcalde del Cantón y Secretaria del Concejo, respectivamente, CERTIFICAN: Que, la ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR SUSTITUTIVA DE LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA

EMPRESA EMAPAR, fue discutida y aprobada por el I. Concejo Cantonal de Riobamba en sesiones realizadas el 28 de diciembre de 2009, 8 y 13 de enero de 2010.

Dr. Pablo Muñoz Rodríguez
VICEALCALDE DEL CANTÓN

Abg. Isabel Morales Morocho
SECRETARIA DEL CONCEJO

ALCALDÍA DE RIOBAMBA.- Riobamba, 18 de enero de 2010.- Lic. Juan Salazar López, Alcalde de Riobamba.- EJECÚTESE:La ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR SUSTITUTIVA DE LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA EMAPAR, que antecede.

COMUNÍQUESE.-

Lic. Juan Salazar López.
ALCALDE DE RIOBAMBA

ANEXO N°3

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
EMPRESA PUBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO						
DEL 01-01-2010 AL 12-30-2011						
CUENTA	2010	2011	ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
			2010	2011	V. Absoluta	V. Relativa
ACTIVOS	33.905.115,91	50.963.722,77	100%	100%	17.058.606,86	50%
CORRIENTES	16.509.573,42	27.662.909,65	49%	54%	11.153.336,23	68%
DISPONIBLES	11.984.122,92	14.228.513,42	35%	28%	2.244.390,50	19%
ANTICIPOS DE FONDOS	1.301.834,36	7.715.492,22	4%	15%	6.413.657,86	493%
CUENTAS POR COBRAR	1.173.256,55	2.135.175,80	3%	4%	961.919,25	82%
DEUDORES FINANCIEROS	1.040.658,14	2.094.734,65	3%	4%	1.054.076,51	101%
EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS	1.009.701,45	1.488.993,56	3%	3%	479.292,11	47%
FIJOS	13.318.630,38	13.366.943,16	39%	26%	48.312,78	0%
BIENES DE ADMINISTRACION	873.866,83	929.431,55	3%	2%	55.564,72	6%
BIENES DE PRODUCCION	12.444.763,55	12.437.511,61	37%	24%	(7.251,94)	0%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	2.346.065,13	7.889.503,34	7%	15%	5.543.438,21	236%
INVERSIONES EN OBRAS Y PROCESOS	2.346.065,13	7.889.503,34	7%	15%	5.543.438,21	236%
OTROS	1.730.846,98	2.044.366,62	5%	4%	313.519,64	18%
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	124.770,76	143.632,11	0,4%	0,3%	18.861,35	15%
INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO	1.606.076,22	1.900.734,51	5%	4%	294.658,29	18%
PASIVOS	2.715.794,95	11.079.324,52	8%	21,74%	8.363.529,57	308%
CORRIENTES	2.715.794,95	11.079.324,52			8.363.529,57	308%
DEPOSITOS DE TERCEROS	164.736,20	75.257,43	0,49%	0,15%	(89.478,77)	-54%
CUENTAS POR PAGAR	71.309,49	331.197,86	0,21%	1%	259.888,37	364%
EMPRESTITOS	2.463.732,19	10.648.272,16	7,27%	21%	8.184.539,97	332%
FINANCIEROS	16.017,07	24.597,07	0,05%	0,05%	8.580,00	54%
PATRIMONIO						
PATRIMONIO ACUMULADO	31.189.320,96	39.884.401,25	91,99%	78%	8.695.080,29	28%
PATRIMONIO PUBLICO	22.848.458,27	22.848.458,27	67,39%	45%	0,00	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS	(43.542,99)	4.391.521,34	-0,13%	9%	4.435.064,33	-10185%
Resultado De Ejercicio Vigente	8.384.405,68	12.644.421,64	24,73%	25%	4.260.015,96	51%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	33.905.115,91	50.963.725,77	100%	100%	17.058.609,86	50%

