

UNIVERSIDAD “INCA GARCILASO DE LA VEGA”
FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E INGENIERÍA
INDUSTRIAL
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA



TESIS

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION DE RECUPERO DE LA CARTERA
MOROSA Y USUARIOS INACTIVOS PARA LA OPTIMIZACION DEL
DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA
POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PISCO, EMAPISCO S.A., EN LA
PROVINCIA DE PISCO.

PRESENTADO POR:

BACH. PATRICIA GIOVANA ORMEÑO VIZARRETA

ASESOR:

HUGO ENRIQUE OBLITAS SALINAS

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
ADMINISTRATIVA

2019

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

AGRADECIMIENTO

Dios tu amor y bondad no tienen fin, me permites sonreír ante mis logros que son el resultado de tu ayuda, cuando pones pruebas frente a mí, caigo y me levanto para mejorar como ser humano y crecer de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran Bendición en todo sentido, te lo agradezco Padre y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor.

Gracias por cada instante vivido durante todos estos años y cada oportunidad de corregir errores.

Te agradezco la oportunidad de que cada mañana puedo empezar de nuevo, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

INDICE DE CONTENIDO

ABREVIATURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Marco Histórico	3
1.2. Bases teóricas	4
1.2.1. Bases Teóricas: Gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos	4
1.2.1.A ¿Qué es una cartera morosa?	4
1.2.1.B ¿Quiénes son los usuarios inactivos?.....	5
1.2.1.C Estrategias para la recuperación de la cartera morosa y de usuarios inactivos	5
1.2.1.D Las causas de la morosidad.....	5
1.2.2. Bases Teóricas: Desarrollo Empresarial.....	10
1.3. Marco Legal	10
1.4. Investigaciones o Antecedentes del Estudio.....	11
1.4.1. Antecedentes Internacionales	11
1.4.2. Antecedentes Nacionales.....	13
1.4.3. Antecedentes Locales	16
1.5. Marco Conceptual	17
CAPÍTULO II	20
PROBLEMA, OBJETIVOS Y VARIABLES	20
2.1. Planteamiento del Problema.....	20
2.1.1. Descripción de la realidad problemática	21
2.1.1.A Estados financieros.....	23
2.1.1.B Recaudación	25
2.1.1.C La deuda por cobrar en EMAPISCO	28
2.1.2. Definición del problema general y específicos.....	28
2.1.2.A. Problema general.....	28
2.1.2.B. Problemas específicos	29
Problema Específico N°1	29
Problema Específico N°2	29
Problema Específico N°3	29
Problema Específico N°4	29
2.2. Objetivos, delimitación y justificación de la investigación	29
2.2.1. Objetivo general específicos	29
2.2.1.B. Objetivos específicos	30
Objetivo específico N° 1	30
Objetivo específico N° 2.....	30
Objetivo específico N° 3	30
Objetivo específico N° 4.....	30
2.2.2. Delimitación del estudio.....	30
2.2.2.A. Delimitación espacial	30

2.2.2.B. Delimitación social	30
2.2.2.C. Delimitación temporal	31
2.2.3. Justificación e importancia del estudio	31
2.2.3.A. Justificación	31
2.2.3.B. Importancia.....	31
2.3 Planteamientos, Variables y Definición Operacional.....	32
2.3.1. Supuestos teóricos.....	32
2.3.2. Planteamiento General y Específicos	32
2.3.2.A. Planteamiento general	32
2.3.2.B. Planteamientos específicos	32
Planteamiento específico N°1	32
Planteamiento específico N°2	33
Planteamiento específico N°3	33
Planteamiento específico N°4	33
2.3.3 Variables, definición operacional e indicadores.....	33
2.3.3.A. Operacionalización de la primera variable (Y)	33
2.3.3.B. Operacionalización de las variables (X).....	33
CAPITULO III	36
MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	36
3.1. Tipo y nivel de investigación	36
3.1.1. Tipo de investigación	36
3.1.2. Nivel de investigación.....	36
3.2. Diseño a utilizar	36
3.2.1. Método de la Investigación	36
3.2.2. Diseño de la Investigación	37
3.3. Universo, Población, Muestra y Muestreo	38
3.3.1. Población.....	38
3.3.2. Muestra	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.4.1. Técnicas	38
3.4.2. Instrumentos.....	39
3.4.3. Procesamiento de datos.....	39
CAPÍTULO IV.....	40
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1. Presentación de resultados	40
4.1.1. Las normas legales aplicables a la cobranza	40
4.1.2. Proceso de cobranza.....	47
4.1.2.B Errónea generación de montos facturados	51
4.1.3 Los canales de cobranza en uso.....	52
4.1.3.A Centros autorizados de recaudación CAR.....	52
4.1.3.B Ventanilla de recaudación en sede de EMAPISCO S.A	53
4.1.4 La tecnología aplicada a la cobranza.....	53
4.1.4.A En la entrega de recibos.....	53
4.1.4.B En la ejecución de los cortes o cierres de servicio.....	54
4.1.4.C En la recaudación.....	55
4.2 Contrastación de objetivos	55
4.2.1 Objetivo específico 1	55

4.2.2 Objetivo Específico 2.....	57
4.2.3 Objetivo Específico 3.....	58
4.2.4 Objetivo Específico 4.....	59
4.3. Discusión de resultados.....	60
4.3.1. Objetivo Específico N° 01	60
4.3.2 Objetivo Específico N° 02	61
4.3.2.A Usuarios con deuda cero y servicio activo en campo – Cortado en sistema.....	61
4.3.2.B Usuarios con deudas de 3 meses de servicio (activos)	62
4.3.2.C Usuarios con deudas de 4 a 12 meses de servicio (activos).....	63
4.3.2.D Usuarios con deudas vencidas hasta de 3 meses de antigüedad (cortados en sistema).....	64
4.3.2.E Usuarios con predios deshabitados a consecuencia del terremoto del 15 de agosto del 2007	64
4.3.2.F Usuarios con deudas vencidas de más de 12 meses de antigüedad (cortados en sistema)....	65
4.3.3 Objetivo Específico N° 03	71
4.3.4 Objetivo Específico N° 04	72
4.3.5 Objetivo General.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
Conclusiones	74
Recomendaciones.....	74
FUENTES DE INFORMACIÓN	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 01: Conexiones agua potable y alcantarillado por categoría – consolidado, a diciembre 2017.....	22
Tabla 02: Meta de conexiones agua potable y alcantarillado por categoría – consolidado, a diciembre 2017	22
Tabla 03: Estado de situación financiera 2017.....	24
Tabla 04: Estado de resultados integrales 2017	25
Tabla 05: Facturación y recaudación anual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 - 2017	26
Tabla 06: Cuentas por cobrar comerciales de EMAPISCO S.A. al 31 de diciembre de 2017.....	28
Tabla 07: Operacionalización de las variables (X)	34
Tabla 08: Operacionalización de la primera variable (Y).	35
Tabla 09: Sistemas y procesos en la prestación de los servicios de saneamiento ..	47
Tabla 10: Análisis Objetivo Específico N° 01	60
Tabla 11: Acciones de cobranza a usuarios morosos según tipos de casos	67
Tabla 12: Análisis Objetivo Específico N° 02	70
Tabla 13: Análisis Objetivo Específico N° 03	72
Tabla 14: Análisis Objetivo Específico N° 04	73

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Facturación y recaudación anual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 – 2017	26
Gráfico 2: Facturación y recaudación promedio mensual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 – 2017.	27
Gráfico 3: Diagrama de flujo del proceso de facturación y cobranza.....	49
Gráfico 4: Tipos de corte simple.....	54

ABREVIATURAS

EPS	:	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento.
EPSS	:	Empresa Prestadora de Servicios Saneamiento.
EMAPISCO	:	Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco.
OTASS	:	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento
RAT	:	Régimen de Apoyo Transitorio.
SEDAPAL	:	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
SUNARP	:	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
USA	:	United States of America (Estados Unidos de América).

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se denomina Propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos para la optimización del desarrollo empresarial de la EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PISCO, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

En el mismo se describe el proceso de la gestión de la cobranza para la recuperación de la cartera de deuda morosa, se analizan las causas de la morosidad y se presentan propuestas para mejorar aspectos específicos de la gestión de cobranza.

De conformidad con el análisis, los aspectos de relevancia abordados son el marco legal de la prestación de servicios de saneamiento en el Perú, el proceso de cobranza, los canales usados para la recaudación y la tecnología que se aplica al proceso de cobranza.

Palabras Claves: Calidad, Cobranza, Morosidad, Usuarios Inactivos, Recuperación.

ABSTRACT

The present research work is called Proposed improvement in the recovery management of the delinquent portfolio and inactive users for the optimization of the business development of the MUNICIPAL COMPANY OF DRINKING WATER AND SEWAGE OF PISCO, EMAPISCO S.A., in the Province of Pisco.

It describes the process of collection management for the recovery of the delinquent debt portfolio, the causes of delinquency are analyzed and proposals are presented to improve specific aspects of collection management.

According to the analysis, the aspects of relevance addressed are the legal framework for the provision of sanitation services in Peru, the collection process, the channels used for collection and the technology applied to the collection process.

Key words: Quality, Collection, Late payment, Inactive Users, Recovery.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos para la optimización del desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco. En el mismo se describe el proceso de la cobranza para la recuperación de la cartera morosa y usuarios inactivos, se analizan las causas de la morosidad y se plantean propuestas de mejora.

El crecimiento de la cartera morosa es un problema a corto y largo plazo para la institución; el comportamiento de esta puede ser en términos productivos ascendentes o descendente, esto dependerá de factores como la coordinación, el procedimiento de cobro y el control con que se realiza la gestión de cobranza. Entre las causas señaladas, definitivamente se incide en la respuesta que se recibe del usuario de la EPSS; en línea con tal razonamiento, (PROAGUA, 2004 - 2008) expone un análisis válido que es tomado como referencia en el presente trabajo.

A las preguntas: ¿Por qué los usuarios de una EPS no pagan sus recibos? o ¿Por qué las reconexiones clandestinas abundan masivamente?, se acostumbra enfrentar explicaciones tan lógicas como fáciles: La gente no tiene dinero. En el Perú carecemos de una cultura de pago como la tienen en otros países.

Es interesante verificar la validez de estas argumentaciones en relación con otros servicios que se brindan al mismo consumidor.

Mientras las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento sufren de altas tasas de morosidad, las empresas de electricidad y telefonía llegan a recaudar casi el 100% de su facturación, a pesar de que sus servicios son de mayor costo.

¿Por qué entonces los usuarios pagan por el servicio de electricidad y del teléfono más no por el agua, cuando se supone que sin agua no se puede vivir?

Expuestas las consideraciones anteriores, se precisa que una condición relevante para la sustentabilidad de los servicios de agua y saneamiento es la cultura de pago.

Atendiendo a estas consideraciones y con las pautas establecidas, el presente trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se describen en el marco teórico, las definiciones de cartera morosa, usuarios inactivos, estrategias de recuperación de cartera morosa, políticas de cobranza y el concepto de desarrollo empresarial. Se expone también el marco legal en el que se desenvuelve la actividad de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco. Asimismo, se mencionan antecedentes del estudio y se fija el marco conceptual para el desarrollo del trabajo.

En el Capítulo II se efectúa el planteamiento del problema, lo cual se inicia con la descripción de la realidad problemática, incluyendo los aspectos de situación financiera y de recaudación. Como resultado, se identifica el problema general y los problemas específicos, señalando también los objetivos, general y específicos; se delimita y justifica este trabajo de investigación.

En el Capítulo III, se expone los métodos, técnicas e instrumentos de investigación. También se señalan el universo, la población y la muestra de trabajo, lo mismo que los instrumentos y procedimientos.

Por otro lado, en el Capítulo IV se presentan, analizan e interpretan los datos obtenidos. Se describe la recolección de la información, según los temas relevantes identificados: las normas legales, el proceso de cobranza, los canales de cobranza y la tecnología aplicada al proceso. Asimismo, en el rubro de contrastación de objetividad se presentan las propuestas de mejora que podrían aplicarse para resolver la problemática identificada. También bajo el rubro de discusión de resultados se analizan las propuestas mencionadas con el fin de validar la propuesta.

Finalmente, se señalan las principales conclusiones y recomendaciones extraídas del trabajo de búsqueda de información, análisis de la misma y presentación de propuestas de mejora.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco EMAPISCO S.A. es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, constituida como Sociedad Anónima. Es una empresa de propiedad municipal, que presta servicios de saneamiento básico a la Provincia de Pisco, procurando alcanzar estándares de calidad internacional, para contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población y del cuidado del medio ambiente.

El 14 de abril de 1993, EMAPISCO S.A, fue creada por acuerdo de Consejo N° 003-A-93-MPP, donde la Municipalidad Provincial de Pisco, aprobó la creación y constitución de una Empresa Municipal de derecho privado bajo la modalidad de Sociedad Anónima, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de la Municipalidades, la Ley de Actividad Empresarial del Estado y la Ley General de Sociedades, con el nombre de Empresa de Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco S.A.

La Empresa EMAPISCO S.A. está adecuada a la forma de Sociedad Anónima por acciones en virtud a lo dispuesto en el Art. 48° del Decreto Legislativo 1280 Ley marco de la gestión y prestación de los servicios de saneamiento LMGPS y el Artículo 14° de su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, así como por las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades. Es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, de propiedad municipal, que presta servicios de saneamiento básico que comprende los servicios de agua potable, servicio de alcantarillado sanitario y servicio de disposición sanitaria de excretas mediante sistemas de letrinas y fosas sépticas.

Datos Generales de la Empresa.

Razón social: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco Sociedad Anónima.

Sigla: EMAPISCO S.A.
Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima
Domicilio Legal: Av. Fermín Tangüis N° 400
Teléfono: (056) 531403-531404
Reclamos: 056 – 532202
RUC: N° 20162483715
EMAIL: emapiscosa@emapisco.com
Portal Web: www.emapisco.com.pe

1.2. Bases teóricas.

1.2.1. Bases Teóricas: Gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos.

1.2.1.A ¿Qué es una cartera morosa?

La cartera de deuda es una parte importantísima de los activos de la empresa. Esta cartera se pierde en buena parte si la cobranza es deficiente ello se origina por el incumplimiento de las obligaciones por parte del usuario, que es cuando se convierte en cartera morosa.

Por otro lado, el pago de las obligaciones depende en buena parte de las cuentas por cobrar, si estas no se comportan debidamente se carecerá de flujo de efectivos necesarios para el oportuno pago de las cuentas. En este sentido, la morosidad se inicia cuando el cliente falla en el pago puntual de su recibo por el servicio recibido; por tanto, el cliente moroso está suscrito en la entidad prestadora de servicios de Saneamiento (EPS) pero no se encuentra al día en sus pagos mensuales.

Los altos índices de cartera morosa hacen que la empresa tenga que recurrir a financiamiento financiero externo que le permita continuar con sus labores normales. Adicional a ello, los altos índices de cartera morosa o cuentas incobrables hacen que los indicadores financieros de liquidez no sean reales, pues al aplicar el indicador de liquidez arrojará como resultado un alto índice de liquidez que representaría para la empresa un alto flujo de dinero; pero en realidad lo que sucede es que todo ese dinero

no se puede obtener tan fácilmente pues la mayor parte se encuentra en cuentas por cobrar, y muchas de esas tal vez en cuentas incobrables.

Según (PROAGUA, 2004 - 2008) se tiene la siguiente clasificación en el caso de una EPSS:

- Cartera Normal: Comprende deudas cuya antigüedad de facturación no excede los 60 días (01 a 02 meses)
- Cartera Morosa: Comprende la deuda impaga cuya antigüedad de facturación está en el rango de 61 días a 360 días (03 a 12 meses).
- Cartera Pesada: Comprende la deuda impaga cuya antigüedad de facturación se encuentra en el rango de 361 días a más (más de 12 meses). Esta deuda se provisiona.

1.2.1.B ¿Quiénes son los usuarios inactivos?

Un usuario inactivo es aquel que en los registros de la entidad prestadora de servicios de saneamiento (EPS) figura como que no cuenta con el servicio. Es decir, que su servicio fue cortado por algún motivo.

Sin embargo, muchos de estos usuarios en realidad sí cuentan con el servicio, siendo por tanto usuarios activos reales inactivos en el sistema, razón por la cual es a este grupo de usuarios al que se dirige la estrategia de reducción de usuarios inactivos.

1.2.1.C Estrategias para la recuperación de la cartera morosa y de usuarios inactivos.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Viene definida por la misión, visión y políticas empresariales, así como el objetivo a alcanzar. La aplicación de la estrategia requiere de analizar la situación específica en que se encuentra la empresa.

1.2.1.D Las causas de la morosidad.

Según (PROAGUA, 2004 - 2008) el análisis de las causas de la morosidad se explica en la siguiente forma:

¿Por qué un usuario se convierte en moroso?

El servicio de agua potable y alcantarillado está al alcance de la población. Podemos además suponer que el agua como servicio se estima por lo menos igual o más que el servicio de luz o de teléfono

¿Por qué entonces estos servicios se pagan puntualmente mientras el agua queda sin pagar, aunque cuesta menos?

Cada familia maneja su situación económica limitada. Habitualmente no sobra el dinero, pero sí los deseos de aumentar la calidad de vida. Existe prácticamente una competencia entre las categorías de consumo en cuanto al presupuesto familiar

Tratemos de imaginar como la familia ejemplo optimiza su presupuesto familiar:

Sea que por un lado se aclaran prioridades para los bienes y servicios (agua antes de luz y antes de teléfono), este orden no coincide necesariamente con la prioridad del pago. Siempre y cuando el no pagar no signifique necesariamente el no usar, la categoría se ofrece para ahorrar gastos sin perder la calidad de vida que implique.

Es cierto que el ahorro de tarifa sin carecer del servicio es más viable en el sector de agua que en el sector de luz o teléfono.

Mientras el corte de la línea telefónica es irreversible por parte del usuario, la luz y el agua se reponen habitualmente de manera arbitraria. Como la luz siempre tiene medidor, la familia es consciente de que tendrá que pagar el consumo indebido en el futuro y que la reposición será detectada y castigada con una multa adicional.

En cambio, el agua se factura mayormente por consumo asignado. Una reposición mientras no sea detectada, no genera un costo de servicio ni un castigo por la infracción

Entonces:

¿De dónde toman estos usuarios su energía criminal?

¿Cómo justifican su obvio abuso del sistema de servicios?

Se puede encontrar diferentes razones para la morosidad:

A.- Existen aquellos que intentan con cálculo y fríamente, engañar a la empresa. Se dejan cortar el servicio o hasta solicitan la suspensión para ya no pagar y luego se reconectan arbitrariamente.

B.- Hay otros, que por el mal ejemplo de los primeros se encuentran irritados en su comprensión de justicia y solidaridad. No aceptan pagar para que los delincuentes gocen del mismo servicio de manera gratuita. En vez de denunciarlos se convierten también en usuarios ilegales

C.- Un tercer motivo para no pagar es que el monto de la deuda haya crecido a niveles inmanejables. Esto sucede siempre y cuando la EPS se olvide de cobrar o sancionar a los morosos, así que ellos, mientras no sufren consecuencias negativas, siguen utilizando el servicio sin pagar. Una vez detectados y en estado de corte, en vez de acceder a un convenio de fraccionamiento y pagar poco a poco la deuda, se convierten en consumidores ilegales. Asimismo, en algunos casos la EPS ni había ofrecido un pago fraccionado al alcance de la familia.

Cabe mencionar que generalmente la situación socioeconómica de gran parte de la población justifica (por lo menos desde su punto de vista) cualquier intento de aprovechamiento a costo de otro, mucho más aún a costo de una institución semi estatal.

Una mala imagen de la empresa o de algunos de sus representantes contribuye a que los delincuentes sean bien vistos en la población y con la valentía y decisión de su delito den un gran ejemplo a los demás

También un servicio deficiente que da mucho argumento para quejas y reclamos, ayuda en la decisión de no pagar la tarifa.

La decisión del usuario a favor o en contra de pagar la tarifa es resultado de un análisis de costos y beneficios. Para reducir la morosidad y las conexiones arbitrarias, la EPS tiene que disminuir la atractividad de no pagar y aumentar la ventaja de pagar, hasta que la cancelación de la tarifa sea la alternativa más eficiente para las familias.

¿Cómo la EPS contribuye a la morosidad?

En muchas EPS se acepta la morosidad como un mal inevitable y se conforman con los ingresos que se logran recaudar, concentrando sus esfuerzos tan sólo en la reducción de los costos operativos de la empresa.

Reducir costos es un objetivo respetable, pero especialmente en el servicio de cortes efectivos y control del claudestínaje, la EPS puede lograr efectos considerables con una intervención de relativamente bajo costo. Está a su alcance el aumento de recaudación de fondos y la disminución de la cartera morosa, influyendo en varias determinantes de la morosidad.

Una reducción del personal o de sueldos en este sector produce fácilmente mayores deficiencias en la gestión de cobranza, mayores costos en el manejo administrativo y una baja recaudación.

A partir del análisis de costo-beneficio mencionado se puede observar altos montos de morosidad, bajos índices de cobranza y altos porcentajes de conexiones inactivas, siempre y cuando se estén dando las condiciones siguientes:

A.- La institución o algunos de sus representantes poseen una mala imagen ante el público:

- Existen escándalos políticos.*
- Se considera el dinero mal gastado.*
- Representantes no pagan por el servicio.*
- El servicio que brinda la empresa es deficiente*

En estos casos, entre los usuarios nacen motivos de venganza, de protección y de sanción para lograr cambios o por lo menos manifestar su desacuerdo. En consecuencia, los delincuentes serán bien vistos y respetados en la población

B.- Existe una discriminación de los usuarios por parte de la EPS:

Voluntaria: La empresa permite a diferentes consumidores grandes como empresas o instituciones no pagar la tarifa, es decir no les aplica las respectivas sanciones.

Involuntaria: La empresa no está en las condiciones de aplicar las sanciones programadas a todos los casos de morosidad.

Cualquier tipo de discriminación destruye la confianza de los usuarios en justicia y equidad de responsabilidades, lo que puede afectar a la voluntad de pago de los clientes no privilegiados

C.- La gestión de cobranza no es transparente y no es estricta en su aplicación:

- *La EPS no informa de antemano sobre las sanciones en el caso de morosidad.*
- *La EPS no cumple con las sanciones del caso de una manera puntual y eficaz.*
- *La técnica de corte es tan simple que permite la reposición arbitraria a bajo costo.*
- *Las conexiones en estado de corte no se revisan frecuentemente.*

En estos casos el usuario no puede prever si será y cuándo será castigado por no pagar la tarifa. No sabe en qué consisten eventuales sanciones. El cliente aprende que la forma de sanción (corte) y su control le permitirán la reposición arbitraria temporal.

El usuario enfrenta la gran tentación de arriesgarse y quizás no ser castigado. Aprovecha temporal o continuamente del servicio de agua gratuito para compensar problemas económicos en la familia.

D.- La EPS permite que se acumulen deudas hasta niveles inmanejables:

1- El corte de conexiones activas no se realiza puntualmente al vencer el segundo mes de facturación, así que el usuario sigue consumiendo el servicio sin ser detenido ni obligado a pagar.

2- Con el mismo efecto, la ausencia de facilidades y plazos de pago o la insuficiente comunicación de la EPS sobre su existencia aumentan la dificultad de pagar una deuda. En estos casos la deuda se hace más difícil de pagar para el usuario, incentivándolo a buscar soluciones fraudulentas

Podemos atribuir que la causa principal de una baja eficiencia de cobranza, baja facturación y alta morosidad se deben a deficiencias en la gestión comercial de la propia EPS, mientras carece de:

- *Una gestión eficiente de cortes: Estos no son efectuados en su totalidad a los usuarios morosos de manera oportuna y/o no son controlados para evitar su reposición inmediata.*
- *Una gestión efectiva de detección de reconexiones arbitrarias: No se ejecutan revisiones periódicas en campo para identificar a los inmuebles con servicio no registrado.*
- *Una gestión eficiente de promoción de cobranza morosa: No existe una información clara de las facilidades de pago hacia el usuario moroso, asimismo los trámites resultan ser complicados y engorrosos para lograr negociaciones de pago de deuda morosa.*

1.2.2. Bases Teóricas: Desarrollo Empresarial.

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual la empresa y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, para favorecer el manejo eficiente y eficaz de los recursos, la innovación de productos y procesos, de tal manera que se asegure un crecimiento sostenible de la empresa.

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación.

Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

1.3. Marco Legal

Los principales dispositivos legales con los que EMAPISCO S.A ejerce su actividad empresarial están dados por el siguiente marco normativo:

- Decreto Legislativo N° 1280 Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento LMGPS. Esta Ley establece que la responsabilidad de la prestación eficiente y sostenible de los servicios de saneamiento en el ámbito urbano corresponde a las municipalidades provinciales a través de

empresas prestadoras de los servicios de saneamiento EPSS. Asimismo, las municipalidades provinciales, como responsables de la prestación de los servicios de saneamiento, otorgan la explotación, en forma total o parcial de uno o más de los servicios de saneamiento en el ámbito urbano, a las empresas prestadoras de los servicios de saneamiento. Las EPSS pueden ser públicas de accionariado estatal (SEDAPAL), públicas de accionariado municipal (48 EPSS en el país, entre ellas EMAPISCO S.A., privadas (ATUSA – Aguas de Tumbes S.A.) o mixtas.

- D.S. 021-2017 Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- Decreto Ley N°25965. Creación de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS, incluyendo toda la normativa regulatoria emitida por esta entidad.
- Ley N° 24948-Ley de la Actividad Empresarial del Estado y sus modificatorias.
- Ley General de Sociedades Ley N° 26887.
- Ley N° 27785 del Sistema Nacional de Control.
- Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. Esta Ley en su Título II, Capítulo II, Sub Capítulo III, artículo 76 establece los criterios de colaboración entre Entidades públicas, al cual puede acogerse la EPSS EMAPISCO S.A.
- Estatutos de la Empresa.
- Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de EPS EMAPISCO S.A.
- Reglamento de Organización y Funciones de EMAPISCO S.A.

1.4. Investigaciones o Antecedentes del Estudio.

1.4.1. Antecedentes Internacionales.

Delgado Avila, M. J., & Fajardo Buñay, L. X. (2010) Optimización del Sistema de Cobros de Impuestos y Servicios en el Municipio del Cantón Girón Sobre Sistemas Distribuidos. (*Tesis de Titulación*). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca, Ecuador. En la presente tesis tiene como objetivo establecer las diferentes necesidades del sistema de cobros de servicios e impuestos del ilustre Municipio de Girón, especificar las diferentes limitaciones y restricciones de manipulación del mencionado sistema, identificar metas globales, analizar perspectivas de los diferentes usuarios del sistema. Y en cuanto a la metodología aplicada es el cobro por servicios tomando como referencia los datos de los contribuyentes, documentos de contrato de servicios o impuesto, rubros asignados al contribuyente por adquisición de un servicios pago de un impuesto. Cabe resaltar que la propuesta insiste en la implementación de un software para llevar a cabo un adecuado cobro. Se concluye que; el proyecto fue exitoso de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los funcionarios del departamento de Avalúos y Catastros, respecto a los módulos de Predios Urbanos y Rurales, Locales comerciales y patentes del departamento de Gestión ambiental y saneamiento para el módulo de agua potable y alcantarillado y el departamento financiero con su módulo de emisión y recaudación de títulos.

Flores Ortega, J. I. (2008), Las políticas de Reforzamiento del Pago y su Impacto en la Provisión de los Servicios de Dos Organismos Operadores de Agua en el Norte de México. (Tesis para el Grado de Maestría). Colegio de la frontera Norte, Tijuana, México. La presente tesis Magistral tiene como objetivo general explicar como un inadecuado diseño e implementación de políticas de reforzamiento del pago de los servicios del agua generan impactos ambientales negativos utilizando el ciclo urbano del agua como insumo de análisis. Y como objetivos específicos Comparar el fenómeno de morosidad en dos organismos operadores en la frontera entre México y Estados Unidos con características distintas; CESPT en Tijuana y COMAPA en Nuevo Laredo, Analizar el impacto de la morosidad en la eficiencia de la provisión del servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento, Determinar los impactos ecológicos de la provisión de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento; desde la perspectiva del ciclo urbano del agua en Tijuana y Nuevo Laredo. En cuanto a la metodología, en este trabajo se estudiará a dos organismos operadores de agua: CESPT en Tijuana y COMAPA Nuevo Laredo; haciendo una comparación de los

problemas financieros y operativos que enfrentan debido a la morosidad en el pago del servicio y de los impactos negativos al ambiente ocasionados por la falta de infraestructura y de planeación preventiva en la inversión en obras. En este apartado se considerarán los siguientes datos: Características geográficas y físicas, y Cobertura de los servicios públicos. Este estudio tiene la característica de integrar cuatro dimensiones de análisis, factores institucionales, operación de organismos, deficiencias administrativas, consecuencias ambientales. Finalmente como se puede observar la Frontera Norte es un concepto que abarca una gama de realidades distintas y que no pueden ser analizadas en bloque. Este es el caso de los dos municipios en los que trabajan la CESPT y la COMAPA. Cada municipio por sus características geográficas, políticas y socioeconómicas; presenta una serie de retos que limita o favorece la prestación de los servicios de APAS.

1.4.2. Antecedentes Nacionales.

Monge Portillo, C. E. (2014), Desempeño de las Empresas Prestadoras del Servicio de Agua y Saneamiento en el Perú. (*Tesis de Licenciatura*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. En la presente tesis de licenciatura tiene como objetivo general el de determinar cuáles son las variables más importantes que condicionan la generación de ganancias del servicio de Agua Potable y Saneamiento de las EPS en el Perú. Nos interesa confirmar si es que –de acuerdo al modelo de Stigler y Peltzman– la variable política es determinante en la performance de las empresas prestadoras. Así mismo, la metodología aplicada es un modelo teórico que explica las razones por las cuales una empresa puede generar ganancias o pérdidas en base a la relación entre las tarifas que cobra y las ganancias que éstas generan. Tener resultados confiables sobre las relaciones entre la tarifa media y la utilidad sustenta el modelo teórico y los supuestos sobre los que nos basamos, en base a los cuales finalmente se podrían tomar decisiones de política pública que permitan responder a las necesidades de mejorar la eficiencia de las EPS, y en base a lo cual haremos nuestras recomendaciones. Se concluye; que las EPS y el regulador funcionan en un marco institucional influenciado por factores políticos. Los órganos más importantes de gestión están directamente relacionados con factores políticos (elección de Directorio, Junta General de Accionistas, entre otros ejemplos). La adaptación del modelo de Stigler y Peltzman al

sector de agua y saneamiento, limita la “intervención” política al aumento o reducción de las tarifas. La adaptación del modelo esconde una realidad en la que existe inversión estratégica guiada por el Gobierno, financiamiento privado y público, corrupción, manejo privado de las empresas (caso Aguas de Tumbes), interferencia política, entre muchos otros factores.

Pastor Paredes, O. (2014), Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú: De la imposición de la oferta a escuchar a la demanda. (*Tesis para el Grado de Magister*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. En la presente investigación tiene como principal propósito determinar la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú. Por otro lado; la metodología propone incluir la perspectiva del cliente en los indicadores de gestión de las EPS, para ello se evalúa el sector saneamiento, el nivel de percepción y expectativas de los clientes y funcionarios y las causas de la opinión poco favorable de la población urbana con respecto a la calidad de la gestión de las EPS. Es de tipo exploratoria, histórica y comparativa. Así mismo; la presentación de los resultados del sector saneamiento es descriptiva y de diagnóstico para la presentación de los resultados. Los métodos y técnicas a aplicar son cualitativo y cuantitativo, herramientas empleadas es el Focus Group, Entrevista y Encuestas. Se concluye que el estado peruano es soberano en el aprovechamiento del recurso natural agua, todos los niveles de gobierno legislan e intervienen en la gestión del recurso agua, del agua potable como producto y del agua como servicio, no necesariamente de manera coordinada. Diversos instrumentos nacionales e internacionales, enfatizan la importancia del acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado, su propósito es incidir en la disminución de la brecha de cobertura de agua potable, alcantarillado, y tratamiento de aguas residuales, en ese orden, y se constituyen en una justificación de políticas que priorizan las inversiones públicas. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento es el ente rector sectorial, la Superintendencia Nacional de Administración de Servicios de Agua y Saneamiento, regula y fiscaliza las actividades de los operadores, que en el ámbito urbano son denominados EPS.

(Zegarra Méndez, 2014) sugiere que las familias cuenten con este servicio, lo cual les permite mejorar la calidad de vida, pero para ello se hace uso de un instrumento

importante y más usado en sistemas de distribución o de redes como las de agua potables y son las tarifas el cual se define como “*cargos que pagan los usuarios por la prestación del servicio*”, como la definición sugiere que la tarifa deberá estar directamente relacionada con la cantidad de agua o el flujo del servicio que el usuario extrae del sistema para su uso privado, no siempre se puede establecer una tarifa atada directamente al consumo si el agua no puede ser controlado a un nivel básico, como en la mayoría de servicios. (Zegarra Méndez, 2014)

Por consiguiente; los sistemas de tarifas de agua deben tener un componente o cargo fijo que es muy importante en la medida en que se trata de operar y mantener sistemas que cuentan con una gran infraestructura cuya operación y mantenimiento tiene un alto costo fijo que es necesario cubrir.

Precisando, una condición relevante para la sustentabilidad de los servicios de agua potable y saneamiento es la cultura de pago ya antes mencionado, que es el acto periódico de pagar una suma establecida que se hará efectivo mediante la emisión de la factura de pago, el cual se llega al reconocimiento por parte de los usuarios de los costos económicos existentes sobre la prestación del servicio.

No obstante, las empresas que prestan el servicio de agua potable y saneamiento enfrentan un gran problema y es el porcentaje relativamente alto de usuarios morosos, esta situación muchas veces está atada a la valoración de baja prioridad de pago de los servicios de agua y alcantarillado en comparación con otros servicios públicos como la electricidad o la telefonía móvil.

En referencia a lo dicho anteriormente; (Humanchumo Venegas, 2006); refiere que la realidad Nacional de las Empresas Prestadoras del Servicio de Saneamiento del Perú, muestra una situación crítica. Los servicios que se brindan a los usuarios son deficientes y la imagen que proyectan las organizaciones hacia la comunidad es cada vez más deteriorada, como consecuencia de no existir un mecanismo de control estratégico, es decir un sistema que establezca puntos de referencia, reglas, métodos e indicadores para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de la metas, para su supervisión, evaluación y monitoreo por parte de la

SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento) haciendo fácil su politización y/o burocratización Como lo cita (GTZ, 2010).

1.4.3. Antecedentes Locales

Falcon Jorge, C. Plan Piloto de Campaña Comunicacional de EMAPISCO, Para la instalación de medidores de Agua en el asentamiento Humano "El Alto del Molino" Provincia de Pisco . (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Pisco, Ica, Perú. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Arqueología, Escuela Académico Profesional de Ciencias de la Comunicación llegó a las siguientes conclusiones:

Todas las empresas, instituciones públicas o privadas deben designar presupuesto para el funcionamiento de una Oficina de Relaciones Públicas pues esta es parte fundamental en la naturaleza de una organización. Se evidenció el trabajo realizado por el personal que labora en la empresa prestadora de Servicio de agua EMAPISCO con la aplicación de la Campaña Comunicacional, pues lograron revertir la opinión inicial desfavorable de los moradores del Asentamiento Humano "Alto del Molino" logrando que el 84% de las 1600 familias que constituyeron el Plan Piloto accedan a la instalación de los medidores en sus viviendas. Se determinó la influencia del Plan Piloto de Campaña Comunicaciones ya que el conjunto de estrategias aplicadas como las charlas de orientación, la campaña el gasfitero del hogar, los volantes, dípticos, trípticos, el perifoneo, el mensaje colocado en la parte inferior de los recibos de agua, el banner, los spot publicitarios en los medios de comunicación, las entrevistas a los funcionarios entre otros lograron sensibilizar a los moradores de Alto del Molino logrando que la gran mayoría que constituye el grupo piloto acceda a la instalación de los medidores. Se estableció la influencia del Plan Piloto de Campaña Comunicación, pues al utilizar las estrategias en conjunto con el objetivo de conocer las bondades de los medidores y sensibilizando sobre del ahorro económico, se logró el objetivo que los moradores del Alto del Molino, conozcan el gran beneficio que tiene la instalación de los medidores, dejando atrás el mito que ello los perjudicaría económicamente, pagando más.

1.5. Marco Conceptual.

- **Atención al usuario:** Conjunto de actividades interrelacionadas ofrecidas por los miembros de la organización, a fin de que el usuario obtenga el servicio en el momento, lugar y condiciones en las que espera. (Rojas Moya, 2000).
- **Canales de cobranza:** Distintas vías de interacción entre la EPSS y el usuario moroso, procurando usar las variedades de formas de comunicación que ofrece el mercado actual, de manera tal que nos aseguramos de que el usuario moroso esté enterado de su obligación y de la intención de la EPSS de ejercer su derecho. Asimismo, se pueda facilitar al deudor diversas opciones para asumir su obligación de pago.
- **Cartera:** Parte importantísima de los activos de la empresa que equivale a las cuentas por cobrar que tiene por el servicio que presta. (Pinedo González, 2007).
- **Cartera morosa:** Aquella parte de la cuentas por cobrar conformada con una antigüedad de tres a doce meses. (Pinedo González, 2007). En el presente trabajo consideramos como cartera morosa a la que está conformada por las deudas vencidas por servicios de dos a más meses.
- **Cobranza:** Es un proceso formal en la cual se tramita el pago de una deuda pendiente por un servicio o bien recibido. (Torres Aguirre, 1996).
- **Cobranza Administrativa:** Aquella que se enfoca principalmente en la gestión de control, seguimiento y cobranza de cartera corriente como las de cartera morosa. (Torres Aguirre, 1996).
- **Comunicación:** Proceso de transmitir ideas entre los colaboradores de manera organizada, entre ellos mismos y con el entorno externo. (Martínez Guillén, 2013).
- **Desarrollo empresarial:** Es el proceso por medio del cual la empresa y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa, la innovación de productos y procesos de tal manera que se asegure un crecimiento sostenible de la empresa.

(Manual práctico de formación y desarrollo empresarial, 1979)

- **Eficiencia:** La eficiencia es la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para lograr un objetivo o cuando se alcanza los objetivos con los mismos o menos recursos. (Escuela Nacional de Agricultura (México) , 1975).
- **Estrategia:** Conjunto de actividades organizadas de tal forma que permiten alcanzar un objetivo definido. (Carrión Maroto, 2007).
- **Gestión empresarial:** Son acciones planeadas, ejecutadas y evaluadas, de acuerdo con el pensamiento estratégico empresarial, llevadas a cabo para obtener un beneficio mutuo con la comunidad. (Pérez-Carballo Veiga, 2013).
- **Gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos:** Según (Ventura & Delgado González, 2008), la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. Por otro lado; la cartera morosa hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los usuarios y los usuarios inactivos son aquellos usuarios que contrataron el servicio y que actualmente no están siendo facturados por alguna de las siguientes razones:
 - Solicitaron corte temporal del servicio debido a que consideran que no han de hacer uso de los servicios que presta EMAPISCO S.A.
 - Tienen el servicio cortado por un tiempo mayor o igual a 2 meses, lo cual significa que mantienen una deuda por pagar a EMAPISCO S.A.
- **Mora:** Falta de pago oportuno de acuerdo a la fecha estipulada en la facturación de cobro. (Carrasco Parrilla, 2000).
- **Proceso:** Se denomina proceso al conjunto de acciones tareas sistematizadas que se realizan con un fin, forman parte de un esquema determinado. (Mittelman, 2000), define proceso a cualquier actividad o conjunto de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

En el marco de la economía, se habla de proceso productivo para hacer mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

Por otra parte, resulta interesante resaltar que un proceso de negocio está basado en diversas actividades vinculadas de forma lógica que se llevan a cabo a fin de obtener un resultado de negocio concreto. En este contexto, cada proceso de negocio posee sus propias entradas, funciones y salidas. (Gardey, 2012).

- **Productividad:** Se define como el conjunto de estrategias, herramientas y técnicas para lograr un alto rendimiento optimizando el tiempo y esfuerzos para lograr objetivos y resultados de manera eficaz y eficiente. (Organización Internacional del Trabajo, 2000).
- **Servicio:** Bien intangible o conjunto de actividades que busca satisfacer las necesidades del usuario. (Paz Couso, 2005).
- **Tecnología de cobranza:** Puede entenderse a la tecnología como la aplicación práctica del conocimiento generado por la ciencia. En tal sentido, entendemos aquí la aplicación de las innovaciones concretamente al proceso de cobranza. Dado que este proceso está compuesto de varias etapas, la tecnología aplicable estará relacionada también con cada una de esas etapas, las cuales son: notificación o aviso, ejecución de acción restrictiva, recaudación.
- **Usuario:** persona que habitualmente toma un servicio. (Paz Couso, 2005).

CAPÍTULO II

PROBLEMA, OBJETIVOS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del Problema

La mayoría de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento del país afrontan serias limitaciones económicas, que no les permite desarrollarse empresarialmente ni ofrecer un servicio con altos estándares de calidad a los usuarios, debido a que no recaudan lo suficiente para financiar completamente sus actividades operativas normales. Las causas de esta baja recaudación son múltiples y pueden ser agrupadas en dos grandes rubros: una baja facturación con respecto al estado real del consumo de agua o del uso que los usuarios dan al recurso hídrico, y por otro lado un bajo porcentaje de cobranza sobre esta facturación”. (PROAGUA GTZ Convenio gobierno Perú - Alemania., 2004 - 2008). El presente trabajo se enfoca en el análisis y propuestas de acciones para mejorar el segundo tema de los mencionados: la cobranza, en especial de aquella deuda que es calificada como morosa.

En efecto, el acto periódico de pagar la factura lleva al reconocimiento por parte de los usuarios de los costos económicos existentes dadas por la prestación, los cuales deben ser financiados por ellos, ya que son los beneficiarios del servicio. Asimismo, la población comprende o debería hacerlo, ya que la falta de pago implica un mayor riesgo de deterioro y postergar el acceso a la red de las personas carentes del servicio.

Cabe agregar que la omisión al pago de facturas afecta gravemente el sistema de recaudación de la empresa prestadora de servicio de agua, ya que al realizar actividad económica no pueden cumplir o hacer frente a sus obligaciones financieras.

En este contexto, EMAPISCO S.A. es la empresa ubicada en la Provincia de Pisco, encargada de prestar los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales en los distritos de Pisco Cercado, San Andrés y Túpac Amaru Inca de la Provincia de Pisco, Departamento de Ica.

Por ser una Empresa Municipal está sujeta a las acciones del Sistema Nacional de Control cuyo ente normativo es la Contraloría General de la República. En los aspectos presupuestales está regida por las disposiciones emitidas por la Dirección General de

Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. En lo referente a la regulación de la prestación de los servicios se encuentra sujeta a la normatividad emitida por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS.

Su misión como empresa es abastecer con un óptimo servicio de agua potable y alcantarillado en términos de calidad, continuidad, cobertura y oportunidad con el objeto de contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios considerando los procesos de capacitación permanente de nuestro personal, y del debido cuidado del medio ambiente.

Así mismo su visión es Constituirse en una empresa de reconocido prestigio y líder en la prestación de servicios de saneamiento básico en la Región Ica.

Con base en la información al año 2014, la EPS EMAPISCO fue evaluada en sus aspectos económicos financieros por el Organismo Técnico de la Administración de los servicios de Saneamiento OTASS, como resultado de lo cual se determinó su ingreso al Régimen de Apoyo Transitorio RAT, debido a la causal de una deficiente solvencia económica y financiera. Se encuentra en tal situación desde el mes de marzo de 2017.

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

La EPSS EMAPISCO S.A., atiende con sus servicios a un número total de 23,891 conexiones de agua potable y 23,088 de desagüe (como se muestra en la siguiente Tabla 1) de las cuales el 78 % son usuarios activos (18,602 conexiones de agua y 18,119 de desagüe), lo que significa que el 22 % de los usuarios pertenecen al grupo de los usuarios inactivos y cartera morosa.

Tabla 01: Conexiones agua potable y alcantarillado por categoría – consolidado, a diciembre 2017

CATEGORIA	ACTIVAS					CORTADOS			TOTAL AGUA	TOTAL DESAGUE
	AGUA Y DESAGUE		SOLO AGUA		SOLO DESAGUE	AGUA Y DESAGUE	SOLO AGUA	SOLO DESAGUE		
	C/MED	S/MED	C/MED	S/MED						
DOMESTICO	4,692	11,702	10	426	27	4,595	310	45	21,735	21,061
SOCIAL	15	80	2	38	-	12	47	-	194	107
COMERCIAL 30	282	624	-	13	4	190	7	3	1,116	1,103
COMERCIAL 50	256	250	6	46	13	80	8	5	646	604
ESTATAL	19	95	-	13	18	18	9	7	154	157
INDUSTRIAL	17	13	1	2	12	11	2	3	46	56
TOTAL	5,281	12,764	19	538	74	4,906	383	63	23,891	23,088

Fuente: (Coral Jamanca, 2018).

A fin de valorar si el porcentaje de conexiones activas es aceptable, lo contrastamos con los porcentajes señalados como metas para la EPSS EMAPISCO según el estudio tarifario del quinquenio 2012 – 2016 (SUNASS - Gerencia de regulación tarifaria, 2011), los cuales están señalados de la siguiente manera.

Tabla 02: Meta de conexiones agua potable y alcantarillado por categoría – consolidado, a diciembre 2017

Conexiones Activas de Agua Potable							
Localidad	Total conex	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pisco	13,620	72%	75%	78%	81%	84%	84%
San Andrés	3,126	72%	74%	77%	79%	81%	82%
Túpac Amaru Inca	5,103	69%	74%	78%	82%	86%	86%
Total/Promedio	21,849	71%	75%	78%	81%	84%	84%

Fuente: (SUNASS - Gerencia de regulación tarifaria, 2011), pág. 33.

Se entiende que las metas señaladas por la SUNASS dentro de un documento base de gestión como es el Estudio Tarifario son cifras determinadas para alcanzar un desempeño empresarial aceptable. Sin embargo, lo real es que se alcanzó una cifra muy baja pues a partir del año 2015 debiera tenerse un 84 % de conexiones activas, alcanzándose solo un 78 %. En cifras del 2017, debieran tenerse al menos 20,112 conexiones activas, pero solo se tienen 18,602 haciendo una diferencia de 1,510 conexiones que aún no son incorporadas al segmento de conexiones activas.

Puede afirmarse que esta es una de las principales causas de la precaria situación financiera de la EPSS EMAPISCO S.A., dado que lo más probable es que gran parte de los usuarios catalogados como “inactivos” en realidad están conectados a las redes de agua y alcantarillado, teniendo activo el servicio en campo, eludiendo la obligación

de pagarlo.

La cartera de deuda morosa está compuesta por la que les corresponde a los usuarios que mantienen una deuda reconocida en los registros de la EPS EMAPISCO S.A por las tarifas de los servicios por un período igual o mayor a los 3 meses de servicio. Se denominan usuarios inactivos a todos aquellos que no registran movimiento en su cuenta corriente del último mes; en tal condición figuran en el sistema informático, independientemente que muchos de ellos probablemente tengan la conexión activa en campo.

2.1.1.A Estados financieros

El Estado de situación financiera de la EPS EMAPISCO al 31 de diciembre de 2017 presenta la información de las Tablas 3 y 4.

Con base en la información mencionada, se puede apreciar el desempeño de EMAPISCO S.A. respecto al monto de sus cuentas por cobrar. Un indicador usado en las empresas del sector saneamiento sobre este aspecto es el Índice de morosidad, el cual se estima relacionando el monto neto de las cuentas por cobrar con la facturación mensual promedio, obteniéndose por tanto los siguientes valores:

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Facturación mensual promedio}}$$

$$\text{Índice de morosidad 2016} = \frac{1,876,115}{587,846} = 3.19$$

$$\text{Índice de morosidad 2017} = \frac{1,133,019}{606,819} = 1.87$$

Se considera que un desempeño apropiado de la cobranza debe reflejarse en un indicador de morosidad menor a 1, deseable que menor o igual a 0.5, cuanto más pequeño mejor, dado que la disminución indica una mayor eficiencia de cobranza.

Tabla 03: Estado de situación financiera 2017

Al 31 de diciembre de los años 2017 y 2016		
	31.12.2017	31.12.2016
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente al efectivo	37,874,448	22,760,380
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	1,133,019	1,876,115
Otras cuentas por cobrar (neto)	199,678	57,277
Inventarios (neto)	417,206	439,198
Gastos pagados por anticipado	497,302	375,449
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40,121,653	25,508,419
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedades, planta y equipo (neto)	138,070,764	144,032,986
Activos intangibles (neto)	229,776	212,886
Activos por impuestos a las ganancias diferidas	2,150,664	2,913,225
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	140,451,204	147,159,097
TOTAL ACTIVO	180,572,857	172,667,516
Cuentas de orden	2,439,276	2,172,904
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Sobregiros bancarios	22,551	100,000
Cuentas por pagar comerciales	487,369	337,954
Otras cuentas por pagar	1,403,569	876,017
Provisiones	164,149	212,870
Beneficios a los empleados	1,409	113,050
Otros pasivos	7,327,381	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	9,406,428	1,639,891
PASIVO NO CORRIENTE		
Otras cuentas por pagar		7,858,520
Beneficios a los empleados	1,510,883	1,668,494
Ingresos diferidos (neto)	67,022,023	56,494,778
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	68,532,906	66,021,792
TOTAL PASIVO	77,939,334	67,661,683
PATRIMONIO		
Capital	2,600,000	2,600,000
Capital adicional	113,417,351	113,417,351
Resultados acumulados	- 13,383,828	- 11,011,518
TOTAL PATRIMONIO	102,633,523	105,005,833
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	180,572,857	172,667,516
Cuentas de orden	2,439,276	2,172,904

Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018)

Tabla 04: Estado de resultados integrales 2017

Por los períodos terminados al 31 de diciembre de los años 2017 y 2016 (en soles)		
	31.12.2017	31.12.2016
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Prestación de servicios	6,517,567	6,137,166
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	6,517,567	6,137,166
Costo de ventas	- 6,759,960	- 3,744,730
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	- 242,393	2,392,436
Gastos de ventas y distribución	- 1,684,634	- 892,677
Gastos de administración	- 4,647,589	- 4,018,834
Otros ingresos operativos	4,784,409	2,593,113
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	- 1,790,207	74,038
Ingresos financieros	14,266	15,235
Gastos financieros	- 94,046	- 234,797
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	- 1,869,987	- 145,524
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	- 1,869,987	- 145,524
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL EJERCICIO NETO DEL IMPUESTO A LA RENTA	- 1,869,987	- 145,524

Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018)

En el presente caso, se ve que aun cuando del 2016 a 2017 se verifica una disminución del índice de morosidad de 3.19 a 1.87 todavía no se acerca al indicador referencial básico de 1.

2.1.1.B Recaudación

Un aspecto importante de la situación financiera de la EPSS EMAPISCO S.A. puede ser vista a través del análisis de las cifras de facturación y recaudación que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 05: Facturación y recaudación anual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 - 2017

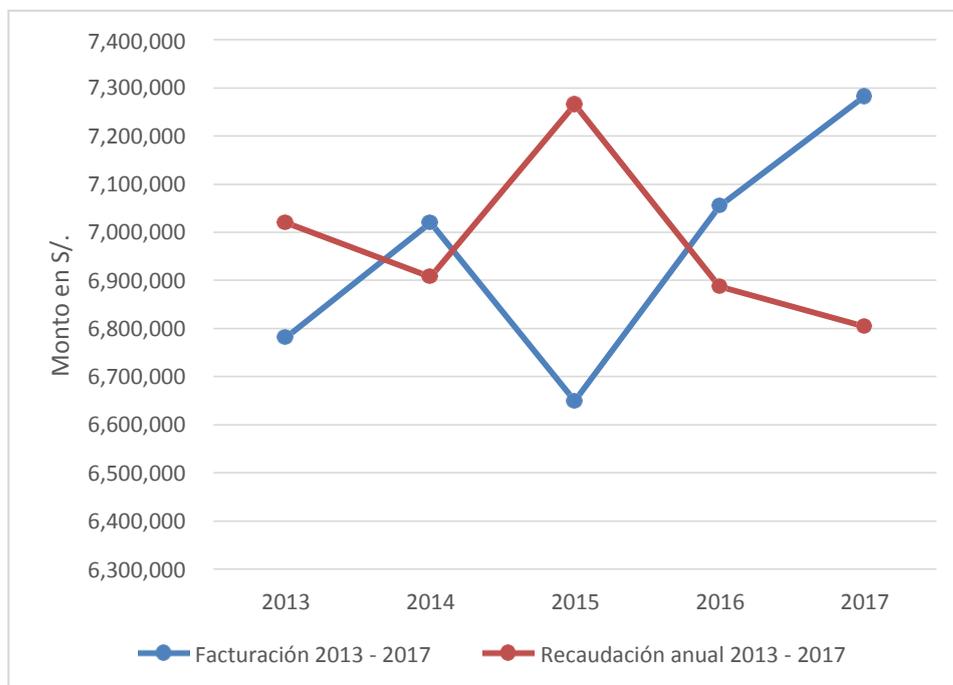
Meses	2013		2014		2015		2016		2017	
	Facturación	Recaudación								
Enero	560,978	563,021	563,021	572,105	545,664	537,278	664,461	633,680	497,207	482,430
Febrero	562,810	568,186	568,186	562,749	562,456	612,739	623,707	623,553	584,512	516,977
Marzo	555,734	594,019	594,019	617,703	576,004	601,085	620,299	732,007	632,012	632,929
Abril	579,561	618,218	618,218	602,639	519,242	626,008	628,877	626,302	610,792	512,343
Mayo	569,510	592,471	592,417	567,925	526,528	621,179	641,223	652,073	615,530	675,252
Junio	555,707	589,964	589,964	552,077	538,167	527,506	559,243	595,761	577,471	524,440
Julio	568,472	582,266	582,266	560,988	535,801	611,470	574,438	580,057	604,811	610,039
Agosto	546,635	579,294	579,294	559,803	552,997	715,512	662,964	492,821	698,610	536,211
Setiembre	540,118	598,308	598,308	575,919	565,354	580,277	527,776	505,470	580,430	529,834
Octubre	593,473	564,867	564,867	538,265	568,037	580,170	507,630	521,603	618,922	600,205
Noviembre	586,980	585,739	585,739	628,277	569,383	628,883	533,446	479,624	617,938	570,724
Diciembre	561,198	583,095	583,095	568,659	589,528	622,747	510,087	444,201	643,591	612,590
Total	6,781,176	7,019,448	7,019,394	6,907,109	6,649,161	7,264,854	7,054,151	6,887,152	7,281,826	6,803,974

Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018), Memoria institucional años 2013 a 2017.

Elaboración: Propia

Los datos de la tabla anterior pueden ser visualizados en forma de gráfico con el fin de apreciar su evolución, de la siguiente manera.

Gráfico 1: Facturación y recaudación anual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 – 2017



Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018). Memorial institucional 2013 a 2017

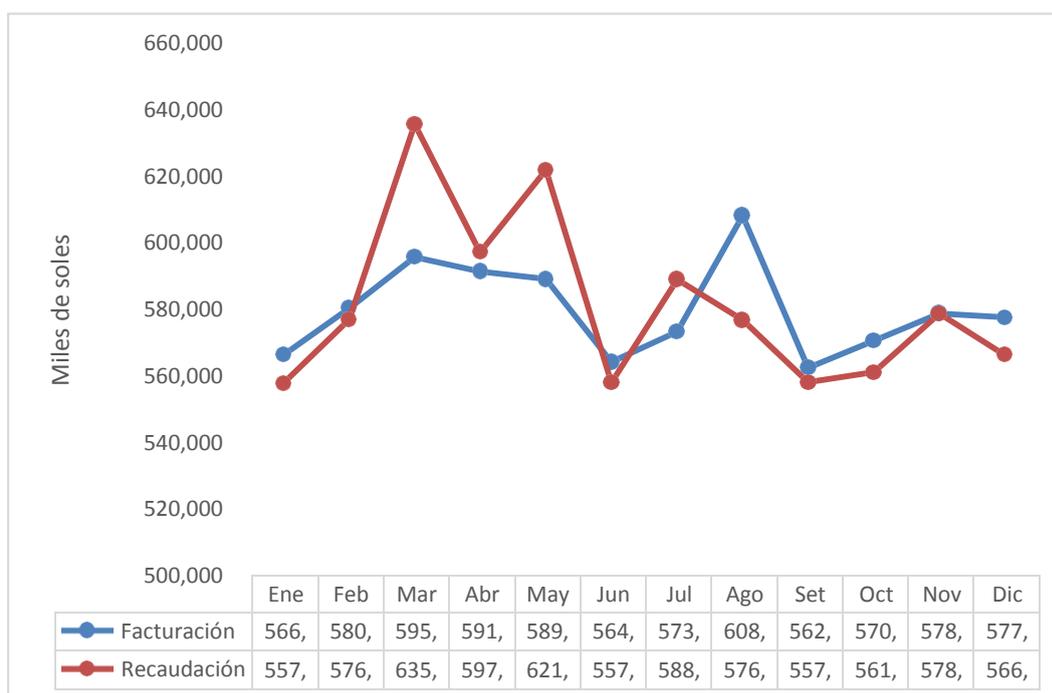
Elaboración: Propia

Puede apreciarse que, luego de crecer en los años 2013 y 2014 se presenta un declive importante en la facturación en el año 2015 (que baja a cerca de 6.6 millones de soles), esta tiende a incrementarse, hasta cerca de los 7.3 millones de soles en el 2017. Ello implica la posibilidad de facturar en forma creciente hasta montos que bordeen los 8 millones de soles.

Similarmente, la recaudación tiene valores bajos en los años 2016 y 2017. Pero la suma total recaudada en el quinquenio 2013 – 2017 es de S/. 34,882,537 frente a S/. 34,785,708 de facturación, es decir muy parecidos, incluso lo recaudado es algo mayor a lo facturado. Ello significa que no se está disminuyendo la cartera de deuda.

Por otro lado, al apreciar el comportamiento intra anual de los mismos conceptos, se puede apreciar la siguiente situación.

Gráfico 2: Facturación y recaudación promedio mensual de pensiones de agua, alcantarillado y colaterales 2013 – 2017.



Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018), Memoria institucional años 2013 a 2017.

Elaboración: Propia.

Puede apreciarse que, en promedio, con relación al monto facturado, de febrero a mayo son meses de mayor recaudación, mientras que los de agosto a diciembre son los de

menor recaudación. A la EPSS EMAPISCO le conviene tomar en cuenta este hecho a fin de reforzar sus estrategias de cobranza en los meses de agosto a diciembre, sin descuidar que se mantenga o mejore el desempeño en los meses de febrero a mayo.

2.1.1.C La deuda por cobrar en EMAPISCO.

Al 31 de diciembre de 2017 las cuentas por cobrar de la EPSS EMAPISCO S.A. ascienden a S/. 3,463,444 que se detallan en la siguiente forma:

Tabla 06: Cuentas por cobrar comerciales de EMAPISCO S.A. al 31 de diciembre de 2017.

Cuenta	31/12/2017	31/12/2016
Recibo por cobrar agua	1,488,225	1,090,785
Recibo por cobrar alcantarillado	466,501	882,666
Otros por cobrar	10,003	257
Cargos fijos	53,234	805,762
IGV por cobrar	416,208	45,768
Servicios colaterales	155,907	
Intereses	749,019	328,059
Facturación manual	124,347	364,770
SUB TOTAL	3,463,444	3,518,067

Fuente: (EMAPISCO S.A., 2018) Notas a los estados financieros del ejercicio 2017.

Como se mencionó en el numeral 2.1.2.A la deuda por cobrar representa un indicador de morosidad elevado para los estándares de una empresa del sector saneamiento.

2.1.2. Definición del problema general y específicos

2.1.2.A. Problema general.

¿De qué manera la propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017?

2.1.2.B. Problemas específicos.

Problema Específico N°1

¿De qué manera la mejora en las normas legales aplicables a la deuda por servicios de saneamiento facilita la ejecución de la cobranza para optimizar el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco?

Problema Específico N°2

¿De qué manera los procesos de cobranza optimizan el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco?

Problema Específico N°3

¿De qué manera una adecuada gestión de los canales de cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco?

Problema Específico N°4

¿De qué manera una adecuada tecnología empleada en la cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco?

2.2. Objetivos, delimitación y justificación de la investigación.

2.2.1. Objetivo general específicos

2.2.1.A Objetivo general

Probar que la propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

2.2.1.B. Objetivos específicos.

Objetivo específico N° 1

Establecer la forma en que las normas legales mejoradas, según propuesta del actual trabajo, faciliten la ejecución de la cobranza para optimizar el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Objetivo específico N° 2

Exponer que los procesos de cobranzas optimicen el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

Objetivo específico N° 3

Mostrar que una adecuada gestión de los canales de cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Objetivo específico N° 4

Demostrar que una apropiada tecnología empleada en la cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

2.2.2. Delimitación del estudio

2.2.2.A. Delimitación espacial.

Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

2.2.2.B. Delimitación social.

Trabajadores y usuarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

2.2.2.C. Delimitación temporal.

La presente investigación se llevó a cabo en los meses de agosto del 2017 a agosto del presente año 2018. Donde se procedió a la recolección de datos, análisis, y al procesamiento de los datos obtenidos.

2.2.3. Justificación e importancia del estudio.

2.2.3.A. Justificación.

Con la reducción de la cartera morosa y de usuarios inactivos la empresa EMAPISCO S.A. contará con recursos para optimizar sus servicios a la población servida, generando por lo tanto una mejora en la calidad de vida de sus usuarios.

Así mismo se justifica por:

- Aporte metodológico: ya que al finalizar la investigación se compartirán experiencias que pueden ser utilizados por otras empresas para recuperar la cartera morosa y a los usuarios inactivos promoviendo el desarrollo empresarial.
- Valor teórico: Se sustenta en la recopilación y sistematización de la información sobre las variables de estudio, que permitirá aclarar algunas ideas y estará a disposición de profesionales e investigadores en quienes se podrán generar espacios de reflexión y debate académico.
- Valor Práctico: La investigación resultará útil pues permitirá plantear estrategias para recuperar la cartera morosa y a los usuarios inactivos que serán propuestas como alternativas de mejora en favor de la empresa.
- Implicancia social: Los beneficiados serán los usuarios morosos e inactivos de EMAPISCO, quienes con las alternativas que se les ofrezcan podrán regularizar su situación con la empresa.

2.2.3.B. Importancia.

Es importante porque permitió hacer un diagnóstico general de la situación de la cartera morosa. Por otro lado, la relevancia social radica en que a partir de la aplicación de los diversos mecanismos los usuarios que se encuentran inactivos se acogerán en forma voluntaria y regularizarán su situación con la empresa; a partir de los resultados obtenidos existirán condiciones para poder introducir mecanismos innovadores y

propiciar cambios necesarios que promuevan el desarrollo empresarial de la EMAPISCO.

2.3 Planteamientos, Variables y Definición Operacional

2.3.1. Supuestos teóricos.

El autor (Menendez Alonso, 2007); propone en su libro Prácticas de contabilidad financiera bancaria que la cartera morosa hace referencia a la persona física o jurídica que ha incumplido una obligación a su vencimiento. En el ámbito bancario peruano se aplica a partir del tercer recibo sin pagar.

En este propósito, la EPS EMAPISCO S.A. es una empresa monopólica, usa recursos públicos quiere decir que es una empresa pública aun cuando societariamente tiene la forma de sociedad anónima, al mismo tiempo es regulada por una entidad estatal como la Superintendencia Nacional de los Servicios de Saneamiento SUNASS. Por lo mismo, sus actividades se desarrollan conforme a la normativa específica sobre la materia señalada en el numeral 1.3 sección el marco legal del presente trabajo.

El proceso de cobranza de deuda de la cartera pesada en la EPS EMAPISCO S.A. no tiene la suficiente capacidad persuasiva como para obligar a sus usuarios deudores a honrar el pago cabal por los servicios recibidos.

2.3.2. Planteamiento General y Específicos.

2.3.2.A. Planteamiento general.

La propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos aporta al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

2.3.2.B. Planteamientos específicos.

Planteamiento específico N°1

Las normas legales mejoradas, según la propuesta del presente trabajo, facilitan la ejecución de cobranza para apoyar al desarrollo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Planteamiento específico N°2

El proceso de cobranza mejorado aporta al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Planteamiento específico N°3

La adecuada gestión de los canales de cobranza aporta al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Planteamiento específico N°4

Una adecuada tecnología empleada en la cobranza aporta al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

2.3.3 Variables, definición operacional e indicadores.

2.3.3.A. Operacionalización de la primera variable (Y):

- Desarrollo Empresarial.

2.3.3.B. Operacionalización de las variables (X):

- Las normas legales mejoradas
- El proceso de cobranza
- La adecuada gestión de los canales de cobranza
- Una adecuada tecnología empleada en la cobranza

En la siguiente tabla se puede apreciar la operacionalización de las variables identificadas, incluyendo su definición operacional, los indicadores, el número de ítems que se pueden medir y el instrumento de ayuda para su validación.

Tabla 07: Operacionalización de las variables (X)

VARIABLES X					Instrumento
Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	N° de ITEMS	Guía de análisis de mejoras propuestas
Normas legales mejoradas	Normas del RCPSS con propuesta de mejora	Mejoras propuestas	Sanciones efectivas a morosos	Todas En parte Ninguna	Análisis de las sanciones a los morosos
El proceso de cobranza	Procesos de cobranza a usuarios morosos e inactivos revisados y mejorados	Procesos mejorados	Procesos mejorados en cada situación de deudor	Efectivo No efectivo	Análisis de los procesos mejorados
Adecuada gestión de los canales de cobranza	Canales de cobranza habilitados	Diversidad de canales de cobranza habilitados	Número de canales de cobranza que ofrece el mercado peruano habilitados	Total Parcial Incipiente	Análisis de la vigencia de los canales de cobranza, factibles de ser usados en EMAPISCO S.A.
Adecuada tecnología empleada en la cobranza	Recursos tecnológicos usados por EMAPISCO S.A. a fin de efectivizar la cobranza	Diversidad de recursos tecnológicos usados en proceso de cobranza a usuarios morosos	Número de tecnologías que ofrece el mercado peruano en uso en EMAPISCO S.A.	Total Parcial Incipiente	Análisis de la vigencia de los recursos tecnológicos para la cobranza de usuarios morosos e inactivos, factibles de ser usados en EMAPISCO S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 08: Operacionalización de la primera variable.

VARIABLE Y					Instrumento
Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	N° de ITEMS	Guía de análisis de mejoras propuestas
Desarrollo Empresarial	Situación en la que la empresa hace uso de habilidades y destrezas, que favorecen una cartera de deuda baja	Tamaño de la cartera de deuda por cobrar	Relación deuda por cobrar a monto facturado promedio mensual	Menos de 0.5 De 0.5 a 1 De 1 a 2 Más de 2	Análisis del impacto de las variables X en la relación cartera deuda/facturación promedio mensual

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Tipo y nivel de investigación.

3.1.1. Tipo de investigación.

El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación básica, tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente, en este caso con miras a aportar al crecimiento empresarial. Así mismo, se emplearon conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el proceso de estudio de la propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos para la mejora del desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

3.1.2. Nivel de investigación.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo. planteado por (Hernandez Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014).

Descriptivo.- Ya que describe los hechos o eventos administrativos del presente estudio, haciendo uso de técnicas que permitieron obtener información necesaria para su realización.

3.2. Diseño a utilizar.

3.2.1. Método de la Investigación.

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

Método empírico

La investigación basada en la lógica empírica, permitió que el estudio se apoye en la observación directa de las actividades y tareas que desarrollan las personas encargadas del proceso de facturación y cobranza y su posterior análisis empleando el programa estadístico SPSS.

Métodos teóricos

Se emplearon los siguientes:

- **Inductivo:** Es inductivo por que se inició con la observación individual para llegar a un planteamiento exploratorio de carácter general.
- **Deductivo:** Al considerar el problema general, este se desglosa en componentes particulares que permitan contrastar la posibilidad de lograr los objetivos.
- **Analítico-Sintético:** Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.
- **Métodos descriptivos:** Tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio y el conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación.

3.2.2. Diseño de la Investigación.

Se plantea el siguiente diseño de la investigación:

- **No experimental.** - Se basa fundamentalmente en la observación de los hechos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.
- **Prospectivo.** - La recopilación de datos se efectuó en los meses de agosto del 2017 a julio del 2018, realizándose el procesamiento de datos en el presente año.
- **Transversal.** - Se procedió a la recolección de datos en el tiempo establecido en la presente investigación. Así mismo, su propósito fue describir las variables y analizar su optimización y correlación.

- **Descriptivo.** - Es descriptivo por que se presentan los hechos como son observados, de forma tal que pueda aportarse al acopio de conocimientos que ayuden a mejorar el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco EMAPISCO S.A.

3.3. Universo, Población, Muestra y Muestreo.

3.3.1. Población.

La población está constituida por el total de usuarios y trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., un estimado de 24,000 personas en total, quienes participan de los hechos conducentes a la formación de la cartera de deuda morosa.

3.3.2. Muestra.

La muestra está constituida por los eventos y personas que motivan la formación de la cartera de deuda morosa de EMAPISCO S.A. según los criterios escogidos:

- Pertinencia y aplicación de **normas legales** que rigen el pago de los servicios de agua potable y alcantarillado, en cuanto a cobranza de la cartera de deuda morosa.
- Pertinencia y aplicación de **procedimientos** de cobranza de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Pertinencia y uso de **canales de cobranza** de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Pertinencia y aplicación de **tecnología** para la cobranza de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Técnicas

Aplicando la metodología cualitativa:

- **Revisión bibliográfica.** - Se revisó información bibliográfica relativa a los cuatro temas motivo de análisis: i) **normas legales** que rigen el pago de los servicios de agua potable y alcantarillado; ii) **procesos** de cobranza de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado; iii) **canales de cobranza** de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado; iv) **tecnología** para la cobranza de la cartera de deuda morosa por los servicios de agua potable y alcantarillado.
- **Observación directa,** de parte de la autora del presente trabajo dentro y fuera del cumplimiento de sus funciones como trabajadora de la EPSS EMAPISCO S.A.
- **Entrevistas,** no formales con trabajadores y funcionarios involucrados en la prestación de los servicios y en especial con la cobranza de la cartera de deuda morosa de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco EMAPISCO S.A.

3.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos empleados consisten en fichas de resumen bibliográfico, fichas de observación y cuestionarios con preguntas abiertas dirigidas a los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A.

3.4.3. Procesamiento de datos

La recolección de los datos estuvo bajo la responsabilidad de la investigadora. Asimismo, la presentación se hizo en tablas simples, el análisis se realizó en base a criterios de racionalidad, pertinencia, efectividad y eficiencia que deben primar en la gestión empresarial.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.

4.1.1. Las normas legales aplicables a la cobranza

Los dispositivos legales mencionados en el capítulo I son los que sirven de base para realizar las actividades de cobranza como parte de la prestación de los servicios de saneamiento, destacando especialmente los dispositivos del ente regulador mencionados a continuación.

- Reglamento de calidad de la prestación de los servicios de saneamiento aprobado por Resolución N° 011-2007-SUNASS-CD y normas modificatorias.
- Reglamento general de reclamos de usuarios de servicios de saneamiento, aprobado por Resolución N° 066-2006-SUNASS-CD y normas modificatorias.

En los siguientes párrafos se comentan las principales disposiciones de las mencionadas.

Artículo 6°.- Obligatoriedad de brindar el acceso a los servicios

6.1 La empresa prestadora está obligada a brindar acceso a los servicios de agua potable y/o alcantarillado, siempre que:

- 1. Se cumplan las disposiciones establecidas en la Ley Marco, su reglamento y la presente norma.*
- 2. El predio materia de Solicitud de Acceso a los servicios se encuentre ubicado dentro del ámbito de responsabilidad de la empresa prestadora.*
- 3. Exista factibilidad de servicio y, de ser el caso, se cumplan los condicionamientos técnicos y/o administrativos a los que se refiere el artículo 16 del presente reglamento.*
- 4. Se suscriba el respectivo Contrato de Prestación de Servicios de Saneamiento.*

6.2 La empresa prestadora puede denegar el acceso si el Solicitante, a la fecha de presentación de la Solicitud de Acceso a los Servicios de Saneamiento, tiene una deuda exigible con la empresa prestadora por los servicios de saneamiento, servicios colaterales o deuda derivada de una conexión ilegal. Esta disposición también se aplica en el caso que el predio ya cuente con una conexión domiciliaria, respecto de la cual existan deudas pendientes y se solicite una conexión adicional.

6.3 La empresa prestadora pondrá a disposición de los usuarios los límites de los sistemas de distribución de agua potable y recolección de aguas residuales, debiendo para tal efecto publicar en su portal institucional u otro medio de difusión los mapas con los límites de los sistemas antes señalados.

Comentario

El solicitante que no tenga registrada una deuda en la misma empresa, puede obtener acceso a los servicios aun cuando es deudor en otra empresa del sector, ello perjudica la reducción de cartera morosa en el sector saneamiento. Dicho riesgo también le alcanza a EMAPISCO.

Artículo 113º.- Cierre de los servicios por iniciativa de la empresa prestadora.

La empresa prestadora podrá cerrar los servicios, sin necesidad de previo aviso ni intervención de autoridad alguna, sin perjuicio del cobro por el costo del cierre y reposición de los servicios de acuerdo con lo establecido en el presente artículo.

113.1 Cierre de los servicios de agua potable y alcantarillado

a) Cierre Simple. - Se aplica en los siguientes casos:

- i) Incumplir el pago de dos (2) facturaciones mensuales vencidas.*
 - ii) Incumplir el pago de una (1) facturación de crédito vencida derivada del convenio de pago correspondiente, salvo disposición distinta establecida en dicho convenio.*
- Asimismo, la empresa prestadora podrá cerrar los servicios en caso el usuario:*
- iii) Se oponga por dos (2) meses o más a la instalación del medidor de acuerdo con lo establecido en el artículo 89A del presente reglamento.*
 - iv) No permita la reinstalación, reemplazo o reubicación del medidor.*

El cierre de los servicios deberá efectuarse en los dos

(2) días hábiles siguientes, contados desde ocurrido el incumplimiento.

Para los supuestos señalados en los numerales i) y ii) del presente literal, la empresa prestadora no ejecutará el cierre de los servicios en días que no tenga habilitada(s) su(s) oficina(s) y sistemas de pago.

En caso el cierre de los servicios se haya realizado por alguno de los supuestos de los numerales iii) y iv), la empresa prestadora deberá informar al usuario que podrá proceder al levantamiento de la conexión, en caso hayan transcurrido seis (6) meses de haberse ejecutado el cierre sin que haya solicitado la rehabilitación del servicio y se comprometa a permitir la instalación, reinstalación, reemplazo o reubicación del medidor

Comentarios

En la reciente modificación de esta norma (04 enero 2019) se autoriza a cerrar “los servicios” a diferencia de la disposición anterior que solo hablaba del cierre de la conexión de agua potable y se aclaraba que el cierre del servicio de alcantarillado se sujetaba a lo establecido en el artículo 126. En tal sentido, es una disposición nueva que deberá ser evaluada luego de un tiempo de aplicación.

Aplicando el criterio del cierre simple, el usuario tiene en realidad tres meses de crédito, pues la facturación se realiza por el servicio del mes vencido, es decir dos facturaciones son dos meses de servicio vencidos, pero dado que desde la facturación (2ª facturación) hasta su pago hay un tiempo adicional todo ese tiempo de espera el usuario sigue consumiendo hasta la fecha de corte. Lo mismo pasa cuando el cierre pudiera darse por incumplimiento de una cuota de convenio incumplida.

Los casos de posible cierre por oposición a la instalación de medidor son nuevas causales que es probable que más ayude a una adecuada gestión de la demanda mediante la instalación de medidores, lo cual motiva a un uso adecuado del agua potable.

En el caso de levantamiento de conexiones, dada la dificultad de realizarlo es una sanción de poca aplicación en las empresas de saneamiento.

Artículo 113°.-Cierre de los servicios por iniciativa de la empresa prestadora.

La empresa prestadora podrá cerrar los servicios, sin necesidad de previo aviso ni intervención de autoridad alguna, sin perjuicio del cobro por el costo del cierre y reposición de los servicios de acuerdo con lo establecido en el presente artículo.

113.1 Cierre de los servicios de agua potable y alcantarillado

b) Cierre Drástico. - Se aplica en los siguientes casos:

i) Cuando la empresa prestadora verifique que se ha rehabilitado el servicio cerrado con cierre simple.

ii) No permitir a la empresa prestadora el cierre simple del servicio, por dos (2) veces consecutivas.

La empresa prestadora deberá informar al usuario que podrá proceder al levantamiento de la conexión, en caso hayan transcurrido seis (6) meses de haberse realizado el cierre drástico del servicio sin que se haya solicitado la rehabilitación.

Comentario

Igualmente, al caso de la norma anteriormente comentada, esta modificación es reciente y se espera que su aplicación pueda ser más efectiva, sobre todo con la aplicación del cierre del servicio de alcantarillado.

Artículo 126º.- Sanciones

La EPS podrá imponer las siguientes sanciones por infracciones al presente Reglamento, independientemente del cobro por el agua sustraída que se determine según las disposiciones vigentes, si fuera el caso, y de las acciones legales que correspondan:

c) Cierre Drástico del Servicio de Agua Potable. - Implica la interrupción del servicio de agua potable mediante el retiro de una porción de la tubería que llega a la caja del medidor y el uso de algún elemento de obturación. Se aplica en los siguientes casos

(i) Comisión reiterada de infracciones que hayan sido sancionados con el cierre simple del servicio.

(ii) Los descritos en los literales 7) y 8) del artículo 125º de la presente norma.

Comentarios

Es de notar que el denominado cierre drástico está especificado solo para la conexión de agua potable, cuando es seguro que el usuario está haciendo uso de la conexión de alcantarillado muy posiblemente consiguiendo agua por medios ilícitos y tal conexión de alcantarillado está activa. Desde el punto de vista operativo, el denominado cierre drástico de la conexión de agua potable no significa una barrera drástica para la rehabilitación clandestina del servicio, especialmente si la red está ubicada en una vía no pavimentada (tierra).

En cuanto al incumplimiento de pago, esta sanción está estipulada solo para el caso de la causal del numeral 8 del artículo 125 que es el de la rehabilitación del servicio. No hay una causal que señale una mayor demora en incumplimiento de la obligación de pago.

Artículo 126°.- Sanciones

La EPS podrá imponer las siguientes sanciones por infracciones al presente Reglamento, independientemente del cobro por el agua sustraída que se determine según las disposiciones vigentes, si fuera el caso, y de las acciones legales que correspondan:

d) Cierre del servicio de Alcantarillado Sanitario. - Implica la interrupción del servicio de alcantarillado sanitario a través de un elemento de obturación entre la caja de registro y el colector. Se aplica en los siguientes casos:

- (i) Los descritos en los numerales 2), 9) y 15) del artículo 125° de la presente norma.*
- (ii) El descrito en el numeral 14) del artículo 125° de la presente norma, solo para usuarios de alcantarillado sanitario con fuente de agua propia.*
- (iii) Comisión reiterada del numeral 2) del artículo 124° de la presente norma.*

En los casos descritos, el servicio deberá ser rehabilitado cuando cese la causal que originó el cierre a excepción del numeral 15) del artículo 125° el cual tendrá una duración máxima de quince (15) días calendario

Comentario

Esta medida es de las más efectivas en la disminución de la cartera morosa, pero su aplicación tiene complejidades. Nótese que la interrupción del servicio se efectúa entre la caja de registro y el colector, esto motiva que se ponga en riesgo el medio ambiente público, pues de producirse una cantidad excesiva de agua residual ésta rebalsaría por la caja de registro e inundaría la vía pública.

Las causales para aplicar esta sanción vienen a ser: *2. Manipular las redes exteriores de agua potable y/o alcantarillado sanitario; 9. Arrojar en las redes de alcantarillado elementos que contravengan las normas de calidad de los efluentes según lo dispuesto en el Reglamento de Desagües Industriales; 15. La comisión de cualquier acto doloso o culposo que de alguna manera obstruya, interrumpa o destruya tuberías o instalaciones comunes de agua potable y/o alcantarillado sanitario al interior o exterior de la conexión domiciliaria.* Como se puede ver, las motivaciones para aplicar el cierre de una conexión de desagüe, aplicando los numerales 2, 9 o 15 del artículo 125, requieren de detectar una actividad manifiestamente dolosa o delictiva y conseguir la correspondiente prueba, lo cual dificulta manifiestamente su aplicación.

También puede aplicarse en el caso de conexiones con fuente de agua propia, segmento que no tiene significación entre la clientela de EMAPISCO S.A.

Asimismo, se puede aplicar por la reiteración de la falta *de no comunicar a la EPS la construcción de alguna instalación interna para los casos de predios sin alguno de los servicios*, caso muy poco común.

En resumen, esta posibilidad de sanción, aun cuando es de buena efectividad, tiene limitadas opciones de ser aplicada.

Artículo 126°.- Sanciones

La EPS podrá imponer las siguientes sanciones por infracciones al presente Reglamento, independientemente del cobro por el agua sustraída que se determine según las disposiciones vigentes, si fuera el caso, y de las acciones legales que correspondan:

e) Levantamiento de las Conexiones. - El levantamiento de la conexión implica el retiro de la Conexión Domiciliaria de Agua Potable o Alcantarillado Sanitario que parte desde la red de distribución o recolección, respectivamente.

Supone la pérdida de todos los derechos del Titular sobre la Conexión y su rehabilitación o re- instalación implica el pago de una nueva conexión.

El levantamiento de la conexión se aplica como sanción, y tomando en cuenta las consecuencias que pueda tener la conducta infractora en la prestación de los servicios y los derechos de los demás usuarios.

Por tanto, se aplica ante la comisión reiterada de las siguientes infracciones graves contempladas en el artículo 125° del presente Reglamento:

- Inciso 6 (conectarse a redes que no han sido previstas para distribución o emplear cualquier mecanismo que extraiga agua directamente de las redes de distribución),

- Inciso 8 (rehabilitar el servicio cerrado por la EPS), 9 (arrojar en las redes de desagüe elementos que contravengan las normas de calidad de efluentes emitidas por la autoridad competente), 10 (no efectuar las reparaciones o modificaciones de las instalaciones o accesorios internos indicadas por la EPS, que signifiquen un actual o potencial daño a terceros)

- Inciso 11 (abastecimiento de piscina, fuentes ornamentales o similares, prescindiendo de un sistema recirculante)

- Inciso 16 (para el caso de las descargas distintas a las domésticas, no ejecutar las obras o instalaciones para la disposición de aguas servidas.

Es interesante señalar que esta sanción es la más drástica de todas las sanciones, pero tiene muchas limitaciones para su realización. Si se comparara el atributo de “levantar la conexión” con los otros sectores de servicios públicos, llámese electricidad o telefonía, hay una abismal diferencia con tales servicios, en la facilidad con la que se puede realizar y el costo de la misma. Para los servicios de agua potable y/o desagüe es tremendamente dificultoso y costoso.

4.1.2. Proceso de cobranza

El proceso denominado ciclo urbano del agua comprende las siguientes etapas:

- Producción, que se inicia con la captación del agua en la fuente natural, su conducción hasta los lugares de tratamiento o potabilización y su almacenamiento en los reservorios. En el caso de EMAPISCO la potabilización se realiza mediante desinfección con cloro.
- Distribución, etapa en la que el agua potable es puesta a disposición de los usuarios mediante tuberías que conforman las redes de distribución.
- Recolección, es la etapa en la cual luego del consumo de los usuarios el agua residual es conducida a través de redes de recolección hasta una planta de tratamiento de aguas residuales.
- Tratamiento de aguas residuales y disposición final, etapa en la que las aguas residuales son procesadas para adaptar su calidad a las exigencias ambientales de vertimiento en cuerpos de agua natural.

La SUNASS presenta de la siguiente manera los servicios, sistemas y procesos vinculados a la prestación de los servicios de saneamiento:

Tabla 09: Sistemas y procesos en la prestación de los servicios de saneamiento

Servicios	Sistemas	Procesos
Agua potable	Producción	Almacenamiento y conducción de agua cruda
		Tratamiento y conducción de agua tratada
	Distribución	Almacenamiento
Distribución		
		Entrega y medición
Alcantarillado		Recolección
		Impulsión
		Conducción hasta el punto de entrega para su tratamiento
Servicio de tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso		Procesos físicos, químicos, biológicos y otros
		Componentes necesarios para la disposición final o reúso

Fuente: (SUNASS, 2019)

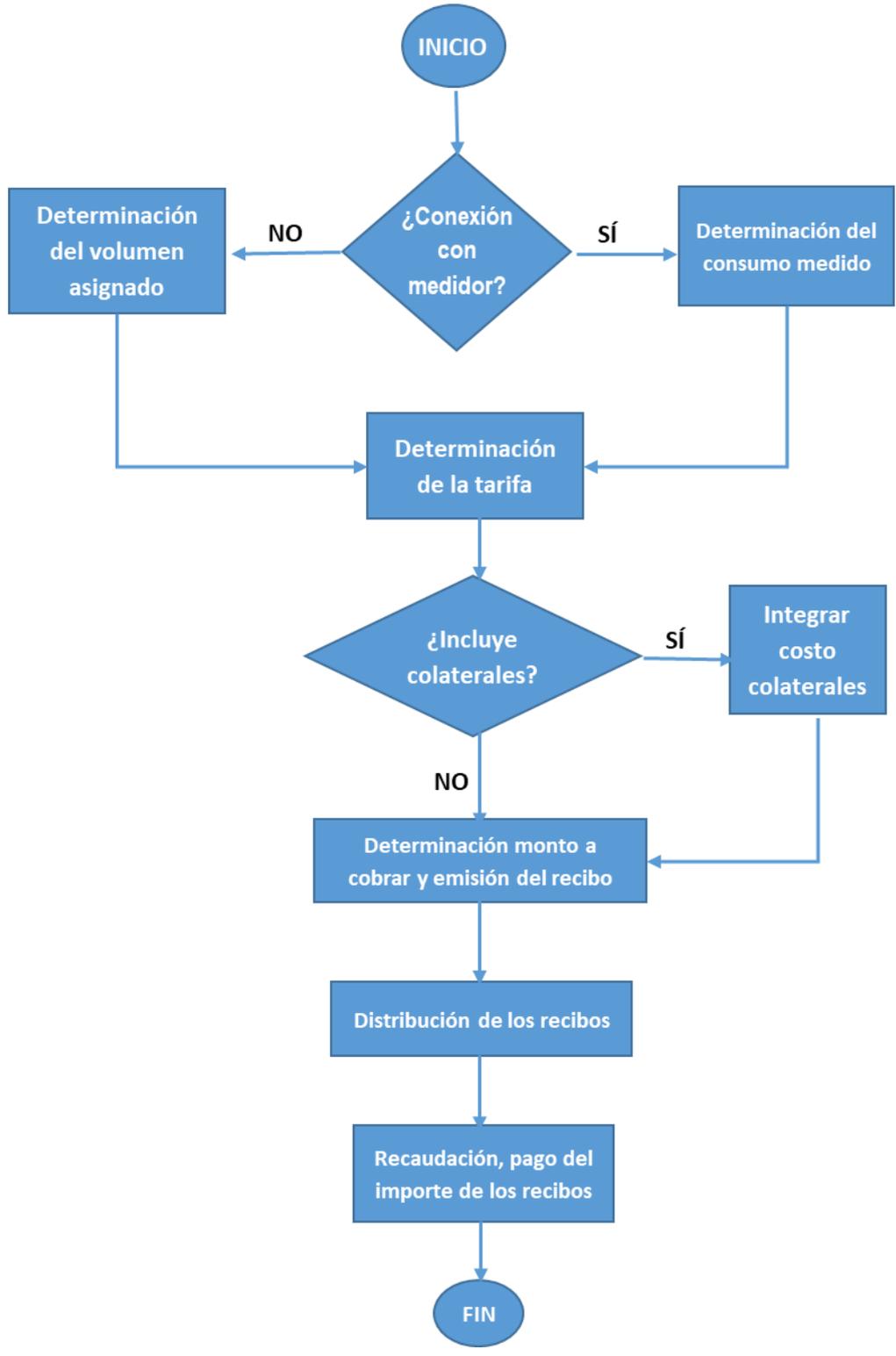
Cada etapa del ciclo anterior constituye un proceso determinado. Asimismo, desde el punto de vista comercial que es de nuestro interés, entre la etapa de distribución y recolección se produce el contacto del servicio que presta la empresa con el usuario.

Aquí se inserta el proceso comercial para lograr que el ciclo económico financiero permita continuar con el servicio de manera sostenible y se compone de los procesos de facturación y cobranza. La facturación se realiza, básicamente, por dos conceptos: i) consumo de los servicios, ii) servicios colaterales, principalmente por derecho de pago fraccionado de la instalación de conexiones domiciliarias y/o deudas por consumo de agua no facturada y/o costo de servicio de corte y rehabilitación. El proceso consta de las siguientes etapas:

- Determinación del volumen a facturar, que se realiza para los usuarios activos, es decir todos quienes han tenido servicio de agua potable y desagüe en todo o parte del mes anterior al cierre del ciclo. El volumen a facturar depende de si el usuario cuenta con medición de consumo o no. Si tiene medición de consumos, el volumen a facturar se determina por diferencia de lecturas del medidor; en caso de no tener, el volumen a facturar es un valor denominado “asignado” el cual es definido dentro de la estructura tarifaria determinada por la SUNASS, dependiendo de la categoría de usuario de que se trate (doméstico, social, comercial, estatal, industrial).
- Aplicación de la tarifa correspondiente, la cual viene determinada por la SUNASS en la estructura y fórmula tarifaria aprobada para la EPS.
- Determinación del costo de los colaterales a facturar, en caso de corresponder.
- Determinación del monto a cobrar generando la factura o recibo de cobro correspondiente, en el cual se señala la información importante como es: el período facturado, el monto facturado por cada uno de los servicios (agua y desagüe), un cargo fijo independiente del volumen consumido, el importe de las cuotas de financiamiento de ser el caso, el impuesto general a las ventas, fecha de vencimiento, etc.
- Distribución de los recibos, etapa en la cual la empresa hace entrega de los recibos por el servicio prestado en el domicilio de cada usuario facturado.
- Recaudación, etapa en la que el usuario del servicio retribuye monetariamente por el servicio recibido.

En el gráfico 03 se visualiza el proceso de facturación y cobranza.

Gráfico 3: Diagrama de flujo del proceso de facturación y cobranza



Fuente: Elaboración propia

En el marco de lo descrito, se produce la formación de la cartera de deuda morosa, motivado por la ruptura del ciclo en las etapas de distribución de los recibos y pago de los mismos, vale decir por la falta de pago de los conceptos facturados. Las causas identificadas se pueden sintetizar en:

- Poca capacidad de la EPSS de efectivizar y mantener las sanciones a los usuarios morosos.
- Errónea generación de montos facturados.

Como resultado de las deficiencias señaladas en los párrafos anteriores, los usuarios morosos que conforman la cartera de deuda de EMAPISCO pueden ser de los siguientes tipos:

- i. Usuarios con deuda cero y servicio activo en campo – Cortado en sistema.
Comprende aquellos usuarios que presentados los requisitos solicitaron el corte temporal de servicio de agua potable, habiéndose efectuado este por parte de la EPSS y por no realizar los procedimientos de seguimiento del estado situacional del servicio, el usuario de forma arbitraria se rehabilita el servicio sin recibir la debida facturación por los consumos realizados.
- ii. Usuarios con deudas de 3 meses de servicio. (activos)
Estos usuarios con servicio activo tanto en campo como en sistema son aquellos que por algún motivo dejaron de pagar sus facturaciones de dos meses y la EPSS no realizó el corte del servicio de agua, en cumplimiento al Reglamento de calidad de prestación de servicios establecido por la SUNASS (vigente hasta el 4 de enero de 2019), cabe mencionar que un aproximado del 60 % de estos usuarios realizan sus pagos la primera semana del mes facturado, antes de recibir el recibo del tercer mes, quedando el 40 % en condición de deudor con servicio activo.
- iii. Usuarios con deudas de 4 a 12 meses de servicio. (activos)
Son usuarios que la EPSS a través de la service encargada de esta actividad mensual, no ha logrado efectuar el corte de agua, aduciendo que:
 - El predio no cuenta con caja porta medidor para la fácil identificación de la conexión.

- El usuario se opuso al corte de servicio
- No se ubica la dirección del predio.
- Impedimento temporal para la realización del corte efectivo del servicio de agua

- iv. Usuarios con deudas vencidas hasta de 3 meses de antigüedad. (cortados en sistema)

Es la cartera de usuarios conformados por clientes con tres meses de deudas vencidas, pero vencidas más de dos meses, estos usuarios cuentan con registro de corte de servicio ingresado al sistema, pero sin autorización de la empresa y de forma arbitraria se rehabilitaron el servicio de agua.

- v. Usuarios con deudas vencidas de 4 a 12 meses de antigüedad. (cortados en sistema).

Son usuarios que forman la cartera de usuarios con predios deshabitados a consecuencia del terremoto del 15 de agosto del 2007, cabe mencionar que en aplicación al (SUNASS, 2007) Reglamento de calidad de prestación de los servicios de saneamiento, si un predio con deuda es adquirido por otro propietario, la deuda no pasaría al actual propietario.

- vi. Usuarios con deudas vencidas de más de 12 meses de antigüedad. (cortados en sistema).

Son usuarios

- Reincidentes a la rehabilitación arbitraria del servicio de agua
- Usuarios que han vendido el total o parcial de sus predios
- Usuarios con predios que utilizan conexiones condominiales (una conexión para dos viviendas, una paga la otra no).

4.1.2.B Errónea generación de montos facturados

Existen situaciones de facturación errónea, motivadas por diversas deficiencias en la base de datos de usuarios que no refleja las condiciones reales en campo. Las principales de tales situaciones se describen a continuación.

- Predio deshabitado sin caja porta medidor y/o conexión visible, en tal caso dado que no consta una acción de corte realizada el sistema continúa facturando al mantenerse como conexión activa.
- Facturación por un período mayor a 12 meses en casos de predios sin caja porta medidor y/o conexión visible en predios habitados, tal situación refleja la poca capacidad de la EPSS para efectivizar los cortes en las situaciones descritas.

4.1.3 Los canales de cobranza en uso

EMAPISCO S.A. actualmente cuenta con los siguientes canales de cobranza:

4.1.3.A Centros autorizados de recaudación CAR

Mediante contrato de locación de servicios la empresa cede a terceros la facultad de recaudar los montos a pagar por los servicios de agua potable y desagüe a cambio de una comisión de S/. 1 por cada recibo cobrado. Estos agentes recaudadores son establecimientos comerciales localizados en diversos puntos estratégicos de las localidades atendidas.

Las principales estipulaciones del contrato con un CAR establecen que:

- La recaudación diaria se deposita en las cuentas de la empresa también en forma diaria.
- La información digital de la recaudación es transmitida en línea del agente recaudador a la base de datos de la empresa. Esto permite tener actualizada permanentemente la cuenta corriente de todos los usuarios de la EPSS.
- El agente recaudador mantiene un depósito en garantía en la empresa durante la vigencia del contrato. Dicho depósito cubre el riesgo de que el agente recaudador pueda actuar deshonestamente con el fondo recaudado.
- El agente recaudador tiene un límite de monto individual (S/. 500 actualmente) a cobrar, sumas mayores a dicho límite solo pueden pagarse en la Empresa.
- El agente recaudador solo puede cobrar recibos de hasta 2 meses de deuda, deudas por mayor tiempo se pagan en la EPSS. Esto se debe a que por lo general para deudas mayores a las señaladas es necesaria la suscripción de compromisos de fraccionamiento.

4.1.3.B Ventanilla de recaudación en sede de EMAPISCO S.A.

El segundo canal de cobranza usado por la EPSS es su propia ventanilla de recaudación, dentro de su sede institucional y tiene las siguientes características:

- Permite, en los casos que se requieran, seguir los pasos previos, concretar y pagar las cuotas de convenios de pago por deudas que los usuarios no puedan pagarla completamente al contado.
- Es un canal que el usuario tradicional de la EPSS considera el de “mayor garantía” al estar ubicado en su mismo local, de alguna manera forma parte de la “cultura de pago” del usuario de EMAPISCO.

Se puede anotar como desventaja de este canal de recaudación que hay un riesgo de pérdida por robo, al mantener efectivo en la sede, así como durante el traslado para el depósito en banco.

4.1.4 La tecnología aplicada a la cobranza

Los aspectos tecnológicos vinculados a la cobranza pueden enfocarse según las etapas de cobranza de un usuario moroso:

4.1.4.A En la entrega de recibos

Dentro del ciclo comercial descrito anteriormente esta etapa es la inicial para la notificación de la cantidad que el usuario adeuda a la EPSS por el servicio prestado durante el último mes transcurrido. Como se puede apreciar en la descripción del proceso comercial, se realiza luego de realizados los pasos previos de determinar el volumen a facturar, la tarifa aplicable, calcular el monto y generar físicamente la factura o recibo de pago. En esta etapa la entrega de recibo se realiza en forma presencial en el domicilio del usuario, esto permite cumplir con normas administrativas elementales de notificación. La oportunidad en la que se realiza es luego de facturado el servicio, por lo general un mes después del último día de consumo facturado.

4.1.4.B En la ejecución de los cortes o cierres de servicio

Como se mencionó antes, esta etapa tiene limitaciones importantes en su ejecución, dado que cerrar un servicio implica la necesidad de constituirse físicamente en el lugar de la conexión, intervenir en una red de tubería y accesorios que al contener agua a presión en su interior significa un riesgo de afectar instalaciones e infraestructura aledaña.

El cierre simple se efectúa retirando el medidor (de tenerlo) o una porción de tubería dentro de la caja porta medidor y luego colocar un tapón que impida el flujo de agua hacia el domicilio. En un menor número de casos se cuenta con una batería de accesorios compuesta de uniones y válvulas especiales en las cuales es suficiente girar una válvula de control para que interrumpa el flujo y asegurarse de que se mantenga en dicha posición mediante un accesorio de diseño especial (“cono de aluminio”), tal como se explica en (Stefan Ziemendorff, 2017). Sin embargo, la cantidad de este tipo de baterías es todavía pequeña con relación a la totalidad de las conexiones.

En el siguiente gráfico se ilustra la instalación de este tipo de accesorio, donde la comentada para EMAPISCO es la número 3.

Gráfico 4: Tipos de corte simple

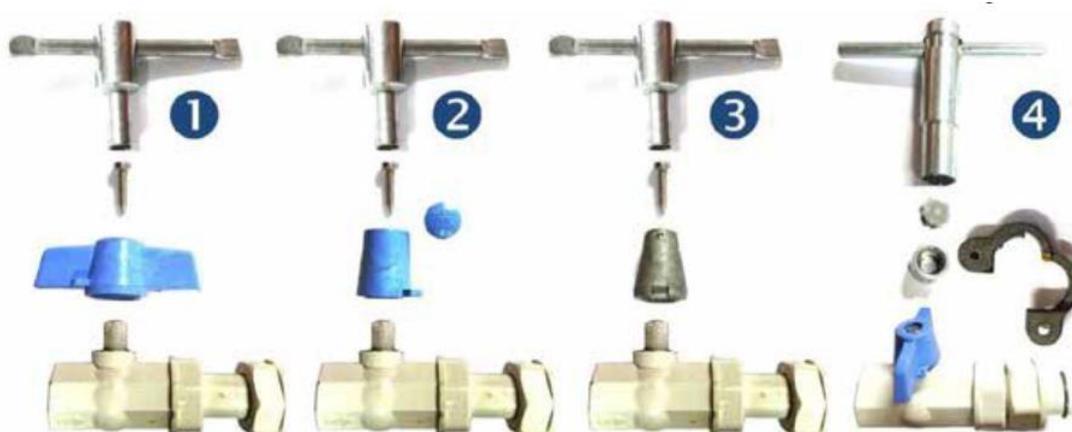


Figura 2. Ilustración de cuatro técnicas de corte en la válvula: ❶ Corte con una válvula anti-fraude, ❷ Corte con cono de plástico, ❸ Corte con cono de aluminio, ❹ Corte con grillete

Fuente: (Stefan Ziemendorff, 2017).

4.1.4.C En la recaudación

El pago por los servicios se realiza en los CAR o en las oficinas de la EPSS. En los CAR se realiza por lo general en efectivo, pero también se puede hacer uso de tarjetas de débito o crédito, pero en la EPSS solo se realiza con efectivo. No se usa pago por internet, ni en agencias del sistema financiero

4.2 Contratación de objetivos

En esta sección se presentarán los análisis y propuestas de mejora de gestión de la cobranza, de manera que se pueda verificar el cumplimiento de los objetivos, según el respectivo problema específico.

4.2.1 Objetivo específico 1

El objetivo específico 1 busca establecer la forma en que las normas legales mejoradas, según propuesta del actual trabajo, faciliten la ejecución de la cobranza para optimizar el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Al respecto, debemos tener en cuenta que se requiere elaborar una propuesta de normas legales mejoradas con el fin de superar las trabas que presenta el actual marco legal, el cual ha sido objeto de sucesivas modificaciones, precisamente buscando hacer más eficiente la aplicación de las normas a los procesos reales.

Una confirmación de la necesidad de mejorar constantemente la normativa es que el Reglamento de la calidad de prestación de los servicios de saneamiento RCPSS aprobado por Resolución N° 011-2007-SUNASS-CD ha sido objeto de numerosas modificaciones, las cuales son mencionadas en el portal web de la SUNASS:

- Resolución de Consejo Directivo N° 061-2018-SUNASS-CD.- (4/enero/2019).
- Resolución de Consejo Directivo N° 004-2017-SUNASS-CD. (25/febrero/2017).
- Resolución de Consejo Directivo N° 016-2016-SUNASS-CD. (7 de septiembre de 2016).
- Resolución de Consejo Directivo N° 028-2013-SUNASS-CD.. (6 de octubre de 2013).

- Resolución de Consejo Directivo N° 008-2012-SUNASS-CD. (20 de febrero de 2012).
- Resolución de Consejo Directivo N° 042-2011-SUNASS-CD. (28 de octubre de 2011).
- Resolución de Consejo Directivo N° 041-2011-SUNASS-CD. (21 de octubre de 2011).
- Resolución de Consejo Directivo N° 025-2011-SUNASS-CD.- (20/julio/2011).
- Resolución de Consejo Directivo N° 061-2010-SUNASS-CD. (6 de enero de 2011).
- Resolución de Gerencia General N° 034-2010-SUNASS-CD. (3 de septiembre de 2010).
- Resolución de Consejo Directivo N° 100-2008-SUNASS-CD. (17 de noviembre de 2008).

Con relación a las dificultades que el marco legal presenta para la gestión de cobranza, resalta en primer lugar la falta de restricciones al acceso a los servicios, cuando se señala la obligatoriedad de dar acceso. Si bien en la norma actual el acceso se restringe en caso que el solicitante tenga deuda con la EPSS, esto debería mejorar con una restricción para deudores de otras EPSS a nivel nacional y otros servicios públicos (luz, gas, telefonía, etc.) dado que tales deudas también son por servicios similares. En este caso, la EPSS EMAPISCO S.A. podría hacer uso de la posibilidad que ofrece el artículo 76 de la Ley 27444 sobre la colaboración entre entidades públicas, en lo cual se debiera incluir la información registral de la SUNARP para la fácil ubicación del usuario deudor.

Por otro lado, una limitación sería es la necesidad de autorizar a la EPSS a cerrar el servicio de alcantarillado como una medida coercitiva fuerte, tal que obligue a los usuarios a pagar las deudas morosas frente a la EPSS. Este análisis deriva de la versión del RCPSS anterior al 4 enero de 2019; en esta fecha reciente, confirmando el razonamiento mencionado, sí se da la autorización para el cierre de la conexión de alcantarillado. Sin embargo, aún persiste la definición del cierre de la conexión como la obstrucción del tramo de la caja de registro a la red pública, esto provocaría un problema público dado que las aguas residuales generadas en el domicilio llegarían

hasta la caja de registro y de allí rebosarían. Sería distinto si la obstrucción se hiciera de la caja de registro hacia el interior del predio conectado.

Por lo señalado, se deben elaborar propuestas de modificación que indiquen lo siguiente:

- Establecer como una condición adicional para acceder a los servicios de una EPSS: que el solicitante no tenga deuda con otra EPSS del país o registrada en una central de riesgo, ni por otros servicios públicos como luz, gas, telefonía.
- Definir el cierre de la conexión domiciliaria de desagüe de forma que impida la llegada de aguas residuales desde el predio hacia la caja de registro.
- Permitir el cierre de la conexión domiciliaria de desagüe como una sanción drástica, susceptible de ser ejecutada al transcurrir dos meses impagos después de convertirse la deuda en morosa.

4.2.2 Objetivo Específico 2

El objetivo específico 2 se orienta a exponer que los procesos de cobranzas optimicen el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017.

Como se ha visto, el proceso de cobranza se inicia con la notificación de la deuda mediante la entrega del Recibo de pago y concluye con el pago o recaudación. Entre ambos momentos, para el caso de los usuarios reticentes al pago, la EPSS tiene la opción de aplicar las medidas de persuasión a las que tiene derecho y es en esta etapa que debe seguirse un proceso efectivo.

En general, el proceso de cobranza de deudores morosos debe considerar:

- Una notificación efectiva, que supere las limitaciones actuales como por ejemplo el hecho de no encontrar el domicilio por deficiente registro de dirección; también que considere una interacción personalizada sobre la conveniencia de cumplir con el pago explicando los derechos de la EPSS.
- Una acción de corte del servicio efectiva, que desmotive que el usuario se incline hacia la rehabilitación arbitraria.

- Un seguimiento insistente respecto a la situación de las conexiones cortadas que no pagaron deuda, para generar acciones de mayor intensidad persuasiva.

Complementando lo indicado es importante implementar políticas de cobranza. Según el Manual de Políticas Comerciales de (PROAGUA, 2004 - 2008), es recomendable:

- Desarrollar e implementar programas que permiten incentivar el pago oportuno por el uso de los servicios que brinda.
- Implementar y promover modalidades de cobranza, orientadas a facilitar al cliente sus pagos por los servicios prestados.
- Otorgar facilidades de pago en los casos de deudas acumuladas vencidas, en función a parámetros y fórmulas de financiamiento previamente formuladas por la Gerencia Comercial y aprobadas por la Gerencia General.
- Evaluar las rutas de reparto periódicamente con la finalidad de optimizar la gestión de cobranza.
- Contar con procedimientos y estrategias orientadas a recuperar parcial o totalmente la deuda morosa de un cliente, pudiendo dejar sin efecto la aplicación de intereses moratorios no facturados a los usuarios inactivos que lleven más de un año en este estado.
- Contar con procedimientos para la Quiebra (Castigo) de aquellas deudas que cumplan con los requisitos establecidos en la legislación y normatividad vigentes.
- Establecer los indicadores de gestión que permiten medir los resultados del proceso de cobranza, e informarlos para la toma de las decisiones correspondientes

4.2.3 Objetivo Específico 3

El objetivo específico 3 busca mostrar que una adecuada gestión de los canales de cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Como se vio al recoger la información, EMAPISCO S.A. actualmente tiene una limitada variedad de canales de cobranza que es la de los Centros autorizados de cobranza CAR y su propia oficina de recaudación.

Para un usuario de servicio actual, es importante contar con una amplia variedad de posibilidades de acceso al pago por los servicios recibidos. Entre los principales canales que podría usarse en el caso de los usuarios de una EPSS, adicionalmente a los actuales se podría contar con:

- Instituciones bancarias, las cuales en general pueden recibir en sus propias ventanillas (a un costo muy alto) o poner a su disposición los agentes bancarios y plataformas virtuales (a costo bajo o cero). Usar este canal tiene la ventaja de eliminar el riesgo de robo de los fondos recaudados; como desventaja puede mencionarse que la EPSS se verá obligada a mantener cuenta bancaria en cada una de las instituciones bancarias, lo cual haría algo más costoso el costo financiero de manejo del efectivo, sin embargo, al mismo tiempo esto sería algo beneficioso para la EPSS dado que podría tener mayor variedad de canales de atención financiera para otras operaciones financieras, tales como pago de salarios, pago a proveedores, etc.
- Cajas municipales, instituciones que también son del sistema financiero también, pero sus operaciones son en general menos costosas que los de los bancos.

En adelante, cuando se discutan las posibilidades de mejora de los canales se presentarán las posibilidades concretas de canales de cobranza recomendados.

4.2.4 Objetivo Específico 4

El objetivo específico 4 apunta a demostrar que una apropiada tecnología empleada en la cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Al presentar la información recogida sobre la tecnología en uso para las actividades del proceso de cobranza se vieron las limitaciones por el uso de tecnologías desfasadas en el tiempo. Asimismo, en el caso de los cierres de servicios se hizo notar la facilidad con la que pueden ser superadas por los usuarios infractores al rehabilitarse arbitrariamente el servicio cortado.

Por ello, al plantear mejoras en el aspecto tecnológico se debe considerar:

- Debe implantarse una tecnología que permita renovarse y mantenerse, buscando permanentemente evitar la obsolescencia.
- Cubrir todas las etapas del proceso, vale decir la notificación, el corte o cierre y rehabilitación del servicio y la recaudación del pago de la deuda.
- Para la notificación puede considerarse la variedad de canales de comunicación que ofrece el mercado; por ejemplo, el uso de los teléfonos celulares vía mensajes de texto, whatsapp, facebook, o similares, así como los correos electrónicos. Esto hará posible tener una llegada rápida y redundante comunicando monto y concepto de lo adeudado.

4.3. Discusión de resultados.

4.3.1. Objetivo Específico N° 01

Establecer la forma en que las normas legales mejoradas, según la propuesta del presente trabajo, facilitan la ejecución de cobranza para optimizar el desarrollo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

A continuación, se analiza el efecto de las propuestas respecto al Objetivo específico 1.

Tabla 10: Análisis Objetivo Específico N° 01

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Establecer la forma en que las normas legales mejoradas, según propuesta del actual trabajo, faciliten la ejecución de la cobranza para optimizar el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco		Efecto a favor
Medida propuesta	• Establecer como una condición adicional para acceder a los servicios de una EPSS: que el solicitante no tenga deuda con otra EPSS del país o registrada en una central de riesgo	Permite depurar la base de usuarios, restringiendo el ingreso de usuarios morosos
	• Definir el cierre de la conexión domiciliar de desagüe de forma que impida la llegada de aguas residuales desde el predio hacia la caja de registro	Según definición actual, al cerrar la conexión de desagüe podría inundarse la vía pública, ocasionando incomodidad en la población, así como problemas de salubridad. Con la definición propuesta, desaparece tal riesgo.
	• Permitir el cierre de la conexión domiciliar de desagüe como una sanción drástica, susceptible de ser ejecutada al transcurrir dos meses impagos después de convertirse la deuda en morosa	Generará una mayor conciencia en el usuario para realizar el pago de los servicios de agua y desagüe con prontitud.

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: Las normas legales mejoradas, según la propuesta del presente trabajo, facilitan la ejecución de cobranza para optimizar el desarrollo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco

4.3.2 Objetivo Especifico N° 02

Exponer que los procesos de cobranzas optimicen el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

A este respecto, se presentan las siguientes propuestas a fin de optimizar el proceso de cobranza.

La EPSS debe hacer uso de toda la información disponible para poner en ejecución las acciones de cobranza, esto incluye la información existente en la SUNARP respecto a la titularidad de los predios a los que se les presta el servicio, donde hay situaciones en las que, por ejemplo, una misma sociedad conyugal puede tener más de una propiedad y solicitar acceso a los servicios en un nuevo predio aún si tuviera deuda en otro tan solo por estar a nombre de uno de ellos.

Según la situación en la que se encuentren los usuarios morosos, se propone usar alguna de las estrategias mencionadas a continuación.

4.3.2.A Usuarios con deuda cero y servicio activo en campo – Cortado en sistema.

Comprende aquellos usuarios con corte temporal de servicio de agua potable a solicitud, en las que el usuario de forma arbitraria se rehabilita el servicio sin recibir la debida facturación por los consumos realizados.

En tal caso, se debe formular y ejecutar directivas comerciales para el seguimiento minucioso de las conexiones cuyos usuarios solicitaron el corte temporal del servicio. Estas normas también debieran considerar lo siguiente:

- ✓ Definir un tiempo máximo de permanencia razonable de la situación de usuario con deuda cero, por ejemplo 3 meses después del corte, luego del cual el service de cortes debe recibir una orden de trabajo de verificar en campo la situación de tales

usuarios informando acerca de la razonabilidad de que la situación cortado en campo sea real.

- ✓ Activar denuncias penales, haciendo uso de las prerrogativas legales que se le otorga, priorizando los casos de mayor gravedad con base en factores específicos como la reincidencia.
- ✓ Efectivizar este servicio aplicando también el cierre temporal del servicio de alcantarillado haciendo de conocimiento y compromiso al usuario solicitante al momento de hacer la solicitud de corte temporal.

4.3.2.B Usuarios con deudas de 3 meses de servicio (activos)

Estos usuarios con servicio activo tanto en campo como en sistema son aquellos que por algún motivo dejaron de pagar sus facturaciones de dos meses y la EPSS no realizo el corte del servicio de agua.

Para la disminución de usuarios con deudas vencidas mayores a dos meses, la empresa EMAPISCO S.A, quien tiene tercerizado esta actividad que se realiza cotidianamente, se debe realizar contrataciones con services o consorcios que brinden la garantía optima de cierre efectivo exigiendo la operatividad de instrumentos y/o dispositivos que aseguren la efectividad del corte realizado, caso contrario la EPS debe aplicar las penalidades correspondientes de acuerdo a la magnitud de incumplimiento.

Por su lado, la empresa EMAPISCO S.A. debe intensificar fuertemente la supervisión en campo de las acciones de corte de conexiones deudoras, las que fueron incluidas en las respectivas órdenes de trabajo comunicadas al service, de tal forma que todo incumplimiento de acción de corte sea sancionado en forma drástica.

Asimismo, la efectivización de la sanción mencionada debe iniciarse con señalar claramente en los términos de referencia de la contratación del service de cortes que las acciones de dicho service deben agotar todas las estrategias y acciones para la realización del corte y en caso de no ser posible debe ser documentada en forma exhaustiva tal imposibilidad. Dicha documentación debería incluir fotografías y georreferencias necesarias, así como la identificación de predios vecinos y códigos de suministro de otros servicios como los de electricidad y gas tanto del mismo predio como de los vecinos, por ejemplo.

De igual forma, los incumplimientos de acciones de corte por parte del service conllevarán a penalidades drásticas en castigo de la ineficiencia que perjudica la recaudación de la empresa EMAPISCO S.A.

4.3.2.C Usuarios con deudas de 4 a 12 meses de servicio (activos)

Son usuarios que la empresa EMAPISCO S.A. a través de la empresa de service encargada de esta actividad mensual no ha logrado efectuar el corte de agua, aduciendo entre otras razones las mencionadas a continuación, en estos casos se deben efectuar las acciones indicadas en la forma siguiente:

- ✓ El predio no cuenta con caja porta medidor para la fácil identificación de la conexión. En este caso el service de corte debe documentar exhaustivamente la ubicación del predio con precisión de coordenadas geográficas. Luego debe notificarse al usuario con el fin de que regularice su situación, señalándole los beneficios de brindar información real y, de no hacerlo, establecer medidas de mayor drasticidad como el cierre de la conexión de alcantarillado. Finalmente, en caso de no dar resultado lo anterior, derivar el caso a la Gerencia de Operaciones para incluir en su programa de actividades de detección de fugas.
- ✓ El usuario se opuso al corte de servicio. En este caso, además de documentar (mediante la filmación de los actos, por ejemplo) la oposición del usuario, se deben iniciar acciones legales para restablecer el derecho de la empresa EMAPISCO a realizar sus acciones de cobranza,
- ✓ No se ubica la dirección del predio. En tal caso, la Oficina de cobranza debe derivar el caso a la Oficina de catastro con el fin de verificar en archivos las ayudas gráficas que formen parte del contrato e incluir el predio en el programa de actualización catastral correspondiente.
- ✓ Impedimento temporal para la realización del corte efectivo del servicio de agua. Estos casos pueden ser los de inaccesibilidad temporal de la caja porta medidor, como por ejemplo por tener material de construcción sobre dicha caja. En tal caso, el service de corte debe evidenciar haber efectuado una notificación al usuario requiriendo el retiro del impedimento temporal con indicación de que de no hacerlo

facultará a la empresa EMAPISCO S.A. a iniciar acciones legales de carácter penal, lo cual será verificado por la Oficina de cobranzas en el siguiente ciclo de cortes como máximo.

4.3.2.D Usuarios con deudas vencidas hasta de 3 meses de antigüedad (cortados en sistema)

Es la cartera de usuarios conformados por clientes con deuda por consumo de tres meses y vencidas por un tiempo mayor a dos meses. Como establece el Reglamento de calidad de prestación de los servicios, a los dos meses facturados se efectúa el corte, en tal condición cuentan con registro de corte de servicio en el sistema, pero como no efectúan el pago ante tal acción de corte, en el siguiente ciclo nuevamente es facturado por el mes de servicio adicional (3er mes) al último consumo facturado. Como agravante, sin autorización de la empresa y de forma arbitraria, el usuario se rehabilita el servicio de agua.

En estos casos, la empresa EMAPISCO S.A. debe emplear todos los recursos estratégicos en hacer efectivo el corte del servicio de agua potable, lo cual incluye el cierre de alcantarillado, para luego poner en marcha las acciones legales correspondientes y la transmisión de información a las centrales de riesgo tipo INFOCORP.

4.3.2.E Usuarios con predios deshabitados a consecuencia del terremoto del 15 de agosto del 2007

Son usuarios que forman la cartera de deuda por lo general con deudas vencidas de 4 a 12 meses de antigüedad y están cortados en sistema.

En estos casos la empresa EMAPISCO S.A. debe priorizar la actualización del catastro comercial, luego adoptar acciones de cobranza mayores como:

- ✓ Hacer efectivo el pago de las deudas realizando el levantamiento total de las conexiones domiciliarias de agua y alcantarillado aplicando las penalidades correspondientes.
- ✓ Realizar acciones judiciales para el cobro judicial de los servicios prestados

- ✓ Inversión en la adquisición de medidores para sincerar el consumo evitando el uso de agua por derivación.
- ✓ Emplear el sistema INFOCORP para los usuarios con deudas mayores a 4 meses
- ✓ Aplicar la cooperación de información ante la SUNARP para la identificación de usuarios morosos para el seguimiento de los procesos judicializados hasta el cobro total de las deudas por consumo de servicios.

4.3.2.F Usuarios con deudas vencidas de más de 12 meses de antigüedad (cortados en sistema).

Son usuarios que tienen alguna de las siguientes condiciones.

- ✓ Reincidentes a la rehabilitación arbitraria del servicio de agua. En este caso, la empresa EMAPISCO debe efectuar una mayor sanción al usuario consistente en el cierre de la conexión de alcantarillado.
- ✓ Usuarios que han vendido el total o parcial de sus predios. En estos casos es indispensable la actualización catastral para registrar las nuevas condiciones del predio con nuevo dueño, o de los predios resultantes por subdivisión, a continuación, definir con precisión las acciones que el Reglamento de calidad de prestación de los servicios autoriza a la empresa prestadora.
- ✓ Usuarios con predios que utilizan conexiones condominiales (una conexión para dos viviendas, una paga la otra no). Para estos casos su generis como el de la Residencial Reina de la Paz. de la EPS EMAPISCO S.A, debe optimizar en recurso para la inversión de las individualizaciones de las conexiones domiciliarias que actualmente abastecen a dos predios, con la finalidad de sincerar el consumo prestado, así mismo para hacer aplicar las sanciones necesarias en caso de falta de pagos y acciones en contra de la EPS.
- ✓ Con la finalidad de disminuir el porcentaje de usuarios morosos, la empresa EMAPISCO S.A. debe realizar la cobranza judicial del servicio prestado con la cooperación de todas las entidades estatales en especial con la EPSS nacionales. A este

respecto, se tiene un fuerte potencial de soporte legal si se aplica el artículo 76 de la Ley 27444 Ley de Procedimiento administrativo general.

En la siguiente tabla se resumen las acciones de persuasión que podrían aplicarse según las situaciones descritas líneas arriba, con indicación de la técnica de corte, la gestión de cobranza a realizar, así como la base legal que apoya las acciones señaladas. Adaptación de las medidas propuestas en (PROAGUA GTZ Convenio gobierno Perú - Alemania., 2004 - 2008).

Tabla 11: Acciones de cobranza a usuarios morosos según tipos de casos.

SANCION	CAUSAL / SITUACIÓN A LA QUE SE APLICA	ACCIONES DE LA EPS		
		TECNICAS DE CORTE	GESTION DE COBRANZA	BASE LEGAL
1. CORTE EN CAJA 1.1 Fase 1	02 meses de deuda	Cierre de llave de paso en caso de existir. 1 a 2 tarugos introducidos totalmente en tramo: caja - red matriz.	Ninguna, si existen cajas de medidor. Si las cajas de medidor no son visibles, Informar al usuario las desventajas de rehabilitarse y los pagos que impone la EPS.	Art. 113° - RCPSS Art.45.1° inc 4 - LMGPS
1.2 Fase 2	i) Usuarios con deuda cero y servicio activo en campo – Cortado en sistema, ii) Usuarios con deudas de 3 meses de servicio (activos), iv) Usuarios con deudas vencidas hasta de 3 meses de antigüedad (cortados en sistema). Tan pronto se detecte una rehabilitación arbitraria.	2 a 3 tarugos introducidos 1.00 - 1.50 m en conexión, tramo: caja - red matriz	Informar al usuario las desventajas de rehabilitarse y los pagos que impone la EPS. Carta de advertencia. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago)	Art. 118° - RCPSS Art. 126° - RCPSS inc. c)
2. CORTE TRAS CAJA	iii) Usuarios con deudas de 4 a 12 meses de servicio (activos) , tan pronto se detecte una rehabilitación arbitraria	Más de 3 tarugos introducidos 1.50 - 2.00 m en conexión, tramos: caja – red matriz; caja – límite propiedad.	Advertencias escritas, verbales Ingreso a Infocorp, que le impedirá cualquier transacción comercial.	Art. 118° - RCPSS Art. 126° - RCPSS inc. c)

Tabla 11: Acciones de cobranza a usuarios morosos según tipos de casos.

SANCION	CAUSAL / SITUACIÓN A LA QUE SE APLICA	ACCIONES DE LA EPS		
		TECNICAS DE CORTE	GESTION DE COBRANZA	BASE LEGAL
		Si usuario se repone tramo caja - red, la presión introduce el otro tarugo en el domicilio a mayor profundidad. Dificulta la rehabilitación, se debe generar presión interna en casa para expulsar tarugo.	Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago)	
3. LEVANTAMIENTO DE CONEXIÓN DE AGUA	Usuarios con predios deshabitados a consecuencia del terremoto del 15 de agosto del 2007.	Retiro de conexión domiciliaria y accesorios, sólo dejar abrazadera y tapón en reemplazo de llave corporation.	Advertencias escritas, verbales. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades)	Art. 126° - RCPSS inc. e)
4. TAPONEO DE CONEXIÓN DE DESAGÜE	Usuarios con deudas vencidas de más de 12 meses de antigüedad (cortados en sistema) o caja interna sin ubicar, mellizas o duplicadas; conexiones directas con pistas y veredas), con evidencia de acto doloso o culposo.	Se introduce una masa previamente elaborada de cemento, yeso y agua (diablo fuerte) en la conexión de desagüe.	Advertencias escritas, verbales. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago).	Art. 126° - RCPSS inc. d)

Tabla 11: Acciones de cobranza a usuarios morosos según tipos de casos.

SANCION	CAUSAL / SITUACIÓN A LA QUE SE APLICA	ACCIONES DE LA EPS		
		TECNICAS DE CORTE	GESTION DE COBRANZA	BASE LEGAL
5. COBRANZA PREJUDICIAL	Usuarios que estuvieron en predios hoy deshabitados a consecuencia del terremoto del 15 de agosto del 2007 y/o que tengan deudas mayores de S/. 3,000.00 Agotadas todas las técnicas de cortes y anteriores y/o usuarios.	Ninguna	Idem anteriores Trámites acompañados de firma de Abogado de EPS, advirtiendo cobranza judicial	Art. 24° de la LGS
6. COBRANZA JUDICIAL	Deudas mayores de S/. 3,000.00 Cobranza prejudicial sin resultados positivos, usuario sin intención de pago	Ninguna	Procesos judiciales	Obligación de Dar Suma De Dinero Art. 697° del CPC Código Penal

Fuente: Adaptación a partir de (PROAGUA GTZ Convenio gobierno Perú - Alemania., 2004 - 2008)

Resumiendo los planteamientos, a continuación se analizan las mejoras planteadas y su efecto en la gestión de cobranza.

Tabla 12: Análisis Objetivo Específico N° 02

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Exponer que los procesos de cobranzas optimicen el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.		Efecto a favor
Medida propuesta	• Una notificación efectiva, que supere las limitaciones actuales como por ejemplo el hecho de no encontrar el domicilio por deficiente registro de dirección; también que considere una interacción personalizada sobre la conveniencia de cumplir con el pago explicando los derechos de la EPSS	Se genera un usuario informado que será conciente de la necesidad de mantener activo el servicio
	• Una acción de corte del servicio efectiva, que desmotive que el usuario se incline hacia la rehabilitación arbitraria	Se mantiene el cierre de los servicios, al hacerse más dificultoso la rehabilitación arbitraria
	• Un seguimiento insistente respecto a la situación de las conexiones cortadas que no pagaron deuda, para generar acciones de mayor intensidad persuasiva	Se genera información que permitirá sancionar a los usuarios infractores del RCPSS

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El proceso de cobranza mejorado, según la propuesta del presente trabajo, optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Como opción alternativa, se describe la posibilidad de tercerizar el servicio de cobranza, cuya posible implementación se debe analizar ante situaciones específicas de dificultades insalvables para la cobranza directa de la deuda por parte de la EPSS EMAPISCO S.A.

Tercerizar el servicio de Cobranza.

Cuando la empresa toma la decisión de ceder la gestión de cobranzas a una empresa intermediaria quien se hará responsable de gestionar todas las actividades de recupero valiéndose de sus propios recursos y estrategias necesarias para lograr una recaudación exitosa con la condición del cobro de una comisión a la empresa que le cedió la cartera de clientes morosos a cobrar.

Ventajas:

- ✓ Tienen personal especializado y capacitado que dispone de las cualidades idóneas para desarrollar la gestión de cobranza.
- ✓ El cliente se siente intimidado ante la presencia de una empresa que realiza la cobranza.
- ✓ Se encargan de formar a su personal, actualizar sus sistemas y mejoras de proceso de cobros atrasados.
- ✓ Los servicios contratados mejoran los tiempos de respuesta y las calidades de las prestaciones, en el entendido que las empresas que se contratan ofrecen flexibilidad y son especialistas en su quehacer.

Desventajas:

- ✓ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los procesos del servicio.
- ✓ El costo ahorrado con el uso de un tercero puede que no sea el esperado.
- ✓ Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja para la empresa.
- ✓ Déficit de autoridad para el cobro, en el momento que los clientes no los conocen argumentando no tener vinculo comercial alguno con ellos.
- ✓ La comunicación interna entre la empresa que brindo el servicio o el producto y la empresa tercerizada de cobranza se complica, se pierde control y puede motivarnos a caer en contradicciones frente al cliente.

La implantación concreta de la tercerización de la deuda, de darse el caso, dependerá de una evaluación específica de una situación particular en la que puede identificarse un segmento de la deuda con alto riesgo de incobrabilidad, de forma tal que la tercerización contribuya a compartir dicho riesgo.

4.3.3 Objetivo Especifico N° 03

Mostrar que una adecuada gestión de los canales de cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

A continuación, se analizan las mejoras planteadas y su efecto en la gestión de cobranza.

Tabla 13: Análisis Objetivo Específico N° 03

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Mostrar que una adecuada gestión de los canales de cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.		Efecto a favor
Medida propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones bancarias, las cuales en general pueden recibir en sus propias ventanillas (a un costo muy alto) o poner a su disposición los agentes bancarios y plataformas virtuales (a costo bajo o cero) • Cajas municipales, instituciones que también son del sistema financiero también, pero sus operaciones son en general menos costosas que los de los bancos 	<p>El usuario cuenta con facilidades para realizar sus pagos en cualquier lugar y en cualquier momento</p> <p>Se amplía la cobertura de canales de recaudación, con entidades que se convertirán en aliados de la EPSS</p>

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: La adecuada gestión de los canales de cobranza, según la propuesta del presente trabajo, optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

4.3.4 Objetivo Especifico N° 04

Demostrar que una apropiada tecnología empleada en la cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Conviene tomar en cuenta las recomendaciones que ofrecen los especialistas como (Lucana, 2014) en el sentido de que *la gestión con mail es una herramienta muy poderosa y lamentablemente no muy utilizada porque los bancos o entidades financieras no tienen una buena base de datos de sus clientes y en muchos casos solo se tiene teléfonos y direcciones pero no los mail. La gran mayoría de peruanos tenemos algún tipo de celular y, cada vez más, se están adquiriendo smartphones. Esto ayudará tremendamente en la gestión de cobranza porque muchos clientes no pueden o no quieren atender una llamada telefónica o que les toquen la puerta de su casa, en vez de ello, prefieren un correo con la información suficiente para arreglar su deuda y sin complicaciones*

A continuación, se analizan las mejoras planteadas y su efecto en la gestión de cobranza.

Tabla 14: Análisis Objetivo Específico N° 04

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Demostrar que una apropiada tecnología empleada en la cobranza optimiza el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.		Efecto a favor
Medida propuesta	• Debe implantarse una tecnología que permita renovarse y mantenerse, buscando permanentemente evitar la obsolescencia	Desmotiva al usuario a rehabilitarse el servicio cortado en forma arbitraria
	• Cubrir todas las etapas del proceso, vale decir la notificación, el corte o cierre y rehabilitación del servicio y la recaudación del pago de la deuda	El proceso de cobranza se realiza de manera eficiente
	• Para la notificación puede considerarse la variedad de canales de comunicación que ofrece el mercado; por ejemplo, el uso de los teléfonos celulares vía mensajes de texto, whatsapp, facebook, o similares, así como los correos electrónicos	Se genera un usuario informado que valora los servicios que presta la EPSS y es conciente de la necesidad de pagarlos

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: Una adecuada tecnología empleada en la cobranza, según la propuesta del presente trabajo, aporta al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

4.3.5 Objetivo General.

Dado que el objetivo es que la propuesta de mejora en la gestión de recupero de la cartera morosa y usuarios inactivos aporte al desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, Año 2017; considerando que los objetivos específicos serán alcanzados con las respectivas propuestas, deducimos que también el Objetivo General será conseguido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

1. El marco normativo aplicable a las cobranzas en los servicios de saneamiento en el país requiere de hacer mejoras y ajustes con el fin de adecuarlo a una gestión eficiente, de forma tal que las EPSS puedan tener herramientas eficientes para reducir su cartera de deuda morosa, lo cual limita las posibilidades de desarrollo empresarial.
2. Los procesos de cobranza no son todo lo efectivo y eficiente que se requiere para reducir significativamente la cartera de deuda morosa en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, lo cual limita las posibilidades de desarrollo empresarial.
3. Los canales de cobranza adecuada que se usan en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco, tienen limitaciones como gestión de esta herramienta, lo cual restringe las posibilidades de desarrollo empresarial.
4. La tecnología empleada en el proceso de cobranza de la deuda morosa tiene pocos elementos de modernidad, lo cual limita el desarrollo empresarial de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pisco, EMAPISCO S.A., en la Provincia de Pisco.

Recomendaciones.

1. Es deseable usar todo el potencial del marco normativo existente para ejecutar de manera efectiva y eficiente el proceso de cobranza de cartera morosa. No debiera demorarse el uso de la última modificación del Reglamento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Saneamiento RCPSS, en cuanto a estar autorizado el cierre de la conexión domiciliaria de alcantarillado. Asimismo, efectuar las propuestas de modificación de dicho RCPSS: en primer lugar, la definición del cierre de la conexión de alcantarillado que debe ser interrumpida de la caja de registro hacia el predio; en segundo lugar, ampliar la restricción de acceso a los

solicitantes deudores de servicios de saneamiento en cualquier otra EPSS del país, así como a los que estén registrados en una central de riesgo crediticio.

2. Optimizar los procesos de cobranza, empezando por una notificación efectiva que incluya la interacción con el usuario para informarle de la conveniencia de pagar el servicio, luego garantizar la efectividad de los cierres de servicio y acciones de seguimiento intenso, de forma tal que el usuario resulte desmotivado de rehabilitarse arbitrariamente el servicio cortado. Analizar la conveniencia de tercerizar la cobranza, principalmente en los casos de deuda antigua y de ejecución complicada para la EPSS.
3. Hacer un uso adecuado de la variedad de los canales de cobranza, básicamente incorporando el uso de instituciones financieras, como bancos y cajas municipales, los cuales ponen a disposición de la población opciones amplias como los agentes o plataformas web.
4. Modernizar las actividades de cobranza tecnológicamente, con el fin de alcanzar una posición ventajosa frente a las posibilidades de fraude o incumplimiento de parte de los usuarios morosos de la EPSS. Estimular la innovación tecnológica y su adaptación a la realidad local.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Carrasco Parrilla, P. (2000). *Consecuencias del retraso en el pago de las deudas tributarias*. Cuenca: Univ de Castilla La Mancha.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.

Coral Jamanca, Ó. R. (2018). *Informe N° 02 Plan de acciones de urgencia PAU*. Lima: Servicio de consultoría de asistencia técnica para la elaboración del Plan de acciones de urgencia (PAU) para la EPS EMAPISCO S.A. como parte del Plan de reflotamiento en el marco del Régimen de apoyo transitorio, .

Delgado Avila, M. J., & Fajardo Buñay, L. X. (2010). Optimización del Sistema de Cobros de Impuestos y Servicios en el Municipio del Cantón Girón Sobre Sistemas Distribuidos. (*Tesis de Titulación*). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca, Ecuador.

EMAPISCO S.A. (2018). *Memoria institucional años 2013 a 2017*. Pisco: Emapisco.

EMAPISCO S.A. (2018). *Notas a los estados financieros 2017*. Pisco: Emapisco.

Escuela Nacional de Agricultura (México) , C. (1975). *Productividad, ingreso y eficiencia en el uso del agua en los distritos de riego de México*. Texas - USA: Universidad de Texas.

Falcon Jorges, C. (2015). Plan Piloto de Campaña Comunicacional de EMAPISCO, Para la instalación de medidores de Agua en el asentamiento Humano "El Alto del Molino" Provincia de Pisco . (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Pisco, Ica, Perú.

Flores Ortega, J. I. (2008). Las políticas de Reforzamiento del Pago y su Impacto en la Provisión de los Servicios de Dos Organismos Operadores de Agua en el Norte de México. (*Tesis para el Grado de Maestría*). Colegio de la frontera Norte, Tijuana, México.

GTZ, C.-2. (2010). *Agua Potable y Saneamiento Básico*. La Paz - Bolivia: Universidad Indígena Intercultural UII .

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Humanchumo Venegas, H. (4 de Julio de 2006). Modelo de control estratégico para el sector saneamiento en el Perú. *Industrial Data*, IX, 14 - 20.

- Manual práctico de formación y desarrollo empresarial.* (1979). Texas - USA: Editorial Delphos.
- Martínez Guillén, M. (2013). *La comunicación en la empresa: La gestión empresarial.* Albasanz - Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Menendez Alonso, E. (2007). *Prácticas de contabilidad financiera bancaria.* La Coruña - España: Editorial Netbiblo.
- Monge Portillo, C. E. (2014). *Desempeño de las Empresas Prestadoras del Servicio de Agua y Saneamiento en el Perú. (Tesis de Licenciatura).* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Actividades de la OIT: 1998-1999; Conferencia Internacional del Trabajo 88a. reunión 2000: Informe I Informe (Conferència Internacional del Treball (88a. : 2000: Ginebra)).* Ginevra: International Labour Organization.
- Pastor Paredes, O. (2014). *Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú: De la imposición de la oferta a escuchar a la demanda. (Tesis para el Grado de Magister).* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Pérez-Carballo Veiga, J. (2013). *Control de gestión empresarial.* Madrid: ESIC Editorial.
- Pinedo González, A. (2007). *Aumente su Cartera de Clientes. Cómo hacer saber al mundo que usted existe.* La Coruña - España: Netbiblo.
- PROAGUA. (2004 - 2008). *Serie Gestión Comercial de las EPS Módulo 01. Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), 107.*
- PROAGUA GTZ Convenio gobierno Perú - Alemania. (2004 - 2008). *Gestión de Cobranza Morosa y Cortes Efectivos.* Ciudades del Perú: Serie Gestión Comercial de las EPS: Módulo 04.
- Rojas Moya, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud.* Bolivia : Juan Carlos Martínez Coll.
- Stefan Ziemendorff, Ó. P. (2017). *Comparación de técnicas de corte simple del servicio de agua potable.* Lima: GIZ - Pro Agua II.
- SUNASS - Gerencia de regulación tarifaria. (2011). *ESTUDIO TARIFARIO FINAL.- Determinación de la fórmula tarifaria.* Lima: SUNASS.

SUNASS. (2007). *Reglamento de calidad de la prestación de los servicios de saneamiento aprobado por Resolución N° 011-2007-SUNASS-CD y normas modificatorias*. Lima: Gerencia de Supervisión y Fiscalización.

SUNASS. (2019). *Exposición de motivos de la Modificación del RCPSS aprobado por Resolución N° 061-2018-SUNASS-CD*. Lima: SUNASS.

Sunass, S. (2 de Febrero de 2007). Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento/. *Resolución de Consejo Directivo N° 011-2007-SUNASS-CD*, pág. 52.

Torres Aguirre. (1996). Boletín del Banco Central de Reserva del Perú. *Banco Central de Reserva del Perú*, Números 759-760.

Ventura, B., & Delgado González, S. (2008). *Gestión administrativa de personal*. España: Editorial Paraninfo.

Zegarra Méndez, E. (2014). *Economía del Agua - Conceptos y aplicaciones para una mejor gestión*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).