

# Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



## LINEAMIENTOS DE ACCION PARA OPTIMIZAR LA COBRANZA EN SEDAPAL

### **INFORME DE INGENIERIA**

Para optar el Título Profesional de

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**HENRY GUZMAN CORNEJO**

Lima - Perú  
1999

A mis padres y mis hermanos,  
por su apoyo y su motivación  
constante.

## INDICE

<b>Descriptorios Temáticos</b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivos del Estudio</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Estudio de la empresa</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Reseña histórica</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Misión</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Visión</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Estructura organizacional de la empresa</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Situación general de la empresa</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 Análisis del entorno</b> .....	<b>9</b>
1.6.1 Marco político legal.....	9
1.6.2 Marco económico social .....	9
1.6.3 Marco industrial .....	9
1.6.4 Horizonte tecnológico .....	9
1.6.5 Pronóstico del entorno .....	10
<b>1.7 Análisis interno</b> .....	<b>10</b>
1.7.1 Fortalezas.....	10
1.7.2 Debilidades .....	11
1.7.3 Recursos y capacidades.....	11
1.7.4 Funcional y operativo.....	12
1.7.5 Cartera de productos .....	12
1.7.6 Productos sustitutos.....	12
1.7.7 Tecnología.....	13
<b>1.8 Análisis externo</b> .....	<b>13</b>
1.8.1 Amenazas.....	13
1.8.2 Oportunidades .....	14
1.8.3 Mercados, negocios actuales .....	15

1.8.4	Competidores y posicionamiento .....	15
1.8.5	Clientes.....	15
1.8.6	Proveedores .....	16
1.8.7	Factores claves del sector .....	16
<b>1.9</b>	<b>Estrategias.....</b>	<b>16</b>
<b>1.10</b>	<b>Objetivos y metas al año 2020 .....</b>	<b>17</b>
<b>1.11</b>	<b>Factores claves del negocio.....</b>	<b>20</b>
<b>1.12</b>	<b>Actividades claves .....</b>	<b>21</b>
<b>1.13</b>	<b>Funciones gerenciales.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>El Equipo Comercial Breña .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>Funciones .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2</b>	<b>Situación general .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Organización .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Plan operativo 1999.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5</b>	<b>Indicadores de eficiencia productiva .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6</b>	<b>Proceso de Productividad con Calidad .....</b>	<b>33</b>
2.6.1	Organización.....	33
<b>2.7</b>	<b>Principales procesos en el Equipo Comercial Breña.....</b>	<b>36</b>
2.7.1	Lecturas.....	36
2.7.2	Facturación.....	36
2.7.3	Cobros .....	36
2.7.4	Atención al cliente.....	36
2.7.5	Control de órdenes de servicio .....	37
<b>3</b>	<b>Lineamientos de acción para optimizar la cobranza.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Metas .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4</b>	<b>Definición del problema.....</b>	<b>39</b>

<b>3.5 Observación</b>	<b>39</b>
3.5.1 Evolucion de la cartera deudora	40
3.5.2 Deuda por estados de conexión y meses de deuda	40
3.5.3 Suministros por estados de conexión y usos	41
3.5.4 Deuda por estado de conexión y uso	42
3.5.5 Deuda de la facturación individualizada	42
3.5.6 Diagrama de Pareto	43
<b>3.6 Análisis</b>	<b>44</b>
3.6.1 Diagrama causa efecto	44
3.6.2 Inefectividad en los cierres.	45
3.6.3 Cobranza judicial incompleta	47
3.6.4 Cobranza individualizada en predios multifamiliares	47
3.6.5 Ciclo comercial discontinuo	47
3.6.6 Situación económica de la población	49
3.6.7 Facturaciones elevadas.	50
3.6.8 Cobranza sin facilidades.	50
3.6.9 Problemática de grupos involucrados	51
<b>3.7 Plan de acción : Estrategias</b>	<b>52</b>
<b>3.8 Recursos necesarios</b>	<b>53</b>
<b>3.9 Organización con otras áreas</b>	<b>54</b>
<b>3.10 Cronograma de actividades</b>	<b>54</b>
<b>4 Ejecución</b>	<b>56</b>
4.1 Reorganización y potenciamiento del personal del grupo Cobros	56
4.2 Preparar un software de control de la cartera morosa y pesada	57
4.2.1 Modulo de control de ejecutivos	57
4.2.2 Módulo de notificaciones preventivas	61
4.2.3 Modulo de cierres simples	62
4.2.4 Módulo de revisión de cierres simples	63
4.2.5 Módulo de cierres drásticos	64
4.2.6 Modulo de reaperturas	66
4.2.7 Modulo de revisión de servicios	67

4.2.8	Modulo de tratamiento de individualizados .....	67
4.2.9	Modulo de tratamiento de créditos impagados .....	68
4.2.10	Modulo de utilitarios.....	68
<b>4.3</b>	<b>Visita de ejecutivos de cuenta a los 10,000 mayores de la cartera deudora.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4</b>	<b>Acciones que permitan generar en forma continua los cierres y retiro de conexión. ....</b>	<b>69</b>
4.4.1	Implementación de cierres.....	69
4.4.2	Retiro de conexión.....	70
<b>4.5</b>	<b>Revisión de problemas del ciclo comercial .....</b>	<b>70</b>
4.5.1	Programa de distribución de conexiones de agua en forma equitativa para los procesos comerciales” .....	71
4.5.2	Implementación de filtros para disminuir anomalías de facturación ....	82
<b>4.6</b>	<b>Revisión física y lógica de los servicios .....</b>	<b>82</b>
4.6.1	Revisión de servicios cerrados .....	82
4.6.2	Revisión de servicios abiertos.....	84
<b>4.7</b>	<b>Aplicación y difusión del acuerdo de directorio 002-99,.....</b>	<b>84</b>
4.7.1	Anulación de moras.....	85
4.7.2	Quiebra de adeudos .....	85
4.7.3	Casos de indigencia.....	85
4.7.4	Predios tugurizados.....	86
4.7.5	Predios afectados por terrorismo .....	86
<b>4.8</b>	<b>Preparar las bases y concurso para la contratación del servicio de cobranza judicial .....</b>	<b>86</b>
<b>4.9</b>	<b>Predios multifamiliares individualizados .....</b>	<b>113</b>
<b>4.10</b>	<b>Reorganización del archivo del grupo cobros.....</b>	<b>114</b>
<b>5</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>115</b>
5.1	Mayor incremento en las notificaciones preventivas de cierre .....	115
5.2	Incremento en la emisión de Cierres .....	116
5.3	Incremento en la recuperación de la deuda por acuerdos a plazos ..	117

5.4	Recuperación de la deuda con visita de ejecutivos de cuenta .....	118
5.5	Reducción de la cartera morosa .....	119
6	Beneficios en la optimización del sistema de cobranza.....	120
7	Conclusiones y recomendaciones .....	122
7.1	Conclusiones.....	122
7.2	Recomendaciones.....	123
	Bibliografía .....	124
	Anexos.....	125

## **Descriptores Temáticos**

- Sistema de cobranza
- Método de solución de problemas
- Productividad con calidad
- Cobranza Judicial

## **Objetivos del Estudio**

Los objetivos del presente estudio son:

- Mostrar la aplicación de la metodología del método de solución de problemas en la optimización del sistema de cobranza en una empresa de servicios.
- Analizar el plan estratégico de una organización corporativa y sus indicadores mas importantes.
- Mostrar el proceso de productividad con calidad que viene llevando a cabo la empresa desde el año 1996 a través de su aplicación en el Equipo Comercial Breña de la empresa.
- Establecer conclusiones y recomendaciones que puedan ser de utilidad para resolver el problema de cobranza en otras empresas

## Introducción

Hoy en día la gestión de cobranzas en las empresas es un tema vital y fundamental ya que el descuido de dicha gestión podría tener consecuencias fatales llegando hasta la desestabilización económica y financiera de las empresas. La recesión en que se encuentra sumergida el país hace mucho mas difícil el éxito de ésta gestión y obliga a buscar nuevas salidas a éste problema, a ser ingeniosos, buscar soluciones novedosas, revisar procesos actuales reconociendo deficiencias y corrigiendo las mismas.

Sedapal es una de las empresas que ha venido teniendo problemas en su gestión de cobranzas, agudizándose el presente año 1999 llegando a tener 294, 570 conexiones con deudas mayores a 2 meses de antigüedad por un monto de S/. 141'657,000 poniendo en peligro la situación financiera de la empresa.

A través del presente trabajo definimos los lineamientos para optimizar la gestión de cobranzas en una empresa de servicios teniendo como base de información y procesos al Equipo Comercial Breña de Sedapal

La metodología aplicada ha sido el **método de solución de problemas**, la cual se viene aplicando intensamente en la empresa como parte del proceso de productividad con calidad que se viene llevando a cabo desde 1996 y que actualmente se encuentra en una etapa de maduración para luego llegar al autocontrol.

Esta metodología incluye 7 pasos principales que son: La definición del problema, la observación, el análisis del problema, el plan de acción la ejecución, la verificación de resultados y la retroalimentación derivada de las conclusiones que emita el trabajo realizado. Es decir es el método PEVA ampliado que consiste en planificar, ejecutar, verificar y actuar.

Para el caso de una empresa de servicios del área de Lima Metropolitana la cobranza es un problema álgido y que ha decidido encararlo desde el presidente del directorio donde a través de un acuerdo se dieron las normas necesarias para dar las facilidades e incentivos que permitan a la empresa poder recuperar la cartera deudora que viene acumulando y que en forma similar vienen aplicando otras empresas con clientes deudores donde se está combinando facilidades de cobranza con acciones drásticas como los cierres de servicio y la cobranza judicial.

## Resumen

A través del presente trabajo definimos los lineamientos para optimizar la gestión de cobranzas en una empresa de servicios.

En el primer capítulo se realiza un estudio de la empresa que comprende su historia, misión, visión, organización. y situación general actual con sus principales indicadores. Luego se muestra la situación general de la empresa en indicadores así como el análisis del entorno, interno y externo en forma descriptiva. Este análisis es parte del plan estratégico que realizó la empresa el año 1996 complementándose con las estrategias, objetivos y metas al año 2020 y definiendo los factores claves y las actividades claves. Las actividades son realizadas por las gerencias respectivas.

En el segundo capítulo se describen la organización, funciones e indicadores del Equipo Comercial Breña de la empresa en estudio donde se ha implementado la optimización del sistema de cobranza.. Asimismo se presenta el proceso de productividad con calidad que la empresa viene llevando a cabo desde 1996.

En el tercer capítulo usando la metodología del “**método de solución de problemas**” se desarrolla las actividades principales para optimizar la cobranza en el Equipo Comercial Breña de la empresa desarrollando los primeros pasos que son la definición del problema, la observación, el análisis y el plan de acción.

En el cuarto capítulo desarrollamos el quinto paso de la metodología que viene a ser la ejecución de lo planificado.

En el quinto capítulo se verifican los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades

En el sexto capítulo hacemos un compendio de los beneficios obtenidos al implementar las acciones de cobranza

Finalmente mostramos las conclusiones y recomendaciones donde se hará la retroalimentación respectiva que nos deja este trabajo realizado y que pueda ser aplicado a otras empresas con problemas de características similares.

## **CAPITULO 1**

### **1 Estudio de la empresa**

#### **1.1 Reseña histórica**

El 21 de Diciembre de 1578, llegó por primera vez el agua a la pila de la Plaza Mayor. A partir de entonces, se usaron las aguas de los manantiales de La Atarjea. La población limeña se abastecía con pilones.

El primer gobierno de Ramón Castilla, mejoró sustantivamente el servicio de agua. En 1855, un grupo de empresarios peruanos, con apoyo del presidente Castilla organizaron una entidad comercial que cambió en Lima las tuberías de arcilla por las de hierro fundido.

Luego esta entidad se transformó en la Empresa de Agua Potable, quien administró el servicio hasta 1913. Ese año, se formó el Consejo Superior de Agua Potable de Lima, llamado luego Junta Municipal de Agua Potable de Lima. En 1918, esta institución emprendió la construcción del reservorio de La Menacho, con aplicación de alúmina al agua y la ampliación de la red de distribución.

En 1920 durante el gobierno de Don Augusto B. Leguía, se constituyó la Junta de Agua Potable de Lima y en ese mismo año, la Municipalidad de Lima entregó a The Foundation Company la administración del servicio de agua, pasando luego a la Dirección de Obras Públicas del Ministerio de Fomento.

En 1930 se formó la Superintendencia de Agua Potable de Lima, como dependencia del Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Durante el gobierno del Gral. Manuel A. Odría se construyó la primera planta de tratamiento de agua, operativa desde el 28 de Julio de 1956.

Don Manuel Prado Ugarteche, el 8 de Junio de 1962 formó la Corporación de Saneamiento de Lima (COSAL), las relaciones de la Corporación con el Supremo Gobierno se canalizaron mediante el Ministerio de Fomento y Obras Públicas y el Ministerio de Hacienda y Comercio.

Siete años después, el 21 de Marzo de 1969, el gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado, reestructuró COSAL y se formó la Empresa de

Saneamiento de Lima (ESAL) como un organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda.

Con el restablecimiento de la democracia, el presidente Fernando Belaúnde el 12 de Junio de 1981 creó el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA) modificando la estructura y función de ESAL, constituyéndose el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) como empresa filial del SENAPA.

En 1992, durante el primer período del Ing. Alberto Fujimori, SEDAPAL pasó a depender del Ministerio de la Presidencia como una empresa de propiedad del Estado, de derecho privado con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

La empresa efectúa importantes obras que mejoraron el abastecimiento de agua para todos los pobladores de Lima y el Callao: se construyó la Bocatoma N° 2, la segunda etapa de la Planta de Tratamiento de Agua Potable N° 2, el Estanque Regulador N° 2, doce desarenadores, la recarga Inducida del acuífero del Rímac y el nuevo reservorio de agua tratada de 52 mil metros cúbicos de capacidad.

Además, se ejecutan otras obras para mejorar el servicio de agua en Lima Marca III, Marca II, Aprovechamiento de las aguas superficiales y subterráneas del río Chillón, la instalación de diez grandes redes matrices para mejorar el abastecimiento de agua.

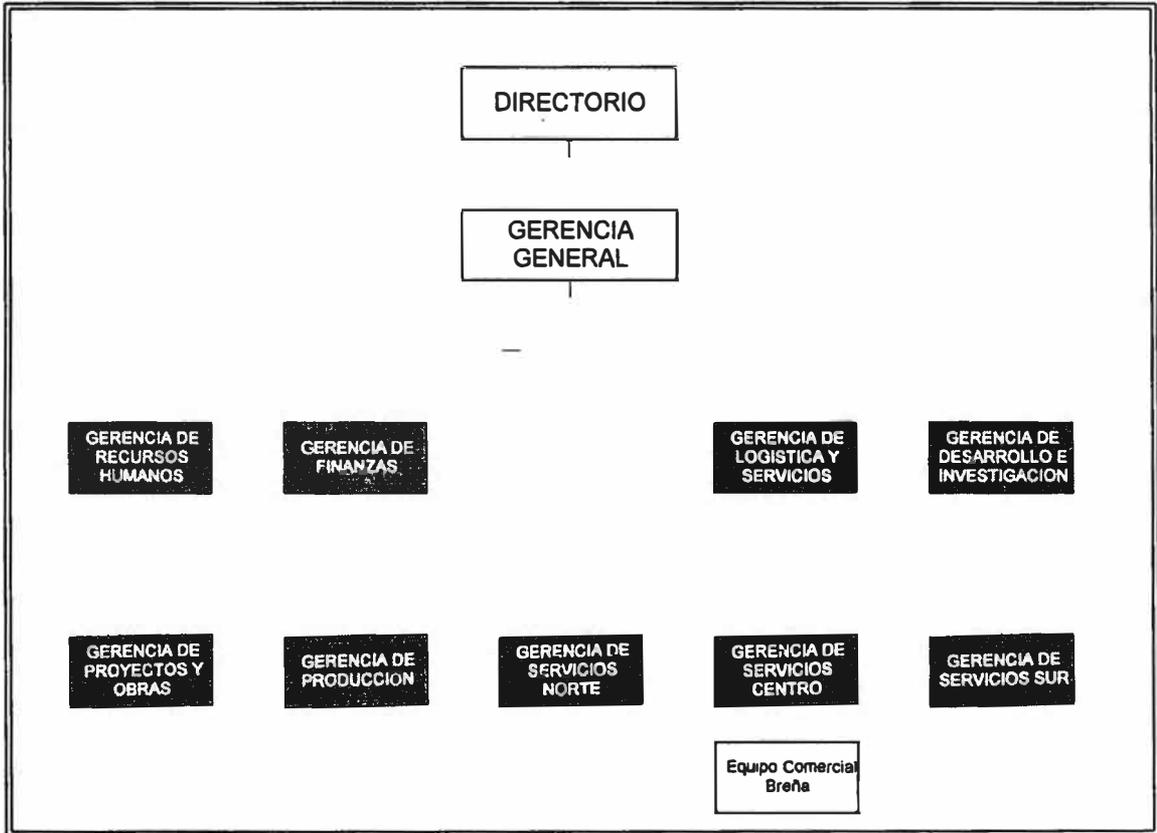
## **1.2 Misión**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, brindando un eficiente servicio de agua potable, recolección y disposición final de aguas servidas a satisfacción de nuestros clientes, preservando el equilibrio del ecosistema, estimulando la creatividad individual e identificación corporativa, con una apropiada tecnología, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que nos permita un desarrollo autosostenido, e identificando nuevas oportunidades de negocio.

### 1.3 Visión

Hemos identificado claramente la visión de futuro que es convertirse en la mejor empresa de servicios a nivel nacional en los próximos 5 años, ubicándose como la mejor de Latinoamérica a principios del próximo siglo.

### 1.4 Estructura organizacional de la empresa



### 1.5 Situación General de la Empresa

La empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima muestra los siguientes indicadores al año 1999:

<u>Producción de agua potable (m3/seg)</u>	22.45
Planta N° 1	5.96
Planta N° 2	9.36
Galerías	0.10
Pozos	7.03
<u>Redes</u>	
Redes de agua potable (Km)	8,548

Redes de alcantarillado (Km)	8,118
<u>Conexiones y unidades de uso (miles)</u>	
Conexiones domiciliarias	825
Unidades de uso	1,076
<u>Población (millones de habitantes)</u>	
Población administrada	7.1
Población servida directa	6.01 (84.6 %)
Población servida indirecta	1.09
Población servida por terceros	0.21
Población Lima Metropolitana	7.31
<u>Agua facturada (millones de m3)</u>	
Volumen producido	351.10
Volumen facturado	196.62
Indice de agua facturada	56%
<u>Número de trabajadores</u>	
Total trabajadores	1553
Empleados	987
Obreros	566
<u>Datos financieros (millones de soles)</u>	
Ventas netas	266
Utilidad del ejercicio	31.50
Utilidad/Ventas netas (%)	11.84
Activo corriente	375.90
Pasivo corriente	326.10
Liquidez corriente (veces)	1.15

## **1.6 Análisis del entorno**

### **1.6.1 Marco político legal**

- Reducción del aparato estatal y predominio del sector privado en el desarrollo del país.
- Marco jurídico que propicia la inversión externa e interna.
- Limitaciones en la gestión de la empresa por el excesivo controlismo y formalismo.

### **1.6.2 Marco económico social**

- Las provincias de Lima y Callao albergan actualmente a más de siete millones de habitantes, que equivalen a la tercera parte de la población total del país.  
La alta tasa de crecimiento por migración de gente del campo a la ciudad: 2.5%. La implementación de las nuevas políticas tienden hacia un crecimiento ordenado.
- La falta de planificación urbana.
- El Estado prioriza la satisfacción de las necesidades básicas de las poblaciones de menores recursos económicos.
- Se ha superado el caos económico y se ha creado un clima de confianza luego de haberse obtenido la inserción controlada.

### **1.6.3 Marco industrial**

Existe un marco industrial estable y competitivo, con diversificación de productos.

### **1.6.4 Horizonte tecnológico**

Por nuestra condición de país subdesarrollado nos mantuvimos alejados de los avances tecnológicos de los países más desarrollados. Actualmente diversos sectores vienen incorporando tecnología de punta.

Los países más avanzados han desarrollado procesos, maquinarias y equipos de alta tecnología en la industria del agua.

La tecnología que utilizamos en la Empresa en el manejo de las áreas de mantenimiento y operación, así como el sistema de apoyo informático, necesitan ser actualizadas.

### **1.6.5 Pronóstico del entorno**

La situación actual propicia el desarrollo de la empresa, lo que se traducirá en mayor cobertura y alta calidad del servicio.

El marco político legal nos permitirá contar con autonomía de gestión como sociedad anónima.

La extinción del terrorismo, la nueva legislación del sector agrícola y la política de población facilitará planificación y la ejecución de las actividades de la empresa.

La calificación del Estado como sujeto de crédito internacional permitirá obtener adecuadas condiciones financieras para el programa de inversiones de la empresa.

Se concluye en que el pronóstico del entorno es sumamente favorable para el desarrollo de la empresa.

## **1.7 Análisis interno**

### **1.7.1 Fortalezas**

- Es la empresa autorizada en el mercado de las provincias de Lima y Callao a brindar los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Es la empresa líder en el sector saneamiento a nivel nacional.
- Posee una adecuada capacidad instalada de producción, se cuenta con modernos equipos de tratamiento y laboratorios de control de calidad de primer nivel.
- Está en un proceso de cambio en la gestión empresarial con el compromiso de la alta dirección de apoyar el proceso de productividad con calidad, contando con la plena identificación del personal en búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.
- Califica como una empresa con una sólida estructura económica financiera, sujeto de crédito para el acceso de mejores condiciones de fuentes de financiamiento, tanto internos como externos.

- Tiene en cartera el desarrollo de importantes proyectos:
  - Proyecto marca III.
  - Proyecto de abastecimiento y uso conjuntivo de la cuenca del río Chillón.
  - Proyecto manejo de las aguas residuales de Lima Metropolitana.
  - Proyecto de rehabilitación de los servicios.
  - Proyecto de control y reducción de pérdidas.
  - Proyecto de optimización de la gestión de cobranzas.
  - Programa de educación sanitaria a escolares

### **1.7.2 Debilidades**

- Carece de un planeamiento estratégico con objetivos claros y definidos pues la planeación se concentra en el corto plazo.
- Tiene una fuerte dependencia y altos costos del suministro de energía eléctrica que limita el desempeño del servicio de abastecimiento.
- El servicio acusa deficiencias en algunos sectores de la ciudad por la antigüedad de las redes.
- Carece de macromedición y tiene escasa micromedición que determina un alto porcentaje de agua no contabilizada, mal uso del servicio y cierta injusticia en la facturación emitida a los clientes.
- Carece de un programa de mantenimiento preventivo de instalaciones.
- Conserva una elevada cartera morosa, con recuperación lenta de la cobranza por sistemas de gestión comercial obsoletos.
- Existe un atraso tecnológico con respecto a los sistemas de distribución y recolección.
- Al depender sólo de la cuenca del río Rímac, se dispone de agua insuficiente y de mala calidad.
- Mantiene una inadecuada disposición final de desagües por la escasa capacidad de tratamiento, afectando el medio ambiente.
- Carece de un adecuado sistema de información gerencial.

### **1.7.3 Recursos y capacidades**

- Dispone de recursos humanos profesionales con amplia experiencia.

- Cuenta con una capacidad instalada significativa para la producción y distribución de agua potable, pero con limitaciones en lo que respecta a operación en redes.
- En cuanto a la infraestructura, posee locales antiguos y no funcionales; en maquinaria y equipo en número limitado, pero en proceso de renovación; y en general, recursos materiales insuficientes e inadecuados.
- Cuenta con una situación financiera que permite satisfacer requerimientos de aplicación y mejoramiento de los servicios.
- Tiene capacidad de adecuación al cambio, tanto en la alta dirección como de todos los trabajadores en general.

#### **1.7.4 Funcional y operativo**

- Observa un sistema inadecuado de operación y mantenimiento de las redes de distribución y recolección.
- Cuenta con una dispersión física de locales administrativos.
- Tiene un soporte informático limitado para la oportuna toma de decisiones.
- Disponer de una adaptabilidad del recurso humano e infraestructura para realizar cambios, mejoras en los servicios y atención a los clientes.

#### **1.7.5 Cartera de productos**

Paralelamente a la prestación de los servicios básicos, existen otros productos potenciales que podrían ser explotados en el futuro por la empresa tales como:

Comercialización de agua envasada.

Servicio de reparación de instalaciones sanitarias interiores.

Tratamiento de aguas servidas para fines agrarios.

Construcción de una planta de tratamiento de generación hidroeléctrica.

Servicios de asesoramiento

#### **1.7.6 Productos sustitutos**

No existen productos sustitutos para el producto que ofrece la empresa.

### **1.7.7 Tecnología**

- La tecnología alcanzada en los procesos productivos en aguas subterráneas, en la operación y mantenimiento de los servicios no es la óptima, se realiza con equipo obsoleto.
- Para el tratamiento de aguas superficiales se cuenta la tecnología convencional moderna. Las redes de distribución carecen de telemando a distancia y la instalación de un centro de control.
- En el aspecto administrativo comercial existen carencias y limitaciones en cuanto a equipamiento de maquinarias y equipos.
- La empresa está en condiciones de realizar inversiones importantes en la adquisición de tecnología de punta.

## **1.8 Análisis externo**

### **1.8.1 Amenazas**

#### **a) Fuente**

- 1) Variación pronunciada de los caudales del agua superficial.
- 2) Disminución de la fuente subterránea por agotamiento del acuífero.
- 3) Areas crecientes de intrusión salina y deterioro de la calidad del agua.

#### **b) Legal**

- 1) Excesivo controlismo estatal.
- 2) Proyecto de Ley General de Aguas.

#### **c) Tarifas**

Toma de administración de servicios por terceros.

#### **d) Marco político**

Decisiones originadas por presiones de determinados sectores sociales.

#### **f) Contaminación**

Altos niveles de contaminación de la fuente por arrojo de basura, desechos industriales y relaves mineros.

Contaminación del litoral de Lima por la disposición final de los desagües sin tratamiento.

g) Planificación

- 1) El incremento de la población se traduce en mayor demanda que representa una amenaza ante la escasez de la fuente.
- 2) Crecimiento horizontal desordenado y no planificado de la ciudad.
- 3) Expansión de la ciudad a zonas altas.

h) Recursos Humanos

Déficit de especialistas en saneamiento en el mercado nacional.

### 1.8.2 Oportunidades

a. Fuentes

- 1) Captación de fuentes adicionales.
- 2) Disponer de mayor volumen de agua para el uso racional por parte del cliente.
- 3) Regulación de las lagunas mediante participación de la empresa en las decisiones.
- 4) Ejecución de proyectos de recarga del acuífero.

b. Legal

Consolidación del marco legal regulatorio que permita condiciones similares a las empresas privadas.

c. Tarifas

Establecimiento de tarifas adecuadas que propicien la eficiencia económica y equilibrio financiero de la empresa

d. Financiamiento

- 1) Acceso a fuentes de financiamiento internas y externas.
- 2) Posibilidad de colocar excedentes de capital en el mercado de valores.
- 3) Posibilidad de venta de acciones a terceros.

e. Tecnología

- 1) Renovación permanente, derivada de la liberalización del mercado.
- 2) Acceso a sistemas integrados de gestión.

f. Privatización

- 1) Acceso a financiamiento.

- 2) Acceso a tecnología.
- 3) Celeridad y eficiencia en procedimientos adquisitivos y constructivos.
- 4) Crecimiento sostenido en el tiempo.

g. Clientes

- 1) Incorporación de zonas no servidas.
- 2) Incorporación de sistemas administrados por terceros.
- 3) Uso racional por parte de los clientes.

### **1.8.3 Mercados, Negocios actuales**

a. Mercado

- 1) Cautivo casi total en las provincias de Lima y Callao.
- 2) Zonas abastecidas a través de camionetas cisterna.
- 3) Zonas administrativas por terceros.
- 4) Zonas que no se encuentran comprendidas en el ámbito jurisdiccional.

b. Negocios

- 1) Prestación de servicios complementarios de reparación y mantenimiento de instalaciones sanitarias internas.
- 2) Prestación de servicios afines a la actividad de la empresa.
- 3) Generación de energía con fines de suministro propio y a terceros.
- 4) Fabricación de insumos químicos de difícil importación.
- 5) Fabricación de productos derivados del negocio.

### **1.8.4 Competidores y posicionamiento**

- Ausencia de competidores en tratamiento, producción y distribución de agua potable.

Posicionamiento casi total del mercado (salvo algunos municipios y asociaciones).

### **1.8.5 Clientes**

- Servicio al 74.50 del total de la población.
- Clientes insatisfechos por no recibir un servicio adecuado generando reclamos.

Clientes organizados que ejercen presión política en todos los niveles socioeconómicos..

- Indiferencia de los clientes a cumplir sus obligaciones.
- Clientes con insuficiente educación sanitaria que incide en el uso irracional del agua.

#### **1.8.6 Proveedores**

- Diversidad de proveedores nacionales y extranjeros.
- Proveedores nacionales monopólicos de insumos vitales, tales como: Insumos químicos, tuberías de diámetros grandes, energía eléctrica.
- Proveedores no involucrados con el servicio a cargo de la empresa ni con el proceso de productividad con calidad iniciado en la empresa..
- Proveedores extranjeros que por lo general ofertan productos de mejor calidad que los nacionales.

#### **1.8.7 Factores claves del sector**

- 1) Fuentes:
  - a) Superficiales
  - b) Subterráneas
- 2) Aspectos climatológicos y desastres naturales.
- 3) Educación Sanitaria.
- 4) Marco legal restrictivo.
- 5) Fuente de financiamiento internas y externas.
- 6) Tarifas reguladas por SUNASS.
- 7) Los clientes constituyen el objetivo principal de la misión de la empresa.
- 8) Se aprecia un incremento de proveedores nacionales y extranjeros.
- 9) Tecnología en proceso de renovación.

### **1.9 Estrategias**

Optimización en la utilización de las fuentes existentes y la proyección de su ampliación.

- Priorización de la rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura disponible, mejorándola y ampliándola, preservando el equilibrio del ecosistema.
- Racionalización permanente de la estructura orgánica de la empresa.
- Modernización operativa y simplificación administrativa.
- Superación permanente de los requerimientos de servicio de los clientes, dentro el proceso de la gestión, hacia la calidad total.
- Aseguramiento de recursos financieros, maximizando los niveles de rentabilidad.

### 1.10 Objetivos y metas al año 2020

#### Objetivos

1. Ser la empresa de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado líder en Sudamérica.
2. Mejorar y ampliar permanentemente la prestación de los servicios que brinde la empresa, garantizando una atención con calidad y a satisfacción del Cliente.
3. Desarrollar, conservar y preservar nuevas fuentes de abastecimiento para la plena satisfacción de la demanda.
4. Efectuar el tratamiento y disposición final óptimo de las aguas servidas, preservando el ecosistema.
5. Lograr una organización altamente rentable, sólida y eficiente, con personal capacitado y con orgullo de pertenencia.

#### Metas

Indicadores	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Ser la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Líderes en Sudamérica	Puesto	ND	3°	3°	2°	2°	1°
Población total	Hab(mill)	6.9	7.7	8.4	9.2	9.9	10.7
Población servida	Hab(mill)	5.0	6.8	8.0	9.0	9.7	10.5
Cobertura de la demanda	%	74.5	88.0	95.0	97.3	97.6	98.0
Cobertura de alcantarillado	%	ND	86	93	96	97	98
Pérdidas de la red	%	45.0	41.0	30.0	25.0	22.0	20.0
Dotación	Lppd	460	323	287	271	264	250
Demanda total	M3/seg.	26.6	24.3	26.6	28.2	29.6	31.0
Calidad de agua	%	98	98	100	100	100	100
Presión mínima de servicios de redes	Mts.	2	5	10	10	10	10

Continuidad de agua potable promedio	Horas	14	18	24	24	24	24
Automatización en la operación de sistema de agua potable y alcantarillado	%	10	25	45	80	100	100
Tratamiento y disposición final de desagües	%	15	20	80	100	100	100
Conexiones domiciliarias	Miles	807	1020	1143	1240	1390	1500
Instalaciones de conexiones domiciliarias	Días	30	15	5	5	3	3
Micromedición (factura c/medición)	%	7	80	98	98	98	98
Actualización catastro de redes y conexiones	%	20	80	100	100	100	100
Periodo de rotación de cuentas por cobrar	Días	100	75	60	60	60	60
Eficiencia en el recaudo	%	28	75	80	90	95	98
Margen de rentabilidad en rentas	%	15	15	20	20	20	20
Relación corriente	veces	1.3	1.5	1.87	2.0	2.0	2.0
Tarifa de agua	\$/m <sup>3</sup>	0.34	0.37	0.38	0.40	0.40	0.40
Atención de reclamos operativos y comerciales	Días	30	7	5	5	5	5
Incidencia de reclamos por número de conexiones	%	1.5	1.0	0.8	0.8	0.5	0.5
Trabajadores por 1000 conexiones domiciliarias	N°	2.17	1.96	1.96	1.95	1.90	1.85
Capacitación y entrenamiento	h/h/año	38	60	70	80	80	80
Macromedición de redes matrices	%	30	100	100	100	100	100
Rehabilitación redes de agua	Km/año	ND	175	190	210	230	255
Rehabilitación de redes de alcantarillado	Km/año	ND	185	200	225	245	270

**Objetivo: Ser la empresa de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado líder en Sudamérica.**

**Metas:**

Indicador	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Ser la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado Líder en Sudamérica	Puesto	ND	3°	3°	2°	2°	1°

**Objetivo: Mejorar y ampliar permanentemente la prestación de los servicios que brinde la empresa, garantizando una atención con calidad y a satisfacción del cliente.**

**Metas**

Indicadores	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Población servida	Hab(mill)	5.0	6.8	8.0	9.0	9.7	10.5
Cobertura de la demanda	%	74.5	88.0	95.0	97.3	97.6	98.0
Cobertura de alcantarillado	%	ND	86	93	96	97	98
Pérdidas de la red	%	45.0	41.0	30.0	25.0	22.0	20.0
Dotación	Lppd	460	323	287	271	264	250
Calidad de agua	%	98	98	100	100	100	100
Presión mínima de servicios de redes	Mts.	2	5	10	10	10	10
Continuidad de agua potable promedio	Horas	14	18	24	24	24	24
Automatización en la operación de sistema de agua potable y alcantarillado	%	10	25	45	80	100	100

Conexiones domiciliarias	Miles	807	1020	1143	1240	1390	1500
Instalaciones de conexiones domiciliarias	Días	30	15	5	5	3	3
Micromedición (factura c/medición)	%	7	80	98	98	98	98
Actualización del atastro de redes y conexiones	%	20	80	100	100	100	100
Atención de reclamos operativos y comerciales	Días	30	7	5	5	5	5
Incidencia de reclamos por número de conexiones	%	1.5	1.0	0.8	0.8	0.5	0.5
Macromedición	%	30	100	100	100	100	100
Rehabilitación de redes de agua	Km/año	ND	175	190	210	230	255
Rehabilitación de redes de alcantarillado	Km/año	ND	185	200	225	245	270

**Objetivo: Desarrollar, conservar y preservar nuevas fuentes de abastecimiento para la plena satisfacción de la demanda**

**Metas**

Indicador	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Demanda Total	m3/seg	26.6	24.3	26.6	28.2	29.6	31.0

**Objetivo : Efectuar el tratamiento y disposición final óptimo de las aguas servidas, preservando el ecosistema.**

**Metas**

Indicador	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Tratamiento y disposición final de Desagües	%	5.0	20.0	80.0	100.0	100.0	100.0

**Objetivo: Lograr una organización altamente rentable, sólida y eficiente, con personal capacitado y con orgullo de pertenencia.**

**Metas**

Indicador	Unidad	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Periodo de rotación de cuentas por cobrar	Días	100	75	60	60	60	60
Eficiencia en el recaudo	%	28	75	80	90	95	98
Margen de rentabilidad en rentas	%	15	15	20	20	20	20
Relación corriente	veces	1.3	1.5	1.87	2.0	2.0	2.0
Tarifa de agua	\$/m3	0.34	0.37	0.38	0.40	0.40	0.40
Trabajadores por 1000 conexiones domiciliarias	N°	2.17	1.96	1.96	1.95	1.90	1.85
Capacitación y entrenamiento	h/h/año	38	60	70	80	80	80

### 1.11 Factores claves del negocio

- La regularización, el mantenimiento y la ampliación de las fuentes en explotación.
- El desarrollo de fuentes alternativas para atender los requerimientos y proyecciones de la demanda.
- Programas de operación, mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de los sistemas de producción, recolección y disposición final existente.
- La ampliación de la infraestructura existente para atención de las necesidades del desarrollo urbano, con preservación del ecosistema.
- Programa de recuperación del agua no contabilizada, fijándolas en niveles internacionales.

Mantenimiento de una estructura orgánica funcional y flexible a los cambios que demanda el mercado.

- Capacidad gerencial para lograr el marco jurídico que otorgue autonomía de la gestión a la empresa.
- Desarrollo de procesos administrativos, productivos y sistemas de información con alta tecnología.
- Actualización y difusión de políticas, normas y procedimientos.
- Personal capacitado y evaluado permanentemente en técnicas de gestión moderna.
- Gestión efectiva orientada hacia la calidad total.
- Otorgamiento del servicio principal y otros complementarios de acuerdo a los niveles de calidad internacional.
- Tarifas reales con mejoramiento progresivo de la calidad del servicio.
- Sistema de comercialización eficiente y eficaz a satisfacción del cliente.
- Mantenimiento de la imagen positiva de la empresa a través de la comunicación, educación y consulta permanente a los clientes.
- El recurso humano como eje principal de la gestión empresarial.
- Promover la modernización de la gestión, incentivando la motivación e identificación con la empresa, del personal, de los proveedores, de los contratistas y otras entidades.

Sistema de provisión de bienes y servicios en calidad, cantidad y oportunidad.

- Optimización de los niveles de liquidez, solvencia y la maximización de la rentabilidad económico financiera.
- Implementación de un sistema de costos y gastos racionales.
- Acceso a fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional.

## 1.12 Actividades claves

### Primer grupo de actividades claves

Según los siguientes factores claves del negocio:

- La regulación, el mantenimiento y la ampliación de las fuentes en explotación.
- El desarrollo de fuentes alternativas para atender a los requerimientos y proyecciones de la demanda.

Apoiados por las siguientes actividades claves:

- Ejecución oportuna de un programa de inversión en obras de captación, tratamiento, almacenamiento y conducción de nuevas fuentes, en función a la demanda.
- Evaluación permanente de la demanda de agua y mantenimiento de un programa de monitoreo de fuentes.
- Uso equilibrado de los recursos hídricos subterráneos para evitar su sobre explotación y el deterioro de su calidad.
- Uso conjuntivo de fuentes para lograr niveles de producción acordes con la demanda a lo largo del año.
- Mantener actualizado un banco de proyectos de fuentes (estudios preliminares, factibilidad) de diversas cuencas.
- Utilización o incorporación de innovaciones tecnológicas al manejo de fuentes.
- Ejecución de proyectos de generación hidroeléctrica en paralelo con el desarrollo de nuevas fuentes, previa confirmación de su viabilidad técnico-económica.

### Segundo grupo de actividades claves

Según los siguientes factores claves del negocio:

- Programas de operación, mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de los sistemas de producción, recolección y disposición final existente.
- La ampliación de la infraestructura existente para la atención de las necesidades del desarrollo urbano, con preservación del ecosistema.
- Programa de recuperación del agua no contabilizada, fijándolas en niveles internacionales.

Apoyados por las siguientes actividades claves

- Eficiente operación, mantenimiento oportuno y automatización de las estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y redes de agua potable y alcantarillado.
  - Aseguramiento permanente de la potabilidad del agua producida.
  - Rehabilitación y cambio de redes de agua y alcantarillado bajo una adecuada programación, con actualización del catastro respectivo.
  - Implementación y mantenimiento de un sistema de macromedición.
  - Asegurar la disposición final de los desagües, evitando la contaminación del medio ambiente.
  - Desarrollo del programa de inversiones destinado a la ampliación de la cobertura del servicio.
- Desarrollo del programa de detección de conexiones clandestinas y control de fugas mediante equipos de alta tecnología.

### **Tercer grupo de actividades claves**

Según los siguientes factores claves del negocio:

- Mantenimiento de una estructura orgánica funcional y flexible a los cambios que demanda el mercado.
- Capacidad gerencial para lograr el marco jurídico que otorgue autonomía de la gestión a la empresa.

Apoyados por siguientes actividades claves:

- Permanente análisis y ajuste de la organización empresarial acorde con su misión y el requerimiento de los clientes.
- Formulación de propuestas para adecuar el marco legal y administrativo de la empresa.
- Coordinacionales periódicas con autoridades gubernamentales tendientes a lograr autonomía en la gestión.

- Mantenimiento de vínculos empresariales y sociales con personas y organizaciones nacionales y extranjeras propiciando la cooperación horizontal.
- Desarrollo de una sistematización de la empresa a nivel global.

#### **Cuarto grupo de actividades claves**

Según los siguientes factores claves del negocio:

- Desarrollo de procesos administrativos , productivos y sistemas de información con alta tecnología.
- Actualización y difusión de políticas, normas y procedimientos
- .Personal capacitado y evaluado permanentemente en técnicas de gestión moderna.

Apoyados por las siguientes actividades claves:

- Sistematización y automatización de las actividades y procesos empresariales.
- Profundizar y ampliar el proceso de simplificación administrativa.
- Desarrollo y actualización de planes maestros quinquenales, así como de los planes y presupuestos anuales (operativos y de inversión) acordes con el plan estratégico de largo plazo.
- Adiestramiento del personal en todos los niveles, aplicando tecnologías orientadas al logro de la calidad total.
- Intercambio de experiencias y conocimientos con otras empresas de serviico similares a nivel internacional.
- Investigación e implementación progresiva de procesos e innovaciones tecnológicas en los sistemas de agua potable y desagüe.

#### **Quinto grupo de actividades claves**

Según los siguientes factores claves del negocio:

- Gestión efectiva orientada hacia la calidad total.
- Otorgamiento del servicio principal y otros complementarios de acuerdo a los niveles de calidad que se establezcan.
- Tarifas reales con mejoramiento progresivo de la calidad del servicio.
- Sistema de comercialización eficiente y eficaz a satisfacción del cliente.

- Mantenimiento de la imagen positiva de la empresa a través de la comunicación, educación y consulta permanente a los clientes.

Apoyados por las siguientes actividades claves:

- Desarrollo y actualización permanente de un sistema de gestión comercial orientado a la satisfacción de los clientes.
- Investigación del grado de satisfacción y necesidades de los clientes (encuestas, consultas directas, evaluación de reclamos).
- Administración sistematizada y oportuna adquisición, instalación y mantenimiento de medidores de consumo, así como el mantenimiento permanente de las cajas de medidores (conexiones domiciliarias).
- Atención a los clientes en lugares adecuados debidamente implementados.
- Difundir logros de la empresa con sus diversas actividades proyectando una imagen positiva.
- Campaña masiva sobre el uso racional del agua, adecuados hábitos de consumo y mantenimiento de instalaciones sanitarias, además de programas permanentes de educación sanitaria a niños, jóvenes y organizaciones vecinales.
- Sistema de comunicación con el cliente, propiciando buenas relaciones con la prensa.

### **Sexto grupo de actividades claves**

Según los siguientes factores claves del negocio.

- El recurso humano como eje principal de la gestión empresarial.
- Promover la modernización de la gestión, incentivando la motivación e identificación con la empresa, del personal, de los proveedores de los contratistas y otras entidades.

Sistema de provisión de bienes y servicios en calidad, cantidad y oportunidad.

Apoyados por siguientes actividades claves:

- Integración y compromiso del cuerpo gerencial, con orientación a la calidad total.
- Investigación permanente de tecnología de avanzada para su aplicación a los sistemas de atención del servicio.

- Aplicación de programas de estímulo al personal que propendan a su identificación con la misión empresarial.
- Eficiente sistema de registro y control de proveedores y de los bienes y servicios ofertados en el mercado nacional e internacional de interés de la empresa.
- Sistema automatizado integral para el manejo e información inmediata de existencias (stock), optimizando paralelamente la gestión de las compras.  
Sistemas de comunicación al exterior e internos eficientes con tecnología de punta.
- Desarrollo de nuevos locales, oportuno mantenimiento y renovación permanente de vehículos y maquinarias para asegurar su uso y operatividad oportuna.

#### **Séptimo grupo de actividades claves**

Según los siguientes factores claves del negocio:

- Optimización de los niveles de liquidez, solvencia y la maximización de la rentabilidad económico financiera.
- Sistemas de costos y gastos racionales.
- Acceso a fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional.

Apoiados por las siguientes actividades claves:

- Racionalización en el gasto y control de costos para una gestión eficiente.
- Control permanente de variables macroeconómicas y microeconómicas para optimizar la gestión empresarial.
- Ingreso al mercado de valores.
- Permanente estudio del mercado de financiamiento a nivel nacional e internacional.

### **1.13 Funciones Gerenciales**

Las actividades claves empresariales están sustentadas en las funciones de cada una de las gerencias, las cuales son parte integrante del plan operativo anual.

Los objetivos y actividades por cada gerencia funcional son:

### **Gerencia de Finanzas**

**Objetivo;** Elevar los niveles de rentabilidad del servicio.

**Actividades :** Las actividades claves que apoyan el objetivo de elevar los niveles de rentabilidad del servicio son:

- Culminar el funcionamiento del sistema integral de finanzas en red.
- Implementar el sistema de contabilidad de costos.
- Interconectar el sistema de recaudación con la mayor cantidad de agencias bancarias.
- Interconectar a los proveedores y efectuar los pagos a través de bancos mediante un nuevo sistema contable mecanizado.
- Realizar la actualización del patrimonio de la empresa.
- Simplificar la carga automática de datos con el nuevo sistema contable mecanizado.

### **Gerencia de Recursos Humanos**

**Objetivo:** Lograr una organización sólida y eficiente con personal capacitado y orgullo de pertenencia.

#### **Actividades**

- Capacitar y entrenar al personal considerando el programa de potenciales.
- Actualizar el reglamento de trabajo.
- Ampliar el programa de prevención de salud.
- Desarrollar el sistema de prevención de accidentes y uso de implementos de seguridad considerando la creación de comités de seguridad.
- Perfeccionar el sistema de administración de recursos humanos.

### **Gerencia de Producción**

**Objetivo:** Optimizar la gestión empresarial para mejorar en cantidad y calidad del servicio que representa en la actualidad.

#### **Actividades:**

- Automatizar los sistemas de operación de las plantas.
- Implementar medidas de conservación del recurso hídrico subterráneo.

- Implantar el sistema de control de gestión de pozos.
- Preservar la calidad de agua subterránea.
- Mejorar las líneas troncales de agua potable al sur y norte.
- Rehabilitar la red de alcantarillado.
- Ampliar la capacidad de la planta de tratamiento de Carapongo.
- Evaluar en forma permanente los niveles de calidad del agua.
- Incrementar la eficiencia de las plantas Nros. 1 y 2, de los sistemas de redes para la máxima capacidad de producción.

### **Gerencias de Distribución: Norte, Centro y Sur**

**Objetivo:** Optimizar la gestión empresarial para mejorar en cantidad y calidad el servicio que presta en la actualidad.

#### **Actividades:**

- Mejorar y ampliar la cobertura del servicio:
- Atender los reclamos de acuerdo a la directiva 040-95-PRES-VMI-SUNASS.
- Incorporar los servicios de terceros en las actividades de mantenimiento.
- Implementar las oficinas de atención a clientes.
- Dar cumplimiento al programa de inversiones.
- Instalar nuevos centros de atención a clientes, agencias y sucursales.

### **Gerencia de Proyectos y Obras**

**Objetivo:** Mejorar y ampliar de la prestación de los servicios que brinda la empresa.

#### **Actividades:**

- Implementar el sistema integrado de administración y control de proyectos y obras.
- Reforzar los recursos de personal y de ambientes de trabajo así como equipos de cómputo y vehículos.
- Simplificar el proceso de convocatorias y concursos públicos definiendo los niveles de autorización y responsabilidad.
- Elaborar los términos de referencia para contratación de consultorías.
- Elaborar un sistema mecanizado de administración y control de proyectos.

- Supervisar en forma oportuna y eficiente la implementación de los proyectos y obras.
- Formular una cartera de proyectos para afirmar el cumplimiento del plan maestro.

### **Gerencia de Desarrollo**

**Objetivo:** Desarrollar nuevas fuentes, mejorar y ampliar la prestación del servicio y elevar los niveles de productividad para fortalecer la organización.

#### **Actividades:**

- Elaborar y actualizar el sistema tarifario.
- Adecuar el sistema tarifario en la etapa preparatoria con la elaboración del plan maestro y plan financiero.
- Elaborar y evaluar el plan operativo y presupuesto.
- Captar nuevos clientes.
- Mantener y actualizar el catastro de altos consumidores.
- Optimizar la atención de reclamos de altos consumidores.
- Fortalecer el sistema de gestión e información gerencial y actualizar el equipamiento informático empresarial.
- Desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable y mejorar los sistemas de distribución.
- Coordinar con la SUNASS para alcanzar lo dispuesto en la ley de servicios y su reglamento.

## CAPITULO 2

### 2 El Equipo Comercial Breña

#### 2.1 Funciones

El Equipo Comercial Breña tiene como funciones principales:

- Atender adecuadamente los reclamos y requerimientos de los clientes con prontitud, en base a normas y procedimientos establecidos teniendo como entorno de trabajo el emponderamiento, La multifuncionalidad y la cultura de servicio al cliente.
- Incrementar la recaudación de la empresa, optimizando los sistemas de cobranza establecidos, contribuyendo a lograr una empresa rentable.
- Facturar los servicios de agua y colaterales que brinda la empresa en el ámbito de su jurisdicción, teniendo como objetivos llegar a una Facturación justa tanto para los clientes como para la empresa y disminuyendo el volumen de agua no facturada.

Realizar la medición de los volúmenes consumidos por los usuarios, reduciendo las anomalías detectadas al momento de la medición.

- Controlar y supervisar a las compañías contratistas que realizan actividades comerciales tales como: lecturas, inspecciones, cierres y reaperturas, distribución de correspondencia y avisos de cobranza.

#### 2.2 Situación general

El Equipo Comercial Breña presenta la siguiente situación general:

##### Distritos administrados:

-Lima	- La Victoria	-Breña	-Jesus Mar1a
-Magdalena	-Pueblo Libre	-San Miguel	

##### Conexiones y Unidades de Uso

Conexiones	158,600
------------	---------

Unidades de Uso	271,100
-----------------	---------

##### Facturacion

Volumen	5'302,100
---------	-----------

Monto	6'644,800
-------	-----------

Cobranza

Monto

6'913,800

**2.3 Organización**

Dentro de la organización el Equipo Comercial Breña depende directamente de la Gerencia de Servicios Centro y geográficamente está situado en el Centro de Servicios Breña conjuntamente con el Equipo de Operación y Mantenimiento y el Equipo Administrativo Centro.

El Equipo Comercial Breña se encuentra organizado de tal manera que pueda cumplir sus funciones asignadas así como contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa. Para esto se organiza con los siguientes grupos funcionales como son

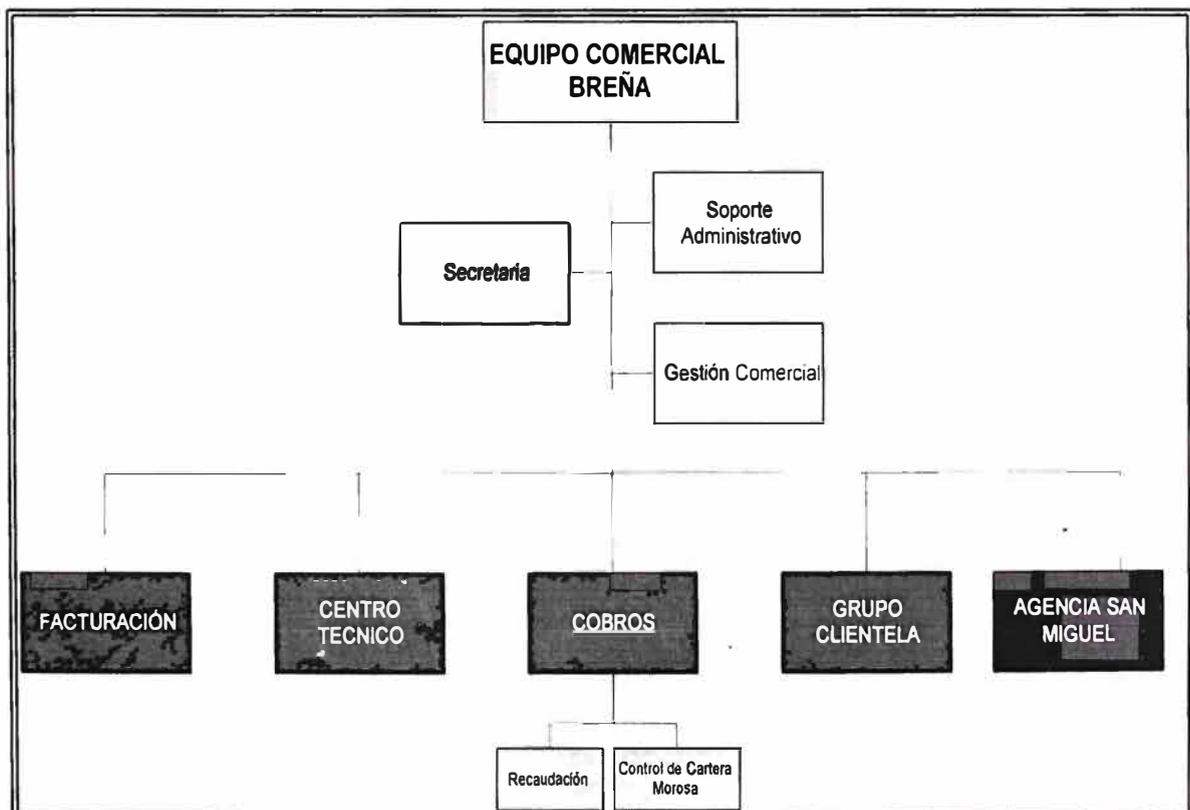
- Grupo de Atención al Cliente

- Grupo de Cobros

- Grupo Centro Técnico

- Grupo Lecturas

- Grupo Facturación

**ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL BREÑA**

## 2.4 Plan Operativo 1999

Plan Operativo es un conjunto de actividades definidas para todo el año y que resulta de desplegar los objetivos gerenciales de la empresa en objetivos intermedios y particulares para llegar a las actividades específicas del Equipo Comercial Breña. Ver Figura N° 1

Este Plan Operativo fue hecho en conjunto con los otros equipos del centro de servicios Breña, tales como el Equipo de Operación y Mantenimiento y el Equipo de Administración Centro.

Para el año 2000 para elaborar el Plan Operativo se ha invitado además a otras áreas que tienen que ver con el cumplimiento del Plan Operativo del Centro de Servicios tales como: Equipo de Presupuesto, Equipo de Informática, Equipo de Comercialización, Equipo de Planeamiento Operativo y Financiero, Equipo de Recursos Humanos, Logística, Finanzas, Proyecto de Micromedición, Equipo de Telecomunicaciones, Equipo de Control y Gestión, Equipo de Normatividad los cuales aportan y se comprometen para el éxito de la ejecución del Plan Operativo del año 2000.

## 2.5 Indicadores de Eficiencia Productiva

Los Indicadores de Eficiencia Productiva son metas definidas por el Equipo Comercial con el Equipo de Planeamiento Operativo y Financiero y el Equipo de Control y Gestión, para evaluar la gestión del Equipo y la Gerencia. Esta evaluación es reportada directamente a la Gerencia General por el Equipo de Control de Gestión.

Indicador	Unidad de Medida	Mensual					
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Eficiencia en la recaudación	%	28	28	28	30	30	30
Período de atención de cuentas por cobrar	Días	117	115	115	114	114	113
Disminución de cartera morosa + pesada	Miles de Soles	19,352	19,062	18,762	18,481	18,191	17,900
Resolución en 3° instancia emitidas por SUNASS	N°	12	12	12	11	11	11

## Plan Operativo 1999

Denominación	UNID. DE MED.	1999					
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
<b>Rehabilitar conexiones de agua potable</b>							
Rehabilitación de conexiones de agua	Un	600	600	600	600	600	600
Reposición de conexiones Agua	Un	900	900	900	900	900	900
<b>Disminuir el número de reclamos comerciales</b>							
Seguimiento y control del programa. de instalación masiva de medidores	%	90	90	100	100	100	100
Reducción de reclamos pendientes	%	35	33	33	30	30	28
Reducción de anomalías pendientes de lectura	%	35	30	30	28	28	25
Reducción de anomalías pendientes de facturación	%	20	20	18	18	15	15
<b>Atender necesidades del cliente externo</b>							
Grado de satisfacción del cliente externo	%	0	0	70	0	0	80
<b>Incorporación de nuevas conexiones de agua</b>							
Ventas individuales	Un	85	85	85	85	85	85
<b>Desarrollar y ejecutar el Plan del Proceso de Productividad con Calidad</b>							
Grado de cumplimiento del Plan del PPC	%	100	100	100	100	100	100
<b>Atender necesidades del cliente interno</b>							
Elaboración de nuevo expediente para contratar servicios operativos y comerciales.	%	30	40	30	-	-	-
Cumplimiento del Presupuesto. Operativo	%	100	100	100	100	100	100
Cumplimiento del cronograma de remisión de información	%	100	100	100	100	100	100
Nivel de satisfacción del cliente interno.	%	0	80	0	0	0	85
<b>Promover la investigación tecnológica</b>							
Identificar, analizar y exponer campos de acción para promover la investigación tecnológica	Nº	0	1	0	0	0	1
<b>Encuestas Cliente - Contratista</b>							
Nivel de satisfacción del Contratista	%	0	0	75	0	0	80
<b>Evaluación de performance de Contratista</b>							
Evaluación a Contratista	%	90	90	90	95	95	95
<b>Incrementar el volumen facturado</b>							
Activar suministros no facturados	%	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9
<b>Mejorar la eficiencia de recaudación</b>							
Grado de supervisión de la distribución de recibos de cobranza	%	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7

Fig. Nº 1

## 2.6 Proceso de Productividad con Calidad

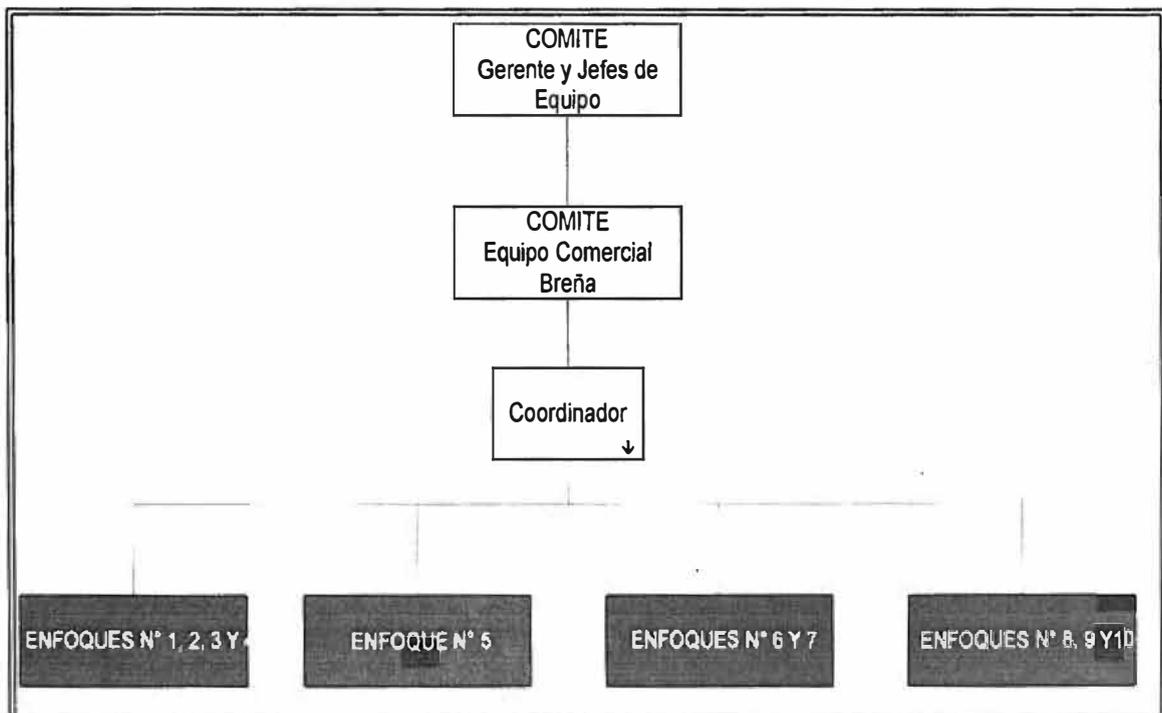
El Proceso de Productividad con Calidad es un proceso impulsado por la empresa con el apoyo de la empresa TDC (Tecnología de Calidad), iniciada el año 1996 para introducir nuevos conceptos, métodos y filosofía de trabajo

### 2.6.1 Organización

En el Equipo Comercial Breña, para la implementación de éste proceso de productividad con calidad se ha organizado con un comité central conformada por el Equipo Comercial Breña y los jefes principales de los grupos de trabajo que lideran cuatro comités los cuales a su vez son los encargados de desarrollar e implementar los diez enfoques estratégicos que nos llevan a la implementación del proceso de productividad con calidad.

Cada comité ha sido asignado a un grupo de trabajo:

- El comité 1 : Grupo de Clientela Enfoques 1, 2, 3 y 4
- El comité 2 : Grupo de Facturación Enfoque 5
- El comité 3 : Grupo Cobros Enfoques 6 y 7
- El comité 4 : Grupo Centro Técnico Enfoques 8,9 y 10



**Plan de trabajo (10 Enfoques Estratégicos)**

<b>ACTIVIDADES DEL PLAN GENERAL PARA CONSOLIDAR EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD EN COLABORACION DE TDC</b>		
<b>Nº</b>	<b>ENFOQUES ESTRATEGICOS/ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1.0</b>	<b>Planeamiento y Control (PYC)</b>	
1.1	Formalizar el Plan del Proceso de Productividad con Calidad 1999	Comité Nº1
1.2.	Formalizar y desplegar el Plan operativo 2000 tomando en cuenta los objetivos, actividades y responsables.	
1.3.	Cada Sub-comité deberá presentar un reporte trimestral de evaluación y resultados en el Proceso de Productividad con Calidad	
1.4.	Los analistas principales y el Jefe de Equipo analizarán y evaluarán los resultados de los compromisos y el cumplimiento práctico de los mismos	
<b>2.0</b>	<b>Pensamiento y Acción para Productividad (PYA)</b>	
2.1.	Elaboración, difusión de los principios de gestión (Filosofía, valores, misión, visión) mediante presentación de carteles y paneles de motivación	Comité Nº1
2.2.	Difundir los objetivos totales de la empresa y su relación con los objetivos del Equipo Comercial aplicando la administración por objetivos	
2.3.	Difundir y explicar la herramienta PEVA a todos los trabajadores del Equipo Comercial y solicitar la evidencia de su uso en sus funciones diarias	
<b>3.0</b>	<b>Organización Creativa y Eficaz (OCE)</b>	
3.1	Creación de un grupo proyecto que se encargue de evaluar la organización formal a corto, mediano y largo plazo	Comité Nº1
3.2	Presentación de la organización formal del Equipo Comercial que impulse el Proceso de Productividad con Calidad	
3.3.	Reunión de los grupos de trabajo (Clientela, Cobros, Facturación y Centro Técnico) para definir acciones y estrategias que no se contrapongan y que conlleven al logro de los objetivos del Equipo y de la empresa	
3.4.	Dar el apoyo logístico (Pizarras, mesas de trabajo, ayuda audiovisual) a los grupos de trabajo conformados instándolos a eliminar actividades que no generen valor	
<b>4.0</b>	<b>Cinco Disciplinas Básicas (CDB)</b>	
4.1	Preparar programas de educación y entrenamiento que nos permitan medir la mejora continua en los aspectos de puntualidad y vestimenta.	Comité Nº1
4.2	Participar con convicción en las grandes limpiezas que se organizan semestralmente.	
4.3	Formalizar procedimientos de control de la clasificación, orden y limpieza en el Equipo Comercial Breña	
4.4.	Formalizar puntos de control, momentos de la verdad en el negocio y evidenciar la mejora con una secuencia fotográfica.	Comité Nº1
4.5	Formalizar auditorías mensuales internas en el Equipo Comercial y trimestrales cruzadas en la gerencia tomando acciones y mejora y reconociendo por equipo e individualmente las mejores prácticas	
4.6	Tomar acciones de control y mejora de nuestros ambientes de trabajo	

<b>ACTIVIDADES DEL PLAN GENERAL PARA CONSOLIDAR EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD EN COLABORACION DE TDC</b>		
<b>5.0</b>	<b>Estandarización Amplia del Negocio (EAN)</b>	
5.1.	Actualizar continuamente: marco estratégico, relación de productos/servicios vitales, calidad de diseño, aseguramiento de la calidad, tablas de control de calidad y procedimientos estándar de operación	Comité N°2
5.2.	Establecer auditorias cruzadas para verificar el uso de los estándares definidos	
<b>6.0</b>	<b>Liderazgo y Compromiso Personal (LCP)</b>	
6.1	El jefe de Equipo y los jefes de grupo practicarán el decálogo del desarrollo, lo cual será evaluado mediante encuestas anónimas	Comité N°3
6.4.	Formación de grupos naturales, grupos proyecto, círculos participativos de calidad	
6.6.	Participación en actividades que se realizan en el Centro de Servicios Breña (Protocolares, deportivas, competitivas, de Saludo)	
<b>7.0</b>	<b>Productividad con Participación Efectiva (PPE)</b>	
7.1.	Preparar y cumplir un cronograma de reuniones a nivel del Equipo Comercial y enviarlos a Administración para separar la sala de reuniones	Comité N°3
7.2.	Preparar trimestralmente una exposición de los resultados y avances de la gestión en el cumplimiento de las metas para la retroalimentación general en el CARAR.	
7.3.	Presentación al Equipo Comercial un Informe de resultados de los grupos naturales, grupos proyecto que se formaron para la solución y mejoramiento de procesos	
7.4.	Convocar a los trabajadores para su participación en el Programa de Ideas y Sugerencias entregándoles el formato respectivo, recepcionando los mismos y comunicando resultados	
<b>8.0</b>	<b>Aseguramiento de la calidad y Terceros con Valor (ATV)</b>	
8.1.	Elaborar los Indicadores de Eficiencia Productiva para medir las actividades de la Contratista los cuales serán la base para la calificación en la conformidad del servicio.	Comité N°4
<b>9.0</b>	<b>Medición Control y Mejora (MCM)</b>	
9.1.	Efectuar trimestralmente encuestas a nuestros clientes externos. Realizar el llenado de encuestas y otros requerimientos de información de áreas internas de la Empresa.	Comité N°4
9.2.	Preparar formatos y programas que nos permitan llevar el Control diario, semanal y mensual de la rutina diaria de trabajo	
9.3.	Formalizar factores vitales que requieren control estadístico de procesos	
9.4.	Publicar mensualmente los análisis de problemas propios de la gestión comercial bajo el método de causa y efecto recomendados.	
<b>10.0</b>	<b>Satisfacción del cliente y Resultados Superiores (SRS)</b>	
10.1	Monitorear resultados sobre los niveles de satisfacción de clientes internos, externos y comunidad sobre los productos y servicios vitales	Comité N°4
10.2.	Monitorear diaria, semanalmente el cumplimiento de las metas de gran contribución del Plan Operativo	

## **2.7 Principales procesos en el Equipo Comercial Breña**

### **2.7.1 Lecturas**

Es el proceso inicial del ciclo comercial y consiste en medir las lecturas que esta registrando el medidor. Este proceso se lleva a cabo durante 20 ciclos en el mes. Los datos de los suministros a leer son enviados por el Equipo de Informática y la lectura física es realizada por la Cía. Contratista CONCYSSA

### **2.7.2 Facturación**

Es el proceso que consiste en facturar los volúmenes leídos del medidor y en el caso de que no hubiera habido lectura hacer las facturaciones por asignación máxima del distrito. Si en este proceso el sistema encontrará anomalías generará suministros con anomalías de facturación los cuales son tratados por un grupo dedicado exclusivamente a superar estas deficiencias.

### **2.7.3 Cobros**

Este proceso tiene como actividades principales la puesta al cobro de los recibos generados, su distribución, la recaudación y las acciones de cobranza para los casos de recibos impagados.

La distribución de recibos es efectuada por la Cía. Contratista. La recaudación es efectuada mediante agencias de cobros, bancos y centros autorizados de cobranza.

Las acciones de cobranza tales como cierres son efectuados por la Cía contratista CONCYSSA y las acciones judiciales de cobranza son realizados por estudios jurídicos contratados por la Empresa.

### **2.7.4 Atención al Cliente**

Mediante esta actividad se atiende los reclamos de los clientes que no están conformes con las actividades comerciales (consumos elevados, censo de unidades de uso, servicios cerrados, recibos no distribuidos, etc.) y actividades operativas (falta de agua, cierres equivocados, reapertura no

ejecutadas, fuga de agua).

También se atienden los requerimientos como: venta de conexiones, Individualización de recibos, Instalación de medidor, Cambio de datos, Independizaciones de servicios.

### **2.7.5 Control de órdenes de servicio**

Todas las órdenes de servicio que generan los diversos grupos del Equipo Comercial Breña son controladas y centralizadas mediante el Grupo Centro Técnico, el cual edita y programa las ordenes de servicio a la Compañía Contratista.

## **CAPITULO 3**

### **3 Lineamientos de acción para optimizar la cobranza**

Siendo uno de los objetivos principales de la empresa ser una organización rentable, sólida y eficiente se formó el Proyecto de optimización de la gestión de la cobranza el año 1995 el cual elaboró el "Plan Celeste", durante 1995 y 1996 donde a través de incentivos, facilidades de pago y análisis de la deuda se depuró y redujo la cartera morosa y pesada de la empresa.

En los años 1997 y 1998 se continuó el trabajo iniciado anteriormente con la denominada "Campaña Dirigida" él cual si bien no redujo la cartera morosa hizo que no se incrementara considerablemente.

En el año 1999 la cartera morosa y pesada en Sedapal han crecido considerablemente por diversos factores los cuales explicaremos en el análisis respectivo y lo que ha conllevado a definir los lineamientos de acción que nos permitan optimizar la cobranza

#### **3.1 Objetivos**

Los objetivos principales que nos hemos trazado para la optimización de la cobranza son:

Reducir la cartera morosa y pesada que tiene la empresa manteniendo los logros que se llegaron a alcanzar para que la situación no se revierta en el futuro.

Modernizar los sistemas de cobranza tradicionales que ha venido ejecutando la empresa introduciendo nuevos conceptos de gestión y evaluación.

Coadyuvar para el cumplimiento de compromisos adquiridos por la empresa y la OIOE "Oficina de Instituciones y Organismos del Estado". en el concepto del periodo de rotación de cuentas por cobrar.

#### **3.2 Metas**

Las metas inmediatas se han planteado básicamente respecto al saldo deudor de la cartera morosa y pesada es decir aquellos clientes que tienen 3

o más recibos de deuda pendientes de pago y cuyo valor total de deuda se tiene proyectado reducirlo a un ritmo de 1.5 % mensual con lo que la proyección a fin de año sería la siguiente para el Equipo Comercial Breña de Sedapal:

<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
19'352,000	19'061,888	18'771,606	18'481,323	18'191,041	17'900,758

### 3.3 Metodología

La metodología que usaremos para poder llegar a los objetivos y metas propuestas es el "Método de Solución de Problemas", que es una de los procedimientos que estamos usando con mas frecuencia en la empresa y que encaja perfectamente para poder aplicarlo en el problema de la optimización de la cobranza, y con cuyo procedimiento pasaremos a explicar los siguientes pasos:

- Definición del problema
- Observación
- Análisis
- Plan de acción
- Ejecución
- Verificación
- Conclusiones

### 3.4 Definición del problema

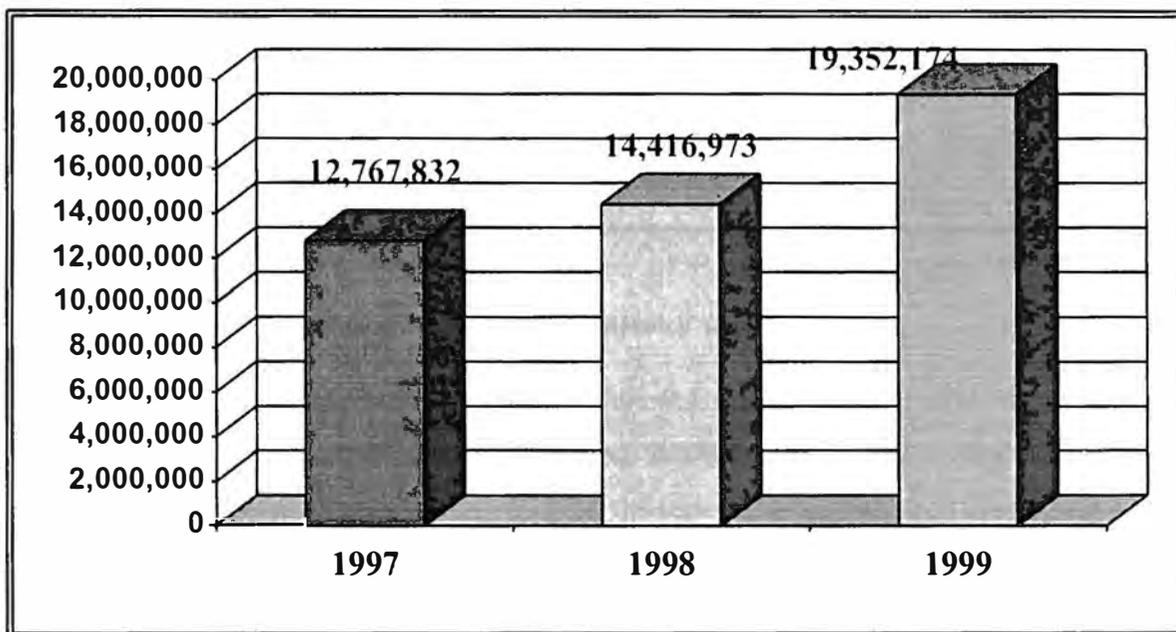
Definimos como problema principal el incremento de la cartera deudora en la empresa trayendo como consecuencia una reducción de los indicadores de gestión de cobranza y poniendo en peligro la situación financiera de la empresa.

### 3.5 Observación

A continuación mostraremos algunos gráficos donde observaremos la situación de la deuda de la empresa con datos estadísticos del Equipo Comercial Breña que es materia de nuestro estudio y observándolo desde diversos ángulos.

### 3.5.1 Evolucion de la cartera deudora

Como vemos en el gráfico adjunto la cartera deudora siempre ha venido siendo un problema para la empresa y para los Equipos Comerciales que la conforman, hecho que refleja la difícil situación económica del País y que está llevando al cierre de muchas empresas.



### 3.5.2 Deuda por estados de conexión y meses de deuda

En el gráfico adjunto vemos la deuda clasificada según estados de la conexión y se observa que en estado "situación correcta" se encuentran agrupados 13'325,583 soles, es decir la conexión se encuentra abierta con ese valor de deuda acumulado que corresponde al 68% de la deuda total.

También podemos observar que existen suministros que están de alta y no se están facturando con el estado "alta sin facturar" y se encuentran con deuda. Existe también un grupo de suministros que figuran con el estado "pendiente de conexión" es decir no están con el proceso de venta de Conexión completa sin embargo ya figuran en la cartera morosa.

EQUIPO COMERCIAL GRUPO DE COBROS										
DISTRIBUCIÓN DE LA DEUDA DE LA CARTERA MOROSA Y PESADA AL 8 DE JULIO 1999										
ESTADOS	DE 3 MESES		DE 4 A 6 MESES		DE 7 A 12 MESES		13 MESES A MAS		TOTAL	
	SUMIN.	DEUDA	SUMIN.	DEUDA	SUMIN.	DEUDA	SUMIN.	DEUDA	SUMIN.	DEUDA
PDTE CONEXIÓN	4	865	1	246	0	-	0	0	5	1,110
SITUACION CORRECTA	20126	2,774,531	16297	4,065,162	4572	2,937,791	2096	3,548,098	43091	13,325,583
CORTADO X IMPAGO	737	634,581	2474	1,821,851	1896	1,915,699	243	656,432	5350	5,028,562
ALTA SIN FACTURAR	42	14,352	107	46,910	30	27,735	10	22,990	189	111,987
BAJA VOLUNTAR.	369	112,384	639	264,892	334	173,671	193	260,860	1535	811,807
BAJA VOLUNTAR. PDTE. FACT	8	289	7	279	1	644	0	-	16	1,212
BAJA FORZADA	47	5,194	68	13,917	31	29,587	6	18,184	152	66,883
BAJA FORZADA PDTE. FACT	4	139	9	2,849	2	1,207	2	836	17	5,031
<b>TOTAL</b>	<b>21,337</b>	<b>3,542,334</b>	<b>19602</b>	<b>6,216,105</b>	<b>6866</b>	<b>5,086,334</b>	<b>2550</b>	<b>4,507,401</b>	<b>50355</b>	<b>19,352,174</b>

### 3.5.3 Suministros por estados de conexión y usos

Como podemos observar tenemos que la mayoría de suministros deudores se encuentran en el sector de "uso doméstico" con un total de 30965 suministros que representan el 61% de todos los suministros deudores que hacen un total de 50355

El sector comercial (19%) y los suministros de uso múltiple (Edificios, Quintas etc.) con 10% son también clientes que representan un alto número de morosos.

EQUIPO COMERCIAL BREÑA GRUPO DE COBROS								
SUMINISTROS DE LA CARTERA MOROSA Y PESADA								
ESTADOS	SOCIAL	DOMESTICO	COMERCIAL	INDUSTRIAL	ESTATAL	MULTIF. NO INDIV.	MULTIF. INDIV.	TOTAL
PDTE CONEXIÓN	0	3	1	1	0	0	0	5
SITUACION CORRECTA	3538	26878	7448	738	7	4,462	20	43,091
CORTADO X IMPAGO	20	2941	1498	230	-	660	1	5350
ALTA SIN FACTURAR	0	95	75	12	1	6	-	189
BAJA VOLUNTAR.	39	945	490	30	-	31	-	1535
BAJA VOLUNTAR. PDTE. FACT	0	7	8	1	-	-	-	16
BAJA FORZADA	0	84	58	10	-	-	-	152
BAJA FORZADA PDTE. FACT	0	12	4	1	-	-	-	17
<b>TOTAL</b>	<b>3,597</b>	<b>30,965</b>	<b>9,582</b>	<b>1,023</b>	<b>8</b>	<b>5,159</b>	<b>21</b>	<b>50355</b>

### 3.5.4 Deuda por estado de conexión y uso

En cuanto a deuda observamos que los usuarios de uso doméstico concentran el 45% de la deuda mientras que los usuarios de uso comercial el 29% y los usuarios multifamiliares representan el 20% de la deuda.

Asimismo observamos que hay una deuda rezagada en el uso multifamiliar individualizado que representa una deuda que no ha sido trasladada a los recibos de los predios que se han individualizado, es decir usuarios multifamiliares que actualmente reciben recibos independientes por cada departamento.

EQUIPO COMERCIAL BREÑA GRUPO DE COBROS								
DEUDA DE LA CARTERA MOROSA Y PESADA ( AL 08/07/99)								
ESTADOS	SOCIAL	DOMESTICO	COMERCIAL	INDUSTRIAL	ESTATAL	MULTIF. NO IND	MULTIF. IND	TOTAL
FDTE CONEXIÓN	0	336,25	245,52	529,36	0	0	0	1,110
SITUACION CORRECTA	234732,26	6828404,06	3696406,82	468861,44	2,021	2,066,960	30,077	13,325,583
CORTADO X IMPAGO	1218,94	141372,77	146841,42	34222,04	-	1,801,544	1,453	5,028,562
ALTA SIN FACTURAR	0	2686,72	44714,08	2967,91	68	10,761	-	111,987
BAJA VOLUNTAR	36236	34732,07	374208,3	38271,62	-	48,401	-	811,807
BAJA VOLUNTAR FDTE FACT	0	901,48	304,58	6	-	-	-	1,212
BAJA FORZADA	0	38809,17	13447,42	16626	-	-	-	66,883
BAJA FORZADA FDTE FACT	0	2275,34	2966,56	159,97	-	-	-	5,031
<b>TOTAL</b>	<b>239,575</b>	<b>8,666,786</b>	<b>5,599,264</b>	<b>896,244</b>	<b>2,089</b>	<b>3,926,686</b>	<b>31,530</b>	<b>19,352,173,86</b>

### 3.5.5 Deuda de la facturación individualizada

Una observación especial es la que merece la deuda de los usuarios que tienen facturación individualizada. En el año 1997 la deuda morosa de éstos clientes ascendía a 500,000 soles, llegando el año 1998 a 1'500,000 soles y actualmente se encuentra en 4'876790 soles.

La facturación individualizada se crea para facilitar el pago a los usuarios de predios multifamiliares los cuales normalmente tenían problemas para pagar sus recibos ya que todos los componentes de estos predios multifamiliares no estaban dispuestos a pagar, asumiendo el pago las personas mas preocupadas y que se verían afectadas por el cierre del servicio que haría la empresa.

Al momento de individualizarse, se generan recibos independientes para cada predio, de esa manera se evitan conflictos internos entre los vecinos de los predios multifamiliares, pero se crea un problema para la empresa en las acciones de cobranza, ya que en la cláusula de los contratos se especifica que no habrá corte del servicio para el predio multifamiliar, pasando a acciones judiciales aquellos usuarios que estarían atrasándose en sus pagos de consumo de agua. A pesar de esa acción no existe el resultado deseado dado que la cobranza judicial no tenía efectividad ya que no se llegaba hasta la cobranza coactiva.

ESTADO	SUMINISTROS	DEUDA
Situación Correcta	7272	4'560,870
Alta sin facturar	5	733.41
Baja Voluntaria	569	314,701
Baja Forzada	1	486.55
<b>Total</b>	<b>7857</b>	<b>4'876,790</b>

### 3.5.6 Diagrama de Pareto

En el diagrama de Pareto lo que se hizo fue estratificar la deuda ordenada de mayor a menor en 5 grupos. Se observa que el primer grupo de 10000 usuarios con S/. 13'564,461 de deuda representa el 70% de la deuda total y el resto de los 4 estratos representa el 30 %. Este análisis se hizo necesario para adoptar posteriormente una estrategia de trabajo que involucre llegar a los resultados deseados en forma más rápida. (fig. 02)

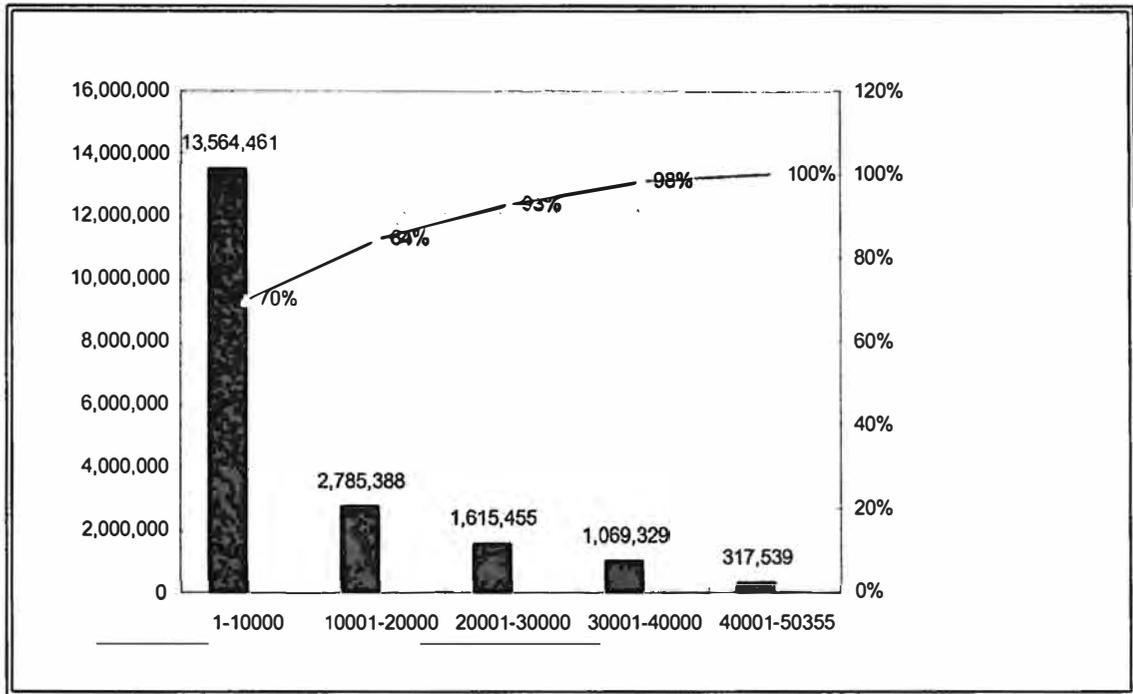


Figura Nro. 02

### 3.6 Análisis

#### 3.6.1 Diagrama causa efecto

En este diagrama visualizamos las principales causas y subcausas que han llevado a un incremento de la cartera deudora de la empresa.

Como principales causas tenemos:

- Inefectividad en los cierres.
- Cobranza judicial Incompleta.
- Cobranza individualizada.
- Ciclo comercial discontinuo
- Situación económica de la población.
- Facturaciones elevadas
- Cobranza sin facilidades.

(ver figura Nro. 03)

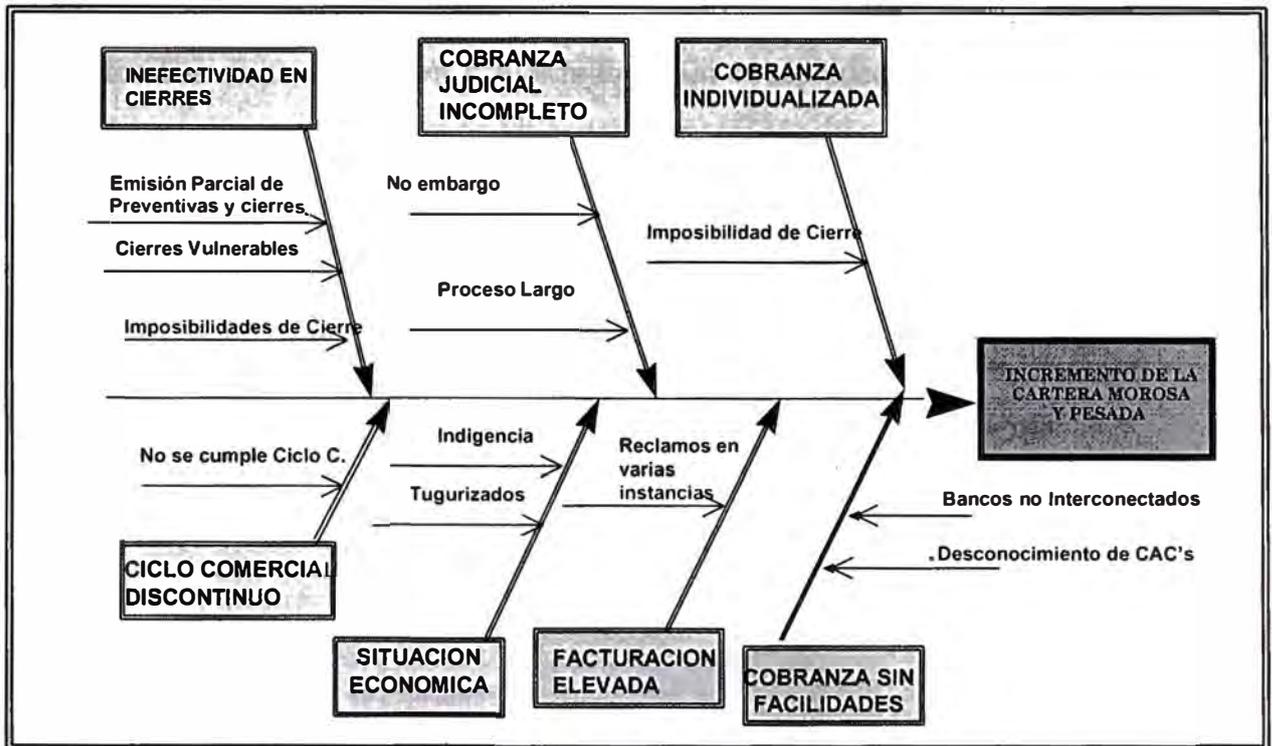


Figura Nro. 03

### 3.6.2 Inefectividad en los cierres.

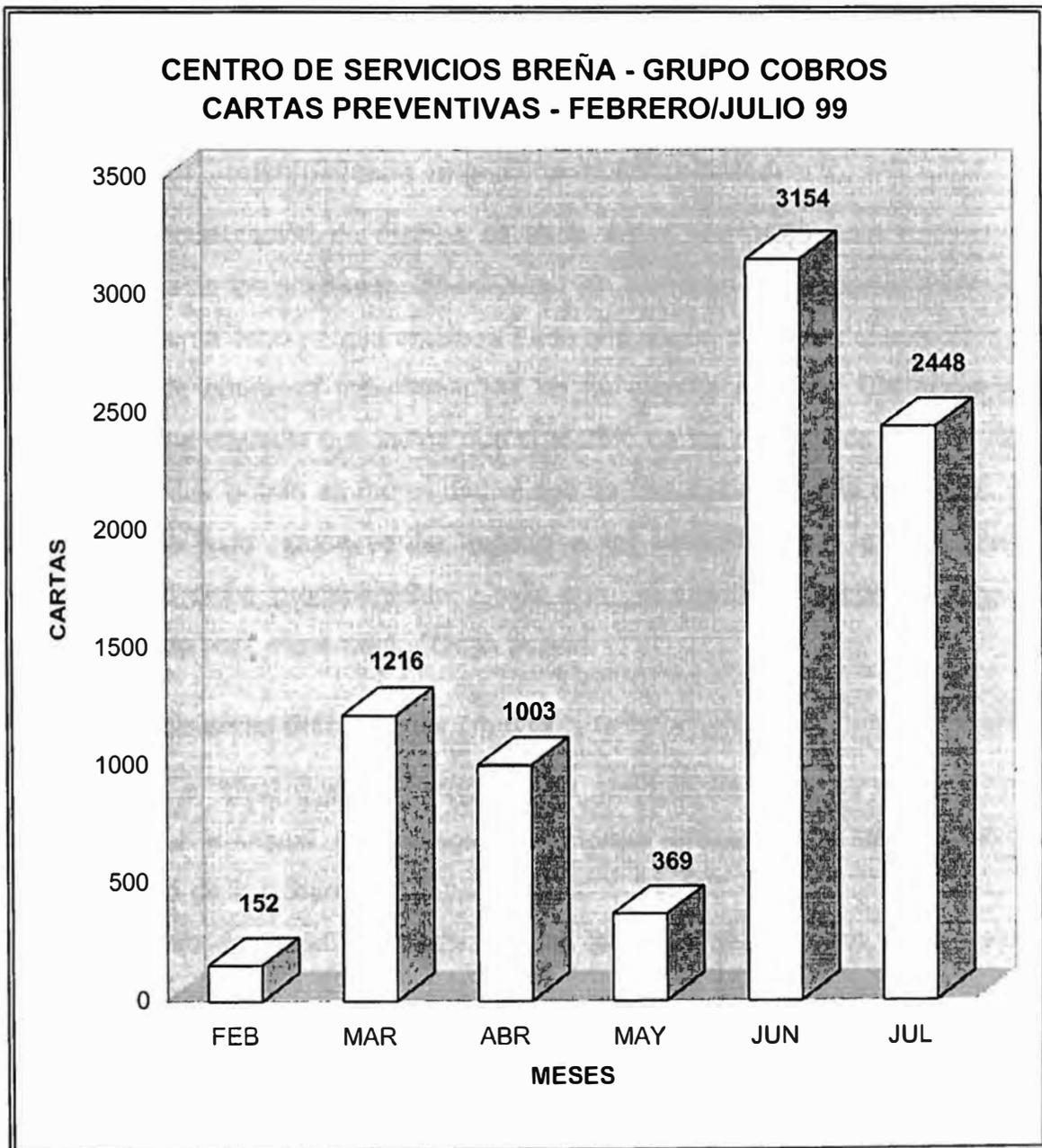
Esta quizás es la principal causa en el incremento de la cartera deudora de la empresa. Esta causa tuvo sus inicios cuando se instala el nuevo sistema Comercial Open SGC. En el Equipo Comercial Breña se instala en febrero de 1999. Según los procesos que se siguen en el sistema para que un suministro quede habilitado para el cierre primero debe ser emitida una notificación preventiva de cierre 7 días antes que se emita tal cierre y en caso de no haberse emitido dicha notificación no se emite el cierre. Sin embargo entre febrero y marzo no se emitieron notificaciones preventivas por no estar activa la opción. Cuando se comienzan a emitir las notificaciones en el mes de abril estas no se hacen con la frecuencia ni en el volumen que deberían emitirse. En la actualidad esta dificultad persiste y se ve empeorada por la caída del sistema que afecta a la empresa.

Los pocos cierres que se están generando son fácilmente violables dado que su dispositivo de seguridad es fácil de superar y por otro lado la Cía

contratista tiene operarios que no actúan en forma honesta y son sobornados por los clientes para que no les efectúen el cierre..

La problemática de los cierres se incrementa debido a que el Catastro de predios no se encuentra actualizado en un 100% encontrándose con casos de predios y conexiones no ubicadas al momento de realizar el cierre.

### Cartas Preventivas de Cierre



### **3.6.3 Cobranza judicial incompleta**

La cobranza judicial no ha tenido efectividad y los contratos que se tenían con los estudios jurídicos Carven y Deccos fueron rescindidos en el mes de Febrero dado que se analizó que su efectividad de gestión era entre el 15% al 20%. Por otro lado las sentencias que favorecían a la empresa no llegaban hasta su parte final que debería ser el embargo. Esto hace que los usuarios no tomen la debida importancia a este proceso judicial, que en muchos casos toman tiempos muy largos llegando hasta 2 años o más debido a la lentitud que caracteriza a nuestro Sistema Judicial.

### **3.6.4 Cobranza individualizada en predios multifamiliares.**

La individualización de recibos se inicia en el año 1996 para facilitar la cobranza de los predios multifamiliares. Sin embargo se fue convirtiendo en un problema serio para la empresa dado que según cláusula del contrato de avisos de cobranza individualizada no se ejecuta el corte. Sin embargo existe una cláusula que indica que si el 25% de los clientes de este predio multifamiliar entran en morosidad el tipo de facturación podría revertirse. A pesar de esto nunca se ha llegado a tal situación dado que no esta normado dicho procedimiento y más aun el sistema anterior no estaba preparado para implementar dicha acción.

### **3.6.5 Ciclo comercial discontinuo**

Sedapal al igual que las empresas de servicio similares tienen un ciclo comercial mensual que asegure en forma ordenada la facturación y cobranza de sus clientes.

Este “ciclo comercial” empieza con las **lecturas** de consumo, para luego conjuntamente con los servicios que no se toman lectura pasan a la etapa de **facturación**. En esta etapa el sistema encuentra facturaciones normales como también facturaciones que el sistema detecta como anormales o con algún problema, denominándolos como “Anomalías de la facturación” los cuales pasan por una etapa de revisión para luego de ser analizadas y validadas o corregidas pasan nuevamente al proceso de facturación. Este

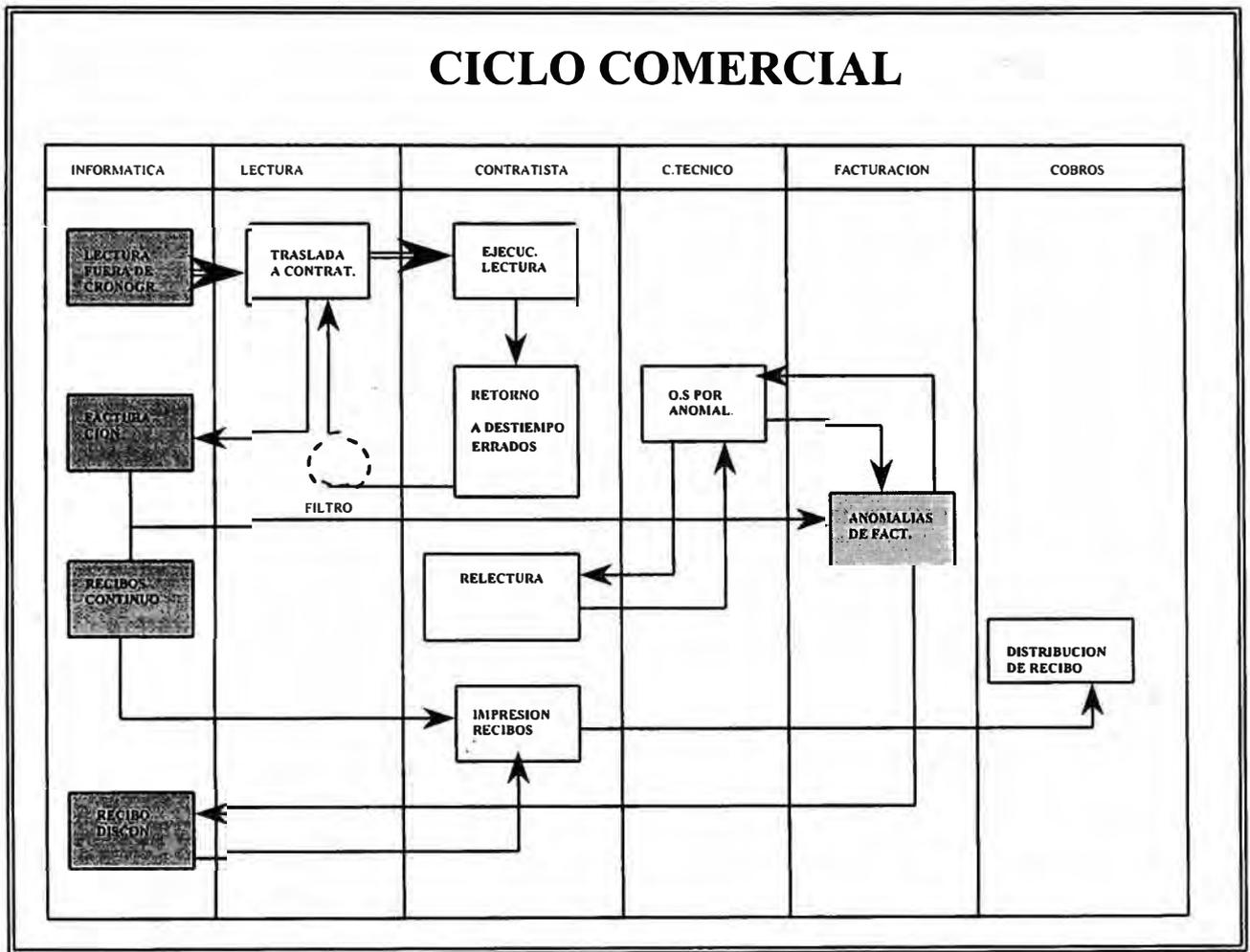
procedimiento da origen a que sus avisos de cobranza de estos suministros que se detectaron como anómalos salgan en forma posterior al grupo que geográficamente pertenecen generando los "avisos de cobranza discontinuos".

Estos lotes de recibos originan mayor costo a la empresa (S/.0.61) dado que su valorización es mayor que si hubieran salido en un lote de recibo continuo (S/. 0.17) y un malestar a los clientes que ven llegar los recibos a sus vecinos mientras que ellos no tienen el aviso de cobranza respectivo, hecho que afecta también a la empresa dado que los clientes normalmente tienen programado sus gastos en base a la fecha de vencimiento de los recibos y al variar éstos ya disponen su dinero para otros gastos.

A este problema habría que agregarle que el cronograma del ciclo comercial no se encuentra balanceado en sus aspectos de lectura como tampoco de distribución de recibos, trayendo como consecuencia un atraso en las actividades operativas de lectura dado que hay días de lectura que se encuentran mas cargados que otros, mientras que el personal de la compañía contratista es constante. Lo mismo sucede en la actividad de distribución de recibos que no guarda un equilibrio en sus volúmenes diarios lo que origina atrasos en su distribución de parte de la compañía contratista pudiendo llegar los recibos a los clientes con fechas cercanas a su vencimiento.

Esta discontinuidad del ciclo comercial se piensa superar a través de una redistribución de los suministros en nuevos ciclos comerciales de tal manera que se reparta de forma equitativa los días de lectura y facturación. Dado que se facturan 140,000 suministros divididos entre 20 días de facturación resultarían 7000 suministros aproximadamente para cada día de facturación en el caso de la lectura para lograr un balanceo total se tendría que esperar que termine la instalación masiva de medidores para poder obtener el balanceo adecuado. (ver figura Nro. 04).

**Flujograma del Ciclo Comercial**



**Figura Nro. 04**

**3.6.6 Situación económica de la población**

Todos somos conscientes de la difícil situación económica que afecta al país y seguramente tenemos algún familiar desempleado. La recesión ha hecho y sigue haciendo cerrar muchas empresas. Muchos de nuestros clientes han dejado de pagar sus servicios de agua a pesar que el agua es más accesible al pago en comparación al servicio de luz o teléfono.

Además tenemos muchos clientes que se encuentran en condición de Indigencia, Predios tugurizados formando una masa social de escasos recursos económicos que hacen uso del servicio de agua pero no pagan el servicio.

### **3.6.7 Facturaciones elevadas.**

A partir del año 1997 la empresa empezó un programa de “Instalación masiva de medidores” como parte de sus objetivos para tener una facturación justa tanto para el cliente como para la empresa. Muchos clientes que no tenían medidor o lo tenían inoperativo tenían un tipo de facturación “Asignación máxima de consumo” el cual tiene un valor fijo máximo por cada distrito, independiente del consumo que hayan realizado. Al instalarse los medidores nuevos se observa que estos clientes tenían consumos que excedían demasiado de lo que se les venía facturando. La empresa para no provocar un cambio traumático en la facturación prepara la fase preparatoria y de sinceramiento en la que recién al 7mo mes de instalado el medidor se le factura al cliente su consumo real. Sin embargo muchos clientes no toman las correcciones necesarias en caso de tener altos consumos originados por mal uso del servicio, fugas interiores no visibles y visibles. Lo que conlleva posteriormente a tener una facturación elevada el cual el cliente se niega a reconocer y realizar el pago correspondiente interponiendo un reclamo. Esta situación origina un impedimento en la cobranza no pudiendo la empresa ejercer acciones coercitivas de cobranza por estar el recibo en proceso de reclamos que en algunos casos llegan a durar hasta 4 meses si es que el reclamo llega a recorrer todas las instancias que el reglamento y la Superintendencia de Servicios de Saneamiento lo permiten.

### **3.6.8 Cobranza sin facilidades.**

Antes de entrar al nuevo Sistema Comercial Open SGC que fue en febrero de 1999 en el Equipo Comercial Breña de Sedapal, la empresa se encontraba interconectada a los bancos principales de la capital, lugares donde el cliente podía acercarse a pagar sus recibos en fechas posteriores a las del vencimiento. Sin embargo el nuevo sistema comercial no se encuentra interconectado con los bancos ya que hubo problemas para establecer el convenio con éstos por indefiniciones económicas (El Banco debería pagar por tener acceso al nuevo sistema) y problemas técnicos (Preparar el software de interfaces que permita interactuar con la base de datos de Sedapal). Esto originó que los clientes vengan en forma masiva

hacia las oficinas de los centros de servicios de la empresa generándose largas colas e incomodidad de los clientes. Además de esto algunos bancos ahora están cobrando un cargo de 2 soles para gestionar el pago de servicios como agua, luz y teléfono. Por otro lado las continuas caídas del sistema comercial y en muchos casos su lentitud ha venido originando un malestar en los clientes que vienen a cumplir con sus pagos perjudicándose la recaudación de la empresa.

### 3.6.9 Problemática de grupos involucrados

Todos los problemas mencionados anteriormente se ven aún mas agravados con algunos problemas que afectan a los grupos de trabajo que dependen funcionalmente del Equipo Comercial y cuya solución de los mismos va a ser posible que podamos cumplir los objetivos deseados Además estos grupos funcionales interactúan con otras áreas funcionales de la empresa tales como Comercialización, Informática y con la compañía contratista que realiza la mayor parte de actividades comerciales.

#### Grupo de Lectura

PROBLEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información inoportuna de la contratista.</li> <li>• Lecturas erradas.</li> <li>• Entrega inoportuna de información a leer.</li> <li>• Desbalance en proceso de lectura.</li> <li>• Concentración en una sola base de Contratista.</li> </ul>

#### Grupo Facturación

PROBLEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática incumple cronograma</li> <li>• Alto volumen de anomalía por nueva política</li> <li>• Suministros con imposibilidades</li> <li>• Implementación inadecuada de nueva política</li> </ul>

## Grupo Cobros

PROBLEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega inoportuna de recibos de la imprenta.</li><li>• Distribución a destiempo de compañía contratista.</li><li>• Reclamos reiterativos de recibos no distribuidos.</li><li>• Desbalance en fechas de vencimiento.</li><li>• Bancos no interconectados.</li><li>• Concentración en Centro de Servicios Breña.</li></ul>

### 3.7 Plan de acción : Estrategias

Ordenar la deuda de mayor a menor (diagrama de Pareto), trabajar con los 10000 mayores deudores que equivalen al 20% de suministros de la cartera deudora y que representan una deuda de S/. 13'564,461 equivalente al 70% de la deuda de la cartera morosa. Es decir poniendo nuestro esfuerzo en un 20% de los suministros estaríamos revisando el 70% de la deuda, el cual sería revisado por ejecutivos de cuenta que visitarían a los clientes a su domicilio ofreciéndoles incentivos y facilidades para que puedan regularizar su deuda.

Preparar un sistema de emisión de carga de trabajo, control y medición de resultados, comprometiendo al Equipo de Comercialización y al Equipo de Informática para remitir base de datos que nos permitirá ejecutar acciones y evaluar resultados.

Reorganizar y repotenciar al personal del área de Cobros para formar un equipo de trabajo capaz de obtener y mantener los resultados deseados.

Promover la difusión del programa de reducción de la deuda internamente (oficinas internas, afiches, folletos, etc) y externamente coordinar con la oficina de Relaciones Públicas.

Ordenar los expedientes de los 10000 mayores deudores en el archivo de cobranzas reorganizando esta área, que actualmente representa un caos pasando de ser un archivo a un almacén desordenado.

En vista que el sistema OPEN, no esta emitiendo en forma regular los cierres simples, buscar mecanismos alternativos que nos permitan realizar los cierres y actualizar el sistema.

Tener un plan preventivo y efectivo de rehabilitación de cajas de agua con apoyo del área operativa para hacer efectivas y rápidas las reaperturas de servicios que requieren reflotamiento.

Revisar el ciclo comercial de lectura, facturación, distribución de recibos, recaudación y acciones de cobranza en lo relacionado a las debilidades para superarlas y hacer efectivo la recuperación de la deuda.

### **3.8 Recursos necesarios**

- **Personal**

- Incrementar el número de ejecutivos de cuenta a 5 personas; en la actualidad se esta trabajano con 3 ejecutivos.
- Incrementar el número de analistas para depurar la cartera morosa y pesada. Trabajo administrativo de oficina en número de 5
- De igual forma un personal para digitar acciones de campo.

- **Material logístico**

Folletos, afiches, files (para aperturar expedientes de la cartera morosa y pesada)

Suministros : Papel A4 15 millares mensuales

Toner : 1 toner mensual

- **Transporte**

Movilidad para la actividad de supervisión de campo, una unidad.

- **Tecnológicos**

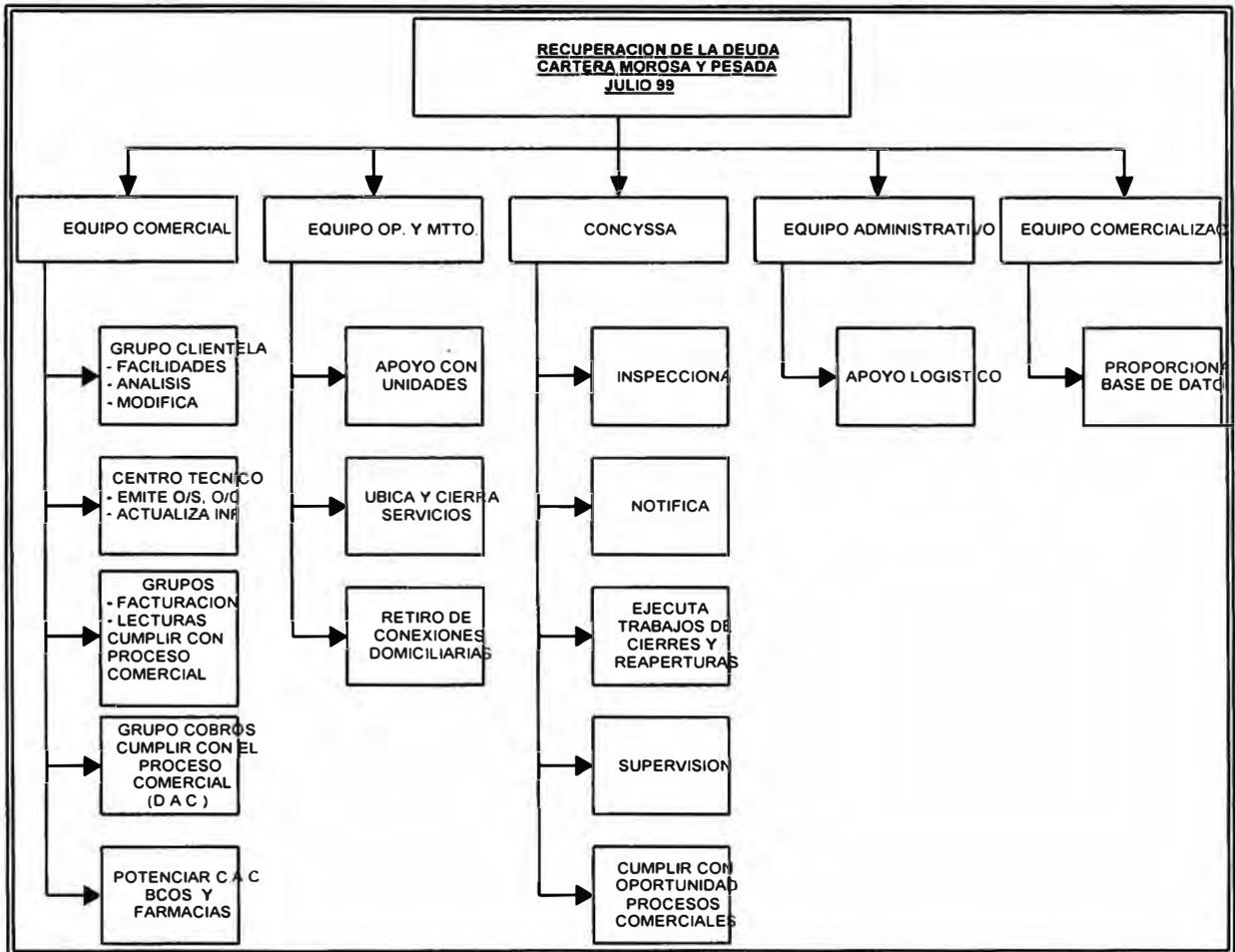
Cinco computadoras, una impresora laser en red.

- **Infraestructura**

Acondicionamiento de un local especial para el equipo de tratamiento de la cartera morosa y pesada.

### 3.9 Organización con otras áreas

El éxito de la gestión del programa de recuperación de la cobranza depende bastante del trabajo en equipo que se llegue a realizar. Como hemos visto en el análisis existen varias áreas involucradas y cuyas actividades de apoyo son importantes y necesarias por lo que en el siguiente cuadro organizacional mostramos con sus principales funciones.



### 3.10 Cronograma de actividades

A continuación mostraremos el cronograma de actividades diseñadas en el programa de recuperación de la cartera deudora. (ver figura Nro. 05)

ACTIVIDADES	AGO99	SET99	OCT99	NOV99	DIC99
Reorganizar y repotenciar el Grupo de Cobros	▬				
Preparar software uniforme de emisión de carga y evaluación de ejecutivos de cuenta	▬				
Visita de ejecutivos de cuenta a los 10000 mayores deudores de la cartera morosa ofreciendoles incentivos y facilidades		▬			
Implementar acciones que permitan generar de forma continua los cierres y retiros de conexión	▬				
Revisión de problemas del ciclo comercial e implementación de acciones que corrijan anomalías.	▬				
Revisión física de las conexiones y revisión lógica de los estados de la conexión.	▬				
Difusión y aplicación del programa de Incentivos y facilidades que ofrece la empresa para la reducción de la deuda. .		▬			
Preparar las bases y concurso para la contratación del servicio de cobranza judicial modalidad adjudicación directa	▬				
Implementación de la cobranza judicial con prioridad para servicios con facturación individualizada.			▬		
Reorganización del archivo de grupo Cobros para ordenar los files de cartera morosa y pesada con personal propio	▬				

Figura Nro. 05

**CAPITULO 4****4 Ejecución****4.1 Reorganización y potenciamiento del personal del grupo Cobros.**

Se hace necesario reorganizar el área de Cobros dado que cuenta con personal escaso y con actividades mas orientadas hacia el control de recaudación con poca incidencia en el aspecto de cobranza.

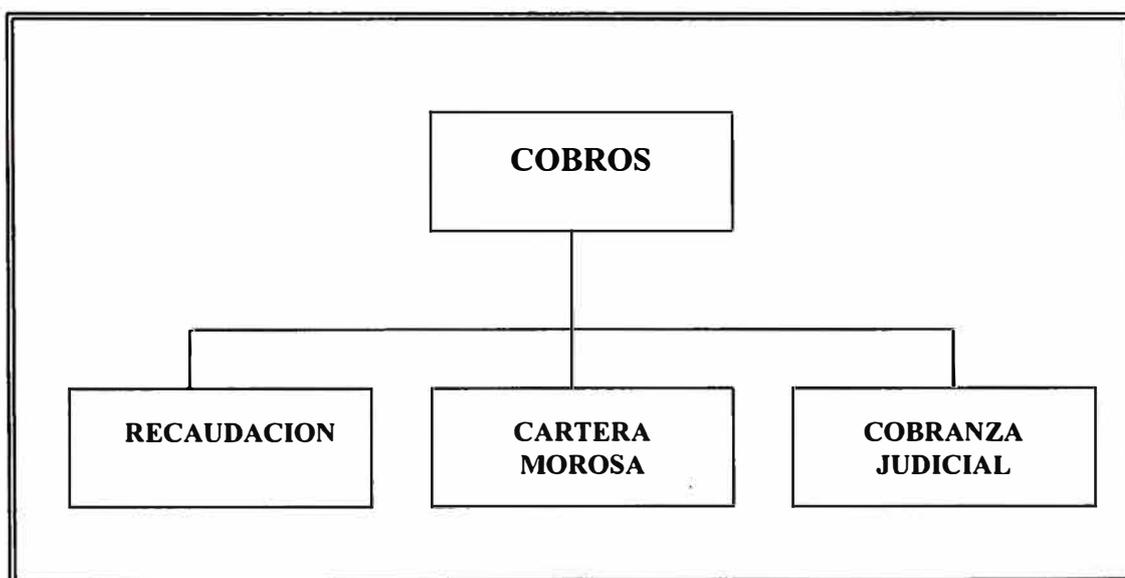
Se formaría 3 subgrupos dentro de Cobros que serían:

- Recaudación
- Cartera morosa y pesada
- Cobranza Judicial

Se ha pedido a la gerencia de Recursos Humanos la contratación de personal adicional para completar el número de ejecutivos de cuenta a 5, que se complementan con 5 analistas de cartera deudora.

La cantidad de personas es como sigue:

Recaudación	:	3 Personas
Cartera 'deudora	:	5 analistas y 5 ejecutivos de Cuenta
Cobranza judicial	:	1 responsable



## 4.2 Preparar un software de control de la cartera morosa y pesada

En cada Gerencia de Servicios se han venido desarrollando sistemas en forma independiente y la idea principal fue estandarizar un software uniforme que pueda cubrir las expectativas de los Centros de Servicio para la emisión de las cargas de trabajo para ejecutivos de cuenta, notificaciones de cierre, y la evaluación permanente de la cartera deudora.

Este software comprende los siguientes módulos:

### 4.2.1 Modulo de control de ejecutivos

Este módulo controla la gestión de los ejecutivos de cuenta desde la generación de carga hasta su evaluación de eficiencia.

- **Generación de carga:**

En este módulo se selecciona la carga a generar para el ejecutivo de cuentas según las estrategias establecidas. Es decir los 10000 mayores deudores previamente ordenados por deuda de mayor a menor es seleccionada según la cantidad de ejecutivos y su capacidad de producción diaria.

Esta carga seleccionada normalmente se está preparando en forma semanal y ordenada según su cercanía geográfica para evitar mayores desplazamientos.

Al trabajar con las mayores deudas se pretende revisar mayor cantidad de deuda morosa en menor cantidad de tiempo.

El promedio de producción diaria de un ejecutivo de cuenta es de 15 visitas.  
(ver figuras Nro. 06 y 07)

## Diagrama de Contexto

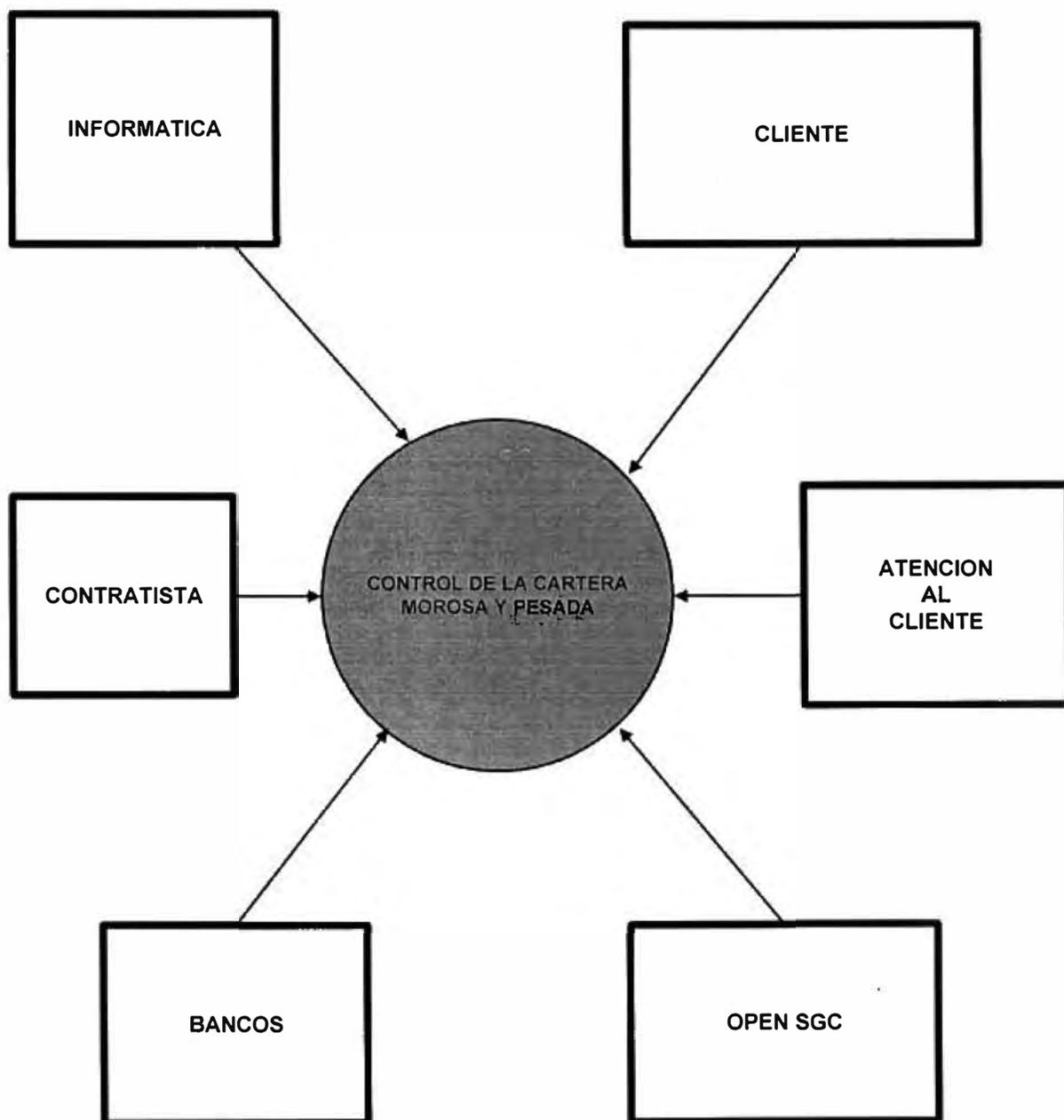


Figura Nro. 06

## Control de Ejecutivos

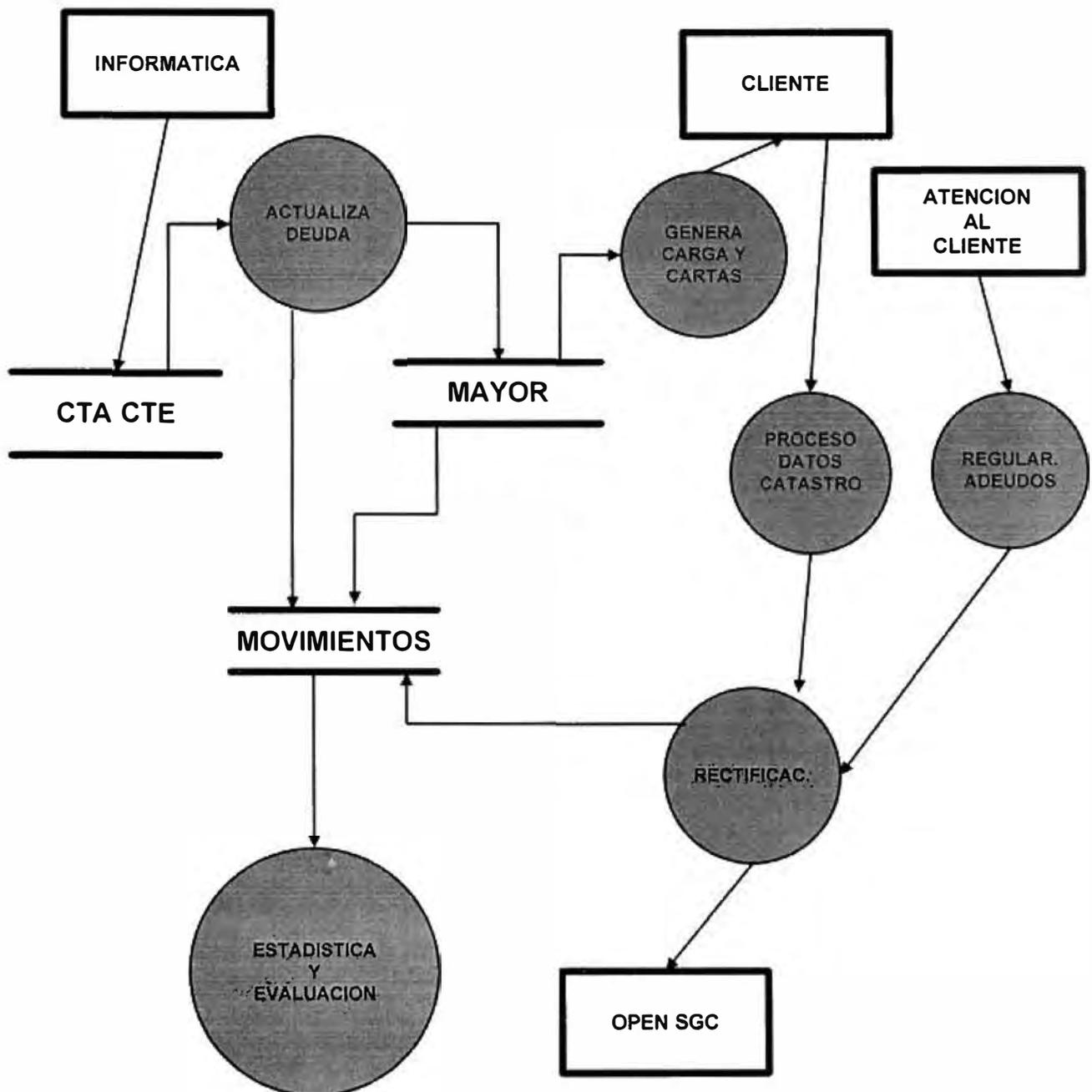


Figura Nro. 07

- **Asignación de carga a ejecutivos**

En este módulo se asigna la carga generada a los ejecutivos de cuenta incrementando dicha asignación a un archivo de movimientos donde se va acumulando la carga asignada a cada ejecutivo para su posterior evaluación ya que se guarda la fecha de programación de la carga. A su vez esta asignación sirve para generar los listados de los suministros asignados y las cartas de invitación al programa de Incentivos y beneficios que ofrece la empresa para regularizar la deuda.

- **Generación de reporte de trabajo**

En esta opción se genera el reporte que contiene la carga asignada a cada ejecutivo. Se generan dos copias una para el ejecutivo y otra para el analista.

Este reporte sale en forma ordenada según ruta que contiene predios cercanos geográficamente a fin de minimizar tiempos de desplazamiento de un predio a otro.

- **Generación de cartas de invitación para regularizar deuda para ejecutivos**

En esta opción se genera la cantidad de cartas que hallan sido asignadas a los ejecutivos de cuenta para la difusión respectiva a los usuarios que estén programados para su visita.

- **Mantenimiento de tabla de ejecutivos**

En esta opción se hace el mantenimiento de la tabla de ejecutivos es decir la adición de nuevos ejecutivos, la modificación de algún dato, la baja de algún ejecutivo.

- **Evaluación de gestión de ejecutivos.**

En este módulo se evalúa la gestión del ejecutivo y podemos medir su eficiencia respecto a la carga que le fue asignada. Esta evaluación

comprende la recuperación tanto en suministros como en deuda recuperada.

- **Consulta de suministros trabajados**

En esta opción permite consultar cualquier suministro que se haya generado como carga para los ejecutivos.

#### **4.2.2 Módulo de notificaciones preventivas**

Este módulo tiene por función realizar la gestión de las notificaciones preventivas de cierre que comprende listados de carga para la compañía contratista, emisión de cartas preventivas, estadísticas. A su vez permite llevar el control de los cierres emitidos, los pendientes de información de parte de la compañía contratista, La estadística de programación y ejecución según rango de fechas, el intercambio de información (entrega y devolución) con la compañía contratista.

- **Listado de notificaciones preventivas**

En este submódulo se recibe los datos que vienen en forma de texto que el Equipo de Informática genera para todas las zonales de Sedapal y una vez transformada en tabla de datos sirve para generar los listados de carga respectivos, uno para la contratista y un cargo de entrega para la oficina.

- **Cartas de notificaciones preventivas**

En este sub-módulo se generan las cartas preventivas de cierre correspondientes a los listados generados anteriormente. Estas cartas incluyen una fecha de vencimiento en la que si el cliente no se ha acercado a pagar se generará una orden de servicio para la emisión del cierre respectivo.

- **Estadísticas de notificaciones preventivas**

En este sub-módulo se generan las estadísticas de notificaciones preventivas de cierre simple según rangos de fecha, normalmente se realiza

la evaluación mensual. A su vez se ha preparado la estadística por meses de trabajo para ver la evaluación del año. Estas estadísticas sirven para control interno como también para los Informes a la Jefatura del Equipo Comercial.

- **Gráficos**

Normalmente para realizar gráficos teníamos que estar preparando en Excel los datos que nos puedan proporcionar los gráficos respectivos. En este módulo se ha implementado a través del Microsoft graph los gráficos que toman los datos directamente de las tablas de datos de movimientos. Esto te permite generar en forma rápida y directa gráficos tipo barra, Torta, Línea según el estilo requerido.

#### **4.2.3 Modulo de cierres simples**

Este módulo abarca toda la gestión del control de los cierres simples. desde el control de su programación hasta el control de contratista y evaluación de los cierres.

- **Listado de programación de cierres**

En este módulo se registra las órdenes de servicio de cierre que se generan para los usuarios que a pesar de estar notificados no se acercaron a pagar. Se generan los listados correspondientes para la compañía contratista.

- **Consultas**

En este módulo se puede consultar si un suministro tiene orden de cierre saber en que fecha se programó, en que fecha se ejecutó, y que acción se registró.

- **Generación de información**

En este sub-módulo se genera la información de los suministros que van a salir a cierre en medios magnéticos pudiendo también enviar una copia de respaldo vía correo electrónico de Internet. Esta información es importante

ya que sobre dichos datos se devolverá la información de parte de la compañía contratista.

- **Recepción de información**

En este sub-módulo se procesa la información recibida de la compañía contratista y se actualiza la tabla de datos programada, con los respectivos códigos de acción de cierres y la fecha de ejecución de las mismas.

- **Estadísticas de cierres simples**

En este submódulo se generan las diversas estadísticas de cierres tales como:

Estadística de cierres programados según día

Estadística de cierres programados del mes

Estadística de cierres ejecutados por mes según código de acción.

Estadística de pendientes de información de contratista.

Evaluación de cierres (% de cierres versus notificaciones preventivas)

#### **4.2.4 Módulo de revisión de cierres simples**

En éste módulo se realiza la gestión para la revisión de los servicios que tuvieron un cierre simple con el objetivo de ver si han violado el servicio dado que hasta el momento de la revisión no habían regularizado su deuda. comprende los sub-módulos similares al de cierres simples.

- **Programación de revisión de cierres simples**

En este módulo se registra las ordenes de revisión de cierre, el cual es generado 7 días después de haber ejecutado el cierre simple. Este listado de programación es proporcionado a la compañía contratista.

- **Consultas de revisión de cierres**

En este módulo se puede consultar si un suministro tiene orden de revisión de cierre saber en que fecha se programó, en que fecha se ejecutó, y que acción se registró.

- **Generación de información de revisiones**

En este sub-módulo se genera la información de los suministros que van a salir a revisión de cierre en medios magnéticos pudiendo también enviar una copia de respaldo vía correo electrónico. Esta información es importante ya que sobre dichos datos se devolverá la información de parte de la compañía contratista.

- **Recepción de información de revisiones**

En este sub-módulo se procesa la información recibida de la compañía contratista y se actualiza en forma automática la tabla de datos programada, con los respectivos códigos de acción de revisión de cierres y la fecha de ejecución de las mismas.

- **Estadísticas de revisiones de cierres simples**

En este submódulo se generan las diversas estadísticas de revisiones de cierres simples tales como:

Estadística de revisiones de cierres programados según día

Estadística de revisiones de cierres programados del mes

Estadística de revisiones de cierres ejecutados por mes según código de acción.

Estadística de pendientes de información de contratista.

Evaluación de revisiones de cierre (% de violación de servicios)

#### **4.2.5 Módulo de cierres drásticos**

Este módulo abarca toda la gestión del control de los cierres drásticos. desde el control de su programación hasta el control de contratista y evaluación de los cierres.

- **Listado de programación de cierres drásticos**

En este módulo se registra las ordenes de cierre drástico que se generan para los usuarios que en el proceso de revisión han sido detectados que han violado el servicio cerrado. También se incluyen aquí los cierres a petición y los casos que ameritan un cierre drástico de aquellos usuarios

que no se acogen al programa de incentivos que está brindando la empresa.

- **Consultas**

En este módulo se puede consultar si un suministro tiene orden de cierre drástico, saber en que fecha se programó, en que fecha se ejecutó, y que acción se registró.

- **Generación de información**

En este submódulo se genera la información de los suministros que van a salir a cierre drástico en medios magnéticos pudiendo también enviar una copia de respaldo vía correo electrónico.

- **Recepción de información**

En este sub-módulo se procesa la información recibida de la compañía contratista y se actualiza la tabla de datos programada, con los respectivos códigos de acción de cierres y la fecha de ejecución de las mismas.

- **Estadísticas de cierres drásticos**

En este sub-módulo se generan las diversas estadísticas de cierres drásticos tales como:

Estadística de cierres drásticos programados según día

Estadística de cierres drásticos programados del mes

Estadística de cierres drásticos ejecutados por mes según código de acción.

Estadística de pendientes de información de contratista.

Evaluación de cierres (% de cierres efectivos versus imposibilidades de cierre)

- **Valorización de cierres drásticos**

En este sub-módulo se genera la valorización de los cierres drásticos que se hallan realizado en el periodo del mes a evaluar. Esta valorización está

regida de acuerdo al reglamento del concurso público de precios n° 011 - 97 que se firmó con la cía contratista Concyssa.

#### **4.2.6 Modulo de reaperturas**

En este módulo se lleva el control de la gestión de reaperturas que se generan al regularizar su deuda el cliente. La actividad misma es derivada a la compañía contratista para su ejecución en el campo. Comprende los siguientes sub-módulos

- **Generación de reaperturas**

Aquí llevamos el control de la emisión de ordenes de servicio de reapertura para generar el listado correspondiente para la compañía contratista y para la oficina. queda a su vez registrada la hora de emisión para una posterior evaluación de la eficiencia de la compañía contratista respecto a la hora de ejecución.

- **Consultas**

Aquí podemos consultar las reaperturas generadas, programadas y ejecutadas para cualquier suministro. Esto sirve de mucho para saber en que parte del flujo se encuentra una orden de servicio de reapertura que el cliente podría reclamar que no se halla ejecutado.

- **Generación de información**

Se genera la Información de los listados en medios magnéticos para la compañía contratista para que puedan retornarnos de la misma manera con la información que hubieran ejecutado en el campo.

- **Retorno de Información**

La información de Ejecución de la Compañía Contratista es ingresada en forma masiva y haciendo el cruce de base de Datos respectivo se actualiza la información ejecutada en el campo. De esta manera evitamos la digitación en la misma Oficina.

- **Estadística de reaperturas**

La estadística de reaperturas tanto simples como drásticas se distribuye en:

Reaperturas programadas según rango de fechas

Reaperturas ejecutadas según rango de fechas.

Acciones de reapertura según códigos de acción

Evaluación de periodo de ejecución de reaperturas.

- **Valorización de reaperturas**

En esta opción se realiza la valorización de las reaperturas ejecutadas en el campo por la compañía contratista de acuerdo a la tabla de precios del concurso publico n° 011 –97 y sus adendas.

#### **4.2.7 Modulo de revisión de servicios**

En este módulo se genera los listados para revisar los servicios que figuran como cerrados en el computador pero que en el campo podría estar ocurriendo lo contrario. Además también se generan los listados para revisar en oficina los otros estados de conexión que pudieran necesitar una revisión y análisis.

#### **4.2.8 Modulo de tratamiento de individualizados**

En este módulo se generan 2 cartas de aviso: una para la junta de propietarios del edificio individualizado y otra para el departamento que se encuentre moroso. Aquí se le explica que se les va aplicar la cláusula de disolución de la cobranza individualizada cuando más del 25% de los suministros del edificio entren en morosidad es decir tengan mas de 2 recibos impagos. De acuerdo a los estudios realizados de los 756 edificios individualizados 591 tiene una morosidad mayor a 2 meses de deuda e incluso existen 27 suministros que el 100% tienen morosidad. Después del envío de cartas se pasa a la cobranza judicial. Se anexa el modelo de cartas mencionados anteriormente

#### **4.2.9 Modulo de tratamiento de créditos impagados**

Si bien es cierto que se está haciendo créditos para la recuperación de la deuda con amplias facilidades, se hace a su vez un seguimiento de los créditos impagados generando cierres para aquellos usuarios que incumplan con pagar las cuotas de crédito. Según reglamento de la empresa el atraso de una cuota de crédito vencida y no cancelada o dos recibos de consumo de agua vencidas y no cancelados amerita un cierre

#### **4.2.10 Modulo de utilitarios**

En este módulo se generan las opciones principales para dar mantenimiento al sistema y que dicho mantenimiento pueda ser realizado por los mismos usuarios

- **Parámetros**

En este sub-módulo se hace el mantenimiento de los parámetros del sistema tales como:

- Correlativo de ordenes de cierre
- Correlativo de ordenes de reapertura.
- Correlativo de ordenes de revisión
- Correlativo de cartas de ejecutivos de cuenta
- Correlativo de cartas por créditos atrasados
- Correlativo de cartas masivas de difusión
- Firma escaneada del jefe de equipo comercial

- **Mantenimiento de tablas principales**

En este módulo se realiza el mantenimiento de las principales tablas del sistema tales como:

- Tabla de distritos
- Tabla de estados de la conexión
- Tabla de urbanizaciones
- Tabla de tipos de tarifas
- Tabla de tipos de suministros

Se presentan las opciones de mantenimiento de éstas tablas que son permitir la adición, consulta, modificación, eliminación.

- **Generación de backups**

En este módulo se realiza la generación de backups de las principales tablas del sistema guardando los datos en directorios especiales donde puedan ser recuperados en caso hubiera ocurrido una pérdida de datos.

- **Generación de índices**

En este módulo se realiza la generación de los índices de las tablas del sistema en caso hubiera ocurrido alguna pérdida de índices.

#### **4.3 Visita de ejecutivos de cuenta a los 10,000 mayores de la cartera deudora.**

De acuerdo a la estrategia diseñada se ha comenzado a visitar a los mayores deudores con ejecutivos de cuenta los cuales visitan en su domicilio a los clientes exponiéndoles las facilidades de pago que está ofreciendo la empresa tales como la anulación de moras totales si es que pagan al contado, y la reducción de intereses en las cuotas de crédito si es que financian la deuda y pagan en forma puntual. En el mes de setiembre se comenzó la programación de visitas llegando a realizarse 540 visitas con 3 ejecutivos a un promedio de 15 visitas diarias. Además se le adjunta una carta de invitación con las facilidades e incentivos como parte de la difusión de esta campaña.

En el anexo 3 se muestra el modelo de carta de invitación para la regularización de la deuda

#### **4.4 Acciones que permitan generar en forma continua los cierres y retiro de conexión.**

##### **4.4.1 Implementación de cierres**

La implementación de los cierres es una de las herramientas fundamentales con que cuenta la empresa para obligar al pago de los clientes morosos. En

coordinación con el Equipo de Comercialización e Informático se ha hecho posible el incremento de la emisión de notificaciones preventivas de cierre y por consecuencia la emisión de cierres en forma continua y en el volumen que se necesite y que se había dejado de hacer por la implementación del nuevo sistema que en su fase inicial de implantación había demostrado la debilidad de no procesar pagos que todavía se venían haciendo con el sistema anterior.

El tipo de cierre es un tema importante ya que se ha comprobado la violabilidad de los cierres en forma frecuente por los clientes. Ante este problema el proyecto de micromedición ha planteado un nuevo tipo de precinto de seguridad de tal manera que para poder violar el cierre se necesitaría una llave especial difícil de imitar ya que necesitaría de un torno especial. En el Centro de Servicios Breña y en colaboración con el Equipo de Operación y Mantenimiento se ha previsto la implementación de un cierre especial con medio metro de tarugo.

Es importante señalar la alianza natural que se ha formado con el Equipo de Operación y Mantenimiento para el logro de los objetivos planteados donde se ha implementado la superación de las imposibilidades de cierre, la supervisión efectiva de los cierres efectuados por la compañía contratista, la búsqueda de conexiones clandestinas en que estarían incurriendo clientes a través de derivaciones de las conexiones. Se adjunta anexo 1

#### **4.4.2 Retiro de conexión**

Dentro de las estrategias del programa de recuperación de cuentas por cobrar está el retiro de conexiones de agua y/o desagüe a clientes con más de 12 meses de deuda que no se acojan al programa.

Previamente se les envía una carta donde se le indica que se va a proceder al retiro de la conexión dándole un plazo de 72 horas en aplicación al reglamento que especifica que un cliente que adeuda más de 12 recibos debe ser retirado el servicio. Se adjunta anexo 2.

#### **4.5 Revisión de problemas del ciclo comercial**

Se propone una redistribución del ciclo comercial balanceando las cantidades de suministros en lectura y facturación durante los 20 ciclos, tal como sigue:

#### **4.5.1 Programa de distribución de conexiones de agua en forma equitativa para los procesos comerciales”**

##### **4.5.1.1 Fijación del objetivo**

Mejorar la administración de los tiempos y recurso en los procesos comerciales. Distribuyendo equitativamente las conexiones de agua para la emisión de las ordenes de lectura y facturación de los recibos de cobranza.

##### **4.5.1.2 Programa de acción**

Sobre la problemática recogida en los equipos comerciales de los procesos de toma de estado, cierres de servicios y distribución de recibos de cobranza y una exploración preliminar a los cronogramas de procesos comerciales, y teniendo en cuenta el tiempo utilizado para el desarrollo del trabajo diario. Se elaboró un programa de acción denominado reciclaje, donde se propone un cambio en la distribución de conexión de agua orientada a la emisión de ordenes de lecturas, dirigida así a uno de los objetivos de la empresa de instalar medidores en forma masiva y lo que favorecerá a una buena gestión y viabilidad de atención a nuestros clientes. El programa se completa determinando la conversión en una sola fase y fijando los procesos informáticos.

##### **4.5.1.3 Recopilación de datos**

La información recopilada de una base de datos en esta primera fase de estudio permitirá identificar todas las operaciones normales del procesos, obteniéndose la secuencia de datos que se transcribe a continuación:

- 1. Información del archivo maestro conteniendo:**
  - Código de la oficina comercial
  - Código distrital
  - Número de itinerario
  - Cantidad de conexiones de agua por itinerario
  - Cantidad de nis por itinerario

2. Directiva de parámetro de facturación mensual en 26 días por defecto y 34 días por exceso.

#### **4.5.1.4 Elaboración de la propuesta**

La fase de síntesis de la propuesta de solución consiste en lo siguiente:

1. Aplicar de acuerdo al parámetro de facturación.
2. Seleccionar parámetros de itinerarios.
3. Se combinará parámetros de itinerarios entre los distritos administrados por Equipo Comercial.
4. Distribución de conexiones de agua en cantidad equitativa para la emisión de los 20 ciclos de lectura y facturación.
5. Generación de campos:
  - Fecha de facturación
  - Ciclo de emisión actual
  - Ciclo de emisión propuesto
  - Cantidad de conexión por parámetro itinerario actual
  - Cantidad de NIS por parámetro de itinerario actual
  - Cantidad de conexión por parámetro de itinerario propuesto
  - Cantidad de NIS por parámetro de itinerario propuesto.
  - Parámetro de itinerarios que cambia su ciclo de emisión

#### **4.5.1.5 Confección de la propuesta**

La primera parte son los cuadros con el cronograma de emisión de lectura y facturación actual, en un total de 149,215 conexiones de agua y 284,811 número de identificación del servicio (NIS) y la distribución de parámetros de itinerarios por distritos.

La segunda parte consiste en el nuevo cronograma de emisión de lectura y facturación propuesto, distribuidos por conexiones de agua y NIS, con gráfica de líneas, tabla de conversión con variación de ciclos del 67.27% y cronograma de procesos comerciales distribuidos por nuevos parámetros de itinerarios.

#### 4.5.1.6 Aprobación de la propuesta

La Gerencia de Servicios y los Equipos Comerciales, deberán alcanzar su opinión para disponer la puesta en practica previo ensayo con el área de informática.

#### Cronograma de lectura y facturación Centro de Servicios Breña ACTUAL

Lectura y Facturación		Distribución de Conexión de Agua por Distrito							Total
Días	Ciclo	Cercado	Breña	Jesús María	La Victoria	Magdalena	Pueblo Libre	San Miguel	Conexiones
4	01	7,820							7,820
5	02	8,168						3,408	11,576
6	03	4,493						2,896	7,389
7	04	3,295					1,625	2,089	7,009
9	05	2,675	2,752				2,649		8,076
10	06	567					3,525	7,117	11,209
11	07							3,909	3,909
12	08					3,278			3,278
13	09		3,438			3,264	578		7,280
14	10		5,443			1,655			7,098
16	11		847	4,810			2,307		7,964
17	12	4,069		1,257			1,752		7,078
18	13	2,318		4,093					6,411
19	14	6,289							6,289
20	15	1,356			5,689				7,045
21	16				8,221				8,221
23	17				6,871				6,871
24	18	1,718			7,709				9,427
25	19	6,348							6,348
26	20	6,990			1,630				8,620
Sin Itinerario		89	30	24	61	19	19	55	297
Total Conexiones		56,195	12,510	10,184	30,181	8,216	12,455	19,474	149,215

**Cronograma de lectura y facturación  
Centro de Servicios Breña  
(Propuesto)**

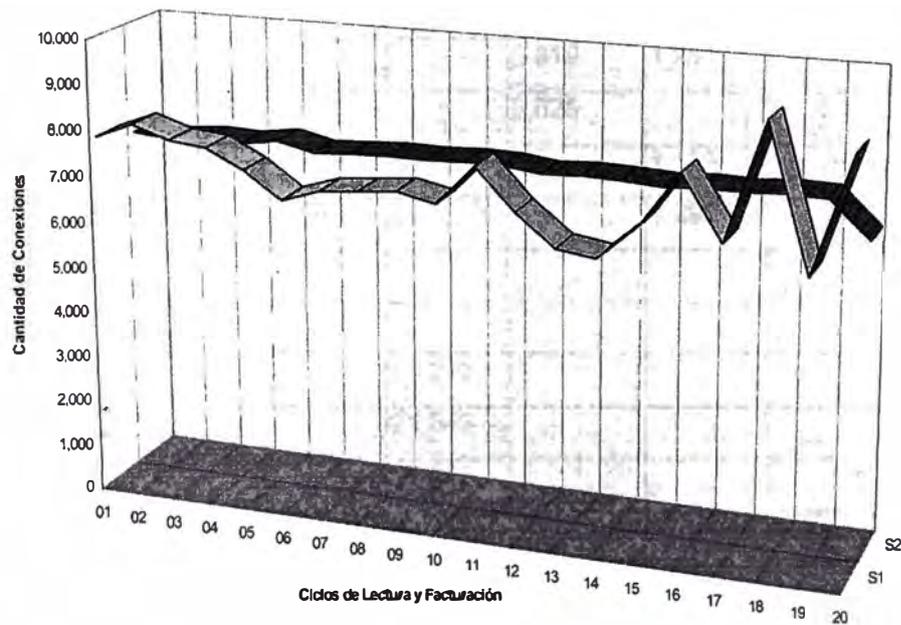
Lectura y Facturación		Distribución de Conexión de Agua por Distrito							Total
Fecha	Ciclo	Cercado	Breña	Jesús María	La Victoria	Magdalena	Pueblo Libre	San Miguel	Conexiones
4	01	4,527						3,004	7,531
5	02	4,452						3,009	7,461
6	03	4,516					3,012		7,528
7	04	5,059						2,435	7,494
9	05	4,337	1,635				1,665		7,637
10	06	4,127					1,690	1,631	7,448
11	07					2,609	2,029	2,854	7,492
12	08		2,551			2,606		2,379	7,536
13	09		2,520			3,001	2,000		7,521
14	10		2,699				2,059	2,799	7,557
16	11		3,105	3,082				1,363	7,550
17	12	4,434		3,009					7,443
18	13	2,240		1,890	3,365				7,495
19	14	2,939		2,203	2,324				7,466
20	15	3,210			4,213				7,423
21	16	2,827			4,645				7,472
23	17	4,533			2,925				7,458
24	18	3,190			4,325				7,515
25	19	2,384			5,106				7,490
26	20	3,420			3,278				6,698
Sin Itinerario		0	0	0	0	0	0	0	0
Total Conexiones		56,195	12,510	10,184	30,181	8,216	12,455	19,474	149,215

## CENTRO DE SERVICIOS BREÑA

### Reciclaje de lectura y facturación actual

Proceso de Actualización	Ciclos de Emisión de Lectura y Facturación									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Actual	7,820	8,168	7,901	7,816	7,413	6,844	7,117	7,187	7,280	7,098
Propuesto	7,531	7,461	7,528	7,494	7,637	7,448	7,492	7,536	7,521	7,557

										Total Conexión
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
7,964	7,078	6,411	6,289	7,045	8,221	6,871	9,427	6,348	8,917	74,644
7,550	7,443	7,495	7,466	7,423	7,472	7,458	7,515	7,490	6,698	75,205



**Cronograma de emisión por facturación**  
**Centro de Servicios Breña**  
**Actual**

Lectura y Facturación		Distribución de NIS por Distrito							Total
Fecha	Ciclo	Cercado	Breña	Jesús María	La Victoria	Magdalena	Pueblo Libre	San Miguel	NIS
4	01	12,605							12,605
5	02	12,749							12,749
6	03	7,675						5,246	12,921
7	04	4,209					2,479	4,349	11,037
9	05	4,014					4,040	3,048	11,102
10	06	1,019	6,012				5,370		12,401
11	07							10,705	10,705
12	08					5,831		6,162	11,993
13	09		7,107			5,919	1,251		14,277
14	10		11,542			2,625			14,167
16	11		1,978	10,375			4,120		16,473
17	12	10,654		2,236			3,291		16,181
18	13	5,386		9,116					14,502
19	14	14,853							14,853
20	15	2,774			10,210				12,984
21	16				21,045				21,045
23	17				15,902				15,902
24	18	2,744			16,154				18,898
25	19	14,872							14,872
26	20	12,308			2,456				14,764
									0
Sin Itinerario		96	30	38	112	22	27	55	380
24									
Total NIS		105,958	26,669	21,765	65,879	14,397	20,578	29,565	284,811

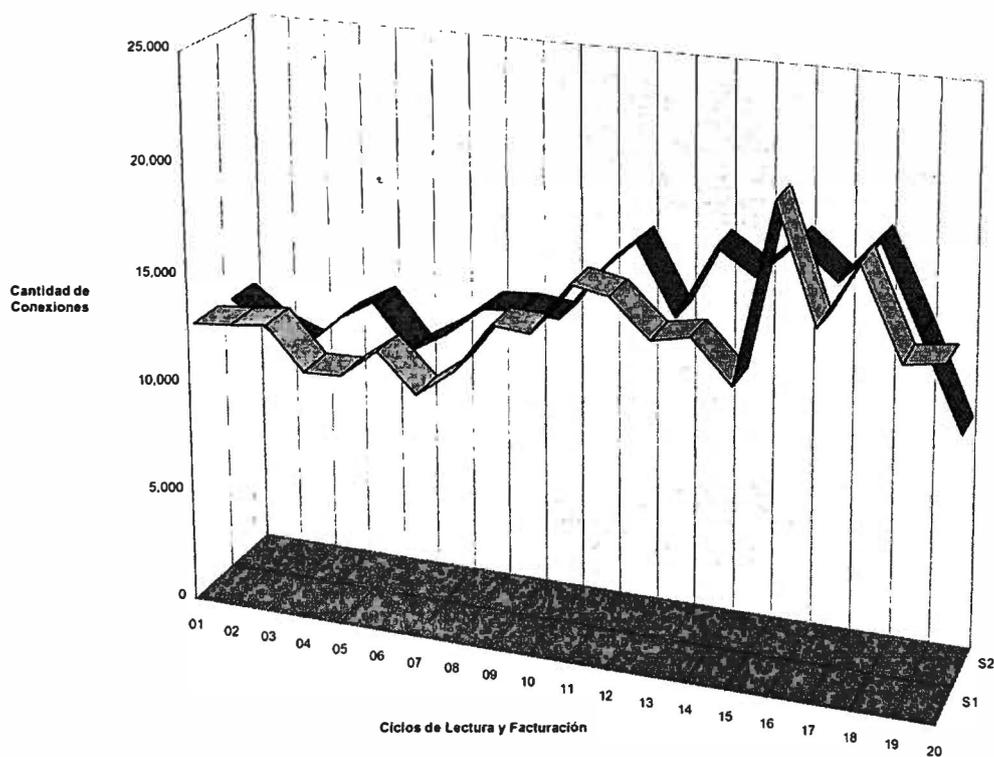
**Cronograma de emisión por facturación  
Centro de Servicios Breña  
(Propuesto)**

Lectura y Facturación.		Distribución de NIS por Distrito							Total
San Miguel	Ciclo	Cercado	Breña	Jesús María	La Victoria	Magdalena	Pueblo Libre	San Miguel	NIS
4	01	7,948						4,583	12,531
5	02	6,945						4,367	11,312
6	03	5,987					4,693		10,680
7	04	8,467						3,748	12,215
9	05	6,617	3,977				2,640		13,234
10	06	6,307					2,678	2,206	11,191
11	07					4,481	3,156	4,599	12,236
12	08		5,079			4,897		3,582	13,558
13	09		5,036			5,019	3,694		13,749
14	10		5,789				3,717	4,006	13,512
16	11		6,788	6,546				2,474	15,808
17	12	11,304		6,103					17,407
18	13	5,334		3,064	5,848				14,246
19	14	7,217		6,052	4,362				17,631
20	15	7,355			9,155				16,510
21	16	5,101			13,070				18,171
23	17	10,984			5,673				16,657
24	18	6,318			12,349				18,667
25	19	3,949			10,830				14,779
26	20	6,125			4,592				10,717
Sin Itinerario		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total NIS</b>		<b>105,958</b>	<b>26,669</b>	<b>21,765</b>	<b>65,879</b>	<b>14,397</b>	<b>20,578</b>	<b>29,565</b>	<b>284,811</b>

## CENTRO DE SERVICIOS BREÑA

### Reciclaje de lectura y facturación

Proceso de Actualización	Distribución de NIS por Ciclo de Facturación										Total Conexión
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	
Actual	12,605	12,749	12,921	11,037	11,102	12,401	10,705	11,993	14,277	14,167	
Propuesto	12,531	11,312	10,680	12,215	13,234	11,191	12,236	13,558	13,749	13,512	
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	16,473	16,181	14,502	14,853	12,984	21,045	15,902	18,898	14,872	15,144	123,957
	15,808	17,407	14,246	17,631	16,510	18,171	16,657	18,667	14,779	10,717	124,218



## Tabla de conversion

Distrito o Ruta	Conexión de Agua	Parámetro de Itinerario	Actual		Propuesto		
			Ciclo	Cant. Conex.	Ciclo	Total Conex.	% Variación
Cercado	56,195.00	22 - 38	01	3,293	02	37,414.00	66.58
		46 - 82	02	4,516	03		
		83 - 90	02	2,493	04		
		91 - 98	03	2,566	04		
		99 - 106	03	1,927	05		
		107 - 114	04	2,410	05		
		115 - 118	04	885	06		
		119 - 127	05	2,675	06		
		142 - 142	13	365	12		
		151 - 151	14	287	13		
		162 - 170	14	3,063	15		
		172 - 174	15	1,209	16		
		176 - 182	18	1,618	16		
		183 - 184	18	100	17		
		185 - 200	19	4,433	17		
		201 - 207	19	1,915	18		
208 - 212	20	1,275	18				
213 - 224	20	2,384	19				
Breña	12,510.00	01 - 04	06	1,635	05	6,900.00	55.16
		05 - 07	06	1,117	08		
		08 - 11	09	1,404	08		
		19 - 22	10	486	09		
		32 - 41	10	2,258	11		
Jesús María	10,184.00	06 - 11	11	1,728	12	3,931.00	38.6
		23 - 47	13	2,203	14		
La Victoria		01 - 11	15	3,365	13	20,182.00	66.87
		12 - 18	15	2,324	14		
		19 - 30	16	4,152	15		
		44 - 44	17	217	16		
		57 - 76	17	3,370	18		
		80 - 100	18	5,106	19		
		101 - 118	18	1,648	20		
Magdalena	8,216.00	01 - 08	08	2,609	07	6,182.00	75.24
		11 - 16	09	1,918	08		
		20 - 29	10	1,655	09		
Pueblo Libre	12,455.00	01 - 06	04	1,625	03	9,503.00	76.3
		07 - 11	05	1,387	03		
		16 - 16	06	403	05		
		21 - 24	06	1,451	07		
		25 - 27	09	578	07		
		28 - 35	11	2,000	09		
		36 - 37	11	307	10		
		38 - 43	12	1,752	10		
San Miguel	19,474.00	01 - 06	03	3,004	01	16,219.00	83.29
		07 - 11	03	404	02		
		16 - 16	04	2,550	02		
		21 - 24	05	2,089	04		
		25 - 27	07	1,631	06		
		25 - 27	07	2,379	08		
		28 - 35	07	253	10		
		36 - 37	08	2,546	10		
38 - 43	08	1,363	11				
<b>TOTAL</b>	<b>149,215.00</b>			<b>100,331.00</b>		<b>100,331.00</b>	<b>67.24</b>

## Distribucion de itinerarios por distrito

Distrito o Ruta	Conexión de Agua	Parámetro de Itinerario	Emisión de Lectura y Facturación			
			Fecha	Ciclo	Cant. Conex	Total por Distrito
Cercado	01 - 38	4	01	7,820.00	56,195.00	
	39 - 90	5	02	8,168.00		
	91 - 106	6	03	4,493.00		
	107 - 118	7	04	3,295.00		
	119 - 127	9	05	2,675.00		
	128 - 130	10	06	567.00		
	131 - 141	17	12	4,069.00		
	142 - 150	18	13	2,318.00		
	151 - 170	19	14	6,289.00		
	171 - 174	20	15	1,356.00		
	175 - 184	24	18	1,718.00		
	185 - 207	25	19	6,348.00		
	208 - 233	26	20	6,990.00		
	9999			89.00		
Breña	01 - 07	10	06	2,752.00	12,510.00	
	08 - 18	13	09	3,438.00		
	19 - 41	14	10	5,443.00		
	42 - 44	16	11	847.00		
	9999			30.00		
Jesús María	01 - 11	16	11	4,810.00	10,184.00	
	12 - 16	17	12	1,257.00		
	17 - 47	18	13	4,093.00		
	9999			24.00		
La Victoria	1 - 18	20	15	5,689.00	30,181.00	
	19 - 42	21	16	8,221.00		
	43 - 76	23	17	6,871.00		
	77 - 118	24	18	7,709.00		
	119 - 124	26	20	1,630.00		
	9999			61.00		
Magdalena	01 - 11	12	08	3,278.00	8,216.00	
	12 - 24	13	09	3,264.00		
	25 - 35	14	10	1,655.00		
	9999			19.00		
Pueblo Libre	01 - 07	7	04	1,625.00	12,455.00	
	08 - 16	9	05	2,649.00		
	17 - 25	10	06	3,525.00		
	26 - 55	13	09	578.00		
	56 - 77	16	11	2,307.00		
	78 - 87	17	12	1,752.00		
	9999			19.00		
San Miguel	01 - 22	6	03	3,408.00	19,474.00	
	23 - 35	7	04	2,896.00		
	36 - 45	9	05	2,089.00		
	46 - 66	11	07	7,117.00		
	67 - 79	12	08	3,909.00		
	9999			55.00		
<b>TOTAL</b>				<b>149,215.00</b>		

## Cronograma de procesos comerciales PROPUESTO

CICLO DE LECTURA Y FACTURACION	PARAMETRO DE ITINERARIOS POR DISTRITO						
	CERCADO	BREÑA	JESUS MARIA	LA VICTORIA	MAGDALENA	PUEBLO LIBRE	SAN MIGUEL
01	01 - 21						01 - 15
02	22 - 45						16 - 29
03	46 - 82					01 - 11	
04	83 - 98						30 - 38
05	99 - 114	01 04				12 - 16	
06	115 - 130					17 - 20	39 - 43
07					01 - 08	21 - 27	44 - 52
08		05 - 11			09 - 16		53 - 61
09		12 - 21			17 - 29	28 - 35	
10		22 - 31				36 - 43	62 - 66
11		32 - 44	01 - 05				67 - 70
12	131 - 142		06 - 16				
13	143 - 151		17 - 22	01 - 11			
14	152 - 161		23 - 47	12 - 18			
15	162 - 171			19 - 30			
16	172 - 182			31 - 44			
17	183 - 200			45 - 56			
18	201 - 212			57 - 79			
19	213 - 224			80 - 100			
20	225 - 233			101 - 124			

#### **4.5.2 Implementación de filtros para disminuir anomalías de facturación**

Las anomalías de facturación generan recibos discontinuos o fuera de su fecha normal generando malestar a los clientes que reclaman la falta de recibos. La mayor parte de estas anomalías son generadas por consumos fuera de límites originados por consumos excesivos de los clientes o en otros casos por errores en la medición.

Ante esta situación se ha implementado la validación de lecturas de 5000 suministros que el sistema estaba generando como anomalía.

Se ha creado el sistema de filtros de lectura que te permite detectar anomalías de lectura tales como consumos elevados, lecturas decrecientes, imposibilidades circunstanciales, medidor no corresponde, lecturas con nuple, entre las más comunes. A través de éste sistema te permite generar las relecturas para corregir posibles errores de lecturas, superar las imposibilidades circunstanciales de lectura, confirmar o corregir las lecturas decrecientes. Todo este trabajo de relecturas se hace antes del proceso de facturación para corregir los problemas detectados y evitar se generen anomalías innecesarias en la facturación que a la postre va a traer un atraso en la emisión de los recibos y por consiguiente un atraso en la puesta al cobro de la facturación.

### **4.6 Revisión física y lógica de los servicios**

#### **4.6.1 Revisión de servicios cerrados**

##### **De 0 a 2 meses de deuda**

Existen en el sistema servicios que figuran como cortados teniendo menos de 2 meses de deuda. Para validar dicha información se ha generado un proceso de revisión tal como se muestra en el flujo adjunto.(ver figura Nro. 08)

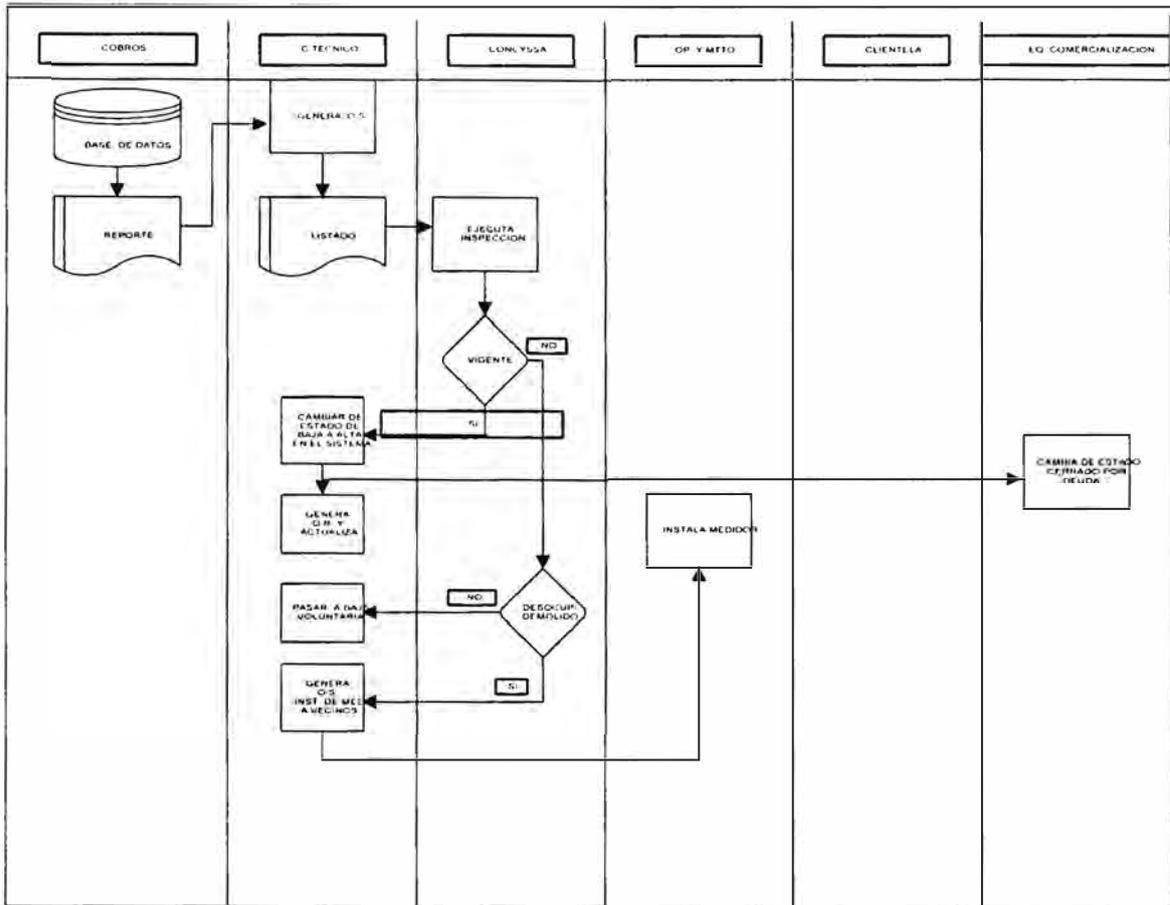


Figura No. 08

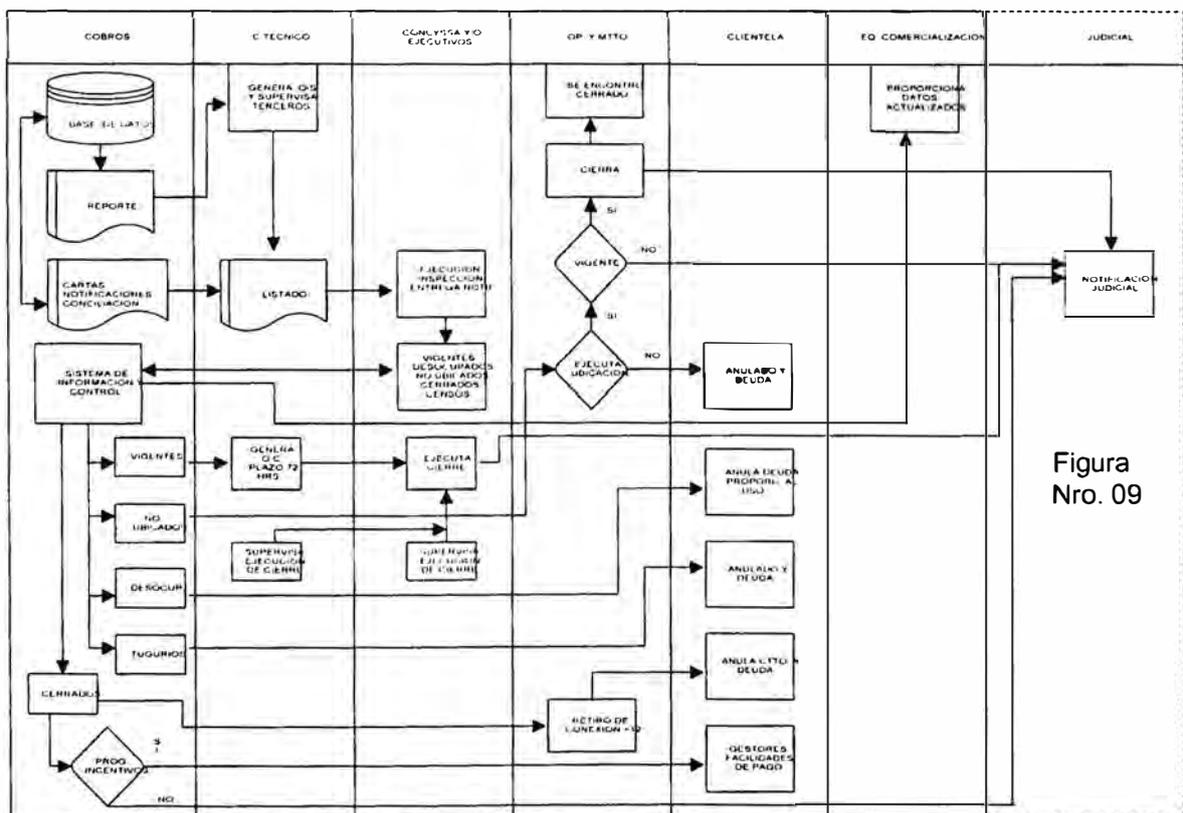


Figura No. 09

**De 3 a más meses de deuda**

Para los servicios que figuran como cerrados mayor a tres meses de deuda se está difundiendo el programa de incentivos que ha implementado la empresa para la recuperación de la deuda. además de difundir los incentivos se inspecciona el predio. Si éste se encuentra vigente se le genera el cierre después del plazo estimado para que se acogiera a los incentivos de la empresa. Este cierre es supervisado por el área de operación y mantenimiento para asegurar la efectividad del cierre. En caso de acogerse a los incentivos en el área de atención al cliente se les da los créditos o facilidades con los incentivos correspondientes. Para suministros mayores a 12 meses se procede al retiro de conexión. Los casos en que a pesar de las acciones coercitivas el cliente no responde se pasa a la cobranza judicial para su cobranza. (ver figura nro. 09).

**4.6.2 Revisión de servicios abiertos****De 2 meses de deuda = (notificaciones preventivas)**

Se generan las notificaciones preventivas de cierre 7 días antes del vencimiento de 2 recibos no pagados incluyendo los créditos otorgados.

**De 3 meses = cierre simple**

Se generan los cierres simples y una revisión de los cierres a los 7 días de aquellos clientes que no vinieron a pagar.

**De 4 a más meses = cierre drástico**

Se generan los cierres drásticos y la posterior cobranza judicial. Estos casos son notificados previamente con las cartas de invitación para la regularización de la deuda.

**4.7 Aplicación y difusión del acuerdo de directorio 002-99,**

La aplicación y difusión de los Incentivos que propone el acuerdo de Directorio 002-99 se están haciendo en 2 frentes: Uno a través de los 10000 mayores deudores con visita de ejecutivos de cuenta y otro con la difusión

masiva de los incentivos a través de cartas de invitación para la regularización de la deuda. Los incentivos que propone este acuerdo de directorio son los siguientes:

#### **4.7.1 Anulación de moras**

Anular el interés de la mora en el mismo porcentaje de la inicial, en los casos de financiamiento incentivando el pago puntual del cliente. En el OPEN esta implementado este proceso.

Reducir la tasa de interés paara financiamiento, indicada en la cláusula tercera, a una tasa de interés legal (TIL), inferior a la TAMN, y anular en forma proporcional a cada cuota, la mora generada por el incumplimiento de pago de los recibos por consumo de agua indicados en la cláusula primera.

Los incentivos otorgados por la empresa serán aplicables al cliente si cancela cada cuota en las fechas de vencimiento establecidas, después de la fecha de vencimiento la cuota no estará sujeta al incentivo se aplicará la mora sobre el saldo al día efectivo de pago de cada una de ellas.

#### **4.7.2 Quiebra de adeudos**

Quiebra de la deuda en forma proporcional al número de unidades originales y ocupados en un edificio, conexión no ubicadas, terrenos baldíos y/o demolidos y predios desocupados.

Dentro de lo aprobado en el Acuerdo de Directorio 002-99 con Mdm. Nro. 066-99/ESG (Equipo Secretaría General de la Gerencia ) se aprueba recuperar la cartera morosa y pesada que comprende los aspectos antes señalados. (Acuerdo de Directorio Nro. 058-009-96 - Mdm. 191-99/GG.

#### **4.7.3 Casos de indigencia**

Casos de Indigencia comprobada, anular deuda ó asignar facturaciones menores a las establecidas. Dentro de la política del programa de recuperación de la deuda se encuentran los casos de indigencia para lo cual se han formado los grupos proyecto amparados en lo que se menciona en la quiebra de adeudos.

#### **4.7.4 Predios tugurizados**

Predios tugurizados comprobados, se anulara la deuda y asignará facturaciones menores a los establecidos. Dentro de la política de recuperación de la deuda se encuentran los grupos proyecto relacionados a estos casos.

#### **4.7.5 Predios afectados por terrorismo**

Predios afectados por terrorismo, constatándose los mismos se aplicara los beneficios que señala el Acuerdo de Directorio Nro. 002-99; se anulara la deuda y se asignará facturaciones menores a los establecidos. Para estos casos también se ha formado grupos proyecto.

### **4.8 Preparar las bases y concurso para la contratación del servicio de cobranza judicial**

El tradicional sistema de cobranza realizada por los estudios jurídicos que venían percibiendo remuneración al margen del resultado obtenido, generó el incremento de la cartera morosa y pesada de la empresa. En épocas en que la globalización, modernización constante y los indicadores de eficiencia productiva son los que marcan el compás del quehacer diario, no era permisible continuar con la misma rutina y resultados, había que tratar de dar una nueva tónica al sistema de cobranza judicial y prejudicial que permita obtener mejores resultados para optimización de la gestión comercial en lo referente a la disminución de cuentas pasivas de difícil cobranza.

Por tal motivo, los Gerentes de Desarrollo e Investigación, de Servicios Sur, de Servicios Norte y de Servicios Centro nombraron una comisión para que se responsabilizase de elaborar unos términos de referencia que lograsen el objetivo de contratar los servicios de "Terceros con Valor" que efectuasen la gestión de la cobranza de la cartera morosa y pesada, bajo la modalidad de cobranza judicial. La aludida comisión fue conformada por un representante de cada una de las gerencias mencionadas además de un representante del Equipo de Asuntos Legales.

Entidad convocante

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL, sito en Autopista Ramiro Prialé Km. 1 – La Atarjea, El Agustino.

Objeto

Conforme se indica en la documentación del expediente, el objeto del Concurso Público es contratar los servicios de terceros (Empresas o Estudios Jurídicos) para la recuperación de la cartera morosa y pesada de SEDAPAL en los distritos bajo administración de las Gerencias de Servicios a través de la modalidad prejudicial y judicial.

Alcance

Comprende los distritos administrados por las Gerencias de Servicios, según jurisdicción detallada seguidamente:

Gerencia de Servicios Centro:

ITEM 1: Centro de servicios Breña.- Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel.

ITEM 2: Centro de servicios Ate-Vitarte.- Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, El Agustino, La Molina, Lurigancho, San Luis, Santa Anita.

ITEM 3: Centro de servicios San Juan de Lurigancho.- San Juan de Lurigancho (Nuevo San Juan).

Gerencia de Servicios Norte:

ITEM 4: Centro de servicios Comas.- Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Rímac, San Martín de Porres. (Próximamente: Santa Rosa y Ancón).

ITEM 5: Centro de servicios Callao.- Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla.

Gerencia de Servicios Sur:

ITEM 6: Centro de servicios Surquillo.- Barranco, Chorrillos, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surco Viejo, Surquillo.

ITEM 7: Centro de servicios Villa El Salvador.- Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo.

Periodo de duración del servicio

Veinticuatro meses. El postor incluirá en el sobre N°1 de su propuesta, una carta de compromiso, obligándose a cumplir con el periodo de duración del servicio establecido en bases.

Sistema de contratación

El sistema de contratación a utilizar para la innovación administrativa será el de tarifas, el de precios unitarios más porcentajes para la actividad A y el de porcentajes para las actividades B y C.

Modalidad de contratación

La contratación se realizará con financiación del contratista y bajo la modalidad de llave en mano.

Condiciones o consideraciones generales

Las presentes condiciones o consideraciones generales complementan a las condiciones generales de contratación, en caso de discrepancia con algún otro documento del presente concurso público, prevalecerá lo normado en este capítulo.

Sub contratación

No está permitida la subcontratación, tal como se indica en el numeral 14.1 de las condiciones generales de contratación, donde se menciona la figura como cesión.

Consortio

Complementando lo enunciado en el numeral 5.1 de las bases administrativas, en caso de que una empresa decida asociarse para participar en el presente concurso, podrá integrar un consorcio, para lo cual

en el sobre N°1 deberá presentar un documento de promesa de consorcio, la que se perfeccionará luego del otorgamiento de la buena pro. Las partes del consorcio, deben designar un representante o apoderado común con poderes suficientes para ejercitar los derechos, cumplir las obligaciones que se deriven de su calidad de postores de ejecución del contrato hasta la liquidación del mismo. Las partes del consorcio no deben estar incluidas en el registro de inhabilitados para contratar con el estado.

### Seguros

El contratista deberá contar con una póliza de seguro de responsabilidad civil contra los daños o perjuicios que pudieran devenir por errores, omisiones y/o comisiones, como consecuencia del desempeño o incumplimiento de sus funciones para el logro del objetivo encomendado, materia del presente concurso. El importe de la póliza deberá ser por el equivalente del 5% del monto contratado, no pudiendo ser el importe de dicha póliza inferior a s/.10,000.00 si el equivalente del porcentaje del monto contratado fuese inferior. Dicha póliza deberá tener vigencia hasta 15 días después del cumplimiento o resolución del contrato.

### Ofertas, cumplimiento de lo pactado y alcance de las propuestas

Complementariamente a lo enunciado en las bases administrativas, numerales 2.6, 7.1, 7.2, 7.3, 8.4 y en las condiciones generales de contratación numerales 2.1 y 4.1 respecto a las ofertas, es necesario resaltar que todas las cláusulas generales de contratación al igual que las normadas a lo largo de las bases, son incorporadas automáticamente a todas las ofertas formuladas sin excepción.

El contratista está obligado a cumplir, estricta y cabalmente, con la ejecución del servicio y lo ofrecido en su propuesta y en cualquier manifestación formal documentada, que haya aportado adicionalmente, en el curso del proceso de selección o en la formalización del contrato, tal como lo señala el art.50° de la LCAE.

Las ofertas o propuestas económicas deben ser presentadas obligatoriamente por la actividad integral según el sistema de contratación

convocado, incluyendo tributos, seguros, inspecciones o verificaciones y cualquier otro concepto que pueda incidir sobre el costo del servicio a contratar, sin dejar de lado el numeral 7.3 de las bases administrativas.

Los costos ofertados no sufrirán reajustes durante el plazo de ejecución del contrato.

### Moneda

La moneda en que se expresarán las propuestas u ofertas es en moneda nacional, es decir, nuevos soles peruanos.

### Fianzas

El postor debe tener en cuenta que las fianzas que solicita SEDAPAL, deberán ceñirse estrictamente a los modelos consignados en el libro base de la presente convocatoria.

Asimismo, las cartas fianzas deberán señalar necesariamente el plazo de validez, tanto así como las ampliaciones y renovaciones, no se darán prórrogas sin asentimiento del fiador.

Lo relacionado a la devolución de las garantías, se encuentra normado en las bases administrativas, numeral 12.

Las fianzas a presentar por el postor son las siguientes:

- Fianza de garantía de firma del contrato o seriedad de oferta, que garantizará la vigencia de la oferta hasta el otorgamiento de la buena pro (numerales 7.1 de las bases administrativas y 2.1 de las condiciones generales de contratación), la cual se presentará en la propuesta económica (Sobre N°2) de acuerdo a lo señalado en las bases administrativas, numerales 8.1 y 8.2.
- En caso de consorcio bastará que uno de los postores presente la carta fianza de garantía de firma del contrato, para presentarse al concurso.
- Una vez obtenida la buena pro, la carta fianza deberá ser la del consorcio.
- Fianza de garantía de fiel cumplimiento, luego del otorgamiento de la buena pro, el contratista entregará la garantía de fiel cumplimiento del contrato como requisito indispensable, antes de suscribir el contrato, de acuerdo a lo señalado en los numerales 8.1 y 8.3 de las bases

administrativas. Esta garantía cubrirá las penalidades previstas en la proforma del contrato, en el contenido de las presentes Bases y en lo señalado en el reglamento de la ley de contrataciones y adquisiciones del Estado.

- Fianza de garantía de seriedad de cumplimiento, el adjudicatario cuya oferta económica sea inferior al 90% del monto base, incluido el I.G.V., previo a la firma del contrato entregará una carta fianza, para garantizar la seriedad de su cumplimiento en las mismas condiciones señaladas en las bases administrativas, por un equivalente a la diferencia entre el monto del presupuesto base y el monto de su oferta. La carta fianza deberá tener vigencia por el plazo de ejecución y hasta la liquidación del contrato. El importe de dicha fianza está sujeto a la siguiente escala:
  - a) Si la propuesta económica fuese inferior en más del 10% al valor referencial, la garantía de seriedad de cumplimiento se extenderá por una suma equivalente a 2 veces el monto de esa diferencia.
  - b) Si la propuesta económica fuese inferior en más del 30% al valor referencial, la garantía de seriedad de cumplimiento se extenderá por una suma equivalente a 3 veces el monto de esa diferencial.

#### Ejecución de la carta fianza presentada

El postor o los postores que obtenga(n) la buena pro, debe(n) tener en consideración, que la ejecución de las actividades materia del presente concurso público, es de estricto y obligatorio cumplimiento y, en caso de que el o los contratistas paralicen el servicio invocando razones de orden económico, SEDAPAL hará valer sus prerrogativas y dispondrá la ejecución de las cartas fianzas presentadas en garantía de fiel cumplimiento del contrato y en garantía de seriedad de cumplimiento. Asimismo, conforme establece el art.42° del reglamento de la LCAE, se ejecutará la garantía de fiel cumplimiento para cubrir las penalidades establecidas en el reglamento de la LCAE o en el contrato, cuando el incumplimiento del contratista haya quedado determinado mediante decisión o resolución administrativa o laudo arbitral, consentidos luego de descontar los adeudos que pudiera tener SEDAPAL con el contratista. La garantía de seriedad de cumplimiento será ejecutada cuando la resolución contractual por causa imputable al

Contratista, haya quedado determinada mediante decisión o resolución administrativa o laudo arbitral, consentidos. De igual modo se ejecutarán las garantías si éstas no fuesen renovadas oportunamente por el contratista.

#### Reformulación del servicio

SEDAPAL, podrá de acuerdo a la necesidad del servicio, incrementar y/o disminuir la carga de trabajo y actividades, así como reformular los alcances de los servicios estipulados, bastando para ello una comunicación escrita en tal sentido dirigida al contratista de parte del Equipo Comercial respectivo, para que el contratista adopte las acciones del caso dentro de las setentidós (72) horas contadas a partir de la recepción de la comunicación de SEDAPAL.

#### **Procedimiento y oportunidad para facturar y pagar el servicio**

Para los efectos de pago, previamente se debe tener en cuenta los primeros dos párrafos del numeral 7.4 de las bases administrativas.

Los honorarios de los procesos prejudicial y judicial, se abonarán al contratista en caso de gestión exitosa; es decir, cuando el cliente arregle su deuda con pago al contado o con acuerdo a plazos.

Dentro de los cuatro (04) primeros días útiles del mes siguiente al que corresponda el pago del servicio, el contratista presentará su factura o valorización al Equipo Comercial respectivo de SEDAPAL, para efectos de evacuar la conformidad del servicio y trámite de pago posterior.

Junto con las facturas y/o valorizaciones, el contratista deberá adjuntar los reportes o informes mensuales de la realización de los trabajos efectuados y el cumplimiento de las especificaciones técnicas ordenadas, para su conformidad y trámite al Equipo de Contabilidad General.

Si por algún motivo los suministros entregados para ser trabajados en las distintas etapas fuesen anulados, SEDAPAL reconocerá al contratista por cada uno de ellos, el monto mínimo de la etapa que corresponda.

Los importes a abonar al contratista son excluyentes, es decir no se acumularán pagos de costas y costos de etapas anteriores, procediéndose a

pagar los honorarios conforme a la tabla respectiva y según el detalle siguiente donde además se mencionan los pagos a cuenta permitidos:

**Actividad A: identificación del cliente deudor**

- Si el cliente regulariza su deuda en esta etapa, se abonará el 100% de acuerdo a la tabla correspondiente.

**Actividad B: gestión pre-judicial.**

- Si el cliente regulariza su deuda en esta etapa, se abonará el 100% de acuerdo a la tabla correspondiente.

**Actividad C: gestión judicial**

Gestión judicial sin medida cautelar

- Si lo solicita el contratista, se pagará a cuenta S/.80.00 con la presentación del auto admisorio de la demanda.
- En caso que el cliente hubiese cancelado o financiado su deuda antes que el contratista presente la demanda, sólo se reconocerá a éste los honorarios de la etapa prejudicial.
- Si el cliente regulariza su deuda se abonará al contratista, el saldo pendiente de acuerdo a la tabla respectiva.

Gestión judicial con medida cautelar

- Si lo solicita el contratista, se pagará a cuenta S/.120.00 con la presentación de la resolución que admite la ejecución de medida cautelar.
- Si el cliente regulariza su deuda se abonará al contratista, el saldo pendiente de acuerdo a la tabla respectiva.
- Si el cliente no regulariza su deuda se abonará al Contratista luego de efectuado el remate y liquidación de los bienes embargados.

### Evaluación del contratista en el transcurso del servicio

El objeto del presente concurso es la recuperación de la cartera morosa y pesada de SEDAPAL a través de la modalidad judicial y prejudicial, de tal forma que coadyuve al proceso de productividad con calidad y a la mejora continua, por lo que se espera que el contratista cumpla con su plan de trabajo y las propuestas de innovación tecnológico - administrativas. En tal sentido, el contratista, está supeditado a un proceso de evaluación diaria, que se reflejará en la cantidad producida, calidad de servicio y por las Multas aplicadas por negligencias o incorrecciones cometidas y que conllevará a un resultado semestral de la calidad del servicio que brinda.

### Disposiciones específicas

Las presentes disposiciones específicas, contenidas en el presente título, modifican y/o amplían cualquier indicación contenida en algún otro documento del presente concurso público, prevaleciendo éstas, en caso de discrepancias.

### Horario de trabajo

El Contratista necesariamente debe desarrollar determinadas actividades materia del presente contrato, en función al horario de trabajo que disponga SEDAPAL, de acuerdo a sus necesidades. Para efectos de las actividades que realicen para SEDAPAL, deberán empezar a laborar en el centro de operaciones del contratista desde las 07:45 a.m. hasta las 17:00 hrs. (48 horas semanales).

### Obligaciones del postor que obtenga la buena pro

- El personal del contratista debe contar con una vestimenta apropiada, una tarjeta de identificación con su fotografía (fotochek).
- El personal asignado al servicio debe exhibir obligatoriamente, como identificación, en el lado superior izquierdo del pecho, el fotochek firmado por el representante legal de su empresa y visado por el Gerente de

Servicios respectivo, conteniendo además del logotipo del contratista, el de SEDAPAL pero de menor proporción.

- El contratista debe enviar a las Gerencias de Servicios respectivas, con 72 horas de anterioridad al inicio del servicio, la lista del personal que tendrá a su cargo la administración del servicio, los profesionales que necesariamente deben ser los que fueron propuestos y evaluados en la etapa de calificación técnica. El personal operativo (distribuidores de comunicaciones e identificadores de clientes deudores, etc.) que pondrá a disposición del servicio para su evaluación y aceptación previa; la cual debe ser reactualizada dentro de los primeros cinco (05) días de cada bimestre, detallando los siguientes datos y documentos:
  - Apellidos y nombres completos
  - Certificado domiciliario actual
  - Libreta electoral ó DNI
  - Último empleo
  - Motivo de término del contrato laboral
  - Fecha de nacimiento
  - Nacionalidad
  - Experiencia laboral en las actividades que se concursó o de experiencia similar a juicio de SEDAPAL.
  - Certificado de antecedentes policiales actual una antigüedad no superior a quince (15) días de su expedición.
  - Foto tamaño carnet a color actual.
  - Durante la vigencia del contrato, cualquier lista adicional que el contratista quiera presentar, debe acogerse a las instrucciones precedentes.
  - El contratista, debe mantener el control de su personal, tanto en asistencia, disciplina como en el trato al público; debiendo exigir certificado de antecedentes penales expedido por la Policía Nacional del Perú, asimismo deben de verificar sus domicilios.
  - El personal del contratista deberá contar con experiencia necesaria a fin de resolver en el campo, los problemas que se presenten y preservar de esta manera la imagen empresarial de SEDAPAL ante sus clientes.

- El personal del contratista, obligatoriamente deberá observar correcta educación y buen trato ante los clientes, evitando cualquier reclamo en el desarrollo de sus actividades. Del mismo modo, SEDAPAL se reserva el derecho de solicitar la separación de algún trabajador que no guarde la compostura adecuada o realice acciones en perjuicio de la imagen de SEDAPAL. Las acciones varias que pudieran realizarse para la obtención de la deuda no deben mermar la imagen empresarial de SEDAPAL.
- El contratista se obliga a garantizar que el personal que preste servicios en la ejecución de las actividades del presente concurso, no tenga grado de parentesco con personal de SEDAPAL.
- En caso de incumplimiento, el personal será separado y la persona deberá ser reemplazada en forma inmediata.
- El contratista debe entregar información en la oportunidad que lo requiera SEDAPAL, respecto a los contratos de trabajo, las planillas de pago de su personal, sus pagos de impuestos, de leyes y beneficios sociales.
- Por incumplimiento de estas disposiciones se sancionará inicialmente, según lo estipulado en el acápite 13 de las bases administrativas, aplicándose además las multas establecidas en las tablas de penalidades, contenidas en las bases; sin perjuicio que SEDAPAL, ejercite a su elección, la resolución contractual según la gravedad del caso.

#### Indumentaria

El contratista debe proveer obligatoriamente a todo el personal que preste el servicio, la indumentaria necesaria que le permita desarrollar las actividades obligatoria, permanente y correctamente presentados, cuyo diseño lo establecerá SEDAPAL, manteniendo una adecuada e impecable presentación.

El costo de dichos uniformes será por cuenta del contratista y por ningún concepto le serán descontados a su personal.

### Equipamiento mínimo

El contratista debe proveer obligatoriamente la totalidad de los equipos mínimos establecidos en las presentes bases y otros que sean necesarios para el cumplimiento del servicio contratado a efecto de una óptima ejecución del trabajo encomendado, lo cual comprenderá por Equipo Comercial, entre otros un mínimo de 3 equipos de cómputo Pentium II de 4 gb con 64mb y tarjeta de fax módem, 1 impresora de matriz y 2 impresoras láser, 3 equipos de radio comunicación (ó 1 celular y 2 equipos de radio comunicación), 1 casilla de correo electrónico, 1 fax, 1 línea telefónica y dos unidades móviles un (01) auto o camioneta y una (01) moto.

### Soporte informático

El contratista debe contar con los equipos informáticos que le permitan estar interconectado vía red con cada Equipo Comercial asignado y su respectivo centro de operaciones, para la atención oportuna de los requerimientos de las actividades materia del presente concurso público, así como a los técnicos que hagan mantenimiento a estos equipos, para lo cual el software a utilizarse se coordinará con el ganador de la buena pro.

### Representante coordinador

El Contratista asignará obligatoriamente un abogado colegiado por Equipo Comercial con experiencia mínima de tres años en defensa en procesos judiciales, debidamente acreditados, para que se desempeñe como representante coordinador con su respectivo vehículo y equipo de comunicación, el mismo que se encargará de realizar las coordinaciones y supervisión general de las actividades contratadas.

El representante coordinador, mencionado en el párrafo anterior, será asignado por el contratista en forma exclusiva para estas labores, quedando sujeto a sanciones y/o penalidades en caso de incumplimiento a cualquier requerimiento de la empresa.

### Transporte y comunicaciones

La ejecución de las actividades requiere una adecuada programación, coordinación y el correspondiente apoyo logístico, señalado en el equipamiento mínimo, debiendo contar con facilidades de transporte y sistemas de comunicación que aseguren el normal y cabal cumplimiento de los trabajos encomendados materia del presente concurso, así como también para efectuar operativos especiales relacionados con la cobranza y vinculados también a la prestación del servicio convocado.

#### Organización y remuneraciones

El contratista necesaria y obligatoriamente debe tener una organización que garantice el cumplimiento de sus actividades en forma plena y eficiente durante la vigencia de la contratación.

Es importante precisar que será de responsabilidad del contratista la remuneración que le corresponda al personal asignado para las actividades encomendadas en el presente concurso público así como el pago de los seguros de vida y accidentes, seguro social, leyes y obligaciones sociales pertinentes. Este personal no tendrá relación de dependencia con SEDAPAL.

#### Correcta prestación del servicio

Déjase constancia expresa que las labores a desarrollar por el contratista, ganador de la buena pro, deben ser realizados obligatoria y exclusivamente en locales propios y/o alquilados para estos fines.

Queda prohibido, bajo responsabilidad del área usuaria prestar al contratista, cualquier tipo de ambientes, muebles, materiales, equipos, comunicaciones o afines de propiedad de SEDAPAL.

#### Ejecución del servicio por el monto contratado

Los Equipos Comerciales correspondientes, están encargados de coordinar, planificar, supervisar y orientar la ejecución del servicio, observando estrictamente lo establecido en las bases y la documentación que constituye parte integrante del presente concurso.

### Penalidades y multas

SEDAPAL aplicará sanciones al contratista ante el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades del contratista, sanciones que en su mayoría se aplicarán multiplicando el precio pactado en la etapa en que se encuentra el proceso por el factor correspondiente en cada caso, según el procedimiento que se detalla seguidamente y conforme a la tabla que aparece en la siguiente página:

- La penalidad será aplicada por el representante designado por el Equipo Comercial respectivo, la misma que será descontada del pago de la facturación presentada por el Contratista.
- Antes de aplicar la primera multa en cualquiera de las penalidades, SEDAPAL procederá por única vez a notificar por escrito al contratista sobre la falta cometida dándole oportunidad para que la enmiende.
- La notificación de la multa podrá ser mediante carta u hoja de coordinación.
- Si el contratista decide oponer reclamo, deberá hacerlo dentro de las setentidós (72) horas de recibida la notificación mediante carta debidamente sustentada, dirigida al Equipo Comercial respectivo, siendo la única instancia y el único plazo para resolver el reclamo. La respuesta o pronunciamiento se emitirá máximo dentro de los cinco (05) días siguientes.
- Las deficiencias, incorrecciones u omisiones que dieran lugar a la multa, serán subsanadas dentro del día siguiente. De no hacerlo se volverá a aplicar la sanción hasta cuando sean subsanadas según el factor correspondiente por día hasta alcanzar el 10% del monto total del contrato, según lo establece el numeral 13.3 de las bases administrativas.
- La multa corresponde al día en que debió haberse presentado, realizado o ejecutado la acción correspondiente, de tal forma que, desde el día en que debió haberse subsanado lo enunciado en el numeral anterior, empezarán a computarse los días de mora para la aplicación de una nueva multa. La penalidad por mora se genera automáticamente por cada día calendario de retraso.
- La sucesión persistente de faltas, además de la aplicación de las penalidades respectivas, será causal de resolución del contrato, que se

realizará a través de carta notarial que suscribirá el Gerente del área respectiva, quedando resuelto de pleno derecho el contrato, a partir de la recepción de la indicada comunicación por el contratista.

- Según la seriedad o gravedad del caso, la aplicación de las multas, no inhibirá de exigir la indemnización por los daños y perjuicios ocasionados y/o de iniciar las acciones legales a que hubiere lugar.

N°	INFRACCION	SANCION	FACTOR de PENALIDAD (3% del valor de la UIT N° de veces)
01	<b>Informe</b> No informar o informar fuera de los plazos establecidos el avance y resultados de los procesos. La sanción será por informe.	MULTA	2
02	No presentar oportunamente la información adicional requerida. La sanción será por informe.	MULTA	2
03	No cumplir los plazos establecidos para remitir las cartas de requerimiento y/o de inicio de la cobranza judicial. La sanción será por cada caso.	MULTA	2
04	Presentar en general información inexacta.	MULTA	1
05	Duplicidad de información para el cargo por gastos judiciales.	MULTA	3
06	<b>Plazos procesales</b> Por incumplimiento de los plazos procesales para concurrencia a audiencias, diligencias y presentación de recursos impugnatorios. La sanción será por caso.	MULTA	2
07	<b>Deficiencias procesales</b>	MULTA	2

	Por observarse que la contratista no recurre a los mecanismos procesales de defensa. La sanción será por caso.		
08	Recibir dinero del cliente, bajo cualquier concepto. La sanción será por situación individual detectada.	MULTA	3
09	Incumplimiento de las obligaciones del postor señaladas en las disposiciones específicas. La sanción será por cada incumplimiento individual y por día.	MULTA	2
10	Reincidencia en las infracciones anteriores.	Resolución del Contrato.	Diez por ciento (10%) del monto total del contrato.

#### Especificaciones técnicas

El servicio a contratar es a todo costo, es decir, el contratista tiene bajo cargo y responsabilidad económica, administrativa y laboral el aporte de las actividades destinadas a la recuperación de la cartera morosa y pesada (que van desde una fase de identificación, hasta la fase judicial), así como el aporte de materiales, equipo informático, equipo de comunicación y cualquier otro que se requiera para el cumplimiento del contrato.

La secuencia de los procesos constructivos de los trabajos específicos a ejecutar, no es limitativa para el postor, quedando a criterio del mismo, el mejorar dicha secuencia, mediante la presentación de propuestas tanto del plan de trabajo como de innovación tecnológico - administrativa, describiendo la metodología con que se desarrollará las actividades en aspectos referentes a:

- Valor agregado que incida en los procesos administrativos de SEDAPAL;
- Organización y método de supervisión;

Empleo de equipos de punta o última generación para la ejecución del servicio;

Capacitación del personal a su cargo para mejora de la imagen de SEDAPAL.

#### Especificaciones accesorias para el control y ejecución del servicio

- El contratista es el responsable de proporcionar la dirección técnica y supervisión de las actividades involucradas en el servicio, en forma permanente y oportuna.
- El contratista implantará y aplicará un control informático de la labor que realiza el personal a su cargo, para garantizar un servicio oportuno y eficiente, para cuyo efecto debe disponer de supervisores en cantidad suficiente.
- El contratista presentará un cuadro mensual que muestre los resultados obtenidos a través del desempeño de sus actividades.
- La carga de trabajo será emitida y autorizada por un representante del Equipo Comercial respectivo. SEDAPAL dentro de las siguientes 48 horas de suscrito el contrato, acreditará a los representantes autorizados para otorgar la carga de trabajo. La referida carga será recibida por el representante coordinador de la contratista y/o las personas autorizadas del mismo que acreditarán por escrito ante el Equipo Comercial respectivo dentro de las siguientes 48 horas de suscrito el contrato. Por ningún motivo, los representantes de SEDAPAL, efectuarán coordinaciones, recibirán y/o entregarán reportes, informes o cualquier otro documento a persona distinta al representante coordinador o la persona autorizada asignada por el contratista.
- El contratista se someterá a cualquier procedimiento de supervisión y/o fiscalización que SEDAPAL efectúe en cualquier momento y sin previo aviso, para lo cual brindará las facilidades del caso, rigiendo para ello lo señalado en el art.48° de la Ley N°26850, es decir SEDAPAL tiene la potestad de aplicar los términos contractuales para que el contratista corrija cualquier desajuste respecto del cumplimiento exacto de las

obligaciones pactadas. El hecho que SEDAPAL no supervise los procesos, no exime al contratista de cumplir con sus deberes ni de la responsabilidad que le pueda corresponder. Esta labor de supervisión no interferirá la ejecución de los trabajos encomendados.

- SEDAPAL paralelamente efectuará otros controles de la labor realizada por el contratista, que le permitirán verificar la eficiencia del servicio, siendo para ello facultad de SEDAPAL solicitar información adicional respecto de los avances de la cartera asignada al contratista en cualquier estado del proceso.
- El contratista celebrará quincenalmente y/o cuando lo solicite SEDAPAL reuniones de trabajo, con participación de los responsables de las partes donde se analizará el desarrollo de las actividades contratadas.
- El contratista brindará adecuada información a los representantes autorizados de SEDAPAL que acudan a él en demanda de aclaración sobre cualquier aspecto del servicio.
- Cualquier circunstancia que se hubiese suscitado intempestivamente y entorpeciese el normal desempeño de las funciones tales como robo, accidentes, etc. deberá ser comunicada inmediatamente a SEDAPAL, dentro de las 24 horas, para determinar las acciones a seguir.
- El personal del Contratista está totalmente prohibido de efectuar cobranza de cualquier naturaleza, así como de insinuar propinas a los clientes.

### Procesos constructivos de los trabajos específicos a ejecutar

#### Actividad A: Identificación y verificación

##### Descripción del servicio.-

Consiste en verificar e identificar en la dirección proporcionada por SEDAPAL los datos correspondientes al responsable de la conducción del predio deudor, verificar los datos del predio, es decir unidades de uso, tipo de uso y posibles combinaciones del predio, proponer los incentivos del Programa Recuperación de cuentas por cobrar, proceder a notificarlo en el acto y remitir la información en los plazos estipulados por la empresa.

El texto de la notificación y constancia de visita deberá ser coordinado entre el contratista y SEDAPAL.

Imposibilidades: De presentarse en la carga de trabajo entregada al contratista, casos con imposibilidad, éstas serán evaluadas por SEDAPAL a efecto del control y evaluación del contratista.

#### Procedimiento.-

A continuación se describen aspectos relacionados con la forma en que el contratista debe prestar el presente servicio:

- Se traslada al predio.
- Verifica la dirección del predio, se identifica ante el cliente presentando su fotochek y explica el motivo de su presencia.
- Solicita al cliente la siguiente información: número de suministro, número telefónico, número de libreta electoral, DNI o carnet de identidad o extranjera, condición de residencia, número de RUC y verifica su identificación.
- Verifica el número de unidades de uso, el uso del predio y sus posibles combinaciones.
- Muestra al cliente el resultado de la identificación, obtiene su visto bueno y firma la constancia de visita, se le entrega una copia totalmente absuelta.
- Anota en la notificación los datos de cliente notificación los datos del cliente desglosa la notificación y la entrega al cliente con cargo, la copia es para SEDAPAL.
- Presenta informe de resultados a SEDAPAL.

#### Requerimientos y condiciones.-

- El contratista recibirá y devolverá (Informe) de la carga de trabajo para la identificación y verificación correspondiente, on medio magnético (diskette) o correo electrónico, de acuerdo a la estructura establecida.
- Es responsabilidad del contratista proporcionar la constancia de visita así como la notificación en formato impreso on papel químico (autocoplativo) en original y una copia (una copia para el cliente y otra para SEDAPAL), que deberá confeccionar y utilizar el contratista.

- Los informes deberán reportarse dentro de las 24 horas posteriores a la fecha de su ejecución, adjuntando los cargos de la constancia de visita y de notificación.
- El contratista ejecutará la carga de trabajo en los plazos siguientes:
  - \* Hasta 7 días calendario, cuando se trate hasta de 250 clientes.
  - \* Hasta 12 días calendario, cuando se trate de 251 a 500 clientes.
- El Contratista no excederá del 5% en la devolución de imposibilidades, considerándose como imposibilidades los siguientes casos:
  - Predio baldío
  - Predio desocupado
  - Terreno sin construir
  - Construcción paralizada desocupada
  - Cuando el cliente manifiesta que se abastece de otro suministro
- SEDAPAL reconocerá como acción valorizable aquella que haya sido efectivamente realizada.

#### Actividad B: Gestión pre-judicial

##### Descripción del servicio.-

El servicio consiste en generar y distribuir una carta prejudicial al cliente requiriendo el pago de la deuda y efectuar las gestiones para llevar a cabo la conciliación extrajudicial, previo al inicio de la actividad judicial.

Tanto el texto de la carta como la solicitud para la conciliación deberán ser coordinados entre el Contratista y SEDAPAL.

La propuesta para la solución será establecida por SEDAPAL.

##### Procedimiento.-

A continuación se describen aspectos relacionados con la forma en que el contratista debe prestar el presente servicio:

- Se traslada al predio.
- Se identifica con el cliente.
- Entrega carta y obtiene su firma en el cargo.
- Presenta informe de resultados a SEDAPAL.
- Elabora y presenta solicitud de conciliación extrajudicial.

- 
- Acude obligatoriamente a las sesiones de la audiencia de conciliación, llevando la propuesta o alternativa de SEDAPAL.
  - Recabar al final de la sesión (ó de la última sesión) de la audiencia de conciliación, copia certificada del acta respectiva.
  - Presenta informe de resultados a SEDAPAL.

#### Requerimientos y condiciones.-

- El contratista recibirá y devolverá la carga para la carta prejudicial correspondiente, en medio magnético o correo electrónico, de acuerdo a la estructura establecida.
- Es responsabilidad del contratista, proporcionar la carta prejudicial, según estructura o texto coordinado con SEDAPAL, donde se deberá señalar el plazo de tres (03) días para que el cliente regularice su deuda y la dirección de la oficina comercial donde realizará los pagos correspondientes.
- Los informes deberán reportarse dentro de las 24 horas posteriores a la fecha de su ejecución adjuntando los cargos de las cartas preventivas.
- El contratista ejecutará la carga de trabajo, en un plazo máximo de tres (03) días útiles contados a partir de la entrega de dicha carga.
- Sin perjuicio de lo estipulado el contratista podrá requerir por la misma u otra modalidad (telefónico, fax, visita personal, etc.) para que el cliente efectúe el pago de los adeudos en las oficinas de SEDAPAL, realizando la gestión personalizada de dicha cobranza.
- SEDAPAL depurará la carga del trabajo efectuado hasta esta etapa.
- El contratista recibirá y devolverá la carga para la conciliación extrajudicial correspondiente, en medio magnético o correo electrónico, de acuerdo a la estructura establecida.
- Es responsabilidad del contratista, proporcionar la solicitud de conciliación extrajudicial, según texto coordinado con SEDAPAL.
- Las solicitudes de conciliación deberán presentarse en los Juzgados de Paz Letrados que determine SEDAPAL.
- Los informes deberán reportarse dentro de las 24 horas posteriores a la fecha de efectuada la audiencia adjuntando el acta correspondiente,

- El contratista ejecutará la carga de trabajo, en un plazo máximo de tres (03) días útiles contados a partir de la entrega de dicha carga.
- En ningún caso, el contratista podrá proponer otra alternativa de solución en las sesiones de conciliación, distintas a las establecidas por SEDAPAL.
- El contratista velará para que medie el menor plazo posible, desde la presentación de la solicitud hasta la ejecución de la audiencia de conciliación, es decir, no transcurran más de 30 días útiles.
- SEDAPAL reconocerá como acción valorizable aquella que haya sido efectivamente realizada.
- En ningún caso, el contratista podrá cobrar total o parcialmente la deuda de los clientes, para lo cual deberá indicar que todo pago se debe efectuar en las oficinas de SEDAPAL.

#### Actividad C: gestión judicial.

##### Actividad C1: Gestión judicial sin medida cautelar

##### Descripción del servicio.-

El contratista participará y representará a SEDAPAL a través de cualquiera de sus abogados, interponiendo la demanda judicial en la vía e instancia que corresponda, vencido el plazo otorgado para en la etapa prejudicial.

##### Procedimiento.-

A continuación se describen aspectos relacionados con la forma en que el contratista debe prestar el presente servicio:

Inicia presentando la demanda, indicando en la misma el nombre del representante de SEDAPAL que está facultado para revisar el expediente judicial.

- El contratista asistirá obligatoriamente mediante cualquiera de sus abogados a las diferentes audiencias y/o diligencias que se señalen en los procesos judiciales que se señalen.
- Absolver oportunamente los traslados de los escritos que se refieren a depósitos por consignación y, en caso de aceptación, remitirlas a SEDAPAL para el trámite de cobro. El proceso de aceptación de

certificados de depósitos judiciales será el que establezca el Equipo de Comercialización.

Ingresar al juzgado correspondiente los casos en que el cliente suscriba un acuerdo a plazos con la finalidad de ejecutar dicho acuerdo en caso de incumplimiento de pago por parte del cliente.

- Efectuará las acciones pertinentes establecidas en el Código Civil y Procesal Civil, con la finalidad de recuperar el importe adeudado.

#### Requerimientos y condiciones.-

- El contratista recibirá y devolverá (Informe) de la carga de trabajo para la demanda correspondiente, en medio magnético o correo electrónico, de acuerdo a la estructura establecida.
- El contratista interpondrá las demandas respectivas en un plazo máximo de 05 días calendario desde la recepción de la carga, debiendo presentar el auto admisorio de la demanda.
- La contratista será responsable de cualquier acción que inicie el cliente por error o inadecuada gestión de ésta.

El contratista informará dentro de las 24 horas posteriores, las acciones realizadas en cada proceso

El contratista presentará un informe a SEDAPAL cada 30 días, respecto al estado del avance de los procesos judiciales.

- Si la gestión de cobranza a un proceso determinado es infructuosa por causa atribuible al contratista debidamente comprobado, no se le reconocerá el pago por las acciones efectuadas.

Actividad C2: Gestión judicial con medida cautelar.

#### Descripción del servicio.-

El contratista mediante cualquiera de sus abogados, participará y representará a SEDAPAL en los casos de medida cautelar, sea o no con extracción de bienes.

#### Procedimiento.-

A continuación se describen aspectos relacionados con la forma en que el contratista debe prestar el presente servicio:

- Vencido el plazo otorgado por sentencia judicial para que el cliente cancele la deuda, el contratista procederá a requerir extrajudicialmente mediante carta, la totalidad de la deuda sentenciada, otorgándole al cliente un plazo improrrogable de cinco (05) días calendario.
- De no fijar la sentencia el plazo para el cumplimiento de la obligación, el contratista requerirá al cliente mediante carta el pago de la obligación, otorgándole cinco (05) días calendario.
- El contratista deberá ingresar al Juzgado correspondiente los casos en que el cliente suscriba un acuerdo a plazos con la finalidad de ejecutar dicho acuerdo en caso de incumplimiento de pago por el cliente.
- Vencido el plazo otorgado, en un plazo de diez (10) días calendarios el contratista iniciará el requerimiento judicial, para ejecutar la sentencia
- El contratista efectuará las acciones pertinentes (medidas cautelares) establecidas en el Código Civil y Procesal Civil, con la finalidad de recuperar el importe adeudado.

#### Requerimientos y condiciones.-

- El contratista recibirá y devolverá (Informe) de la carga de trabajo para que se requiera la medida cautelar correspondiente, en medio magnético o correo electrónico, de acuerdo a la estructura establecida.
- El contratista interpondrá las demandas respectivas en un plazo máximo de 05 días calendario desde la recepción de la carga, debiendo presentar el auto admisorio de la demanda.
- La contratista será responsable de cualquier acción que inicie el cliente por error o inadecuada gestión de ésta.
- El contratista informará dentro de las 24 horas posteriores, las acciones realizadas en cada proceso
- El contratista presentará un informe a SEDAPAL cada 15 días, respecto al estado del avance de los procesos judiciales.
- Si la gestión de cobranza a un proceso determinado es infructuosa por causa atribuible al contratista debidamente comprobado, no se le reconocerá el pago por las acciones efectuadas.

Costo del servicio (sin igv)

SEDAPAL ha efectuado el análisis de costos y gastos que representa la ejecución de las actividades que conlleva a la cobranza judicial de la cartera morosa y pesada, habiendo definido la siguiente tabla:

Actividad A .-identificación y verificación

RANGO DE LA DEUDA	COSTO
Todos los casos	Costo directo + 30% por Gastos Administrativos = S/.10.00

Actividad B1 .- Carta prejudicial

RANGO DE LA DEUDA	Porcentaje (%)	Monto Mínimo	Monto Máximo
Hasta 500.00			20.00
501.00 - 2,000.00	5	25.00	100.00
2,001.00 - a Más	5	101.00	200.00

Actividad B2 .- Conciliación extrajudicial

RANGO DE LA DEUDA	Porcentaje (%)	Monto Mínimo	Monto Máximo
Hasta 500.00			30.00
501.00 - 2,000.00	7	35.00	140.00
2,001.00 - a Más	7	141.00	220.00

Nota:A los importes fijados se reconocerá adicionalmente la tasa por servicios administrativos para la conciliación (Art.36° de la Ley N°26872).

Los importes de la Actividad B.1 y B.2 son excluyentes.

Actividad C1 .- Gestión judicial sin medida cautelar

RANGO DE LA DEUDA		Porcentaj e (%)	Monto Mínimo	Monto Máximo
Hasta	2,000.00	9	130.00	180.00
2,001.00 - 5,000.00		8	181.00	400.00
5,001.00 - 20,000.00		6	401.00	1,200.00
20,001.00 - a Más		6	1,201.00	2,300.00

Nota:A los importes fijados se reconocerá adicionalmente la tasa judicial respectiva.

Actividad C2 .- Gestión judicial con medida cautelar

RANGO DE LA DEUDA		Porcentaj e (%)	Monto Mínimo	Monto Máximo
Hasta	2,000.00	11	170.00	220.00
2,001.00 - 5,000.00		9	221.00	450.00
5,001.00 - 20,000.00		7	451.00	1,400.00
20,001.00 - a Más		7	1,401.00	2,500.00

Nota:A los importes fijados se reconocerá adicionalmente las tasas judiciales respectivas.

### Evaluación y calificación económica

La evaluación económica consistirá en asignar el puntaje máximo a la oferta económica de menor costo. Al resto de propuestas se les asignará puntaje según la función siguiente:

$$P_i = 2 (PMPE) - (O_i/O_m) \times PMPE$$

Donde:

$P_i$  = Puntaje de la oferta económica "i".

$O_i$  = Oferta económica "i".

$O_m$  = Oferta económica de costo o precio más bajo.

$PMPE$  = Puntaje máximo de la propuesta económica.

$i$  = Propuesta.

Cuando el puntaje de la oferta económica resultase negativo, deberán mantenerse como tal para el cálculo del costo total, el cual será calculado hasta el tercer decimal.

### Calculo del costo total

El costo total de una propuesta se calcula asignando puntaje para la propuesta técnica y para la propuesta económica. La suma de ambos puntajes máximos deberá ser igual a 100. La buena pro se otorga a la oferta que obtenga el mayor puntaje de costo total, calculado como sigue:

$$PCT_i = 0.8 * P_{ti} + 0.2 * P_{ei}$$

Donde:

$PCT_i$  = Puntaje de costo total del postor "i"

$P_{ti}$  = Puntaje por evaluación técnica del postor "i"

$P_{ei}$  = Puntaje por evaluación económica del postor "i".

### Adjudicación de la buena pro

- La buena pro se otorgará a dos postores por Gerencia y se otorgará en proporción al puntaje obtenido, asignando a los ganadores en orden de

mérito a las Gerencias en función a la mayor carga de trabajo, hasta llegar a la de menor carga.

- La buena pro se otorgará a la propuesta que obtenga el mayor puntaje total obtenido de la sumatoria de la evaluación técnica y económica.

Se indicará el orden en que han quedado los postores a través de un cuadro comparativo.

- El comité especial, se reserva el derecho de solicitar en la mesa a los postores que quedaron después del primer lugar, que uniformicen su propuesta técnica, además de su oferta económica (precios unitarios, porcentajes de gastos generales, utilidades), siempre y cuando la oferta económica sea mayor al del postor que obtuvo el primer lugar. De ser menor la oferta económica, se respetará la propuesta. En caso que los postores seleccionados, no acepten uniformizar sus propuestas con la del postor que obtuvo el primer lugar, SEDAPAL se reserva el derecho de otorgarles la buena pro.

En un plazo que no excederá de cinco (05) días de consentida la adjudicación, se publicará el otorgamiento de la Buena Pro.

#### **4.9 Predios multifamiliares individualizados**

Los predios multifamiliares individualizados tienen un tratamiento especial en vista de que según cláusula del contrato estamos imposibilitados de efectuar el cierre. De acuerdo a cronograma se debe efectuar la cobranza judicial con los estudios jurídicos contratados como acciones previas se ha realizado la estadística de los 756 edificios individualizados de los cuales solo 175 edificios se encuentran al día en sus pagos mientras 581.

Las estrategias para esta cobranza de servicios individualizados incluye:

- Distribuir la deuda por estados, porcentajes de deuda tanto en suministros y deuda.

Repartir notificaciones para los representantes de los edificios así como también para los suministros dependientes que estén en morosidad.

- Restringir la individualización de recibos.

- La conciliación de la deuda se hará con nuestros gestores de atención al cliente, aplicando los incentivos y beneficios del programa de recuperación de las cuentas por cobrar "SEDAPAL TE AYUDA A PAGAR TU DEUDA"
- Revisar aquellos suministros cuyo 25% del total se encuentran con morosidad efectuando la reversión de la cobranza individual.
- Se complementará la atención de estos casos con la nueva implementación y propuesta de las bases de cobranza judicial para nuestro centro de servicios.
- Llevar un control de resultados de estos casos.

#### **4.10 Reorganización del archivo del grupo cobros**

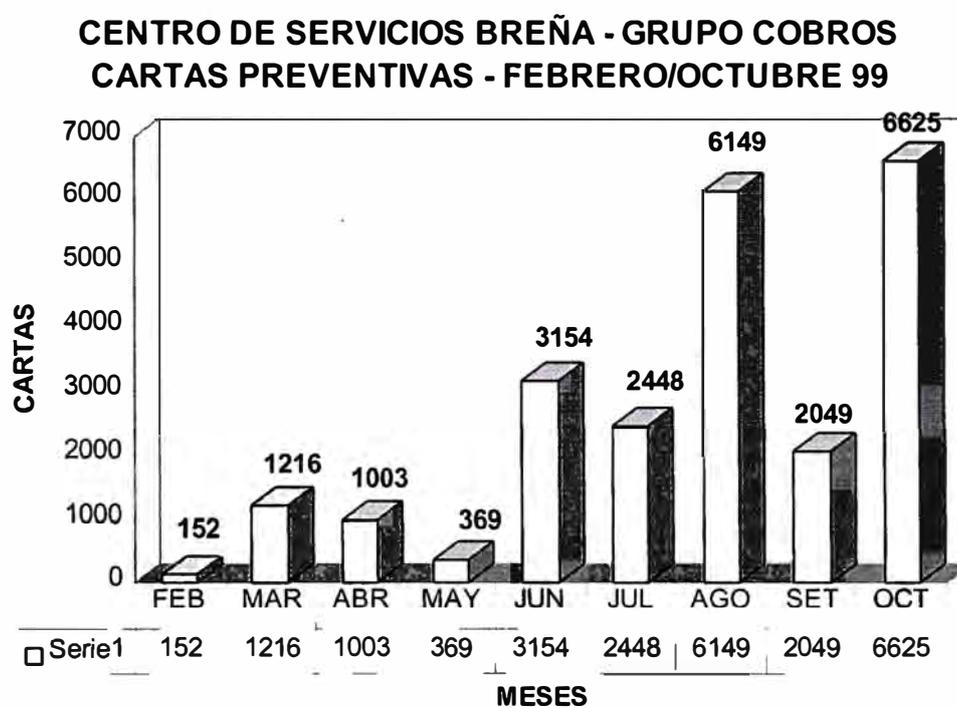
Para tener la Información ordenada, de fácil acceso en los casos que se requiera la documentación es necesario tener un archivo ordenado. Para esto se han confeccionado files para los 10000 mayores deudores y los casos que se van resolviendo. En estos archivos se guarda toda la documentación necesaria y sustentatoria de las acciones físicas y de escritorio que se realizan con cada suministro que se trabaja en la cartera morosa y pesada.

## CAPITULO 5

### 5 Resultados

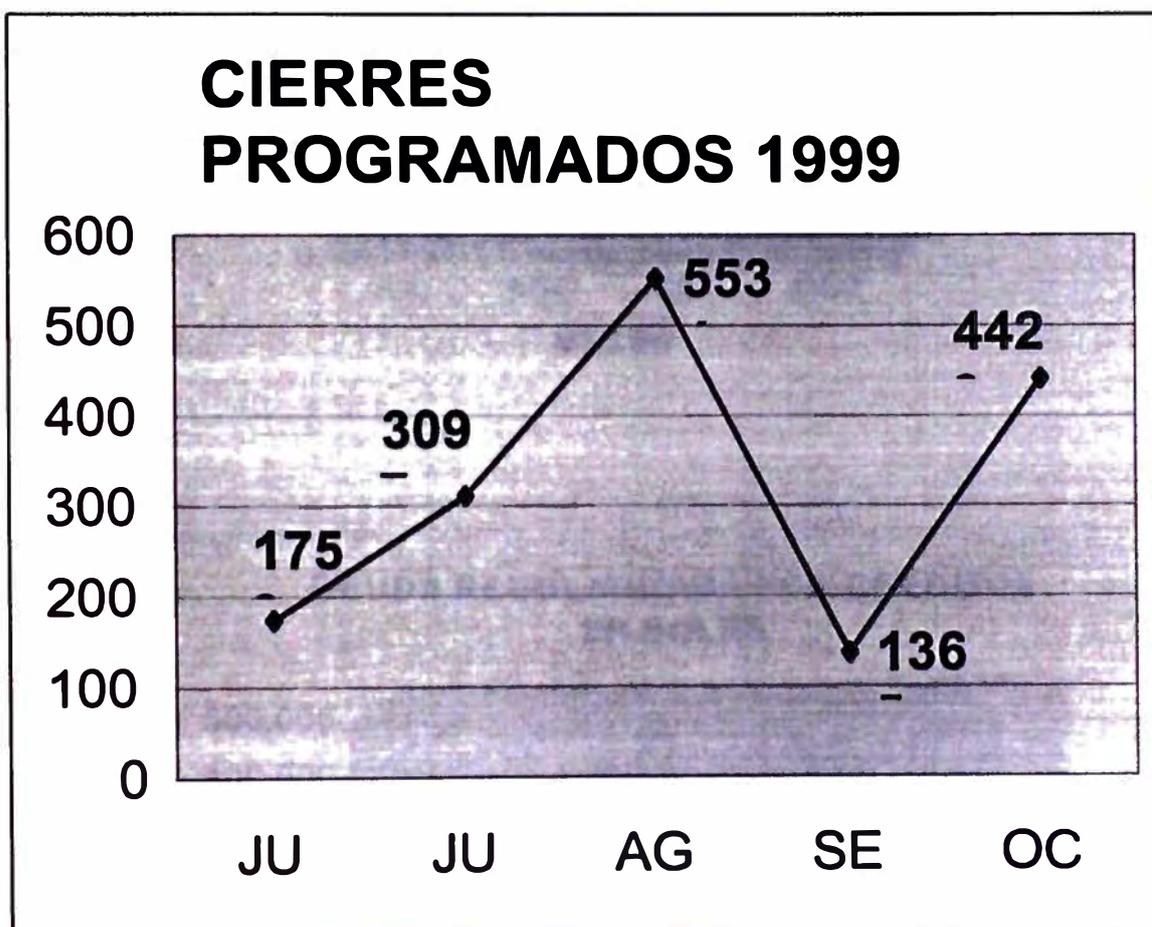
#### 5.1 Mayor incremento en las notificaciones preventivas de cierre

En coordinación con los Equipos de Comercialización e Informática se ha incrementado el volumen de notificaciones preventivas que en forma posterior van a generar los cierres para los usuarios que no pagan. Se muestran los avances en el aumento de las notificaciones preventivas:



## 5.2 Incremento en la emisión de Cierres

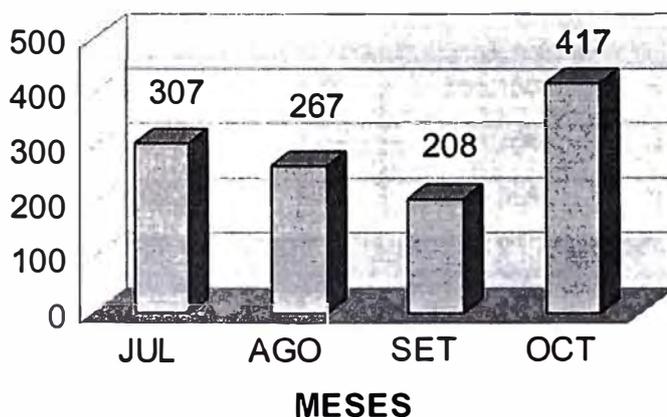
Dado que se aumento el volumen de notificaciones preventivas nos ha permitido elevar la cantidad de cierres lo cual nos permite ejercer las acciones coercitivas de cobranza que se habían dejado de hacer y que había originado un incremento de la deuda a nivel general en toda la empresa desde que se instaló el nuevo Sistema Comercial Open SGC.



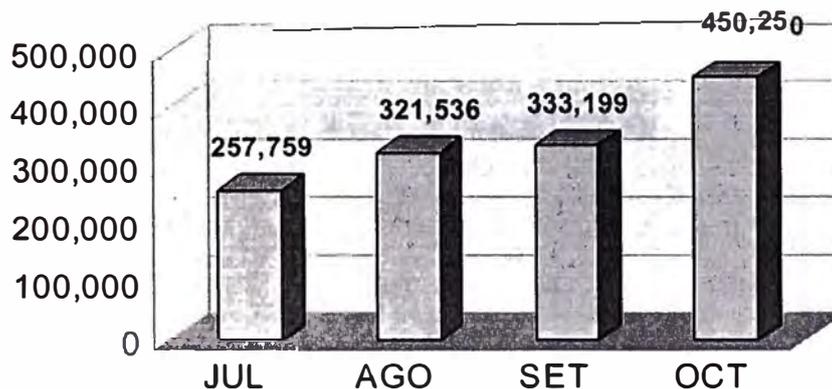
### 5.3 Incremento en la recuperación de la deuda por acuerdos a plazos

La difusión del Programa de Incentivos así como la visita de los ejecutivos, proceso que se ha empezado en Setiembre en el Equipo Comercial Breña ve sus frutos dado que los clientes se están acogiendo a los beneficios otorgados lo cual se ve reflejado en el Incrementos de acuerdos a plazo.

#### ACUERDOS A PLAZO



#### DEUDA REGULARIZADA POR CREDITOS EN SOLES



#### 5.4 Recuperación de la deuda con visita de ejecutivos de cuenta

La estrategia de visitar a los mayores deudores a través de los ejecutivos de cuenta está teniendo sus resultados dado que en términos de deuda se ha recuperado un volumen mayor que si se hubiera seguido el método tradicional de realizar las visitas en orden de Distritos. En el cuadro adjunto podemos visualizar la recuperación de deuda.

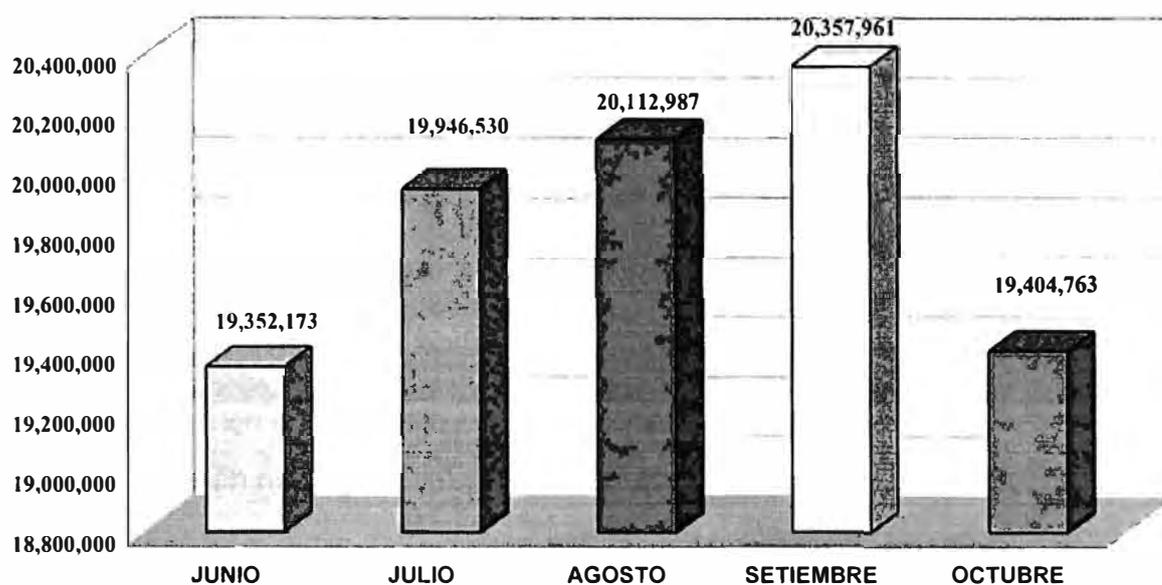
EJECUTIVO	PROGRAMADO		SITUAC. AL 15/10/99		RECUPERADO	
MOREANO	180	1,288,275	123	863,158	<b>47</b>	<b>425,117</b>
ACOSTA	180	929.693	139	723,766	<b>41</b>	<b>202,926</b>
GALARZA	180	828,092	143	656,958	<b>37</b>	<b>171,133</b>
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>3,046,061</b>	<b>405</b>	<b>2,243,882</b>	<b>135</b>	<b>802,178</b>

#### Porcentaje de eficiencia en la recuperación de la deuda

EJECUTIVO	PORCENTAJE DE RECUPERACION	
	SUMINISTROS	MONTO
MOREANO	32%	33%
ACOSTA	23%	22%
GALARZA	21%	21%
<b>% DE RECUPERAC.</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>

### 5.5 Reducción de la cartera morosa

Con la implementación de las actividades señaladas en el plan de acción y a pesar de tener algunas limitaciones logísticas e informáticas se han comenzado a ver los resultados de la disminución de la cartera morosa a partir del mes de Octubre del presente año, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



**CAPITULO 6****6 Beneficios en la optimización del sistema de cobranza**

A continuación se describe los principales beneficios obtenidos en la optimización del sistema de cobranza

- **Mayor recuperación en menor tiempo**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
Se establecía la carga de ejecutivos de cuenta por distritos sin importar el monto de la deuda	Se establece la carga de ejecutivos a los mayores deudores recuperando mas deuda en menos tiempo

- **Automatización de procesos**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
Procesos de emisión no automatizados control y evaluación manual.	Emisión de cargas y cartas masivas automatizadas. Evaluación automática con datos actualizados.

- **Reducción de costos de órdenes de servicio**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
El proceso de lectura que tenía inconsistencias generaba órdenes de servicio para la compañía contratista	Emisión de relecturas a costo cero para verificar lecturas inconsistentes y anómalas.

- **Puesta al cobro en ciclaje normal**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
Mayor cantidad de anomalías de facturación al no existir un filtro de lecturas inconsistentes generando recibos discontinuos y un atraso en la puesta al cobro de los mismos.	Disminución de anomalías de facturación con el filtro de lecturas poniendo mas recibos al cobro en su ciclo normal.

- Trabajo en equipo de todo el personal.

<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
El grupo de Cobros del Equipo Comercial era el responsable único en las actividades de cobranza	Se ha comprometido a otras áreas que están apoyando fuertemente en la recuperación de la deuda tales como el área de Atención al Cliente y el área de Operaciones.

## **CAPITULO 7**

### **7 Conclusiones y recomendaciones**

#### **7.1 Conclusiones**

- El ordenamiento de la deuda de mayor a menor está permitiendo optimizar los recursos escasos de personal y nos está llevando a recuperar montos mayores que si se hubiera seguido el método tradicional de Revisión de la deuda en orden de distritos.
- La situación económica del país está obligando a las empresas a ser flexibles con la cobranza deudora ofreciendo incentivos anulando intereses moratorios y dando amplias facilidades de pago para la regularización de la deuda.
- El cierre del servicio de agua es un factor fundamental en la recuperación de los clientes deudores, hecho comprobado en los últimos meses en que la empresa no estuvo ejecutando cierres y se vio incrementada la deuda.
- El control de los créditos otorgados se ve fortificado a través de los incentivos de rebaja de deuda por el pago puntual de las cuotas.
- La individualización de recibos emprendida desde el año 1996 resultó contraproducente ya que motivó el incremento de la morosidad en forma alarmante en estos edificios al no poder la empresa ejercer las acciones de cierre.
- El plan de recuperación de la deuda ha contribuido a trabajar en forma conjunta diversas áreas de la empresa que anteriormente se mostraban disociadas y el buen complemento de esfuerzos asegurará el éxito en esta tarea emprendida.

## 7.2 Recomendaciones

- No existe concordancia entre la información del sistema comercial y la situación real en los predios de los clientes lo cual obliga a una supervisión efectiva y continua sobre las conexiones de agua .
- Realizar en los predios con deuda, limitaciones de caudal como acción coercitiva cuyo operatividad y costo es menor al de otras alternativas.
- Se debe terminar la implementación de convenios con municipios, registros públicos y Teléfonica para realizar actualizaciones masivas del catastro de conexiones y de clientes.
- Realizar planes piloto de nuevas formas de cobranza tales como la cobranza por teléfono realizando un estudio comparativo de costos y resultados con los procedimientos actuales.
- Preparar campañas especiales de cobranza en fechas coincidentes con periodos en que nuestros clientes reciben gratificaciones, para que se pueda asegurar una recuperación de cartera que justifique tales acciones.
- Culminar con la instalación masiva de medidores para tener una facturación justa para el cliente y la empresa , reduciendo los niveles de agua no facturada.
- Aprovechar en forma continua el acceso a la página web de infocorp para la validación de datos de los clientes y la evaluación de riesgo crediticio si lo amerita.
- Siendo el agua un elemento vital en la población podrían implementarse tarifas de facturación especiales a clientes de nivel socioeconómico muy bajo a través de un programa de asistencia social

## Bibliografía

- Reglamento para la Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario  
Resolución de Intendencia No. 001-96/PRES/VMI/SUNASS-INF  
Publicación, Agosto 1996
  
- Plan Estratégico de Sedapal al Año 2020  
Integrantes: Presidente del Directorio, Gerentes y Sub-Gerentes de Sedapal  
Publicación, Enero 1996
  
- Acuerdo de Directorio 002-99/GG  
Integrantes: Presidente del Directorio y Gerentes de Sedapal  
Publicación, Abril 199

## Anexos



## AVISO PREVENTIVO DE CIERRE

Fecha Emisión : 09/10/1999  
 Fecha Vencimiento : 20/10/1999  
 Suministro : 5005437

SEÑOR : .....

CUS:

DOMICILIO:.....

Estimado Cliente:

La presente tiene por finalidad poner en conocimiento que, en la fecha, se ha vencido el plazo de pago de los siguientes Recibos de Cobranza correspondiente solo a consumos de agua

PERIODO	VENCIMIENTO	IMPORTE	PERIODO	VENCIMIENTO	IMPORTE
10/03/1999	05/04/1999	15.00			
09/04/1999	27/04/1999	19.00			
10/05/1999	14/06/1999	27.50			
09/06/1999	30/06/1999	28.00			
09/07/1999	27/07/1999	27.50			

Estimamos importante conocer nuestra preocupación, ya que la falta de pago ameritará que nos veamos obligados a realizar la ingrata tarea del CIERRE DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE que le venimos prestando, de conformidad con la normatividad actual.

Lo invitamos a acercarse a nuestras Oficinas ubicadas en Av. Tingo María 600 – Breña, entre las 08:00 y 16:00 horas, en las que nos será muy grato atenderlo y recepcionar su pago al contado o mediante las líneas de financiamiento que le ofrecemos.

De persistir la morosidad luego de efectuado el cierre informamos que se dará inicio a la Notificación Prejudicial y posterior Demanda Judicial, con los consiguientes y significativos gastos por éstas acciones.

Evite que tomemos medidas que afecten sus intereses económicos y que contradicen nuestra vocación de servicio.

Si al recibir la presente Usted ya hubiera regularizado su deuda agradeceremos aceptar nuestras disculpas y sirvase ignorar la presente.

Atentamente,

Oficina Comercial Breña





**ULTIMO PLAZO : 72 HORAS**

**RETIRO DE CONEXIÓN DE AGUA**

**CARTA N° -99/ECB**

Fecha Emisión: 09.10.99

Suministro : 3155962

Señor (a) :  
Domicilio :

Estimado Cliente:

Como es de su conocimiento, nuestra empresa en reiteradas oportunidades lo ha invitado a regularizar su deuda por consumo de agua, que a la fecha asciende a la suma de S/. 1683.50 + mora, que corresponde a 4 recibos de deuda.

Siendo nuestro propósito buscar con Ud. alternativas de solución, le informamos que SEDAPAL está poniendo a su alcance amplias facilidades de pago con mínimos requisitos, además de incentivos, a fin de que regularice su deuda.

**Facilidades e Incentivos de la Campaña**

Financiamiento	Cuota Inicial	Beneficios
1.- Pago al Contado		Anulación inmediata del total de la mora
2.- Pago Parcial		Anulación de mora en proporción a pago parcial.
3.- Financiamiento Blando	5%, 10%, 20%, 30% Otro Porcentaje	Anulación de mora en proporción a cuota inicial Anulación de mora de las cuotas por pago puntual Reducción de tasa de interés de 37.11% (TAMN) anual a 17.63% (TIL) anual.
4.- Financiamiento Especial (Hasta 6 meses de deuda)	Sin cuota inicial	Anulación dem ora por pago puntual de cuotas.
5.- Rectificación de la deuda a predios multifamiliar en base a las Unidades de uso actualmente ocupadas		Reducción de la Deuda.

- Para acogerse a estos beneficios adjuntar copia L.E., copia de autovalúo y/o minuta de compra venta y en el caso de inquilino contrato de alquiler o autorización del propietario.
- La reapertura del servicio será inmediata si el cliente lo requiere

El acuerdo de pago se realizará sólo en nuestro centro de servicios : Av. Tingo María Nro. 600 – Cercado – Oficina de Atención al Cliente.

Si al recibir la presente usted ya hubiera regularizado su deuda agradeceremos aceptar nuestra disculpas y sirvase ignorar la presente.

Atentamente,



**SEDAPAL TE AYUDA A PAGAR TU DEUDA**  
**Invitación a programa con incentivos**

**CARTA N° -99/ECB**

Fecha Emisión: 09.10.99  
 Suministro : 3155962  
 CUS : 53661487

Señor (a) :  
 Domicilio :

Estimado Cliente:

Nuestra empresa en reiteradas oportunidades lo ha invitado a regularizar su deuda que a la fecha asciende a la suma S/. 1683.50, que corresponde a 4 recibos de deuda, no incluye moras, ni otros cargos.

En consecuencia de conformidad a las normas vigentes aprobadas por la SUNASS procederemos a tomar las siguientes medidas:

- Retiro Físico de la Conexión domiciliaria de Agua Potable procediendo a resolver el vínculo contractual.
- Culminar con las acciones judiciales para lograr el cobro total de la deuda incluyendo el costo por el retiro de la conexión y costos del proceso.

Asimismo debemos informarle que al solicitar una nueva conexión deberá abonar el importe de la deuda pendiente mas el costo de la conexión nueva.

A fin de no llegar a la aplicación de las medidas señaladas queremos darle una última oportunidad para regularizar su situación, otorgándole un plazo final de 72 horas poniendo a su disposición nuestro programa de facilidades de pago.

Estas facilidades incluyen:

Financiamiento	Cuota Inicial	Beneficios
Acuerdo a Placos	5%, 10%, 20%, 30% u otros	Anulación inmediata de moras de acuerdo a porcentaje de inicial . Anulación de moras de cuotas por pago puntual.
Pago al Contado		Anulación inmediata del total de la mora.
		Revisión de la deuda con posibilidad de anulación de cuentas no sustentadas.

- Para acogerse a estos beneficios adjuntar copia L.E., copia de autovalúo y/o minuta de compra venta y en el caso de inquilino contrato de alquiler o autorización del propietario.
- La reapertura del servicio será inmediata si el cliente lo requiere

El acuerdo de pago se realizará sólo en nuestro centro de servicios : Av. Tingo María Nro. 600 – Cercado – Oficina de Atención al Cliente.

Si al recibir la presente usted ya hubiera regularizado su deuda agradeceremos aceptar nuestra disculpas y sirvase ignorar la presente.