

**INFORME DE PRACTICA EMPRESARIAL**  
**EMPRESA EMPOAGUAS E.S.P**

**FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS**

**CÓDIGO: 1.122.679.208**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE GRADO**

**2019**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**  
**EMPRESA EMPOAGUAS E.S.P**

**FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS**  
**CÓDIGO: 1.122.679.208**

**SUPERVISOR DE PRÁCTICA**  
**JESUS MARIA DURAN CEPEDA**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE GRADO**

**2019**

**Nota de aceptacion.**

---

---

**Firma del supervisor**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Pamplona, 05 de agosto 2019**

# Contenido

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1. INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL .....	11
1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	11
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS .....	12
1.2.1 VISIÓN .....	12
1.2.2 MISIÓN.....	12
1.2.3 OBJETIVOS .....	12
1.2.4 VALORES .....	13
1.3 DIAGNÓSTICO.....	14
1.3.1 MATERIAL PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	15
Marketing .....	15
Análisis del mercado.....	19
Finanzas y control de gestión .....	19
Área de recursos humanos y organización .....	20
La organización.....	22
1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	35
1.5 FUNCIONES ASIGNADAS DEL PASANTE.....	35
1.6 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	37
1.6.1 Título.....	37
1.6.2 Objetivos.....	37
Justificación.....	37

1.6.3	Cronograma.....	39
2.	DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	40
2.1	Título .....	40
2.2	Metodologia.....	40
2.2.1	MARCO TEORICO .....	40
2.2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.2.3	MARCO JURÍDICO .....	54
2.2.4	MARCO METODOLÓGICO.....	55
	CONCLUSIONES .....	75
	RECOMENDACIONES.....	76
	ALCANCES DE LA PRÁCTICA .....	77
	<b>GLOSARIO</b> .....	78
	BIBLIOGRAFÍA.....	80
	INFOGRAFÍA .....	82
	anexos .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Cadena de Valores .....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 2 Organigrama de Empoaguas E.S.P.....</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Ilustración 3 Proceso de cobranza antiguo .....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 4 propuesta de entrega de facturas .....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 5 proceso de cobro de facturas .....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 6 Esquema de proceso de cartera .....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 7 invitación de la jornada de recuperación de cartera.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 8 Muestra de factura morosa .....</i>	<i>74</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Análisis DOFA</i> .....	22
<i>Tabla 2 Valores de la clasificación externa</i> .....	31
Tabla 3 Matriz EFE.....	32
<i>Tabla 4 Valores clasificación interno</i> .....	33
Tabla 5 Matriz EFI.....	34
Tabla 6. Cronograma de actividades.....	39
<i>Tabla 7 Cartera por edades(MESES)</i> .....	41
<i>Tabla 8 Normatividad</i> .....	55
<i>Tabla 9 usuarios con deudas de más de 500 mil</i> .....	63

## RESUMEN

Dada la importancia del cobro de la cartera vencida, hay abogados en la empresa que se han especializado en esta actividad, por lo que cuentan con una amplia experiencia para persuadir al moroso al pago de la deuda y llegar a acuerdos de pago o en el último caso iniciar un proceso ejecutivo para lograr el pago.

Inicialmente, la entidad hace un análisis de la viabilidad de la recuperación de la cartera, revisando los montos, tiempo de mora, garantías otorgadas, entre otras.

Normalmente el constante acoso, la falta de respeto o las amenazas de un cobro jurídico no son las mejores formas de lograr un pago pronto, por lo que es importante contar con personas experimentadas en el cobro, pues de la forma de contactarse con el deudor, la frecuencia y el respecto en muchas ocasiones deriva en un pago pronto que deriva en un beneficio a corto y mediano plazo para la empresa y en mantener las relaciones comerciales vigentes entre las partes.

Por ello en el siguiente trabajo podrán encontrar el plan de mejora establecido para solucionar esa necesidad de un sistema de recaudo de cartera que le permita tener una mayor efectividad para controlar los procesos que realiza la empresa para con sus usuarios en cuanto al proceso de recaudación de dineros por facturas vencidas de más de 5 meses y más de 500.000. Así como también podrán ver resultados obtenidos, en donde se demuestra la importancia que se tiene al tener un sistema de procesos establecidos para la recuperación de cartera eficiente y el manejo de los pagos oportunos de los usuarios.

Se recomienda a la empresa que cuente con métodos más eficientes para evaluar el servicio prestado y que posea un manual de servicio al cliente, el que vendrá a fortalecer aspectos tales como: conocer al cliente, ofrecer servicios de calidad, la comunicación y manejo de quejas, técnicas de selección y la mejora en los procesos.

## **ABSTRACT**

Given the importance of collection of the overdue portfolio, there are lawyers in the company who have specialized in this activity, so they have extensive experience to persuade the delinquent to pay the debt and reach payment agreements or in the latter case initiate an executive process to achieve payment.

Initially, the entity makes an analysis of the viability of the recovery of the portfolio, reviewing the amount, time of default, guarantees granted, among others.

Normally constant harassment, lack of respect or threats of a legal collection are not the best ways to achieve a prompt payment, so it is important to have people experienced in the collection, because the way to contact the debtor, the frequency and respect in many cases leads to a prompt payment that leads to a benefit in the short and medium term for the company and maintain commercial relations between the parties.

For that reason, in the following work they will be able to find the improvement plan established to solve that need of a system of collection of portfolio that allows him to have a greater effectiveness to control the processes that the company realizes for its users as for the process of collection of money for overdue invoices of more than 5 months and more than 500.000. They will also be able to see the results obtained, demonstrating the importance of having an established system of processes for the efficient recovery of portfolios and the management of timely payments from users.

The company is recommended to have more efficient methods to evaluate the service provided and to have a customer service manual, which will strengthen aspects such as: knowing the customer, offering quality services, communication and handling of complaints, selection techniques and process improvement.

## **INTRODUCCIÓN**

A través del convenio realizado entre la Universidad de Pamplona (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales) y la empresa EMPOAGUAS E.S.P se logra consolidar el desarrollo de práctica profesional en el área de Subgerencia Comercial para el primer semestre del año en curso en la ciudad de San José del Guaviare.

EMPRESAS E.S.P identidad con Nit 822.001.883-3, ubicada en la calle 19 19C-55, Barrio el Modelo de San José del Guaviare, es una empresa industrial y comercial del estado, comprometida conforme a su objetivo social a una excelente prestación del servicio de acueducto y alcantarillado.

En el presente trabajo se dará a conocer los diversos aspectos corporativos de la empresa EMPOAGUAS E.S.P, se aplicara una serie de preguntas estructuradas para identificar las necesidades de la empresa en distintos factores, aparte de las preguntas, se realizará un análisis DOFA con el propósito de identificar las fortalezas fundamentales con las que cuenta la organización, percibir y controlar las debilidades que puedan damnificar los propósitos de la empresa, así como también identificar las causas externos que puedan afectar a la organización y su prestigio en la ciudad.

Se llevará a cabo el diseño de estrategias que permitan el desarrollo, recuperación de cartera y el buen funcionamiento del servicio, para con sus usuarios y, así permitirle tanto a la empresa brindar un buen servicio y a su vez comprometer a los usuarios con el puntual pago del servicio prestado. Las estrategias deben quedar socializadas y deben ir acorde con la planeación estratégica de las mismas.

# 1. INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

EMPOAGUAS E.S.P, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, descentralizada del orden Municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio independiente, de duración indefinida.

Creada hace 23 años mediante Decreto 058 del 11 de julio de 1996. Encargada de liderar y prestar los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en San José del Guaviare, pudiendo ampliar su cobertura geográfica en corregimientos, veredas e incluso en otros municipios atendiendo los principios de regionalización de la prestación de servicios promovidos por el gobierno nacional.

La Dirección y Administración de la empresa, está a cargo de la Junta Directiva y el Gerente (quien es su Representante Legal y es nombrado por el Alcalde Municipal).

La Junta Directiva está integrada por:

- El Alcalde Municipal o su delegado
- Tres (3) miembros designados libremente por el Alcalde Municipal
- Un (1) delegado de los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios del Municipio.

Se suministra el servicio de acueducto y alcantarillado 11 mil habitantes del municipio de San José del Guaviare

## **1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS**

### **1.2.1 VISIÓN**

Ser en el 2020 líder a nivel regional en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, con calidad, cobertura, continuidad y un alto nivel de excelencia, orientada con criterios empresariales y sociales contribuyendo al mejoramiento esencial de la calidad de vida de los habitantes del municipio de San José del Guaviare y de su entorno.

(Empoaguas E.S.P., s.f)

### **1.2.2 MISIÓN**

Brindar a los usuarios de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado vinculados a la empresa un servicio con calidad y eficiencia procurando el constante mejoramiento a través de tecnificación de procesos, motivación y capacitación en la planta del personal, garantizando el crecimiento y rentabilidad de la empresa, para beneficio de los usuarios, empleados y de la sociedad de San José del Guaviare, objeto de nuestra razón de ser. (Empoaguas E.S.P., s.f)

### **1.2.3 OBJETIVOS**

#### **1.2.3.1 Objetivo General**

Mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el Desarrollo Integral del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, de igual modo contribuir a elevar sus niveles de satisfacción, eficiencia y eficacia personal, grupal y organizacional de manera que posibilite la identificación del trabajador con el servicio que presta la entidad. (Empoaguas E.S.P., s.f)

### 1.2.3.2 Objetivos Específicos

- Cubrir la totalidad de los trabajadores de la planta de personal de EMPOAGUAS E.S.P., teniendo en cuenta su tiempo de dedicación, su edad, situación socioeconómica, necesidades, intereses y aficiones.
- Propiciar actividades orientadas a mantener y mejorar la comunicación efectiva y afectiva entre trabajadores y dependencias.
- Brindar una adecuada y provechosa utilización del tiempo libre.
- Estimular a la familia EMPOAGUAS ESP, a la participación y consolidación del bienestar institucional, individual y colectivo. (Empoaguas E.S.P., s.f)

### 1.2.4 VALORES

Según (Empoaguas E.S.P., s.f) estos son los valores corporativos de la organización: La empresa EMPOAGUAS E.S.P tiene los siguientes valores corporativos definidos:

- La vocación del servicio: es la conducta innata y aprendida, guiada al servicio del otro sin esperar ningún beneficio a cambio
- Liderazgo: Promueve actitudes que inspiren la colaboración del equipo de trabajo para llegar al logro de los objetivos institucionales
- Trabajo en equipo: Somos un equipo humano que trabaja de manera integral, para lograr el propósito de la empresa de acueducto y alcantarillado EMPOAGUAS E.S.P.
- Ética: Comportamiento regido por principios basados en honestidad, lealtad, transparencia, justicia y cumplimiento. Estos obligan, sin excepción a todos los miembros de la empresa

- Lealtad: Es producto de la razón, y por lo tanto de la inteligencia, representa la expresión del cumplimiento de una responsabilidad ante los honores, de acuerdo a un tácito de reciprocidad en las relaciones humanas, libremente aceptada, para la correcta y provechosa vida humana.
- Sentido de pertenencia: Disposición para entregar lo mejor de cada uno en el logro de la misión de la empresa.
- Autoestima: Consolida el respeto, el aprecio, la aceptación, la confianza que se posee de sí mismo, para poder de igual forma desplegarlo en los mismos valores a los demás
- Honestidad: Actuar de conformidad a las normas morales, éticas y religiosas, según la sociedad a la que se pertenece, y a las leyes y normas jurídicas.
- Transparencia: Es actuar de manera clara y abierta, dando la posibilidad de conocer el fondo de sus decisiones y acciones públicas, respondiendo permanentemente por ellas.

(Empoaguas E.S.P., s.f)

### **1.3 DIAGNÓSTICO**

EMPOAGUAS E.S.P, es una Empresa industrial y comercial del Estado, descentralizada del orden Municipal, encargada de liderar y prestar los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en San José del Guaviare, pudiendo ampliar su cobertura geográfica en corregimientos, veredas e incluso en otros Municipios atendiendo los principios de regionalización de la prestación de servicios promovidos por el Gobierno Nacional. Por intermedio de tres Subgerencias: Comercial, Operativa y Administrativa y Financiera.

La Subgerencia Comercial está muy bien estructurada y cuenta con un talento humano capacitado para solucionar con cualquier tipo de inconvenientes que se puedan presentar con los usuarios, cada uno de sus operarios cumplen a cabalidad todas las actividades y responsabilidades que se les asigna por parte de la Subgerente Comercial con el fin de mejorar, cumpliendo sus objetivos y metas.

En La Subgerencia Comercial se realizan verificaciones visitas técnicas a los usuarios identificados y calificados como deudores morosos según los artículos 5.2 y 5.2 de la Resolución 317 de 2013 – Reglamento interno de Cartera y Procedimientos de jurisdicción Coactiva en EMPOAGUAS E.S.P, se realizan PQR y se le asignan las actividades a realizar a los operarios.

### 1.3.1 MATERIAL PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de información se aplicó una serie de preguntas estructuradas a la Subgerente Comercial de la Empresa, quien informó de una necesidad bastante grande que tiene la empresa y que es de vital importancia solucionar.

#### Marketing

##### Política de producto o servicio

- Descripción del servicio.

Se ofrecen los servicios de acueducto y alcantarillado, que son necesarios para satisfacer las necesidades de agua potable y saneamiento básico a la población del Municipio de San José del Guaviare, proporcionando soluciones integrales a la comunidad en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y complementarios con los más altos estándares de calidad, efectividad y competitividad.

- Detalle de la gama completa de servicios que ofrece.

La gama de servicios que ofrece la entidad es:

Acueducto y Alcantarillado, servicios que minimizan la contaminación del medio ambiente y satisfacen las necesidades de la comunidad.

- Comparación de estos servicios con los de la competencia.

La empresa no tiene competencia en el municipio, pero se compara con las Empresas de acueducto y alcantarillado de los demás municipios del departamento y con dos Empresas del Meta.

Empoaguas brinda un mejor servicio de alta calidad a sus usuarios, estando por encima de las demás Empresas del departamento que hasta ahora están empezando su crecimiento, ellos se evalúan para encontrar nuevas mejoras con respecto a las otras organizaciones y métodos de brindar servicios de calidad, para así mirar que deben mejorar e ir creciendo.

- ¿Cuál es el beneficio principal que aporta el servicio al cliente?

La Empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes a través de la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado; cuentan con el personal calificado para el logro de objetivos y metas trazados que le permiten una mejor disponibilidad y junto al arduo trabajo continuo de la organización empresarial y como empresa de servicios públicos, trabajan de manera responsable, con calidad y efectividad en cumplimientos de las normas constitucionales y legales, para que logren consolidar la imagen y liderazgo en el área de los servicios públicos domiciliarios.

### Política de precios

- ¿Cómo se fijan los precios? ¿Quién establece el precio de cada servicio?

Los precios se fijan con respecto a las normas que, establecida por las Comisiones de Regulación, que son las encargadas en definir las fórmulas tarifarias, con base en las cuales las prestadoras fijan sus tarifas de acuerdo con los costos aprobados por las comisiones, estas varían cada año.

### Política de distribución

- ¿Qué áreas geográficas quedan cubiertas?

Los servicios lo consumen el 97% de la comunidad de San José en el área urbana, todos los barrios cuentan con estos servicios.

### Política de comunicación

- ¿Cuáles son los niveles de gasto anual en publicidad? ¿En qué medios?

La empresa tiene convenios con un colaborador de caracol radio, quien es el encargado de sacar al público toda la publicidad que la empresa tenga en el momento, aparte de esto la empresa tiene la oficina de prensa, para lo cual contrata una persona quien es la encargada de manejar todo lo correspondiente a redes sociales.

- ¿Qué otros instrumentos se utilizan? ¿Promociones? ¿Relaciones públicas?

La empresa tiene un convenio con la empresa super giros, que se encarga en dar publicidad en cuanto a los días de pagos que tiene la empresa, para que los usuarios se acerquen a cancelar a los puntos súper giros del municipio. La empresa no tiene ningún tipo de gasto en este convenio.

El cliente

- ¿Cuál es el proceso típico para tomar una decisión de compra? ¿Cuánto tiempo dura habitualmente ese proceso?

Toda la población tiene la disponibilidad del servicio, que consta de la instalación de cajas y tubos a las entradas de las viviendas, los usuarios que deseen optar por utilizar estos servicios, por higiene tanto en la parte del agua potable, como en las aguas residuales, deben acercarse a la empresa para que esta vaya e instale los demás componentes de la disponibilidad, para conectar el servicio a la vivienda.

Para que el usuario pueda adquirir los servicios de acueducto y alcantarillado deben pasar por la empresa para que en atención al cliente les tomen el pedido, luego la Empresa envía un grupo de operarios los cuales son los encargados en tomar la lista de medidas y materiales que se necesitan para las instalaciones, luego de que los operarios lleven las listas de los materiales, un grupo de operarios expertos en evaluar el precio de los materiales, se encargan en realizar las cotizaciones, cuando terminan se llevan a comercial en donde se les hace entrega a los usuarios del precio total de la instalación de las disponibilidades, luego es decisión del usuario si acepta o no instalar los servicios en las viviendas.

- ¿Qué grado de lealtad tiene los clientes a un determinado servicio?

Como se había mencionado antes, la empresa es la única entidad prestadora de los servicios en el municipio, por ende, los usuarios no pueden optar por dejar el servicio, el 3% de la población utilizan los pozos sépticos y los perforados de agua.

- ¿Cuáles son las quejas más comunes de los clientes?

Las quejas que más llegan al área comercial son las malas tomas de lectura, medidores dañados y consumos excedidos.

- ¿Cómo se tratan las reclamaciones?

Pasan por un proceso de verificación de los operarios, quienes van e identifican las inconformidades de los clientes, según los PQRs que estos pidan, luego las observaciones llegan a los asesores, quienes deben actualizar datos y enviar a los operarios a solucionar las necesidades de los usuarios.

#### Análisis del mercado

- Tamaño y tasa de crecimiento del mercado total.

Desde su creación hasta el 2019, la empresa ha tenido una tasa de crecimiento del 97%, que le permite suministrar los servicios a prácticamente el 100% de la comunidad que cuenta con la disponibilidad del servicio.

- ¿Cuáles son los factores del entorno que pueden afectar al crecimiento del mercado?

El principal problema de la Empresa para su crecimiento es la utilidad de los pozos perforados y los pozos sépticos, además de los bajos caudales del Embalse la María, que es una laguna la cual aporta el suministro para el acueducto en todo el municipio.

#### Finanzas y control de gestión

##### Activo

- Evolución de las cuentas por cobrar. ¿Cuál es el período medio de cobro? Y el nivel de impagados.

El periodo que la Empresa utiliza para realizar los cobros de los servicios, son mensuales, dependiendo a la cantidad de facturas que deban los usuarios se sacan las estadísticas de impuntualidad con el pago y se empiezan a entregar oficios de cobros para los usuarios morosos.

- ¿Tienen software que le permita llevar esas cuentas o como las practican? La Empresa utiliza el software SYSMAN el cual es muy útil para que esta pueda realizar todas las actividades como lo son, contables, administrativos, PQRs, entre otros importantes para el desarrollo de funciones de la misma.

#### Sistemas de control

- ¿Qué informes recibe el equipo de dirección? ¿Con que frecuencia se reciben?

Los informes que reciben la dirección son llevados a Control Interno de Gestión que tienen que estar atentos a cualquier inquietud e inconsistencias en el sistema de atención a los PQRs y velar por todas las entregas de las actividades que se realizan para dar una solución a las inconformidades de los usuarios, además de las revisiones que se realizan para identificar si las viviendas cuentan con la disponibilidad de los servicios, también los informes financieros y administrativos son entregados al gerente de la empresa cada mes, en una reunión de rendición de cuentas.

#### Área de recursos humanos y organización

##### Estructura organizativa

La estructura Figura organizacional de la empresa, representa cada uno de los rangos establecidos en ella y su comunicación, que es vertical.



*Ilustración 2 Organigrama de Empoaguas E.S.P.*

Nota: Tomada de <http://empoaguas.gov.co/empresa/organigrama/>

## La organización

- **¿Qué tipo de empresas forman la competencia?** La Empresa no tiene competencia en el municipio
- **¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?, ¿Cuáles son las principales amenazas? ¿Y las oportunidades?**

**Tabla 1 Análisis DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal muy capacitado, competente tanto en práctica como en la teoría, manuales de funciones estructurados.	Rotación de personal de apoyo y acompañamiento
Cumplimiento de obligaciones laborales, planes de capacitación y bienestar	carnetizar a los trabajadores de campo
Gestión Administrativa tiene estructurada la parte comercial y cuenta con un efectivo de recaudo por la prestación del servicio dando así sostenibilidad económica para dar cumplimiento a sus obligaciones.	Se cuenta con una única fuente de abastecimiento de agua en la ciudad de San José del Guaviare, no hay permisos de abastecimiento del río.
Gestión de procesos (Certificado en SGC y mejora continua de todos los procesos)	cajillas de los medidores en tierra
Liderazgo y cultura: personal calificado, actualizaciones, capacitaciones para fortalecer el mismo. Compromiso y sentido de	Conexiones fraudulentas del servicio de acueducto.

	pertenencia	
	Procesos misionales fortalecidos, plan estratégico estructurado donde se involucran todas la áreas y procesos para dar cumplimiento a la misión, visión, metas y objetivos de la empresa.	la empresa no tiene limitado el número de abonos que los usuarios pueden realizar y así dejar que se endeuden
	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN</b>
Ampliación de la cobertura de acuerdo al POT del municipio de San José del Guaviare	Ampliación de redes de acueducto y alcantarillado.	Gestionar la calibración de medidores y laboratorio con proveedor externo.
Adquisición de tecnología para optimización de procesos de acueducto y alcantarillado (facturación)	Implementación del Sistema de Gestión Ambiental.	Imagen y empoderamiento de los Guaviarenses hacia la empresa.
Respecto a los proveedores tenemos la posibilidad de exigir y negociar para minimizar costos	Responsabilidad social a través de los programas de gestión ambiental con la comunidad.	implementación de tecnologías para la toma de lectura y facturación

Certificación en normas ISO 14001 para fortalecer la prestación del servicio y la responsabilidad ambiental.	Uso racional del Agua	implementación de un call center
		implementar un control que le permita la empresa dar un stop a la cantidad de abonos que los usuarios puedan realizar y así mismo que solo puedan abonar por encima del 60% de lo que se deba
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>
inundaciones en las zonas cerca al rio	Seguimiento y control permanente a las pérdidas del agua.	Buscar alternativas de fuentes de agua
Clientes insatisfechos por fallas en la prestación del servicio	Mantener actualizado el talento humano en requisitos legales	Respuesta rápida ante daños y requerimientos de los usuarios.
Perdida del caudal de la laguna por cambios climáticos o afectación de la calidad del agua.	Solicitar al CDA el informe del estudio del posible abastecimiento del rio para la ciudad y así tener factibilidad de suministro de agua.	Equipos que permitan la prestación del servicio de forma más eficiente y que este a la vanguardia de nuevas tecnologías.
Atraso tecnológico	Convertir la empresa en una entidad competitiva a nivel regional en la prestación del servicio mostrando buenos resultados empresariales y financieros.	diseñar un carné que permia a los usuarios comunicarse con la empresa y así saber si el operador trabaja allí.
Obsolescencia en redes	Proyectar e invertir en reparación de	

de distribución y planta de tratamiento de acueducto de acuerdo a las exigencias legales y técnicas.	redes tanto en acueducto como en alcantarillado.	
uso de los pozos perforados y sépticos en el municipio	Tener una organización dinámica que permite ajustarse a cambios normativos.	
El aumento exagerado del IANC		

La tabla del análisis DOFA fue construida gracias a la información proporcionada por el Subgerente Comercial.

#### 1.3.1.1 Análisis del diagnóstico

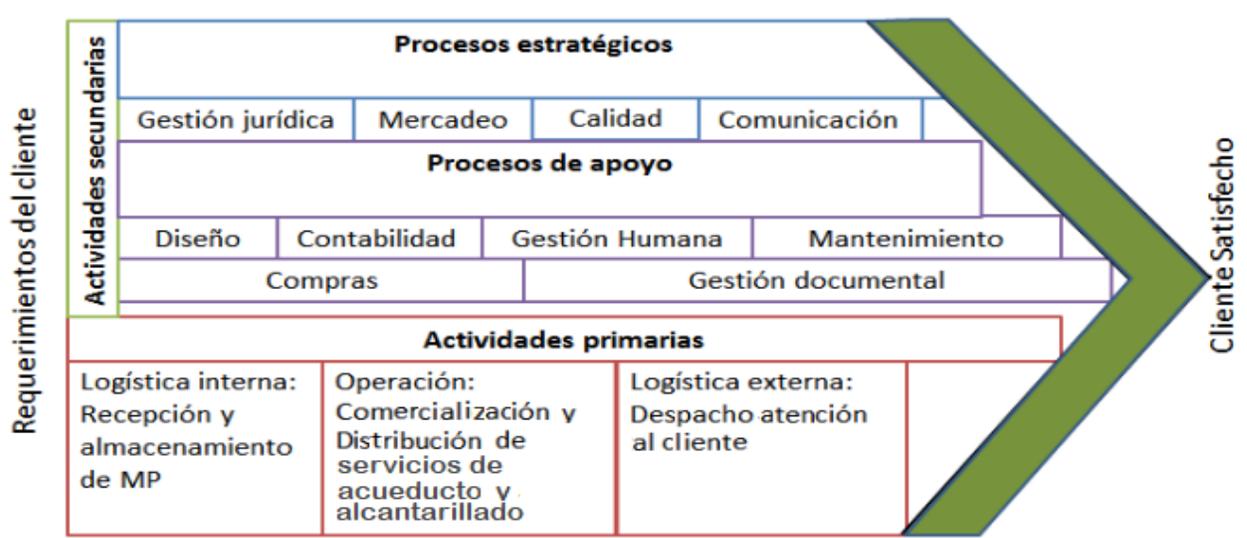
Basado en la información suministrada por la Empresa, y por medio de las preguntas estructuradas, se pudo elaborar un cuadro de análisis del DOFA, en donde se permitió identificar y evaluar algunas necesidades que presenta la organización, muchas de las necesidades identificadas en el DOFA ya están siendo tratadas en proyectos y demás normas que buscan dar solución a esos problemas en la Empresa.

La Empresa EMPOAGUAS E.S.P actualmente se encuentra con una serie de servicios para el mejoramiento de sus empleados y para tener un desempeño mejor durante las visitas a sus usuarios, como lo son capacitaciones, la empresa no cuenta con un sistema de recaudo de cartera que le permita tener una mayor efectividad para controlar los procesos que realiza para con sus usuarios en cuanto al proceso de recaudación de dineros por facturas vencidas de más de 5 meses y más de 500.000 pesos, tampoco cuenta con un sistema de control y manejo de los usuarios que

se encuentran en mora con facturas vencidas sin cancelar y que algunos solo van a abonar a sus deudas un 20%, 30% de lo que deben, es por eso que identificamos que es necesario implementar un sistema que le permita formular un plan de mejora para la ejecución efectiva del proceso de cartera y gestión de cobro a los deudores en el municipio de San José del Guaviare, de esta manera se realizara una evaluación inicial para encontrar en qué punto porcentual se encuentra la empresa para poder hacer el respectivo proceso y que esté de acuerdo en poder solucionar esta necesidad que se ha venido agravando con el pasar de los meses.

Es muy necesario para la Empresa, ya que podrá llevar una planificación de las acciones que debe tomar con estos usuarios.

#### 1.3.1.1.1 Cadena de valor para análisis.



#### *Ilustración 1 Cadena de Valores*

La Empresa tiene muy bien distribuido sus roles a sus empleados, quienes ya saben cuál es su función específica en la Subgerencia en la que se desempeña, también tiene un sistema de comunicación que le permite a todos los empleados de oficina comunicarse en cualquier instante,

tiene el departamento de talento humano que se encarga en llevar acabo todas las actividades correspondientes a la seguridad laboral de todos los empleados de la Empresa.

Tiene el departamento de jurídica, que se encarga en llevar la Empresa todas las leyes estipuladas para el funcionamiento de las empresas públicas en el país, así como también la forma legal de la contratación de mano de obra. La Empresa se encarga en comercializar y distribuir los servicios de acueducto y alcantarillado a todas aquellas personas que requieran el servicio

#### 1.3.1.1.2 Análisis Porter

Teniendo en cuenta la información en el diagnostico DOFA, se planteó un cuadro de las 5 fuerzas de Porter, para entender más afondo la situación de la Empresa en el mercado y con los usuarios.

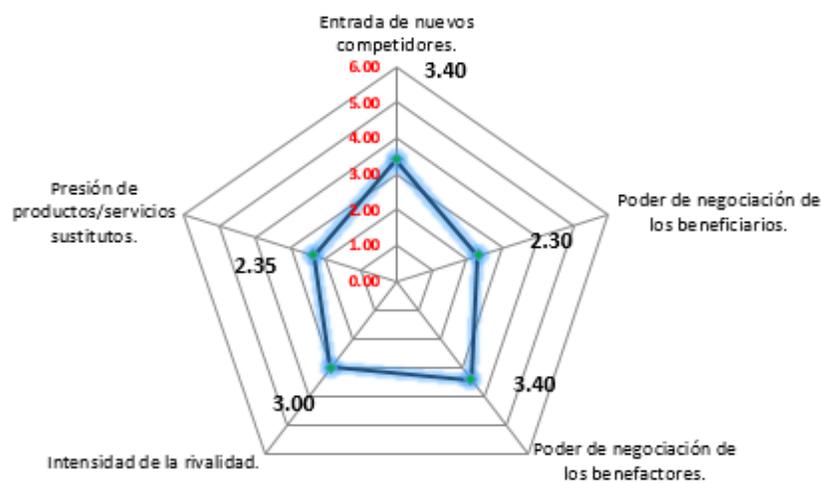
## CINCO FUERZAS DE PORTER

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores .				X			20	Es una oportunidad baja ya que no se ven como competidores si no como aliados, las sociedades con animo de lucro que tienen los mismos fines se apoyan unas a otras por ende una nueva en el mercado sería de mas ayuda.	3
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores				X			15	es una oportunidad baja ya que como se dijo en el cuadro anterior estas empresas se apoyan mutuamente y se colaboran en todos los ambitos, al ver que una estrategia es buena esta se dara a conocer entre las empresas y asi optener mas recursos para su funcionamiento.	2
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.				X			20	estas entidades al ser con animo de lucro y dependientes del gobierno del estado estan exentas de algunos tributos como beneficio, y asi poder continuar con su funcionamiento.	2
	Barreras en términos de conocimiento.				X			15	los conocimientos de los representantes son muy extensos ya que cuentan con mucha experiencia dirigiendo la epresa, se dificulta la utilizacion de la tecnologia para la toma de lecturas y sitemas que podrian ayudar aun mas al desarrollo del objeto economico de la empresa.	3
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "beneficiario-empresa".				X			10	los usuarios de los servicios de la empresa deben ser personas que tengan sentido de pertenencia con el municipio y que tengan esa constumbre de pagar sus facturas a tiempo..	2
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores	X							20	los canales de distribución de la empresa ya estan estipulados en el municipio, la unica forma de que llegara una competencia seria por la parte de los perforados con quimicos que permitan controlar los malos olores.
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>3.40</b>						<b>100</b>		<b>3</b>
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS USUARIOS.</b>	Intencionalidad de los usuarios de la organización en integrarse hacia atrás .		X					15	Es una amenaza media ya que algunos usuarios plantean dejar de utilizar los servicios de la empresa, porque en algunos casos no es justa con los cobros, es allí en donde la amenaza se hace mas grande ya que pueden optar por utilizar los pozos perforados, como reemplazo al alcantarillado y al acueducto.	3
	Capacidad técnica, económica o relacional del usuario para abandonar nuestra propuesta de valor.			X				20	La empresa se encarga en verificar cual es la inconformidad con el cliente en cuanto a sus facturas elevadas, hacen una verificación y si se encuentran irregularidades proceden a disminuir el monto en las facturas, por eso se puede decir que es una amenaza baja, siempre se busca calmar las inconformidades del usuario	3
	Tamaño económico de los usuarios frente al tamaño económico de la organización			X				15	los usuarios son personas que necesitan en un 100% los servicios de la empresa, entonces no es necesario evaluar su condicion enconomica, ya que mas del 70% de la poblacion es estrato 1	2
	Manejo autónomo que nuestros usuarios le pueden dar al precio final de compra.				X			15	Es una oportunidad, como lo decia en el cuadro anteriores mas del 70% de la poblacion necesitan los servicios, entonces a la empresa se le hace mas facil tener esa autoridad a la hora de realizar sus negociaciones de ventas con los usuarios.	2
	Influencia que el beneficiario tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.	X							35	Es una amenaza alta ya que muchas personas quieren recibir estos servicios practicamente gratis o aun costo mas bajo, esto a la hora de realizar los pagos de las deudas or encima de 1 millon de pesos.
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>2.30</b>						<b>100</b>		<b>2</b>

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.					X		15	La empresa cuenta con distintas fuentes de provisiones de las cuales provee cada 6 meses a la empresa con todas las herramientas que se necesitan para el desarrollo de las actividades que esta realiza para la prestación del servicio.	4
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización					X		10	para la empresa es mas facil tener proveedores que tengan gran capacidad de MP, por que tienen una mayor ventaja de obtener los recursos mas rapidos y en mas cantidad	4
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.			X				15	En el momento no se tiene ninguna competencia del mismo servicio y que haga compra de los mismos productos requeridos a los proveedores	3
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus servicios					X		10	el precio de los servicio prestador por la empresa no se miden por el costo de la MP comprada para realizar la prestación del servicio	3
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.					X		10	siempre estan tratando de mejorar los productos para que sea mas facil su utilidad	3
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.	X						30	si los proveedores no cuentan con un buen estatus de la calidad de sus productos sera muy dificil que se requieran sus productos, por eso es importante conocer la industria.	3
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.				X			10	los proveedores pueden ayudar de diferenres formas, con productos de calidad y en buen estado.	5
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>3.40</b>						<b>100</b>		<b>3</b>
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores de la empresa			X				16	no existen rivalidades en el mercado	3
	Número de competidores actuales existentes en el mercado			X				16	no se tienen competidores en el momento	3
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios			X				17	no se tienen competidores en el momento	3
	Velocidad de crecimiento de la competencia			X				17	no se tienen competidores en el momento	3
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector			X				17	no se tienen competidores en el momento	3
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado			X				17	no se tienen competidores en el momento	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>3.00</b>						<b>100</b>		<b>3</b>

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos	X						20	se pueden sustituir por los pozos septicos y perforados	3
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización		X					15	como ya se ha dicho anteriormente se pueden encontrar los perforados, asi como tambien podemos encontrar el agua potable que venden las empresas de aguas minerales para el consumo en el hogar	4
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos		X					15	en el momento la empresa cuenta con el control del mercado, ya que no ha entrado ninguna compañía que se encargue en realizar estos trabajos, pero los mismo usuarios optan por mandarlos hacer ellos mismos	2
	Tendencias legales que lleven a los usuarios a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización		X					15	no hay ninguna ley que permita realizar los perforados, pero algunas personas lo hacen ilegalmente	2
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos					X		10	la empresa cuenta con la tecnologia dispolnible para llevar todas sus operaciones controladas	2
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organización					X		10	la empresa cada vez mejora mas y si entra competencia, va a tener una gran ventaja	2
	Capacidad de la organización de generar productos /servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado			X				15	la empresa solo ofrece los servicio de acueducto y alcantarillado	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		2.35						100		2

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTAJCIÓN
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	Entrada de nuevos competidores.	3.40
	Poder de negociación de los beneficiarios.	2.30
	Poder de negociación de los benefactores.	3.40
	Intensidad de la rivalidad.	3.00
	Presión de productos/servicios sustitutos.	2.35



### 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Al analizar estas fuerzas nos permitió principalmente determinar que la empresa no tiene mayor competencia en el mercado, esta puede saber qué tan atractiva es para las personas que aún no consume sus servicios, además de detectar oportunidades y amenazas para la empresa, y así poder desarrollar estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas. Se identificó que la empresa se encuentra en muy buena forma en el mercado con un promedio acumulado de 3,81 mostrando un crecimiento y un posicionamiento por encima de sus competidores y de la industria.

#### 1.3.1.1.3 Diagnostico Externo

El diagnostico que a continuación se verá reflejado se hizo de acuerdo a las oportunidades y amenazas encontradas en dicha organización, se le aplicó un peso relativo según la importancia de cada una para entidad y luego se le dio una calificación de acuerdo a los valores que se muestran en la siguiente tabla:

***Tabla 2 Valores de la clasificación externa***

Los Valores de las calificaciones son los siguientes	
1	Respuesta Mala
2	Respuesta Media
3	Respuesta Superior a la Media
4	Respuesta Superior

La matriz de evaluación de factores externos permite analizar las oportunidades y amenazas, para poder comparar la Empresa con la competencia y conocer el nivel competitivo dentro del mercado.

Los pasos que se realizaron para elaborar el diagnóstico externo fue conocer muy bien a la organización tanto cuáles son sus oportunidades como sus amenazas, asignándole un valor de importancia a cada uno y luego dándole una puntuación con respecto a la situación del ente.

**Tabla 3 Matriz EFE**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación (1,2,3 Ó 4)	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
financiamiento de gobierno local	6	3	18.00
poca competencia	10	4	40.00
alianzas estrategicas	6	3	18.00
Ampliación de la cobertura de acuerdo al POT del municipio de San José del Guaviare	12	4	48.00
Benefactores del sector público, privado e instituciones.	5	3	15.00
Alianzas con partidos politicos.	8	3	24.00
Respecto a los proveedores tenemos la posibilidad de exigir y negociar para minimizar costos	7	3	21.00
servicio de capacitaciones	6	3	18.00
<b>Amenazas</b>			
nuevas perforacion y pozos septicos	5	2	10.00
Perdida del caudal de la laguna por cambios climáticos o afectación de la calidad del agua	8	1	8.00
Obsolescencia en redes de distribución y planta de tratamiento de acueducto de acuerdo a las exigencias legales y técnicas.	5	2	10.00
Clientes insatisfechos por fallas en la prestación del servicio	8	1	8.00
inundaciones en las zonas cerca al rio	9	1	9.00
Atraso tecnológico	5	2	10.00
<b>Suma</b>	<b>100.00</b>		<b>257.00</b>

De acuerdo al diagnóstico externo, los factores de mayor peso son: La poca competencia que sería el cuadro 2 y Ampliación de cobertura de acueducto que sería el cuadro 4, estos son los factores que están relacionados con la parte financiera y de talento humano de la Empresa, ya

que para prestar el servicio que ofrece EMPOAGUAS E.S.P se necesita de mucha ayuda financiera para el mantenimiento y funcionamiento de ese.

El resultado de esta matriz es 2.57, indica que este valor está por encima de la media a consecuencia de que la organización está aprovechando las oportunidades que tiene con relación a las amenazas las cuales están siendo un poco menos influyentes a la hora de evaluar los factores externos

#### 1.3.1.1.4 Diagnostico Interno

Al aplicar la metodología en la organización “EMPOAGUAS E.S.P” para los factores internos nos suministra el siguiente resultado:

***Tabla 4 Valores clasificación interno***

Los Valores de las calificaciones son los siguientes	
1	Mayor Debilidad
2	Menor Debilidad
3	Menor Fuerza
4	Mayor Fuerza

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 5 Matriz EFI**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación (1,2,3 Ó	Peso Ponderado
<b>Fuerzas</b>			
Personal muy capacitado, competente tanto en práctica como en la teoría, manuales de funciones estructurados.	9.00	3.00	27.00
Cumplimiento de obligaciones laborales, planes de capacitación y bienestar	8.00	4.00	32.00
comercial y cuenta con un efectivo de recaudo por la prestación del servicio dando así sostenibilidad económica para dar cumplimiento a sus obligaciones.	9.00	4.00	36.00
Gestión de procesos (Certificado en SGC y mejora continua de todos los procesos)	8.00	3.00	24.00
Liderazgo y cultura: personal calificado, actualizaciones, capacitaciones para fortalecer el mismo. Compromiso y sentido de pertenencia	8.00	4.00	32.00
Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.	7.00	3.00	21.00
Procesos misionales fortalecidos, plan estratégico estructurado donde se involucran todas la áreas y procesos para dar cumplimiento a la misión, visión, metas y objetivos de la empresa.	6.00	3.00	18.00

<b>Debilidades</b>			
Rotación de personal de apoyo y acompañamiento	8.00	2.00	16.00
carnetizar a los trabajadores de campo	6.00	1.00	6.00
Se cuenta con una única fuente de abastecimiento de agua en la ciudad de San José del Guaviare, no hay permisos de abastecimiento	7.00	2.00	14.00
cajillas de los medidores en tierra	10.00	2.00	20.00
la empresa no tiene limitado el número de abonos que los usuarios pueden realizar y así dejar que se endeuden	8.00	2.00	16.00
conexiones flatulentas del servicio de acueducto.	6.00	1.00	6.00
<b>Suma</b>	<b>100.00</b>		<b>268.00</b>

El resultado de esta matriz es 2.68, lo cual muestra que está por encima de la media, lo que quiere decir que la organización está aprovechando con eficacia sus fortalezas y tienen un menor grado de limitaciones.

## **1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO**

El área de trabajo asignado fue Subgerencia Comercial, en esta área la Subgerente Comercial es la persona encargada del funcionamiento general y realiza funciones como supervisión de que todas las actividades establecidas y entregadas a sus colaboradores para que se realicen con total normalidad y cumplimiento, además de dar aprobación para las obligaciones de la empresa para con los usuarios, selección del personal para las funciones diarias; el área Subgerencia Comercial se encarga en atender PQR, realizar procesos de facturación, llamada de atención a los usuarios en mora, órdenes para la reconexión del servicio y así mismo para la suspensión a aquellas personas que no realicen sus pagos. Actualmente se labora ocho (8) horas al día y las personas que allí trabajan son capacitadas para realizar las actividades, cada uno con sus funciones específicas.

## **1.5 FUNCIONES ASIGNADAS DEL PASANTE**

Actividades que realizar por el pasante:

- Realizar visitas técnicas a los usuarios identificados y calificados como deudores morosos según los artículos 5.2 y 5.2 de la Resolución 317 de 2013 – Reglamento interno de Cartera y Procedimientos de jurisdicción Coactiva en EMPOAGUAS E.S.P
- Realizar el apoyo a la Subgerencia Comercial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de San José del Guaviare, en los procesos de archivo, de los expedientes de los usuarios, PQR, ordenes de trabajo, cotizaciones, diligenciamientos de encuestas de satisfacción al usuario, de cartera y atención al usuario.

- Presentar informes por escrito de las visitas técnicas con el fin de remitir una copia de esta a la Oficina de Asuntos jurídicos, para iniciar las acciones correspondientes de las deudas que se encuentren para cobro persuasivo, coactivo o que deban ser remitidas a la jurisdicción ordinaria.
- Presentar informe final sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades realizadas por el pasante durante sus practicas.

## **1.6 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### 1.6.1 Título

Plan de Mejora en Proceso de Cartera y Gestión de Cobro a Deudores de San José del Guaviare.

### 1.6.2 Objetivos

#### 1.6.2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Mejora en Proceso de Cartera y Gestión de Cobro a Deudores de San José del Guaviare.

#### 1.6.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del proceso actual de cartera y gestión de cobro de la empresa.
- Elaborar un proceso de cartera y gestión de cobro acorde con las necesidades y políticas de la empresa.
- Proponer un plan de mejora en el proceso de cartera y gestión de cobro en la empresa EMPAGUAS E.S.P.

### Justificación

El agua es cada vez más escasa debido a diversos factores tales como las sequías o la contaminación; factores que no sólo afectan la cantidad, sino que también contribuyen a empeorar la calidad. Estos acontecimientos, unidos a otros aspectos, hacen imprescindible el tratamiento de las aguas para ser utilizadas, tanto para su uso industrial como para el uso potable.

Este tema no sólo es importante sino también interesante y poco explotado. El poder suministrar agua potable a la población Guaviarenses de manera inmediata, satisfaría las necesidades de la

población tanto para el riego en general, el llenado de piscinas y como para consumo personal, ante problemas de escasez, presión o ante las multas y aumentos por parte de las aguas del municipio, además que el 100% de las personas que utilizan el servicio, lo utilizan para el consumo de comidas y demás aspectos en los que un mal tratamiento puede incurrir en graves enfermedades intestinales, así como de piel.

Entre otros aspectos, la justificación de este proyecto se basa en algunos de estos puntos claves.

- El desarrollo socioeconómico depende del agua.
- Cambios de contexto ambiental experimentados como el cambio climático, la degradación y contaminación del agua de la laguna.
- Creciente preocupación para una previsión sobre el funcionamiento del sistema hídrico en el futuro.
- El tratado, cuidado del agua y el buen suministro para la población beneficiada

Falta de respuesta en las políticas y estrategias establecidas por los gobiernos.

Por esta razón es necesario el diseño e implementación de un plan de mejora que permita por medio de la matriz DOFA identificar las necesidades y ventajas de la empresa para que esta aumente el posicionamiento en la industria, genere más utilidades, para que pueda brindar un buen suministro a los usuarios.

Las estrategias que se llevarán a cabo serán con el fin de que la empresa pueda salir a nivel regional por su buen trabajo con el tratamiento del agua, buen suministro para sus usuarios, poca contaminación para el medio ambiente, disminución de cartera, aumento de ingresos financieros, todos estos objetivos harán que la empresa sea más sostenible, más rentable y pueda alcanzar sus metan propuestas.

### 1.6.3 Cronograma

**Tabla 6. Cronograma de actividades**

ACTIVIDAD	FECHA															
	ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Analizar la situación actual de las relaciones de la empresa con los usuarios, en cuanto al servicio al cliente y sus necesidades para el suministro del servicio.																
Diseñar instrumentos para identificar las necesidades principales de la empresa.																
Acercamiento con el gerente de la empresa para la recopilación de información																
Análisis de los resultados y posible identificación de las necesidades de la empresa.																
Formulación de la propuesta de solución																
Desarrollo de la propuesta																
Socialización de resultados																

## **2. DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### **2.1 TÍTULO**

Plan de Mejora en Proceso de Cartera y Gestión de Cobro a Deudores de San José del Guaviare.

### **2.2 METODOLOGIA**

#### **2.2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.2.1.1 Gestión de Cartera**

La Cartera se define como las deudas que los clientes tienen con una empresa, producto de ventas de bienes y servicios a crédito; contablemente se define como la acción activa o pasiva de recoger recursos para la empresa u organización ya sea por sus propios medios o mediante terceros.

Las empresas deben definir políticas que le permitan realizar procesos efectivos; que para el caso de la cartera, se deben contemplar las diferentes etapas del proceso, los roles, los tiempos, esquema de caracterización de cartera, que permita el buen desarrollo del mismo, realizando seguimientos efectivos de gestiones de cobro, articulando otras áreas que permitan el logro de los objetivos que para el caso del proceso de cartera es la recuperación efectiva en el tiempo de recursos económicos, lo que permitirá la correcta administración de la cartera.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es “cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas”. El logro de esta meta comprende tres temas: 1. Estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. Términos de crédito y 3. Supervisión de crédito

### 2.2.1.2 Cartera por Edades (Meses)

Es la clasificación de riesgo que se determina por edad de vencimiento de los créditos, la cual es determinada por la entidad, con base en la mora por incumplimiento, que es un factor determinante para la calificación de la cartera, que se rige por los siguientes parámetros:

**Tabla 7 Cartera por edades (meses)**

<b>Cartera por Edades</b>	
<b>Entre 0 a 30 días</b>	Cartera Vigente
<b>Entre 31 a 90 días</b>	Cartera Vencida
<b>Entre 91 a 120 días</b>	Cartera Morosa
<b>Entre 121 a 1800 días</b>	Cartera Jurídica
<b>Más de 1801 días</b>	Cartera Incobrable

Fuente. DPF. Metodología de Calificación para Emisiones de Deuda ... - Fitch Ratings

- Cartera Vigente: Son las deudas clasificadas como vigentes o al día porque el plazo de pago aun no presenta vencimiento y pueden ser objeto de cobro preventivo.
- Cartera Vencida: Son aquellas deudas, que no son pagadas en el plazo establecido, que pueden ser objeto de cobro persuasivo, gestión que se concibe como el conjunto de actividades tendientes a la obtención del pago inmediato y voluntario de la obligación vencida.
- Cartera Morosa: Se clasifican como deudas morosas o de difícil recaudo, dado que, agotados todos los recursos de la etapa de cobro persuasivo, persiste el comportamiento de no pago, por lo que pueden ser objeto de evaluación para el cobro jurídico.

- Cartera Jurídica: En esta etapa, la cartera es remitida al departamento Jurídico que puede ser interno o externo, dado que, por su comportamiento de no pago, se determina se inicia el cobro por medios judiciales una vez cumplidos todos los requisitos.
- Cartera Incobrable: Se refiere a las deudas a favor de la entidad cuya evaluación costo – beneficio indica que resulta más costoso para la entidad adelantar el respectivo procedimiento de cobro, ya que, además, han sido catalogadas como deudas de imposible recaudo, previo análisis riguroso, y agotados todos los medios de cobro, se determina castigar la cartera.

En el desarrollo del marco teórico se describen además aspectos fundamentales sobre la gestión de recursos financieros de cartera, Sistemas y Modelos de Gestión y Cuadro de Mando Integral, aplicado a las organizaciones; estos modelos han permitido óptimos resultados en la construcción del sistema de gestión de recursos financieros en cartera.

### 2.2.1.3 Administración de recursos financieros en cartera

Cuando una empresa decide otorgar créditos a sus clientes, debe definir claramente su política de crédito, la cual debe establecer unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima del cliente, sea esta persona natural y/o jurídica. Si la persona natural y/o jurídica no posee el nivel exigido, no se le debe proporcionar crédito, además se debe establecer un límite máximo de crédito, el cual no debe ser rebasado. El autor (Gitman, 1996) en su libro *Administración Financiera*, opina que *las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes, con el fin de mantener a sus clientes habituales y traer nuevos, también menciona que la importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es*

*incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero, para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar entre otros procesos de la empresa.*

### **La política de crédito debe incluir**

- Días de diferimiento de pago: corresponde a los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días de fecha de factura, los cuales son los más habituales.
- Estudio de crédito: para determinar si el cliente es apto para viabilidad de crédito y que permita mitigar el riesgo de que los clientes no paguen.
- Política de cobro: establecer procedimientos de cobro para casos de incumplimientos de pago.
- Supervisión de crédito: es la revisión de las cuentas por cobrar con el propósito de determinar si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones establecidas.

Dicho en otras palabras, la política de crédito tiene como objeto mantener un equilibrio entre el riesgo de crédito y la rentabilidad sobre la inversión comprometida en el rubro de cartera; (Westerfield & Ross, 2009), son algunos de los autores que han realizado importantes aportes en teorías y estudios de administración de recursos financieros en cartera.

#### **2.2.1.4 SISTEMA DE GESTIÓN**

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

política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos; autores (Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts)

#### 2.2.1.5 MODELOS DE GESTIÓN

A continuación, se enuncian algunos modelos de gestión aplicables.

- Según una de las propuestas de (Adams y Roberts, 1993), quienes proponen el modelo EP2M, el cual está centrado en el análisis de la evolución de los indicadores, desde una perspectiva interna como externa de una organización, lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad y enfatiza en cuatro propósitos por cumplir:

✓ Mejorar la eficiencia y la eficacia

✓ Generar valor para los accionistas

✓ Dirigir el cambio

✓ Ofrecer buen servicio al cliente

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

- El Modelo Deming “El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1.951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o control de la calidad en toda la empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implementación de control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados.
- López y Hernández (1.999) propone el modelo SIGER que significa Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de Resultados, el cual consiste en incorporar la definición de la estrategia, su efectiva comunicación a toda la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los objetivos estratégicos.

A través de la referencia de los modelos, y en aras del mejoramiento de los procesos, éstos resultan ser complementarios y muy importantes para la implementación de un sistema de gestión. El sistema de gestión sirve para comunicar a toda la organización su visión y lograr la articulación de todos los intervinientes en los procesos internos de las organizaciones

## 2.2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.2.1 Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gestión empresarial, muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, fue desarrollado en el año de 1.992 por los economistas norteamericanos (Norton & Kaplan), y éste cuadro proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos desde los puntos de vista (financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

- Perspectiva Financiera: la construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa (crecimiento, sostenimiento, resultados)
- Perspectiva Cliente: permite que las empresas puedan identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran y la satisfacción sus clientes.
- Perspectiva de Proceso Interno: Se deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de empresario y clientes.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos, si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento y estabilidad financiera, teniendo en cuenta: las capacidades de los empleados, las capacidades del sistema de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La Filosofía del Cuadro de mando Integral, enuncia el pensamiento: *SINO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR*, dado que no se cuentan con parámetros para determinar si se está haciendo bien o se está haciendo mal, y recalca la importancia de invertir para el futuro.

### 2.2.2.2 TEORÍA DE RESTRICCIONES

Esta teoría fue formulada por el físico y empresario israelí (Goldratt, 1998) la cual busca superar la restricción del sistema. Según ésta teoría las restricciones de una organización se clasifican en restricciones físicas y restricciones de políticas según lo expuesto por los autores (Rivera y Restrepo, 2000). Las restricciones físicas corresponden a la limitación de recursos físicos o de infraestructura con que cuenta la organización y las restricciones políticas cuando la organización ha adoptado prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación que son contrarios a su productividad, los cuales conducen a resultados contrarios a los deseados.

### 2.2.2.3 Identificar las Restricciones o limitaciones

Las restricciones impiden al sistema alcanzar un mejor desempeño en relación a su meta, dependiendo de cuáles son las limitaciones del sistema, existen métodos para obtener de ellas el máximo provecho; es decir si la limitación es una máquina, se debería asignar al operario más idóneo y hábil, realizando controles de calidad, y minimizando el tiempo de no uso de la misma para sacar su mayor provecho y siempre evaluando constantemente el proceso desde el inicio.

### 2.2.2.4 Proceso de mejora continua

Según la teoría de las restricciones, se han desarrollado un conjunto de herramientas denominado proceso de pensamiento, que consiste en dar respuesta a tres preguntas claves: ¿Qué cambiar?, ¿A que cambiar? y ¿Cómo provocar el cambio?

- ¿Qué cambiar? Cuando se identifica la restricción de la organización, es decir la causa fundamental de todos los efectos indeseables encontrados en el diagnóstico de la situación actual de los procesos críticos.
- ¿A qué cambiar? Cuando se plantea la solución definitiva al problema detectado, lo que permitirá superar los obstáculos identificados como restricción, es decir implementar la solución.
- ¿Cómo provocar el cambio? Es llevar a la práctica la solución o estrategia, es el proceso de convertir efectos indeseables en deseables.

#### 2.2.2.5 Aplicación de Cuadro de Mando Integral

Este modelo tiene como fin ayudar a la Empresa EMPAGUAS E.S.P a implementar su estrategia de una forma más efectiva, teniendo como visión el éxito de algunas empresas colombianas que han implementado este método.

La metodología del Cuadro de mando Integral, desarrollada por (Norton & Kaplan, 2000) ambos profesores de Harvard, fue la respuesta a necesidades de varias organizaciones que presentaban falencias en el desarrollo de sus procesos, en cuanto a la comunicación de la visión estratégica, y donde a pesar de contar indicadores financieros, éstos no podían medir completamente todas las áreas de proceso.

Las principales causas de fracaso en la implementación de la estrategia de las organizaciones son:

- La visión estratégica no es comunicada a toda la organización y no es comprendida por todos sus miembros, cada uno según su nivel de responsabilidad.

- Cuando se define la visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas.
- Las decisiones operativas del día a día, ignoran el plan estratégico.
- Las organizaciones presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el proceso hacia las metas estratégicas.
- Falta de liderazgo y compromiso sostenidos durante el proceso de implementación de la estrategia por parte de la dirección.

Por tanto, el Cuadro de Mando Integral, empezó a ser utilizado para resolver la necesidad de las empresas en su implementación de estrategias de negocio y en sus sistemas de control, que según lo expuesto por los autores (Norton & Kaplan, 2000), para conseguir este equilibrio se debían evaluar en las cuatro perspectivas: (financiera, la de clientes, procesos internos y la de recursos “de aprendizaje y conocimiento”). Estas metodologías de implementación y de gestión estratégica están siendo adoptadas por organizaciones públicas y privadas de todo el mundo con grandes resultados.

#### 2.2.2.6 Beneficios de la implementación del CMI en la EMPRESA EMPOAGUAS E.S.P para el área de cartera

- Mayor claridad estratégica en todos los niveles de la empresa. Se ha concluido que no todos los niveles, conocen o tienen conocimiento de cuál es la estrategia de la organización, dicho en otras palabras, no todo el personal del ente conoce los procedimientos, los instructivos relacionados al proceso de cartera de la empresa.

- La información estratégica está dispersa y el proceso de cartera tiene vacíos teniendo en cuenta la dinámica de la empresa. La implementación del CMI permitirá determinar el proceso ideal de recaudo de cartera que le convenga a la organización y mitigue el riesgo de pérdida.
- permite a la empresa la obtención de una herramienta de comunicación (Mapa Estratégico), de su estrategia en el proceso de cartera para más efectividad en sus procesos.

### Aplicación de la Teoría de Restricción en la Empresa

La Teoría de Restricciones ofrece un método no solo para mejorar los procesos de las organizaciones, sino para mejorar constantemente mientras se trabaja, donde se enfocan todos los esfuerzos para conseguir mejoras importantes y necesarias que, para el desarrollo de este trabajo, se orienta hacia proceso de cartera de la Empresa EMPOAGUAS ESP.

Existen diferentes limitaciones en el proceso de cartera, dado que no existe un proceso de caracterización de la cartera en la empresa, que permita una trazabilidad del proceso desde su momento inicial, hasta el momento del pago efectivo del usuario. Al discutir sus restricciones presentadas en el proceso según la clasificación se deduce que:

### Restricciones Físicas de la Empresa

- El sistema es limitado e ineficiente para generar información de deudores, clasificación de edades(meses).

- En la resolución 1465 de 2013, refiere que se generarán intereses de mora, los cuales no se están reconociendo, dado que el sistema no lo hace automáticamente.
- El informe de deudores es registrado manualmente por el auxiliar de cartera y luego es remitido al área de contabilidad(facturación) para su consolidación y se presentan errores en su elaboración, en cuanto a datos (fechas, No. documento, gestiones, grados de cobrabilidad, estados).
- Rotación de personal de las áreas intervinientes.

#### Restricciones Políticas de la Empresa

- No existe la caracterización del proceso de cartera en la empresa.
- Los procedimientos manuales e instructivos presentan vacíos o los datos de los usuarios incorrectos, teniendo en cuenta la dinámica de la empresa a la hora de requerir la información correcta de los usuarios.
- Se delegan como responsables del cobro de cartera a los jefes de área, en este caso la Subgerente del área Comercial y la Abogada de Cartera y/o demás funcionarios que desarrollen actividades correspondientes al sistema de recaudo, según el caso, serán los responsables de efectuar la gestión de cobro preventivo.
- Algunas tesorerías no ejercen controles de verificación de soportes radicados a usuarios.
- No hay una política de crédito, que permita estudios financieros del deudor y viabilidad de crédito o acuerdos de pagos financiados mensualmente.
- El área Comercial como principal responsable va hasta donde la norma le indique su grado de responsabilidad, dentro del proceso de cartera.

En conclusión, la Empresa EMPOAGUAS E.S.P necesita un sistema integrado de gestión en el proceso de cartera, que promueva la excelencia de los resultados, permitiendo una eficiente gestión, y disponga de un sistema de información que fortalezca las tomas de decisiones, no solo en su infraestructura física (capital humano y tecnología), sino también en evaluar procesos, normas, instructivos, procedimientos que permitan óptimos resultados.

#### 2.2.2.7 Construcción de Cuadro de Mando Integral

Para conseguir resultados de eficacia y eficiencia esperados, se deben seguir los siguientes pasos según (Norton & Kaplan, 2000):

1. Obtener aprobación y el apoyo de la alta dirección: esto implica que los directivos de la Empresa identifiquen el problema y estén de acuerdo con los propósitos del proyecto.
2. Seleccionar al líder del proyecto: Normalmente es un miembro de la alta dirección, quien puede contar con un asesor externo quien le ayudara en la construcción del CMI
3. Definir objetivos a alcanzar del proceso de cartera, temas sobre el sector, áreas involucradas, entre otros.
4. Escoger unidad de organización: después de definir objetivos con los directivos, se debe definir el proceso crítico para el cual es adecuado la implementación de un cuadro de mando, es decir para el caso de la Empresa, el proceso de cartera.
5. Se debe efectuar una entrevista a cada uno de los directivos de la unidad estratégica, o de los intervinientes del área de mejora con el propósito de construir los objetivos estratégicos y los posibles indicadores para el CMI con sus cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

6. Se deben socializar los resultados del paso a paso anterior para obtener el consenso de los directivos, sobre los objetivos y medidores recolectados en el proceso de entrevista individual, y luego votar por los mejores objetivos para cada perspectiva.
7. Realizar un diseño de indicadores con la información recogida de las entrevistas individuales.
8. 8. Se deben reunir todos los niveles intervinientes en el proceso para debatir misión, visión, estrategia y objetivos e indicadores que han sido diseñados para el CMI.
9. Desarrollar el plan de implementación que incluya la formalización de las metas y como conseguirlas, según los objetivos, las cuales deberán ser socializadas y comunicadas a todos los niveles

#### 2.2.2.8 Aplicación de Pensamiento de la Teoría de Restricciones

¿Qué cambiar?

- Definir el área de trabajo que se va analizar, que para este caso es el proceso de cartera de la EMPRESA EMPAGUAS E.S.P.
- Definir el conflicto, es decir comunicar las falencias, relaciones causa – efecto y resumir los problemas del proceso de cartera de la Empresa.
- Construcción del mapa de proceso de la realidad actual, el cual constituye el medio lógico de comunicación y articulación de todos los efectos indeseables, el cual presenta el estado del proceso, representado gráficamente mencionando su punto de quiebre o problema raíz.

¿A que cambiar?

Solución del problema raíz a partir de:

- Definir la solución al problema raíz
- Contemplar otras posibles falencias que puedan suceder, mitigar el riesgo.
- Dibujar un nuevo esquema de proceso con los efectos deseables esperados.

¿Cómo provocar el cambio?

Es la implementación del cambio, es decir en este punto se deben desarrollar las estrategias a través de actividades y tareas sobre los esfuerzos y recursos, aquí se integra el Cuadro de Mando Integral y la Teoría de las Restricciones según (Norton & Kaplan, 2000), (Rivera y Restrepo, 2000). En este punto se deben identificar los obstáculos que impiden implementar la solución.

### 2.2.3 MARCO JURÍDICO

La normatividad que regula la Empresa en el proceso de cartera es:

#### **Ley 142 de 1994**

Derecho de los servicios de acueducto y alcantarillado, y del proceso de recaudo de las empresas publicas

#### **Resolución de rectoría 1465 de 2013**

Le permite a la empresa adoptar el reglamento interno de cartera

#### **Acuerdo 153 de 2014 del csu**

Se dispondrá de políticas y reglamentación por parte del Rector

Se podrán celebrar convenios para la venta y manejo de la cartera

**Tabla 8 Normatividad**

Normativa	Referencia	Deroga
Ley 1066 del 29 de julio de 2006	Establece que las entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado colombiano y que en virtud de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos, del nivel nacional, territorial, incluidos los órganos autónomos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política, tienen jurisdicción coactiva para hacer efectivas las obligaciones exigibles a su favor y, para estos efectos, deberán seguir el procedimiento descrito en el ET.	
Acuerdo 48 de 1995 del Consejo Superior Universitario	Por el cual se fijan las funciones de la Oficina Jurídica, establece la obligación en esta dependencia de "Adelantar los cobros coactivos de conformidad con la ley"	

Fuente. PDF. Metodología de Calificación para Emisiones de Deuda ... - Fitch Ratings

## 2.2.4 MARCO METODOLÓGICO

En esta etapa se propone el plan de mejoramiento a la Empresa EMPOAGUAS E.S.P en su proceso de cartera, construyendo un Cuadro de Mando Integral y el proceso de pensamiento de la Teoría de las Restricciones.

### 2.2.4.1 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como se mencionó anteriormente, el CMI es una herramienta de gestión empresarial, muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, fue desarrollado por (Norton & Kaplan, 2000) y proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

Por lo tanto, se plantea lo siguiente:

- 1- Obtener el apoyo y consenso de los Jefes de área.
  - 2- Seleccionar un líder (jefe de área o abogada de cartera).
  - 3- Seleccionar el proceso de mejora, que para este caso corresponde al proceso de cartera.
- Establecer días de recaudo de cartera.

4- Determinar los objetivos a alcanzar (Efectividad, eficacia y eficiencia en el proceso de cartera de la Empresa).

5- Determinar la estrategia, propósito teniendo en cuenta todas las perspectivas del proceso que permita construir los objetivos estratégicos e indicadores, con las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento), articulando todas las áreas del proceso.

6- Socializar objetivos y estrategia a todas las áreas del proceso o intervinientes, para lograr aprobación y consensos.

7- Se desarrolla plan de implementación con las metas, indicadores a realizar, sistemas de información utilizados y acciones que permitan comunicar el cuadro de mando y las estrategias a todas las áreas del proceso.

8- Evaluar proceso.

- Metodología del Pensamiento de la Teoría de las Restricciones

Con base en la teoría expuesta por (Goldratt, 1998), la cual busca superar la restricción del sistema, podemos proponer lo siguiente:

¿Qué Cambiar? Debilidades del proceso de recaudo de cartera de la Empresa EMPOAGUAS E.S.P.

- Definir el conflicto: La Empresa objeto de análisis, dentro de su actividad misional y administrativa, ejecuta operaciones con terceros como funcionarios, contratistas, entidades públicas, privadas y/o personas jurídicas y naturales; por las cuales genera actos administrativos, facturas, contratos, convenios, de los cuales se originan hechos económicos como resultado de estas operaciones con contraprestación y sin contraprestación, con un plazo máximo autorizado de vencimientos con base en lo

expuesto en la resolución No.1465 de 2013, "Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Cartera de la Empresa", a través del tiempo se ha evidenciado inconsistencias del proceso generada por varias situaciones teniendo en cuenta la teoría sobre las restricciones físicas y las restricciones políticas así:

Restricciones Físicas. Según lo expuesto por (El Subgerente Comercial, Diana Benítez, 2019)

- El sistema financiero que utiliza la empresa para sus actividades financieras, entre otras(simpax), no genera información referente a los deudores: como reportes, meses de cartera, alarmas sobre estado de deudores de la empresa, por lo cual se determinó que hay limitaciones de tecnología.
- El informe de deudores, se realiza manualmente por el auxiliar de cartera o archivo, según el cual según el punto (4), menciona que lo debe diligenciar el auxiliar de tesorería, siguiendo unos pasos demarcados allí y que luego lo debe revisar y firmar el Subgerente Comercial, quien es el jefe de área, para posteriormente remitirlo a la Sección de Contabilidad, lo cual se encontró como hallazgo que no se diligencia con los datos exactos de los usuarios evaluados.
- El personal de cobro y gestión de la cartera según lo indica el instructivo de cartera enmarcado en la resolución 1465 de 2013, donde menciona que el cobro preventivo y persuasivo, lo debe realizar el solicitante de la factura y/o cuenta de cobro, y no aclara que la tesorería también debe realizar las gestiones de cobro preventiva y persuasiva en conjunto y mantener el control y verificación de las gestiones de cobro.

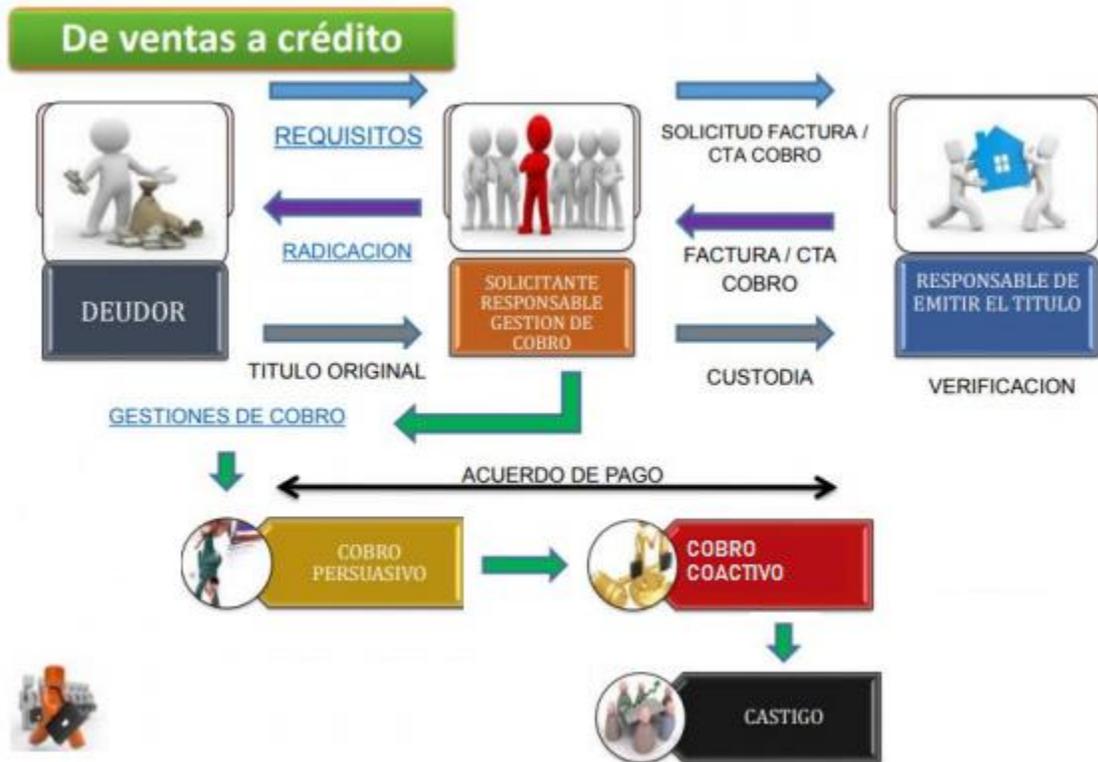
- Rotación de personal en las tesorerías.
- Se encontró que algunas tesorerías no envían en un tiempo prudente al área de jurídica los casos que aplican a inicio de cobro coactivo.
- Algunas tesorerías no cuentan con los documentos soportes que permitan el cobro efectivo, ya que se ha evidenciado que en algunos casos no cuentan con firma y sello de recibido y/o radicado de facturas y/o cuentas de cobro entregadas a clientes.
- Las tesorerías remiten al área Jurídica de la Empresa, los casos de deudores una vez agotados todas las acciones tomadas de cobro persuasivo que no han sido efectivas, y a su vez el área de jurídica no acepta casos sin soportes debidamente documentados, ya que sin estos no puede iniciar el trámite a cobro coactivo los cuales son rechazados y devueltos a las tesorerías.
- Los casos rechazados por el área jurídica son devueltos a las tesorerías, quienes son las áreas responsables de custodiar los documentos y se encontró como hallazgo que algunas tesorerías no informan sobre estos casos para estudio de castigo de cartera, ya que las tesorerías deben informar el estado del deudor, en las gestiones realizadas, en el informe de Deudores, presentado trimestralmente y/o mensualmente al área contable de la Empresa.
- La Empresa no cuenta con un área de gestión de cobro que mitigue el riesgo de pérdida, dada la relación de costo – beneficio.

Restricciones Políticas. Según lo expuesto por (El Subgerente Comercial, Diana Benítez, 2019)

- No existe un proceso de caracterización de la cartera.
- No existen políticas de crédito.
- Al delegar a otros la gestión de cobro, como se indica en la resolución 1465 de 2013, se expone a desvío de recursos y a la no realización de gestión de cobro, dado que no es el personal idóneo para esta labor.
- El área contable al realizar la revisión del informe de los deudores, y al encontrar deudores incobrables, determina postular los casos al Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, de acuerdo al instructivo de caducidad o prescripción, para castigo de cartera.

#### 2.2.4.2 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE PROCESO DE LA REALIDAD ACTUAL

En esta fase se pretende mostrar el actual estado del proceso de cartera de sus ventas a crédito y el cual está representado gráficamente así:



*Ilustración 2 Proceso de cobranza antiguo*

Como se puede observar en el gráfico, el proceso actual de gestión de cobranza no es completamente comprensible y no detalla las fases de ejecución en cada momento del proceso, ni contempla los actores que intervienen, ni acciones a seguir, además tampoco expone la situación en donde se logre el pago de la deuda, ni los pasos a seguir de la cartera.

Con el fin de evaluar la comprensión del proceso gráfico, se le solicitó a un servidor de la Empresa que se desempeña como contador sénior, la verificación del procedimiento mostrado; como conclusión el profesional mencionó que el proceso no era claro en todas las fases, teniendo en cuenta que no se muestra las probabilidades de pérdida o recuperación de cartera en cada una

de sus etapas, lo cual es importante para determinar las medidas a tomar para hacer efectivo el pago; no se establece a que área se tramita el pago de las facturas y/o cuentas de cobro. Por lo anterior el proceso se vuelve ambiguo y sin responsables específicos.

¿A que cambiar? Para encontrar una solución que ataque el problema raíz es necesario partir de: *Definir la solución al problema y contemplar otras posibles falencias que puedan suceder, y ayuden a mitigar el riesgo.* Con base en la implementación del Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2000) y la Teoría de las Restricciones, (Goldratt, 1998) y la Metodología encaminada a mejorar el sistema de gestión de las organizaciones (Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts), siendo el objetivo del proceso de cartera sobre las Cuentas por Cobrar: *“Cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas”*, por lo anterior se propone en mejora al proceso de recaudo de cartera de la Empresa lo siguiente:

- Modificar los instructivos, procedimientos referentes al recaudo de cartera de EMPOAGUAS E.S.P.
- Definir políticas de crédito, donde se contemple estudio de deudor, viabilidad de crédito y restricción de nueva venta de servicios, si el deudor ha tenido mal comportamiento de pago.
- Las modificaciones que se realicen en los instructivos, deben ser contempladas y modificadas en los sistemas de información de la empresa como: fechas de vencimientos de facturas, cálculo de intereses, etc.

- Definir una metodología o caracterización de cartera que contemple las dos alternativas de cobro efectivo y no efectivo, demarcando claramente cada una de las fases del proceso y los responsables intervinientes, así como acciones a seguir en cada caso.
- Los Solicitantes de facturas y cuentas de cobro, pueden ser responsables de radicar soportes y de apoyar las gestiones de cobro, pero ésta labor debe ser supervisada por las tesorerías; cuyas áreas deben continuar realizando también gestiones de cobro persuasivo y coactivo a los deudores de la Organización.

Sin embargo, se sugiere que sea el auxiliar de cartera(tesorería) quien radique los soportes de facturas y/o cuentas de cobro a los clientes, lo cual mitiga errores y permite un mejor control a la tesorería.

- Las tesorerías son las únicas responsables de la emisión de facturas y cuentas de cobro, y deben verificar que los soportes emitidos sean recibidos por los clientes y custodiarlos, para que en casos donde no se dé un cobro efectivo, se cuente con los soportes idóneos para el inicio de un cobro coactivo.
- La tesorería debe designar un auxiliar que realice las gestiones de cobro persuasivo y preventivo y que conozca claramente el proceso de cartera y sus procedimientos.
- La tesorería nunca podrá dejar de realizar control de seguimiento efectivo con herramientas que permitan mitigar riesgo de pérdida de recursos económicos como la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Los Clientes deben tener claridad sobre la forma de pago, dónde las únicas áreas encargadas de recibir dinero físico o a través de convenios por súper giros son las tesorerías de la Empresa. Esto debe de estar claramente expuesto en las políticas y

procedimientos de cartera de la Empresa, así como en los contratos y convenios que se celebren con terceros.

- Construir Cuadro de Mando Integral, herramienta de control que permita articular todas las áreas del proceso, definir objetivos y estrategia, logro de los objetivos propuestos y la implementación de estrategias que conlleven a la efectividad y la eficacia en la ejecución del recaudo de cartera.

No obstante, teniendo en cuenta que la Empresa tiene autonomía jurídica y que puede expedir y adoptar sus propios reglamentos y disposiciones, se sugiere a la entidad en segunda instancia, establecer metas en el área de cartera que permita una gestión eficiente y un mejor resultado en la recuperación de cartera, dada la relación de costo – beneficio, una vez evaluados los informes de deudores del año 2019, de los cuales se hace una visualización de la cantidad de dinero y las facturas que no han pagado:

**Tabla 9 usuarios con deudas de más de 500 mil**

CODIGO DE RUTA	NOMBRES	DIRECCIÓN TÉCNICA	PERIODOS ATRASO	DIAS	MESES	VALOR ACTUAL
0101049260	YENNY PARADA BLANDON	MZ N CS 371	50	1500	50	2,185,400
0101029655	LUZ ELIDA TRUQUE	CL 12 26-07	50	1500	50	1,820,300
0101000140	ALCALDIA MUNICIPAL	CL 8 23-87	5	150	5	213,581,900
0101000840	REINER ENRIQUE AGUAS	CL 9 23-28 LC 1	19	570	19	3,359,000
0101001360	AURO ROSA RINCON DE CORDOBA	CL 9 23-28	20	600	20	1,037,200
0101000022	CARLOS ALFONSO JIMENEZ RIVERA	CL 10 23-43	37	1110	37	2,115,100
0101000970	CARMELIA BOHORQUEZ BONILLA	CL 10 23-29	11	330	11	1,632,000
0101001090	LINARES HILDA	CL 10 23-07 EQ LC 17	9	270	9	2,185,000
0101001130	MARIA ELENA VARGAS ALFONSO	CR 23 9-113	38	1140	38	3,669,400
0101001100	JOSE DEL CARMEN VARGAS ALFONSO	CR 23 9-109	34	1020	34	1,107,100
0101001180	AMANDA PEREZ	CR 23 9-97-101	26	780	26	4,724,600
0101001240	GERARDO BONILLA BOHORQUEZ	CL 7 22-135	16	480	16	1,177,200
0101001430	RUBIELA MEJIA RODRIGUEZ	CL 7 22-09	31	930	31	5,022,000
0101001480	ALBEIRO PEREZ CARDONA	CL 7 22-24	34	1020	34	1,832,900
0101001500	GLADYS MARIA CASTAÑEDA TORRES	CR 22 7-01	39	1170	39	14,462,000
0101001440	JORGE IVAN AGUIRRE PALACIOS	CL 7 22-28	29	870	29	2,175,600
0101001520	FLAVIO ANTONIO CRUZ/	CL 7 22-30-32	50	1500	50	5,824,300
0101001530	FLAVIO ANTONIO CRUZ/ STELLA GARAVITO	CL 7 22-78	3	90	3	310,600
0101001580	PABLO ALEJO DIAZ MAYORGA	CL 7 22-162	11	330	11	1,041,600

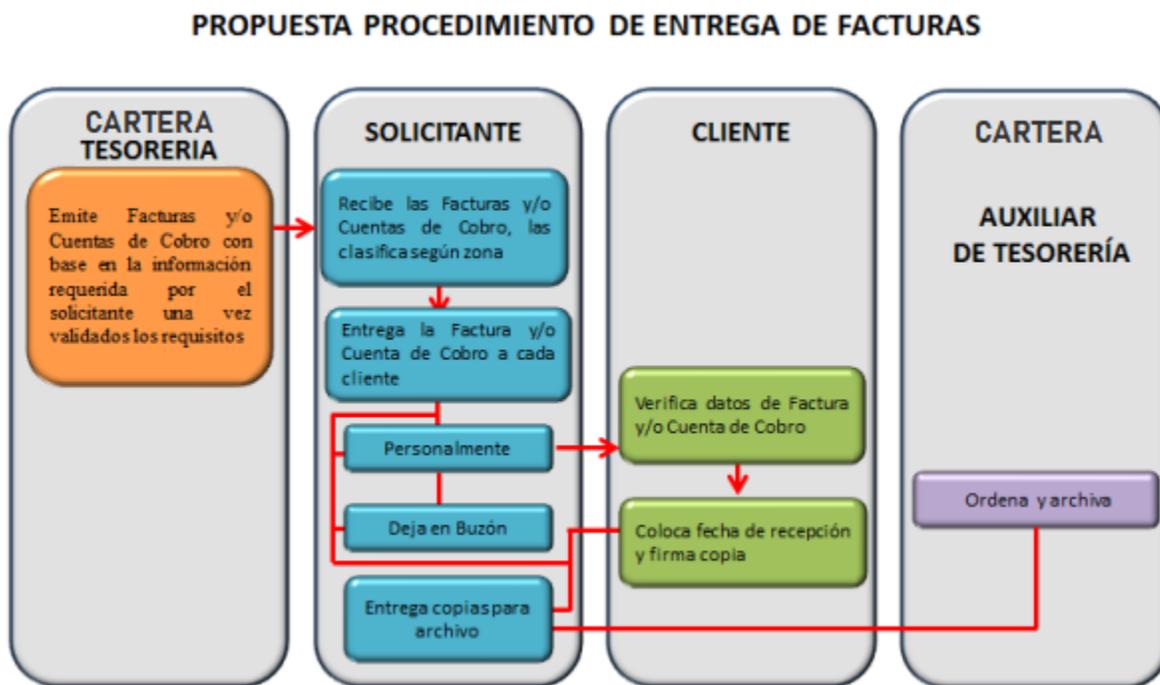
Fuente. DPF. Registro de deudores.

Se evidencia la cantidad de meses y la suma que estos usuarios deben a la empresa y que no se reportan para obtener acuerdos de pagos

Establecer un nuevo esquema de proceso con los efectos deseables esperados. A

continuación se presentan tres propuestas respecto a procedimientos gráficos desde el momento en que se genera la solicitud de (1) facturación, seguido del proceso de (2) gestión de cobro y el (3) mapa de proceso de cartera donde se integran los procesos de facturación y gestión de cobro, con los cuales se pretende la comunicación de la estrategia del proceso de cartera, así como cada acción a seguir, en orden, con sus actores y roles.

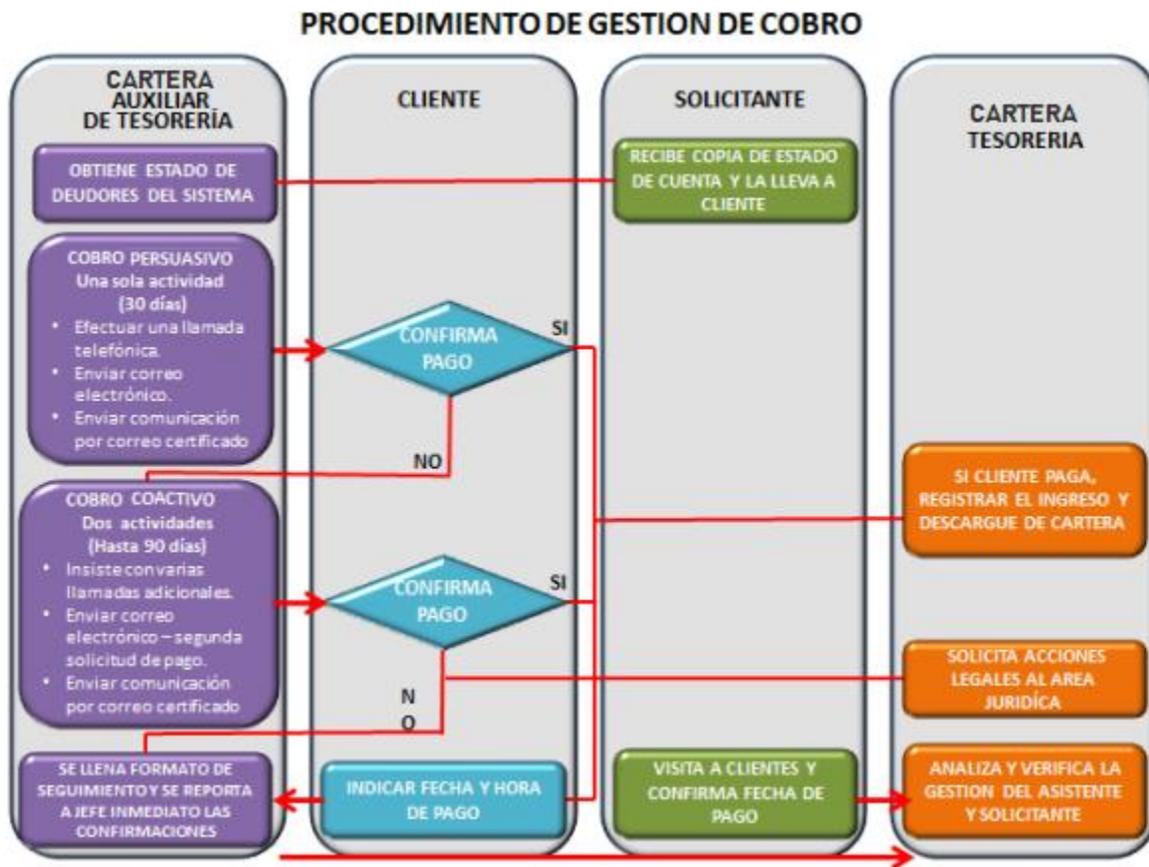
(1). A continuación, se muestra del procedimiento de entrega de facturas:



*Ilustración 3 propuesta de entrega de facturas*

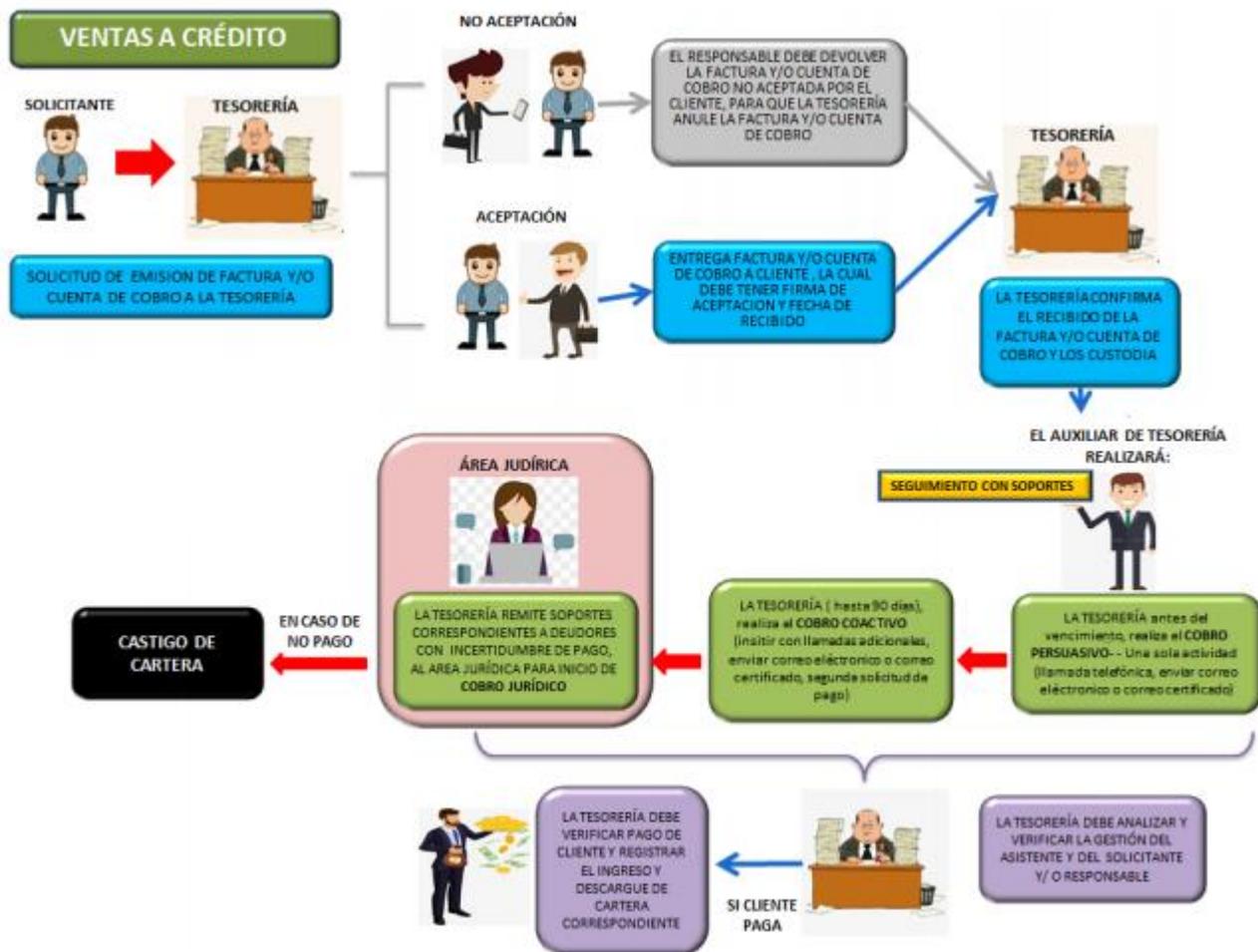
Sin embargo, dentro de la propuesta de mejora al proceso de cartera, y en observaciones al gráfico del procedimiento (1), se sugiere que el solicitante no sea el responsable de radicación de los soportes de facturas y/o cuentas de cobro, ya que podría designarse al auxiliar de cartera como la persona responsable que garantice la entrega de los documentos en el área correspondiente al cliente y por consiguiente los soportes firmados de aceptación o devolución a la tesorería de la Empresa.

(2) Se presenta el gráfico del procedimiento de Gestión de Cobro de Cartera, con el cual se pretende sea comprendido por cada uno de los intervinientes, así como las acciones a realizar en cada una de las etapas del proceso, dándose las dos alternativas de pago: Pago efectivo o realizado y Pago No Efectivo o No realizado así:



*Ilustración 4 proceso de cobro de facturas*

(3) Por último, se propone el esquema de proceso de cartera de la EMPOAGUAS de nombre Caracterización del proceso de Cartera, el cual ha sido construido teniendo en cuenta cada una de las fases, así como sus actores, partiendo de las dos alternativas de pago del cliente: pago efectivamente realizado y/o pago no efectivo o no realizado, finalizando con el castigo de cartera, en aras de lograr mayor entendimiento y efectividad del proceso, el cual se presenta a continuación:



*Ilustración 5 Esquema de proceso de cartera*

El gráfico anterior referente a la caracterización del proceso de cartera de ventas a crédito propone lo siguiente:

1. El solicitante/responsable, hace el requerimiento a la tesorería para emitir facturas y/o cuentas de cobro al cliente por la relación contractual originada por la venta de servicios, una vez reunidos los requisitos.

2. El solicitante/responsable, lleva los soportes de facturas y/o cuentas de cobro al cliente y el cliente en aceptación firma las copias con fecha de recibido:

a) Si el cliente No acepta las facturas y/o cuentas de cobro, las devuelve al

solicitante/responsable y éste a su vez las devuelve a la tesorería de la Empresa para su respectiva anulación.

b) Si el cliente acepta las facturas y/o cuentas de cobro, el solicitante/responsable debe radicarlas en las tesorerías de la Empresa.

Sin embargo, se sugiere que las radiaciones las realice el auxiliar de cartera (tesorería), en aras de mantener el control y de que la radicación de los soportes de facturas y/o cuentas de cobro sean más efectivos.

3. La tesorería recibe los soportes firmados por el cliente, los guarda en su archivo y los custodia, en caso de no aceptación del cliente, debe proceder a anular las facturas y/o cuentas de cobro emitidas en el sistema.

4. La tesorería a través del auxiliar, debe realizar las gestiones de cobro persuasivo como medida preventiva antes de la fecha de vencimiento que en este momento es de 30 días, según lo indican los físicos emitidos, y debe realizar una (1) actividad de llamar telefónicamente o enviar correo

electrónico al cliente, seguimiento que debe estar informado en los soportes establecidos para dichas gestiones.

El solicitante/responsable deberá apoyar las gestiones de cobro persuasivo al cliente y debe informar a la tesorería el resultado de la gestión.

5. La tesorería a través del auxiliar de tesorería, debe realizar las gestiones de cobro coactivo y hasta los 90 días, donde deberá haber realizado mínimo dos (2) actividades, insistiendo con llamadas telefónicas, reiterando correo electrónico y enviando correo certificado.

Dicha labor deberá estar acompañada de gestiones de cobro persuasivo del solicitante/responsable, el cual deberá informar a la tesorería el resultado de su labor.

6. La tesorería debe verificar las gestiones de cobro realizadas por el auxiliar de tesorería como del solicitante/responsable.

7. Si el cliente paga, la tesorería deberá realizar el ingreso por el pago de las facturas y el descargue de cartera correspondiente.

Si el cliente No paga, la tesorería deberá remitir los casos al área de Jurídica con los soportes correspondientes para evaluación de posible inicio de cobro riguroso.

8. El área Jurídica inicia proceso coactivo.

9. Si el cobro jurídico no es exitoso, devuelve soportes a la tesorería para los fines pertinentes, explicando las razones de la no dación de pago correspondiente; si por el contrario se presenta recuperación de cartera y pago del cliente, la tesorería deberá realizar el ingreso y el descargue de cartera en el sistema.

10. Una vez la tesorería recibe nuevamente los soportes de las deudas denominadas incobrables, postula estos casos para posible castigo de cartera.

De lo anterior se reitera la importancia de la articulación de todas las Subgerencias y del control de todas las fases del proceso, realizando gestiones efectivas que mitiguen la pérdida de recursos económicos.

¿Cómo provocar el cambio? Es donde se logra la implementación del cambio, a partir de la evaluación costo – beneficio y qué puede costarle más a la Empresa, dado todo lo expuesto anteriormente donde se han encontrado falencias en el proceso de recaudo de cartera, faltas de controles, y exposición al riesgo, situaciones que han generado pérdidas significativas de recursos económicos, que podrían servirle de financiación para otros proyectos misionales de la Empresa y teniendo en cuenta la crisis económica que está presentando actualmente el país, con relación al recorte de presupuesto que se viene asignando las empresas públicas en Colombia.

La Empresa debe optar por cuál es su mejor opción entre mejorar y optimizar su proceso actual de cartera con efectividad, eficacia y eficiencia o crear un departamento específico de cartera, dado que al analizar el mecanismo actual implementado, se identifican varios obstáculos que inciden de forma negativa, como el de presentar limitaciones de información financiera óptima que genere el sistema de software, debilidades políticas como vacíos en la normativa de la Empresa, y contar con procedimientos e instructivos incomprensibles, insuficientes o desactualizados.

Por tanto, los directivos y jefes de las Subgerencias, deben comprender que la Empresa está expuesta al riesgo permanente de pérdida económica, si no da importancia a sus cuentas por cobrar, y no realiza los controles correspondientes dados los argumentos expuestos anteriormente

de falta de control y falencias del proceso de cartera; pudiendo contar con este efectivo, que sirve de financiación a la entidad y el no continuar con el efecto negativo de castigo a sus deudas de difícil recaudo, dado que se encuentran bastantes usuarios con unas sumas altas, en las cuales deben realizarse acuerdos de pagos para no perder el 100% del dinero.

Por lo anterior y en procura de mejora, se confirma que el objetivo general del proceso de cartera sobre las Cuentas por Cobrar debe ser: “Cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder comercialización a nuevos usuarios, debido a técnicas de cobranza efectivas”, acompañado de objetivos específicos definidos por los directivos en discusión con todos aquellos actores intervinientes del proceso, en procura de consensar la mejor estrategia que permita la eficacia y la eficiencia en beneficio de la entidad.

Como segunda opción la Empresa en ejercicio de su autonomía, puede decidir en relación al costo – beneficio que podría ser más favorable y crear un área específica de cartera que le garantice el recaudo de sus deudas en un tiempo prudente, mitigando la pérdida económica y la falta de control del seguimiento de seguimiento a gestiones de cobro.

#### 2.2.4.3 Articulación del Cuadro de Mando con la Teoría de las Restricciones

Como ya se ha dicho y con base en lo expuesto por los autores (Goldratt, 1998) y (Norton & Kaplan, 2000), la Empresa presenta restricciones físicas en lo relacionado a los sistemas de información manejados para el seguimiento efectivo de sus cuentas por cobrar y la carencia de sistematización de la información de cartera que permita contar con datos reales y actualizados, así como el estado de los deudores; por otra parte también se presentan restricciones políticas

debido a que los procedimientos establecidos presentan vacíos(falta de datos personales de los usuarios), teniendo en cuenta que los responsables de cobro persuasivo y coactivo que designa en el instructivo 1465 de 2013, no pueden estar desligados del control de las tesorerías y esto debe estar demarcado claramente en la normativa de la Empresa, además si en el instructivo se realizan cambios de políticas de vencimientos y cobro de intereses, estos también deben contemplarse en el sistema, estas falencias sumadas a otros hallazgos, conllevan a obtener resultados inesperados no deseados.

Partiendo de la teoría de la restricción (Goldratt, 1998) y el cuadro de mando integral (Norton & Kaplan, 2000), lo primero que se propone es una modificación en el procedimiento establecido, ya que al modificar el procedimiento se realizaría un cambio en todos los niveles del proceso de cartera, definiendo funciones y roles de cada responsable interviniente, en cada una de las etapas, eliminando así las restricciones políticas.

Por consiguiente, es necesario que se definan políticas de crédito (acuerdos de pagos) a los nuevos clientes y que se complementen en el modelo actual, en este punto es importante que se evalúe la capacidad de pago y la viabilidad de aprobación de crédito, donde se restrinjan nuevas ventas de servicios en la totalidad de la población del municipio.

Las tesorerías deberán acatar la norma y darlas a conocer a su equipo de trabajo, de otro lado la Empresa puede decidir si es conveniente invertir en un desarrollo del software que le permita mejorar su proceso de cartera, donde pueda generar datos con calidad específicos y enfocados a las actividades de cartera de la Empresa, con estados de deudores reales y toda la información

relativa a sus deudores, de tal forma que se puedan tomar decisiones efectivas en todas las fases del proceso; por tanto, dada la relación costo – beneficio y teniendo en cuenta que actualmente, los informes se realizan de forma manual, presentando errores en datos, donde la información es manipulada, no siendo fuente fidedigna y que además esta labor ocupa una gran parte de tiempo de trabajo, en la elaboración del informe de deudores por el volumen del mismo, tiempo que podría ser optimizado para otras labores de las tesorerías, y área contable, se debe evaluar que es más conveniente en costos para la Empresa, derribando así sus limitaciones físicas con base en la teoría de (Goldratt, 1998).

Por otro lado y en complemento a lo dicho propuesto anteriormente, se sugiere implementar el cuadro de mando integral en la Empresa, herramienta de control que le permita, definir los objetivos a lograr, la estrategia a utilizar, socializar los objetivos y estrategias a todos los niveles, haciendo seguimiento al logro de los objetivos y evaluando todas las etapas del proceso, en aras de mejora, y de establecer cambios que permitan, una efectiva recuperación de cartera, que podría representar un alivio para las finanzas de la Empresa.

#### 2.2.4.4 Recuperación de cartera.

Se presentó la propuesta por parte del área comercial para la realización de una jornada de cartera donde los usuarios que tenían sumas grandes participaron y algunos de ellos establecieron acuerdos de pago, poner al día sus facturas, se realizó el 13 de julio en compañía del gerente, el subgerente y el subgerente comercial, quienes estuvieron a cargo de las actividades de cartera que se realizaron en esa fecha, se tomó en cuenta la invitación específica a aquellos usuarios que

deben más de 5 facturas y más de 500 mil pesos, a continuación podrán observar el mensaje de invitación para los usuarios y la factura del usuario que está en cobro persuasivo.

**2<sup>da</sup> JORNADA 2019**  
**RECUPERACIÓN DE CARTERA**  
Grandes Beneficios  
**¡Aprovecha!**

**“Premios sorpresa entre los usuarios que cancelen su factura ese día”**

Empoaguas ESP Invita a todos los usuarios del Servicio de Acueducto y Alcantarillado a la Segunda Jornada de recuperación de cartera, a realizarse el día sábado 13 de julio de 2019. “Te esperamos en las instalaciones de la empresa”. Aprovecha los grandes descuentos que se ofrecerán ese día.

**SABADO | 13 JULIO**  
**Hora: 8:00 Am - 1:00 Pm**

**¡LOS ESPERAMOS!**

#ACUERDOSDEPAGO

Horario de atención de Lunes a Viernes  
De 8:00 Am a 5:00 Pm  
Dirección calle 19 N° 19D-55B-Barrio el Modelo  
Celular 3157210133

INVITA:  
**ELMER LOSADA CUÉLLAR**  
GERENTE

**EMPOAGUAS**  
E.S.P.  
“Mejor en Calidad y Eficiencia”

Superservicios  
Compañía de Servicios Públicos de Medellín

*Ilustración 6 invitación de la jornada de recuperación de cartera*



## CONCLUSIONES

El diseño del Plan de Mejora en Proceso de Cartera y Gestión de Cobro a Deudores en la empresa se ha realizado de una forma correcta, cumpliendo con cada una de las funciones.

En el análisis realizado al procedimiento se encontró que desde el inicio del proceso no se cuenta con un seguimiento efectivo ni de control de la cartera, ya que se evidencian falencias tales como que el personal encargado de realizar el cobro no es el idóneo para resolver todos los casos, no todo el personal interviniente del proceso y de gestiones de cobro conocen los procesos demarcados en las normas, no todos los procesos llevados en jurídica, han sido exitosos, falencias en los tiempos de remisión de casos de deudores enviados al área Jurídica para el inicio del cobro coactivo y casos de facturas con más de 1.500.000 y en estado de aun no cobrado, lo cual evidencia limitaciones tanto físicas y como de política, que no le permite a la empresa llevar a cabo todas sus actividades con respecto al cobro de las carteras vencidas de los usuarios.

Se realizaron diferentes actividades para llamar la atención de los usuarios que se encontraban en procesos jurídicos o hacer caso omiso a los pagos de las facturas vencidas, las actividades que se llevaron a cabo fueron: entrega de oficios, en donde se hacía la respectiva entrega al propietario del inmueble.

Invitaciones y visitas casa a casa para que se acercaran a la empresa a realizar convenios de pago y demás opciones de facilidad de pago.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomiendo a la empresa emplear un sistema de recuperación de recaudo de cartera más efectivo, que le permita llevar a cabo todas sus actividades, mas rápido y así agilizar los procedimientos de cobro debido.

Por otro lado, se recomienda a la empresa llevar un control más profundo en cuanto a los servicios que se les está cobrando a los usuarios, ya que en muchas ocasiones se realizan cobros injustos de los servicios que los usuarios no usan.

Debe implementar una forma abonos más eficiente, en la cual los usuarios solo puedan realizar tres abonos de sus facturas en el transcurso de 6 meses, siempre y cuando no tengan deudas mayores a 300.000 mil pesos, puesto que para las personas de escasos recursos se les hará difícil realizar el pago de contado de estas altas cifras, en cuanto a las cantidades de abonos en 1 semestre, la empresa ayudara a los usuarios a tener una mayor responsabilidad con los pagos oportunos de sus facturas, así como también van a tener más efectividad a la hora de recuperar el recurso financiero.

## **ALCANCES DE LA PRÁCTICA**

Primero quiero agradecer a la universidad de Pamplona, en especial a la facultad de ciencias económicas y empresariales en donde me han formado de la mejor manera para poder desempeñarme de una forma favorable en la práctica profesional y por haberme permitido realizar mi práctica profesional en esta gran empresa y a EMPOAGUAS E.S.P por acogerme en esta etapa de mi formación profesional.

Esta práctica profesional me sirvió de mucho para conocer el mundo laboral en la realidad, aprendí sobre ciertas actividades realizadas por el área comercial de la empresa, en donde distinguí personas muy profesionales y que aman realizar las actividades estipuladas por la empresa para brindarles un buen servicio a los usuarios. Pasé ratos difíciles empezando la práctica, pero también tuve muchos momentos agradables.

Cuando empecé la práctica no tenía la más mínima idea de cómo se manejaban las inconformidades de consumo, como se suspendía un servicio, como se realizaba una reconexión, como eran los cobros de las facturas, como se realizaban los procesos en el sistema para imprimir o abonar a una factura, todo esto lo aprendí gracias a los compañeros de trabajo que con paciencia me instruyeron para realizar mis labores de buena manera, cosa que me alegró mucho por la confianza que me brindaron.

En cuanto al trabajo de grado que realice, resultó algo complejo para realizarlo puesto que duraba ocupado casi todos los días, la mayoría de tiempo en trabajos de campo y llegaba un poco agotado a casa, en la empresa no se obtuvo mayor información puesto que los funcionarios eran prácticamente recién ingresados y no tenían mucho conocimiento al respecto, se recolectó información de diferentes personas, las cuales me ayudaron a iniciar con el diagnóstico y así poder emprender con el proyecto, al final se logró buscar la suficiente información para terminar.

## **GLOSARIO**

**AGREGADO:** material granular, el cual puede ser arena, grava, piedra triturada o escoria, empleado con un medio cementante para formar concreto o mortero hidráulico.

**CARTERA:** designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

**NEGOCIACIÓN:** proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

**POLÍTICA DE CRÉDITO:** son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente.

**RIESGO CREDITICIO:** es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

**COMERCIALIZACIÓN:** O merchandising en inglés es todo lo que haces para promocionar y vender tus productos una vez que tu consumidor potencial está en la tienda.

**DIRECCIONAMIENTO:** El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa” de la empresa.

**DOFA:** La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Empoaguas E.S.P., s.f, Empresa. San José del Guaviare, Colombia.
- Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa
- Mancera, J. P., & Hernández, C. F. (2013). Modelo Integral 5D'S, Diagnóstico Empresarial y Tecnológico para Evaluar la Pertinencia y Selección de un Sistema ERP. UN-RCE-CID.
- TECSISTECATL Vol. 1 Número 5, diciembre 2008 LA EVALUACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES Bertha Alicia Arce Castro Silvio Calves Hernández
- García Herrán, M., Vargas Martínez, N. O., Jaramillo Rodríguez, O. Marín Salazar, J. P. (2019). Estudio Nacional del Agua 2018. Bogotá, D. C., Colombia: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales.
- Ojeda, E. O., & Arias, R. (2000). Informe Nacional sobre la Gestión del Agua en Colombia. En Agua para el Siglo XXI para América del Sur. De la Visión a la Acción. Stockholm, Sweden: Global Water Partnership.
- Tarazona, H. (2007). Construyendo Agenda 21 para el Departamento de Guaviare: Una construcción colectiva para el Desarrollo Sostenible de la Amazonia Colombiana. Bogotá, Colombia: Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas – Sinchi.
- MATRIZ EFE-EFI Escrito por planeacionestrategica el 02-06-2009 en General.
- mesicic5\_mex\_ane\_101.pdf
- COMO PODEMOS ALINEAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA

- ¿DE LA CARTERA CON LA GENERACIÓN DE VALOR DEL NEGOCIO?, Paola Andrea González E., Grupo Orbis, Gerente de Crédito y Cartera, Paola.gonzalez@pintuco.com

## INFOGRAFÍA

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf)

<http://cicloderiesgo.com/13.paola-gonzalez.pdf>

<http://empoaguas.gov.co/>

<http://www.fce.unal.edu.co/centro-editorial/documentos/econografos-escuela-economia/1729-51-modelo-integral-5d-s-diagnostico-empresarial-y-tecnologico-para-evaluar-la-pertinencia-y-seleccion-de-un-sistema-erp.html>

<http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.htm>

[file:///D:/Documentos/Downloads/Tarazona,%20H.%20\(2007\).%20Construyendo%20Agenda%202021%20para%20el%20Departamento%20de%20Guaviare.%20Una%20construcci%C3%B3n%20colectiva%20para%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20de%20la%20Amazonia%20Colombiana.%20Sinchi.pdf](file:///D:/Documentos/Downloads/Tarazona,%20H.%20(2007).%20Construyendo%20Agenda%202021%20para%20el%20Departamento%20de%20Guaviare.%20Una%20construcci%C3%B3n%20colectiva%20para%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20de%20la%20Amazonia%20Colombiana.%20Sinchi.pdf)

[file:///D:/Documentos/Downloads/Ojeda,%20E.%20O.,%20&%20Arias,%20R.%20\(2000\).%20Informe%20Nacional%20sobre%20la%20Gesti%C3%B3n%20del%20Agua%20en%20Colombia.%20En%20Agua%20para%20el%20Siglo%20XXI%20para%20Am%C3%A9rica%20del%20Sur.%20De%20la%20Visi%C3%B3n%20a%20la%20Acci%C3%B3n%20Global%20Water%20Partnership.pdf](file:///D:/Documentos/Downloads/Ojeda,%20E.%20O.,%20&%20Arias,%20R.%20(2000).%20Informe%20Nacional%20sobre%20la%20Gesti%C3%B3n%20del%20Agua%20en%20Colombia.%20En%20Agua%20para%20el%20Siglo%20XXI%20para%20Am%C3%A9rica%20del%20Sur.%20De%20la%20Visi%C3%B3n%20a%20la%20Acci%C3%B3n%20Global%20Water%20Partnership.pdf)

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

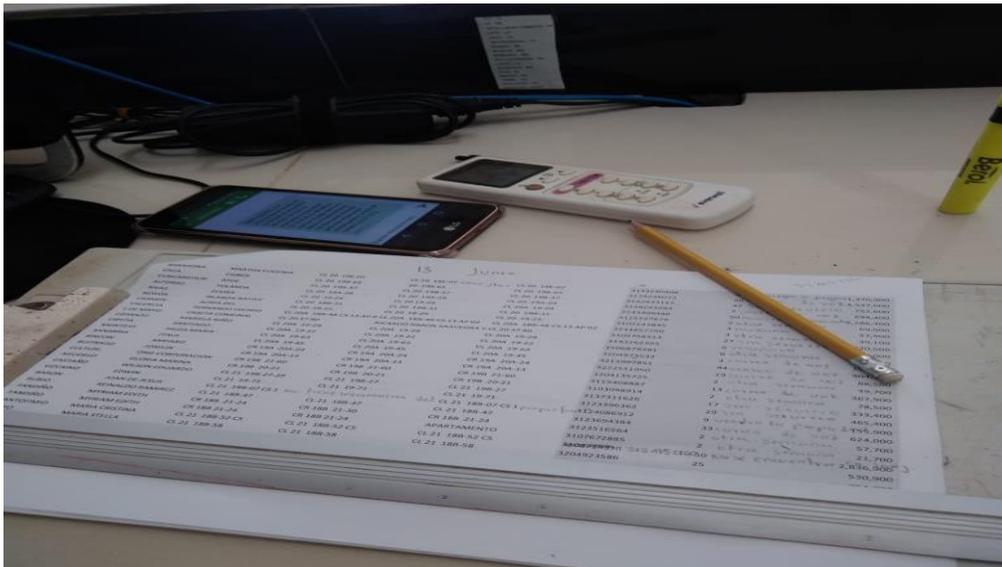
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

## ANEXOS

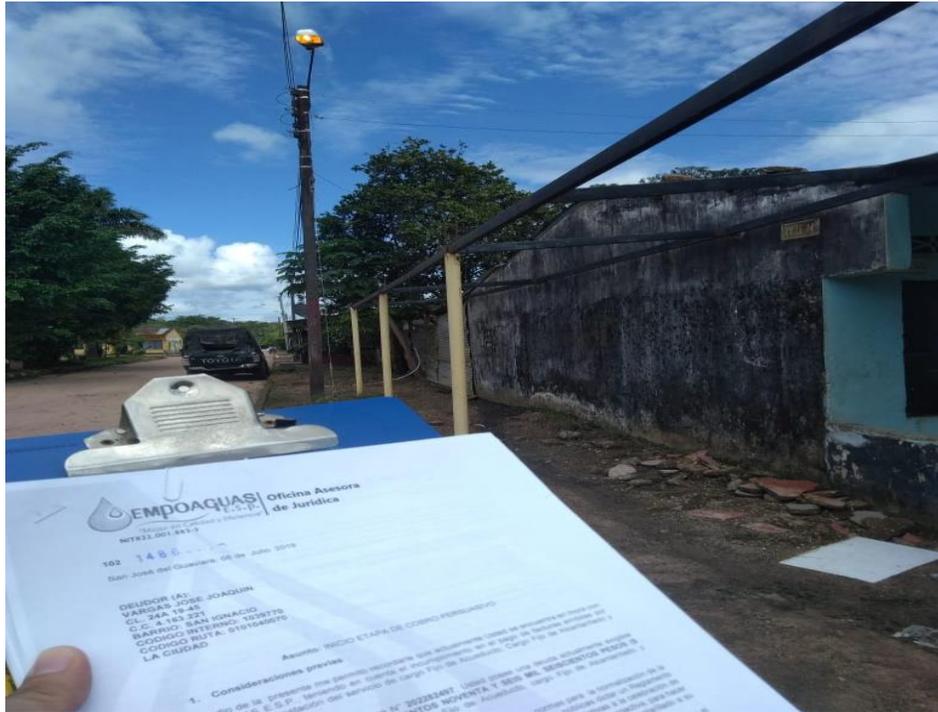
Aprendiendo a sacar PQRs.



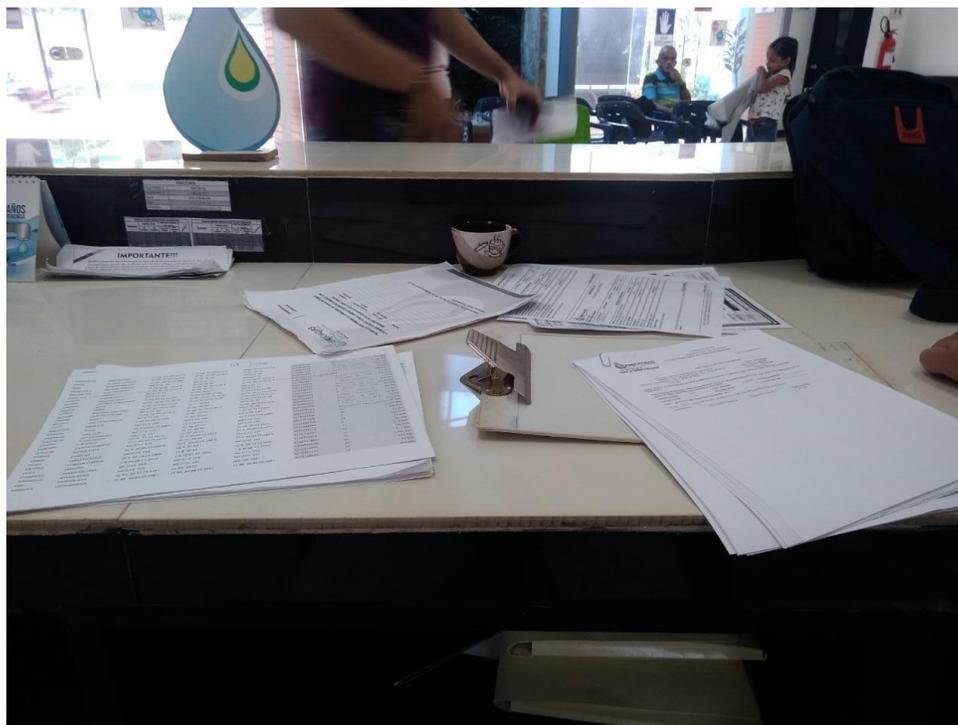
Llamando a los usuarios en mora.



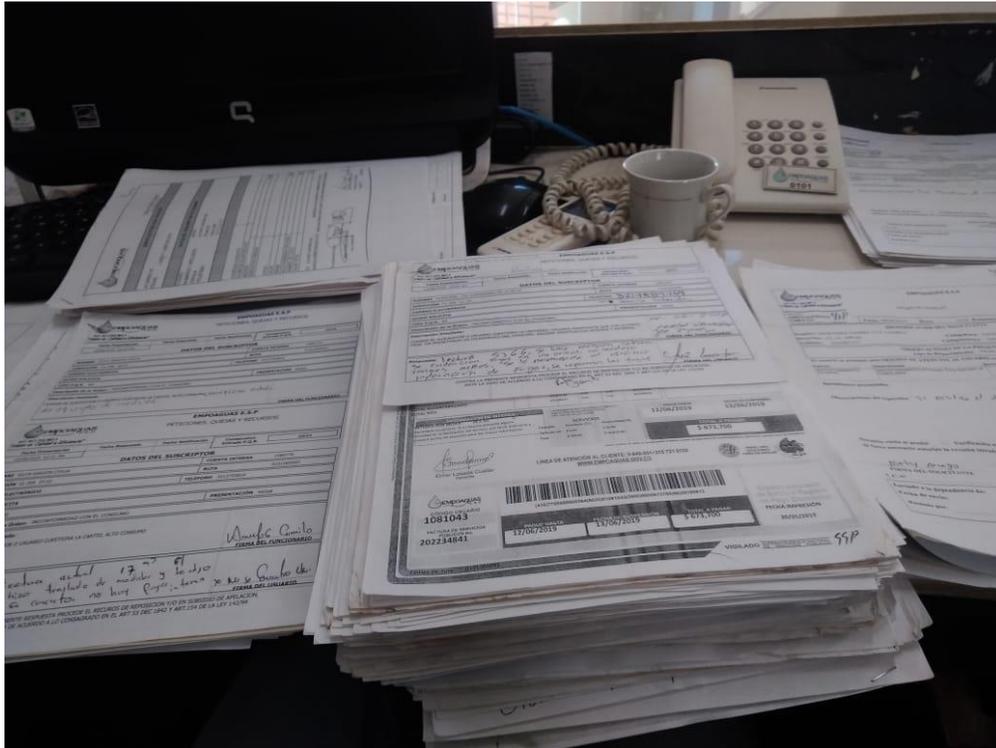
Entrega de oficios para recuperación de cartera.



Llamando y sacando suspensiones del servicio por no pago



Identificando los usuarios en mora y en procesos persuasivos y coactivos.



Entregas de informes.



Socialización con el señor Gerente Elmer Losada Cuellar



Carta de presentación del Centro de Prácticas ante la empresa con su recibido (original)

 Universidad de Pamplona  
Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co

Pamplona, 19 de marzo de 2019 313-027-038

Señor  
ELMER LOSADA CUELLAR  
Gerente  
EMPOAGUAS ESP  
San José del Guaviare

Cordial saludo.

Respetuosamente solicito su colaboración, para que FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.122.679.208, estudiante del X semestre del Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona, realice su Práctica Profesional, durante el primer periodo académico del año 2019, en esa Empresa.

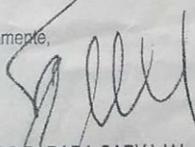
Nuestro estudiante, con su capacidad de liderazgo y espíritu emprendedor, desarrolla competencias gerenciales, gestiona el cambio, crea e innova estrategias empresariales, en pro del fortalecimiento del sector productivo de nuestra región y del país. Profesional idóneo, con capacidad de análisis e investigación en el entorno socioeconómico y toma de decisiones.

La práctica cuenta con este Centro de Prácticas, donde se ofrece orientación y se hace seguimiento personalizado al pasante, haciendo partícipe del proceso a su superior inmediato. Comprende un periodo de 4 a 6 meses, equivalente a un semestre académico, en el horario que según la naturaleza de la labor encomendada requiera, sin exceder los términos de ley.

Manifiesto a Usted, mi sentido de gratitud al contribuir con esta etapa del proceso de formación académica del estudiante, lo cual redundará en beneficio de la comunidad y particularmente en la visión empresarial que deben tener nuestros egresados.

Información de contacto: correo cenprac@unipamplona.edu.co, telefex (037) 5681761, Universidad de Pamplona.

Atentamente,

  
ÁLVARO PARADA CARVAJAL  
Director Centro de Práctica y Asesoría Empresarial

Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz

## Carta de Aceptación por parte de la empresa para realizar la práctica (contrato)

 **Oficina de Asuntos Jurídicos**  
 "Mejor en Calidad y Eficiencia"  
 NIT822.001.883-3

**ACUERDO DE PASANTÍA Y/O PRÁCTICA PROFESIONALES No 002 de 2019**  
**CELEBRADO ENTRE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y**  
**ALCANTARILLADO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE – EMPOAGUAS E.S.P. Y EL SEÑOR**  
**FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS.**

EMPRESA	EMPOAGUAS ESP
NIT	822001883
DIRECCION	CALLE 19 N° 19D – 35 MODELO
TELEFONO	5841666
REPRESENTANTE LEGAL	ELMER LOSADA CUELLAR
CARGO	GERENTE
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	12.191.062
NOMBRE PASANTE	FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	1122.079.208
DIRECCION	Calle 7 N° 28 – 89 Barrio La Paz
TELEFONO DE CONTACTO	317- 492-1963
CORREO ELECTRONICO	Farid1295@hotmail.com
CENTRO DE FORMACION	UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PROGRAMA DE FORMACION	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DURACION TOTAL DEL ACUERDO	Tres (03) Meses y Dieciocho (18) días.
FECHA DE INICIO	22 De Abril 2019
FECHA DE FINALIZACION	08 De Agosto de 2019

Entre las partes anteriormente mencionadas, hemos convenido celebrar el presente acuerdo de investigación que se registrará por lo expresado en las cláusulas que se señalarán más adelante, previo los siguientes

**CONSIDERANDOS**

- 1) Que EMPOAGUAS E.S.P. es una empresa Industrial y Comercial del Estado comprometida, conforme a su objeto social a una excelente prestación del servicio de acueducto y alcantarillado.
- 2) Que derivado de lo anterior y en conexión con la responsabilidad social empresarial ha desarrollado diferentes actividades en pro de ser coherente con dichas obligaciones sociales.
- 3) Que con el fin de promover el desarrollo académico en la región, entre EMPOAGUAS E.S.P. y la Universidad de Pamplona, se suscribió Convenio marco de cooperación interinstitucional para el desarrollo de pasantías, prácticas profesionales y judicaturas de estudiantes universitarios, el día 12 de Abril de 2019.
- 4) Que la práctica académica comprende la oportunidad de ampliación y aplicación de los conocimientos, valores y destrezas que ha adquirido el estudiante durante la carrera que cursa, en un campo de actividades relacionadas con ésta y orientadas

Calle 19 No. 19D - 55 B El Modelo - San José del Guaviare - Guaviare - Colombia  
 Línea de Atención al Cliente: 5841666 - 3174921963 - Correo: 3174921963

 **Oficina de Asuntos Jurídicos**  
 "Mejor en Calidad y Eficiencia"  
 NIT822.001.883-3

socialmente a la satisfacción de las necesidades del país, siendo prerequisite para la obtención del título correspondiente.

- 5) Que el numeral primero del artículo 7 del Decreto 933 de 2003, determina que: "No constituyen contratos de aprendizaje las siguientes prácticas educativas o de programas sociales o comunitarios: 1. Las actividades desarrolladas por los estudiantes universitarios a través de convenios suscritos con las instituciones de educación superior en calidad de pasantías que sean prerequisite para la obtención del título correspondiente
- 6) Que en consecuencia de los fines antes mencionados, es dable permitir al pasante realizar las actividades necesarias en el desarrollo de sus prácticas académicas, sin que esto constituya ningún tipo de vinculación laboral, y por ende cualquier tipo de subordinación; limitando el presente acuerdo a una colaboración en pro de la realización de dichas prácticas como requisito para la culminación de sus estudios o para la obtención de su título profesional.
- 7) Que una vez cumplidos los requisitos internos de la entidad y las acreditaciones correspondientes por parte del pasante, las partes acuerdan lo siguiente.

**CLÁUSULA PRIMERA – OBJETO:** El presente acuerdo tiene por objeto la facilitación de herramientas, documentos, infraestructura y demás elementos necesarios por parte de EMPOAGUAS E.S.P., para la realización de pasantía y/o práctica profesional como requisito para la culminación de sus estudios o para la obtención de su título profesional.

**CLÁUSULA SEGUNDA – ALCANCE DEL OBJETO:** Durante el desarrollo de la pasantía y/o práctica profesional, el pasante desarrollará las siguientes actividades:

1. Realizar visitas técnicas a los usuarios identificados y clasificados como deudores morosos según los artículos 5.1 y 5.2 de la resolución 317 de 2013 – Reglamento Interno de Cartera y Procedimiento de Jurisdicción Coactiva en EMPOAGUAS E.S.P
2. Realizar el apoyo a la Subgerencia Comercial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de San José del Guaviare, en los procesos de archivo, de los expedientes de los usuarios, FQR, órdenes de trabajo, cotizaciones, diligenciamiento de encuestas de satisfacción al usuario, de cartera y atención al usuario.
3. Presentar informes por escrito de visitas técnicas con el fin de remitir una copia de las mismas a la Oficina de Asuntos Jurídicos, para iniciar las acciones correspondientes de las deudas que se encuentren para cobro persuasivo, coactivo o que deban ser remitidas a la jurisdicción ordinaria.
4. Presentar informes mensuales sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades realizadas por el pasante.

**CLÁUSULA TERCERA. - OBLIGACIONES DE LAS PARTES: EL PASANTE** tendrá las siguientes obligaciones: a) Cumplir con el cronograma y actividades establecidas en la propuesta presentada ante La Empresa bajo su exclusiva responsabilidad. b) Cumplir con los horarios que La Empresa ha provisto para desarrollar sus actividades académicas c) Cumplir

Calle 19 No. 19D - 55 B El Modelo - San José del Guaviare - Guaviare - Colombia  
 Línea de Atención al Cliente: 5841666 - 3174921963 - Correo: 3174921963

con el reglamento interno de La Empresa d) Informar con anticipación las salidas fuera de La Empresa para realizar actividades propias de la práctica. e) Atender las observaciones que realicen los coordinadores de las áreas a intervenir f) El pasante se compromete a cumplir con las directivas técnicas y de seguridad que le sean impartidas por el personal de La Empresa, debiendo respetar las mismas durante el horario en que desarrolle sus actividades. g) Entregar a la Empresa un informe final sobre el desarrollo de la pasantía. Por su parte LA EMPRESA tendrá las siguientes obligaciones: a) Vigilar el cumplimiento del cronograma y actividades establecidas en la propuesta presentada b) Designar un funcionario con el fin de que sirva como enlace entre el pasante y la Empresa, con el fin de coordinar, actividades, lugares, y la entrega de herramientas, documentos y demás elementos requeridos para el desarrollo de la práctica. c) Incluir al pasante en aquellos cursos o seminarios de capacitación que programe La Empresa y que considere necesarios para la realización eficaz de la práctica d) Verificar que el pasante se encuentre afiliado (cotizante o beneficiario) a alguna Entidad Promotora de Salud ó SISBEN. e) Afiliar al pasante en la A.R.L. correspondiente, y según el riesgo de la actividad a realizar.

**CLÁUSULA CUARTA. –JORNADAS EN QUE CUMPLIRÁ CON LA PASANTIA:** De conformidad con los horarios en los cuales la Empresa se encuentra en servicio, se conviene entre las partes que la jornada en que se podrán desarrollar las actividades de la práctica es de 42,5 horas semanales en La Empresa, en los horarios de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

**CLÁUSULA QUINTA. DURACIÓN:** El acuerdo entrará en vigencia a partir de su firma y tendrá una duración de Tres (03) Meses y Dieciocho (18) días.

**CLÁUSULA SEXTA. – CONFIDENCIALIDAD:** Las partes guardarán la confidencialidad sobre la información que se maneje en el desarrollo del presente acuerdo, dándose aplicación a la reglamentación que exista en el ordenamiento jurídico colombiano al respecto de información sujeta a reserva legal, y sobre propiedad industrial. La información que reciba el pasante no podrá ser revelada de ninguna forma sin autorización expresa de La Empresa, y no podrá ser utilizada para cualquier otro propósito que no sea el expresamente permitido por el presente acuerdo.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. – PRODUCTOS DE LA PRÁCTICA:** Los resultados que genere la práctica académica, será de libre uso y explotación por parte de La Empresa, sin perjuicio de la propiedad intelectual regulada en la cláusula décima sexta del Convenio Marco del 12 de Abril de 2019.

**CLÁUSULA OCTAVA. - TERMINACIÓN DEL ACUERDO:** El presente acuerdo terminará por: a) vencimiento del plazo de ejecución, b) Por voluntad de una de las partes en cualquier momento, previa comunicación escrita a la otra parte, con antelación mínima de 30 días calendario a la fecha de terminación prevista por la parte que manifieste la intención de darlo por terminado. c) Por incumplimiento de lo acordado en el presente acuerdo. d) Mutuo acuerdo entre las partes. e) Fuerza mayor o caso fortuito que haga imposible la continuación de las pasantías académicas. f) Cuando se presenten deficiencias en el desempeño del pasante.

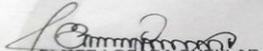
**CLÁUSULA NOVENA: EMPOAGUAS E.S.P.** no asumirá responsabilidad alguna por hechos derivados de accidentes de trabajo, de enfermedad profesional y otros de similar naturaleza,

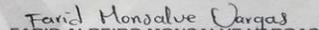
ya que el pasante deberá estar afiliado a su respectiva E.P.S. y adicional a lo anterior, la Empresa apoyará con la afiliación y pago de la respectiva A.R.L. conforme al riesgo de la actividad desarrollada durante el tiempo de la ejecución.

**CLÁUSULA DÉCIMA. -AUSENCIA DE LA RELACIÓN LABORAL:** Por su naturaleza netamente académica, esta práctica no genera ningún tipo de relación laboral, civil o administrativa de parte de EMPOAGUAS E.S.P. para con el pasante. Siendo entonces esto completamente claro para las partes, se manifiestan en completo acuerdo cada uno de los firmantes, afirmando anticipadamente que se renuncia a todo tipo de acción encaminada a solicitar declaraciones de contrato realidad, contratos civiles o similares que implique pagos por actividades realizadas, en el entendido que la misma no se hace bajo subordinación o dependencia.

**PARÁGRAFO:** Cualquier tipo de reconocimiento económico o en especie que se llegare a realizar por parte de La Empresa durante la ejecución del presente acuerdo. NO representa de ninguna manera salario, por lo tanto, no tendrá derivados de naturaleza prestacional ni mucho menos vínculo laboral.

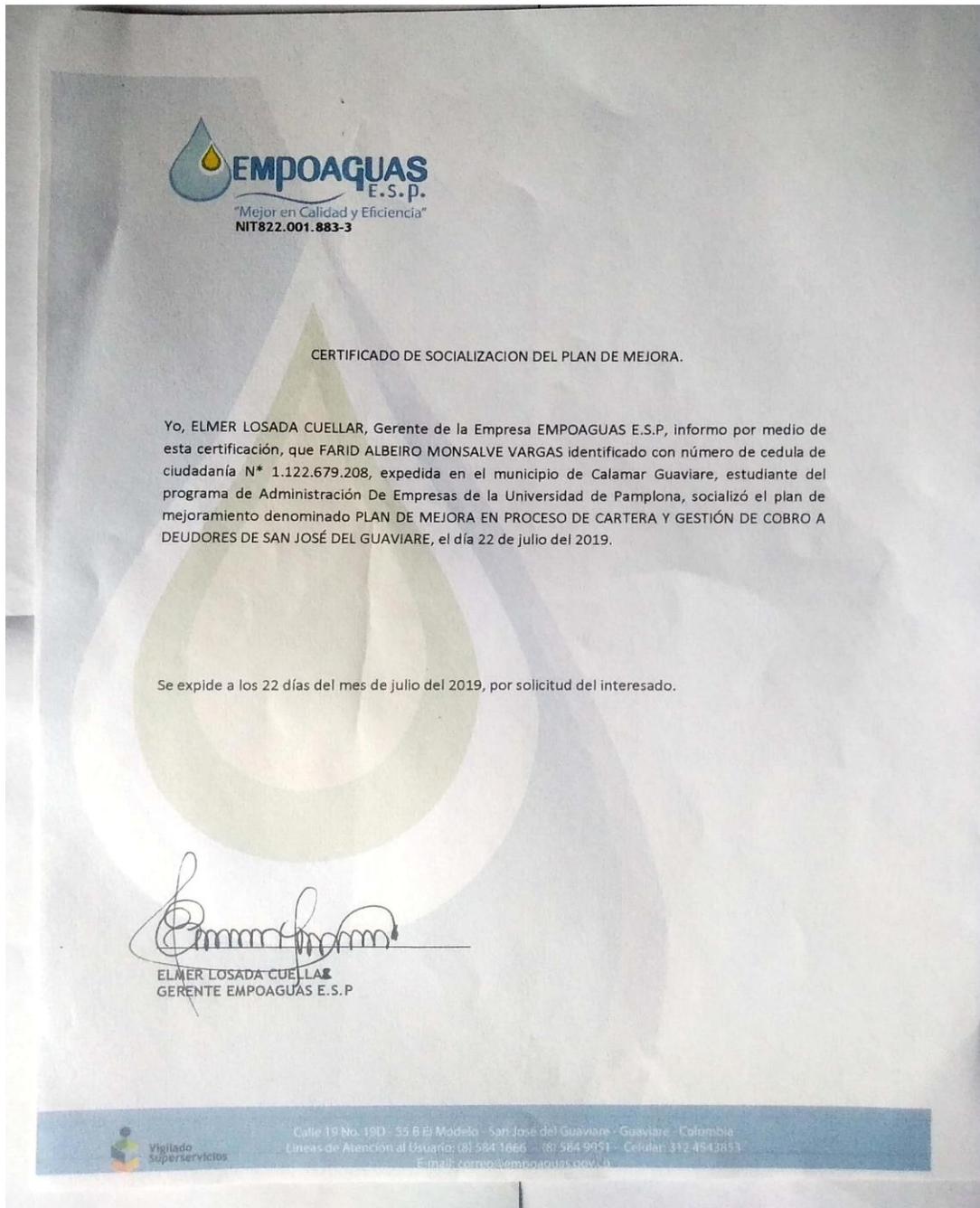
Para constancia de lo anterior se firma a dos (2) tenores, en San José del Guaviare, a los veintidós (22) días del mes de abril del año dos mil diecinueve (2019).

  
**ELMER LOBADA QUELLAR**  
Gerente EMPOAGUAS E.S.P.

  
**FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS**  
Pasante

Revisó: Henry Pérez Méndez – Jefe de Oficina Asesora de Jurídica  
Digitó: Jenny Johanna González Buendía – Auxiliar administrativo I

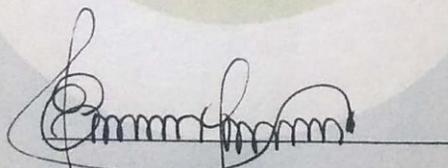
Certificación de la empresa de terminación de su práctica: especificando cumplimiento de los meses, área donde estuvo ubicado y el cumplimiento a cabalidad con la empresa (socialización con el gerente del trabajo elaborado, teniendo en cuenta que él es el que decidirá implementarlo en la empresa).



CERTIFICADO DE SOCIALIZACION DEL PLAN DE MEJORA.

Yo, ELMER LOSADA CUELLAR, Gerente de la Empresa EMPOAGUAS E.S.P, informo por medio de esta certificación, que FARID ALBEIRO MONSALVE VARGAS identificado con número de cedula de ciudadanía N\* 1.122.679.208, expedida en el municipio de Calamar Guaviare, estudiante del programa de Administración De Empresas de la Universidad de Pamplona, socializó el plan de mejoramiento denominado PLAN DE MEJORA EN PROCESO DE CARTERA Y GESTIÓN DE COBRO A DEUDORES DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE, el día 22 de julio del 2019.

Se expide a los 22 días del mes de julio del 2019, por solicitud del interesado.



ELMER LOSADA CUELLAR  
GERENTE EMPOAGUAS E.S.P

Formatos de Evaluación y Autoevaluación (originales)



**CENPAE**

## REPORTE DE AUTOEVALUACIÓN

Universidad de Pamplona  
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
 Centro de Prácticas y Asesoría Empresarial  
 Pamplona (Norte de Santander)  
 Km 1, Vía Bucaramanga  
 Tel: (7) 5681761 - www.unipamplona.edu.co  
 cenprac@unipamplona.edu.co

---

**Nombre del Estudiante:** Farid Albeiro Monvale Vargas

**Nombre de la Empresa:** EMPAQUAS E.S.P

**Dependencia Entidad:** Subgerencia Comercial

**Fecha:** D / M / A

**Programa:** Administración de Empresas

**Evaluador:**

---

**OBJETIVO:** Reflexionar en torno de las actitudes y habilidades que pueden dinamizarse durante el semestre de práctica para reafirmar los valores y principios ciudadanos fundamentales.

- 1 Señale el medio por el cual se vinculó usted a la empresa donde desarrolla su Práctica Profesional.
 

1.1. Unipamplona <input type="checkbox"/>	1.2. Familiar <input type="checkbox"/>	1.3. Amistad <input checked="" type="checkbox"/>	1.4. Autogestión <input type="checkbox"/>
1.5. ¿Otro Medio? <input type="checkbox"/> Especifique ¿Cuál Otro? <input style="width: 100%;" type="text"/>			
- 2 ¿Qué lo motivó a elegir este medio?
- 3 ¿Considera usted que ha cumplido las expectativas que se tenía antes de iniciar el semestre de práctica? SI  NO 

Explique
- 4 ¿Qué tipo de dificultades ha afrontado durante la práctica?
 

4.1. Académicas <input type="checkbox"/>	4.2. Laborales <input type="checkbox"/>	4.3. Personales <input type="checkbox"/>	4.4. Ninguna <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	--	--

Explique
- 5 ¿Cree usted que el semestre de práctica es un escenario propicio para la formación en valores humanos? SI  NO
- 6 Señale TRES VALORES que usted haya fortalecido durante este semestre de práctica profesional.
 

6.1. Responsabilidad <input type="checkbox"/>	6.2. Puntualidad <input checked="" type="checkbox"/>	6.3. Compromiso <input checked="" type="checkbox"/>	6.4. Participación <input type="checkbox"/>
6.5. Sensibilidad Social <input checked="" type="checkbox"/> 6.6. Nacionalismo <input type="checkbox"/> 6.7. Creatividad <input type="checkbox"/> 6.8. ¿Otro? <input type="checkbox"/>			

¿Cuál?
- 7 Desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos, evalúe su desempeño durante el semestre de práctica y califíquese, en el siguiente cuadro. Utilizando escala de 0.0 a 5.0, con base en las siguientes competencias y sus criterios.
 

COMPETENCIA	NOTA	EXPLIQUE ¿PORQUE?
Ciudadano Autónomo Hombre - Contexto Participación y cumplimiento en todas las actividades de CENPAE.	5.0	Presente todas la actividades a tiempo
Científico Hombre - Conocimiento Presentación efectiva y oportuna del trabajo académico	4.8	Presente oportunamente los trabajos
Profesional Hombre - Disciplina Expresa la síntesis de su formación en saberes, actitudes y habilidades, aplicadas al ámbito laboral.	4.5	Aplico mis conocimientos pero desconocia otros, los cuales aprendi.
Nota Integral		

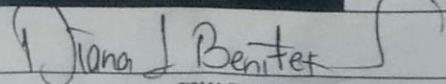
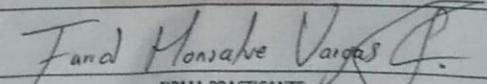


# REPORTE DE EVALUACIÓN

Universidad de Pamplona  
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
 Centro de Prácticas y Asesoría Empresarial  
 Pamplona (Norte de Santander)  
 Km 1, Via Bucaramanga  
 Tel: (7) 5681761 - www.unipamplona.edu.co  
 cenprac@unipamplona.edu.co

<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el desempeño del practicante de acuerdo con los objetivos previamente planteados en la empresa con el fin de comprender las acciones que faciliten el cumplimiento de los mismos y logren el desarrollo personal y profesional del estudiante		
<b>ESTUDIANTE:</b>	Fariid Albeiro Monsalve V	<b>ORGANIZACIÓN:</b>	Empaques E.S.P.
<b>PROGRAMA:</b>	Administración de Empresas	<b>DEPENDENCIA:</b>	Subgerencia Comercial
<b>EVALUADOR:</b>	Subgerente Comercial	<b>FECHA:</b>	

CLASIFICACION: MUY SOBRESALIENTE (MS)- SOBRESALIENTE (S)- POCO SOBRESALIENTE (PS)- ACEPTABLE(A)

INDICADORES DE DESEMPEÑO	MS	S	PS	A	CONCEPTO DEL EVALUADOR
<b>ADAPTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN</b> Actitud del estudiante para afrontar cambios en los diversos roles que debe asumir de acuerdo con las circunstancias presentadas.		X			Brindaba solución oportuna a algunas dificultades q' se presentaba
<b>INTEGRACIÓN AL GRUPO DE TRABAJO</b> Facilidad para adaptarse a las orientaciones, comportamientos y necesidades de las personas que componen el equipo.	X				En ningún momento presento dificultades para acoplarme al equipo trabajo
<b>INICIATIVA Y APORTES</b> Capacidad para sugerir soluciones prácticas e innovadoras a problemas presentados en la organización.		X			Propone procesos de mejora para el buen funcionamiento de la subgerencia
<b>RESPONSABILIDAD</b> Asumir positivamente las consecuencias de sus actos.		X			Responde por las actividades asignadas
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b> Oportunidad y efectividad en todas las actividades que realiza.	X				Cumple a cabalidad actividad
<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b> Disposición para presentarse a tiempo en su lugar de trabajo.	X				Puntual en todos los horarios establecidos
<b>COMUNICACIÓN</b> Capacidad para expresar sus ideas (oral y escrita) en forma clara y precisa, y para interrelacionarse.	X				Se expresa de manera directa
<b>MADUREZ</b> Grado de autocontrol y serenidad para manejar cualquier tipo de situación.	X				No presento ningún conflicto personal
<b>ENTUSIASMO</b> Capacidad para asumir aptitudes de manera positiva y optimista.		X			Genera y apoya actividades positivas
<b>CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO</b> Capacidad de revisar constantemente los procesos para darles valor agregado.	X				Sigue las instrucciones y consejos
<b>TRABAJO BAJO PRESIÓN</b> Capacidad de dar solución a diferentes labores en cortos periodos de tiempo.	X				Esta siempre atento para servir de apoyo en cualquier actividad
<b>CUALIDADES DEL ESTUDIANTE:</b>	Amabilidad, tolerancia, compromiso.				
<b>ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR EL PRACTICANTE:</b>	Liderazgo			Proactividad	X
	Comunicación			Generación de Propuestas	
	Otra, ¿Cuál?				
<b>EL PRACTICANTE CUMPLIO CON SUS ESPERATIVAS:</b>	SI	X		¿Por qué?	mejoro notablemente distintos procesos en la empresa
<b>RECOMENDACIONES Y /O SUGERENCIAS:</b>					
 FIRMA EVALUADOR			 FIRMA PRACTICANTE		