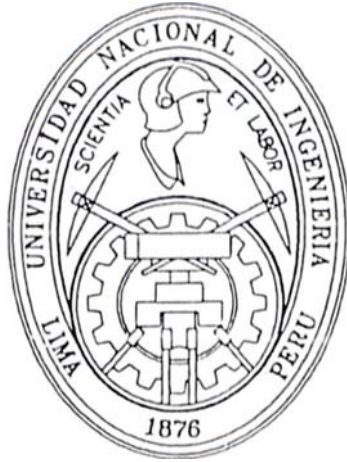


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



MAPA SEGMENTACION DE LA CARTERA DEUDORA DE
sedapal

INFORME DE INGENIERIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

MARCOS MARTIN SOTO SALAS

Lima - Perú
2003

*A mi esposa Gisella por su comprensión y apoyo,
a mis padres, Marcos y Charo, y a mi hermano
Javier por su cariño y ejemplo de superación*

INDICE

Página

Descriptorios temáticos

Resumen

Introducción

1

Capítulo I. Marco Teórico

2

1.1. Calidad

2

1.1.1. Definición

2

1.1.2. Rentabilidad de la Calidad

2

1.1.3. El Control

3

1.2. Administración por Objetivos

4

1.2.1. Definición

4

1.2.2. Jerarquía de objetivos

4

1.2.3. El proceso de la Administración por Objetivos

4

1.3. Segmentación

6

1.3.1. Definición

6

1.3.2. Proceso de segmentación

6

1.3.2.1. Identificar las variables de segmentación

6

1.3.2.2. Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes

7

1.3.2.3. Condiciones de una buena segmentación:

8

Capítulo II. Identificación de la Empresa

10

2.1. Introducción

10

2.2. Régimen Legal

10

2.3. Visión	10
2.4. Misión	11
2.5. Organización	11
2.5.1. Organigrama de la Empresa	11
2.5.2. Gerencias de Línea	12
2.5.3. Gerencias de Apoyo	13
2.6. Proceso de Calidad en SEDAPAL	13
2.6.1. Breve Historia	13
2.6.2. Modelo de Calidad	14
2.7. Administración por Objetivos en SEDAPAL	16
2.7.1. Introducción	17
2.7.2. Objetivos de Primer Nivel	17
2.8. Gerencia Comercial	19
2.8.1. Objetivo	19
2.8.2. Organización	19
2.8.3. Equipo Gestión Comercial	19
2.8.4. Principales Indicadores Comerciales	20
2.9. Proceso Comercial de SEDAPAL	21
2.9.1. Definición	21
2.9.2. Lectura de medidores	21
2.9.3. Facturación	21
2.9.4. Cobranza	22
2.9.5. Atención al Cliente	22
Capítulo III. Enfoque de la Problemática	23
3.1. Introducción	23
3.2. Herramientas de SEDAPAL para disminuir la Cartera Deudora	23
3.3. Evolución de la Cartera Deudora de la Empresa	24
3.4. Planes de Cobranza realizados por SEDAPAL	24
3.4.1. Plan Celeste	24

3.4.2. Plan Año 2000	25
3.5. Análisis de los Planes de Cobranza realizados por SEDAPAL	26
Capítulo IV. Propuesta de Solución:	
Segmentación de la Cartera Morosa	27
4.1. Justificación del trabajo	27
4.2. Objetivos de la Segmentación	27
4.3. Esquema de trabajo	27
4.4. Segmentos identificados	28
4.4.1. Deuda No Vencida	28
4.4.2. Primer nivel	28
4.4.2.1. Consumidores menores	29
4.4.2.2. Altos Consumidores	30
4.4.2.3. Análisis del Primer Nivel	31
4.4.3. Segundo Nivel	34
4.4.3.1. Segmento unifamiliar	34
4.4.3.1.1. Segmento A	35
4.4.3.1.2. Segmento B	35
4.4.3.1.3. Segmento C	36
4.4.3.1.4. Segmento D	36
4.4.3.1.5. Análisis del Segmento Unifamiliar	36
4.4.3.2. Segmentos Multifamiliares No Individualizados Clientes Multifamiliares Individualizados y Fuente Propia.	37
4.4.3.2.1. Sub segmentos identificados	37
4.4.3.2.2. Análisis	37
4.4.3.3. Altos Consumos	38
4.4.3.3.1. Segmentos identificados	38
4.4.3.3.2. Análisis	38

Capítulo V. Evaluación de la Propuesta	44
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	45
6.1. Conclusiones	45
6.2. Recomendaciones	47
Bibliografía	49

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Segmentación
- Cartera Deudora
- Plan de Cobranza
- Administración por Objetivos
- Empresa de Agua Potable
- Proceso Comercial

RESUMEN

SEDAPAL es la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima y Callao, cuenta en la actualidad con 1'092,066 de conexiones y atiende a una población total de 7,761,739 de personas en su ámbito geográfico.

Uno de los problemas más importantes que enfrenta en los últimos años es el incremento de su Cartera Deudora, lo que ha obligado a la empresa a realizar diversas acciones para atacar este problema y a colocar la reducción de la Cartera Deudora como uno de sus Objetivos Empresariales de Primer Nivel.

El presente trabajo es el resultado de la participación del autor en los diversos Programas de Cobranza realizados por la empresa durante los cuatro últimos años. Estos Planes consistían en facilidades de pago para los clientes que se acercaran a regularizar su deuda. Sin embargo se observó que muchos de los clientes no respondían a estas estrategias. Al analizarlos se descubrió que tenían características que permitía agruparlos en diversos segmentos, sin embargo no existía información al respecto y se desconocía que porcentaje de la deuda representaba cada uno de ellos.

El trabajo realizado consistió en identificar estos segmentos y cuantificar el importe de la deuda incluido en cada uno de ellos elaborándose un Mapa de Segmentación de la Cartera Deudora que incluye el total de clientes morosos de la Empresa.

INTRODUCCION

El presente trabajo nace como consecuencia de la observación por parte del autor de que la efectividad de los Planes de Cobranza ejecutados por la Empresa eran menores a los esperados, originando que el saldo deudor muestre una tendencia creciente durante los últimos años. Al respecto luego de un análisis de dichos planes se llegó a la conclusión de que la Estrategia aplicada no afectaba a todos los clientes, por lo que era necesario una herramienta que permita identificar todos los segmentos incluidos en la Cartera Deudora de la empresa y cuantificar el importe de la deuda de cada uno de ellos. Es por ello que establecieron los siguientes objetivos:

- Identificar los diversos tipos de clientes incluidos en la cartera deudora de SEDAPAL en segmentos que sean fácilmente identificables unos de otros.
- Identificar los motivos por el que cada tipo de cliente no cumplía con pagar sus recibos.
- Identificar el importe de la deuda incluido en cada uno de los segmentos definidos.

El resultado del presente trabajo es el Mapa de Segmentación de la Cartera Deudora de la Empresa cuyo logro más importante es brindar una herramienta que permitirá mejorar la efectividad de los futuros Planes de Cobranza, pues identifica los diversos tipos de clientes deudores y las causas de su morosidad, gracias a lo cual se podrán diseñar las mejores estrategias para cada uno de los segmentos identificados.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. CALIDAD

1.1.1. DEFINICION

Es el conjunto de todas las características que forman parte de un producto o servicio que tiene por finalidad satisfacer las necesidades del consumidor.

La calidad se alcanza mediante el continuo mejoramiento de los procesos, acción que es de responsabilidad de todos los trabajadores. Se debe pensar en la calidad de un producto desde su diseño, desde que se analiza el mercado, trabajar en la calidad del producto hasta lograr satisfacer las necesidades del cliente y tener presente que calidad no necesariamente es todo lo que brilla.

1.1.2. RENTABILIDAD DE LA CALIDAD

La calidad de un producto o servicio si puede medirse. Obtener un producto de calidad no es sólo responsabilidad de la Dirección de la Empresa, sino de todos los trabajadores. Un producto sin calidad costará ya que los consumidores no satisfechos lo devolverán, se tendrá que volver a fabricar o simplemente se desechará.

1.1.3. EL CONTROL

Son las actividades necesarias para llegar a los objetivos en forma efectiva y económica. Control es planear, ejecutar, verificar y tomar acciones correctivas o preventivas para lograr los objetivos deseados. Las etapas para lograr el control son:

- Decidir los objetivos: Si no se tienen los objetivos definidos el control no se puede llevar a cabo.
- Definir los medios para lograr los objetivos: Si no se definen significa que cada individuo decidirá sus propias formas de lograrlo.
- Educación, entrenamiento continuo y orientado: Sin educación no es posible el control y es imposible delegar autoridad. La calidad comienza y termina con la educación y entrenamiento continuo.
- Ejecutar el trabajo: Llevar a cabo lo planeado.
- Verificar si el trabajo es hecho con conformidad: No es posible llevar a cabo la administración solamente ordenando y educando. Es responsabilidad verificar si el trabajo se conduce apropiadamente.
- Tomar acciones: Al encontrar la variación es necesario encontrar la causa y tomar las acciones necesarias para eliminar y llevar el proceso al estado de control.
- Autocontrol: Comprobar el efecto de la acción tomada porque la aplicación del control no termina hasta entonces.

1.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

1.2.1. DEFINICIÓN

Es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

1.2.2. JERARQUÍA DE OBJETIVOS

Los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es la Visión, a continuación se encuentra la Misión. Esta se traduce posteriormente en objetivos y estrategias generales.

El siguiente nivel de la jerarquía tiene objetivos más específicos como la de las áreas de resultados clave. Estas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Finalmente los objetivos deben traducirse en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

1.2.3. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

A continuación se muestran las etapas a seguirse para la aplicación de un proceso de administración por Objetivos:

- Establecimiento de objetivos preliminares en la cima: El primer paso del establecimiento de objetivos es que la máxima autoridad determine lo que considera como propósito o misión de la empresa y las metas más importantes de ésta para cierto periodo futuro. El periodo de vigencia de las metas puede ser

de cualquier clase: un trimestre, un año, 5 años o cualquier otro acorde con las circunstancias

- Precisión de las funciones organizacionales: La responsabilidad de cada meta y sub meta debe recaer en una persona específica. No obstante, el análisis de una estructura organizacional suele revelar vaguedad en las responsabilidades y por tanto la necesidad de precisiones o reorganización. A veces es imposible estructurar una organización como para que un objetivo dado sea responsabilidad personal de un individuo, en estos casos al menos deben identificarse claramente las partes específicas de la contribución al programa de cada uno de las personas involucradas en el objetivo.
- Establecimiento de objetivos de los subordinados: Tras confirmar que los administradores subordinados han sido informados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación pertinentes, los superiores pueden proceder al establecimiento de los objetivos subordinados con la participación de éstos. Una de las mayores ventajas de la cuidadosa preparación de una red de objetivos verificables y requisito indispensable para su efectiva aplicación, tiene que ver con la simultánea necesidad de capital, materiales y recursos humanos. Los administradores de todos los niveles requieren de estos recursos para cumplir sus objetivos. Relacionando estos recursos con las metas mismas, los superiores pueden percibir mejor la manera más efectiva y económica de asignarlos.
- Reciclamiento de objetivos: El establecimiento de objetivos difícilmente puede reducirse a su inicial determinación en la

cumbre para su posterior distribución entre subordinados. Pero tampoco el proceso puede comenzar desde abajo. Los administradores de alto nivel pueden tener una idea aproximada de cuáles deberían ser los objetivos de sus subordinados, pero es casi indudable que estas metas preconcebidas cambiarán al considerar las contribuciones de los subordinados. De este modo, el establecimiento de objetivos es no sólo un proceso conjunto, sino también interactivo.

1.3. SEGMENTACIÓN

1.3.1. DEFINICIÓN

La segmentación del mercado, desde el punto de vista de la mercadotecnia, es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados.

1.3.2. PROCESO DE SEGMENTACIÓN

Para realizarla los pasos a seguir son:

1.3.2.1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables utilizadas para segmentar los mercados de consumo (no se analizarán los mercados industriales) caen dentro de dos grandes grupos. Algunos investigadores tratan de formar segmentos considerando las características del consumidor. Por lo regular, utilizan características geográficas, demográficas y psicológicas. Después ponderan si estos segmentos de clientes

manifiestan diferentes necesidades o respuestas hacia el producto. Por ejemplo, podrían examinar las diferentes actitudes de los profesionales, los obreros y otros grupos hacia, por decir algo, la seguridad con un beneficio que deba brindar un automóvil.

Otros investigadores tratan de formar segmentos considerando las respuestas del consumidor hacia el producto, como, por ejemplo, beneficios que se persiguen, ocasiones de uso, o bien, marcas. Una vez que están formados los segmentos, el investigador ve si las diferentes características del cliente están relacionadas con cada segmento de respuesta del cliente. Por ejemplo, el investigador quizás analice si las personas que quieren calidad contra un precio bajo al adquirir un automóvil difieren en su conformación geográfica, demográfica y psicológica

1.3.2.2. DESARROLLAR PERFILES DE LOS SEGMENTOS

Debe hacerse un perfil muy detallado de cada segmento del cliente. Se necesitan más rasgos descriptivos del segmento, como rasgos demográficos, actitudes y conducta. A manera de ejemplo, una empresa reportó un estudio de los beneficios de segmentación de consumidores de café. Se le pidió a los bebedores de café que dieran clasificaciones de importancia a 25 atributos del producto. La información se analizó de acuerdo a un factor y surgieron tres segmentos bien definidos. Los segmentos se denominaron descafeinado, no descafeinado y en grano. Fueron casi iguales en tamaño pero muy diferentes en cuanto a los

beneficios que se desean, frecuencia de uso y demografía. Se descubrió por ejemplo, que los bebedores de café descafeinado eran personas mayores, viudas y demás. Es evidente que el mercadólogo espera encontrar perfiles muy diferentes para los segmentos. En el mejor de los casos, el segmento distintas características demográficas y de preferencias. De esta manera, los resultados indicarán que una marca de café descafeinado debe colocarse en una distribución intensa donde se encuentren personas mayores, viudas y otros sectores similares y que la marca debe anunciarse sobre todo en los medios impresos que leen personas mayores, viudas y demás.

1.3.2.3. **CONDICIONES DE UNA BUENA SEGMENTACIÓN**

Si bien existen muchas maneras de segmentar el mercado no todas son eficaces, para que sean de utilidad máxima, los segmentos del mercado deben mostrar las características siguientes:

- **Susceptibilidad de ser medidos:** Es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir. Un ejemplo sería el tamaño del segmento de los fumadores adolescentes que fuman sobre todo, por rebeldía contra sus padres.
- **Sustanciabilidad:** Los segmentos son los suficientemente grandes o rentables. Un segmento debe ser el grupo homogéneo lo más grande posible hacia el cual merece la pena dirigir un programa de mercadotecnia idóneo. Por ejemplo, no sería

conveniente para un fabricante de automóviles desarrollar autos para personas cuya estatura fuera menor de 1.20 metros.

- **Accesibilidad:** Es posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia. Suponga que una empresa de perfumería descubre que los usuarios intensivos de su marca son mujeres que suelen salir de noche y frecuentar bares. A no ser que este grupo viva o haga sus compras en determinados lugares y esté expuesto a determinados medios, será difícil llegar a él.
- **Susceptibilidad a la diferenciación:** Los segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de mercadotecnia. Si las mujeres casadas y las que no lo están responden de manera similar a una venta de abrigos de piel, no constituyen segmentos separados.
- **Susceptibilidad a la acción:** Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Por ejemplo, una aerolínea pequeña identificó siete segmentos de mercado, pero contaba con poco personal para desarrollar un programa de mercadotecnia para cada segmento.

CAPITULO II

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. INTRODUCCIÓN

SEDAPAL es la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima y Callao, se encarga de la prestación de los servicios de saneamiento de agua potable y alcantarillado sanitario. Ejecuta la política del sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento, programación, elaboración de proyectos, financiación, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica. Además puede dedicarse a otras actividades afines, vinculadas, conexas y/o complementarias a su objeto social.

2.2. RÉGIMEN LEGAL

SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado representado por el Fondo de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Tiene autonomía técnica, administrativa, económica y financiera y sus servicios son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social.

2.3. VISIÓN

Ser Líderes, en Latino América, en servicios de agua y alcantarillado

2.4. MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua y la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente.

2.5. ORGANIZACIÓN

2.5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación se presenta el Organigrama de la Empresa.

Gráfico N° 1



2.5.2. GERENCIAS DE LÍNEA

Son las siguientes:

a) **Gerencia de Producción:** Tiene las siguientes funciones

- Captación y tratamiento del agua potable en la Planta Atarjea
- Administración de las Redes Primarias (diámetro mayores 14 pulgadas) que son las que salen de la Planta Atarjea y alimentan a las Redes Secundarias (menores o iguales a 12 pulgadas) que son las que llevan el agua a los usuarios finales.
- La recolección de las aguas servidas desde su llegada a los Colectores Primarios (más de 14 pulgadas), su tratamiento previo y su disposición final

b) **Gerencia de Servicios:** Existen tres Gerencias de Servicios, cada una de ellas atiende un sector determinado de Lima y Callao. :

- Gerencia de Servicios Norte
- Gerencia de Servicios Sur
- Gerencia de Servicios Centro

Cada una de ellas realiza las siguientes funciones :

- La administración del Ciclo Comercial que se encuentra formado por las siguientes actividades: Lectura de medidores, Facturación, Cobranza y Atención al Cliente.
- La operación, mantenimiento y reparación de las redes de servicios de agua secundarias que son las que llevan el agua a los usuarios finales
- La operación, mantenimiento y reparación de las redes de servicios de desagüe secundarias.

2.5.3. GERENCIAS DE APOYO

Se dedican a prestar asistencia a las Areas Operativas en diversos aspectos especializados tales como Almacenes o Proyectos de Inversión y son las siguientes:

- a) Gerencia de Recursos Humanos
- b) Gerencia de Finanzas
- c) Gerencia de Logística y de Servicios
- d) Gerencia de Desarrollo e Investigación
- e) Gerencia de Proyectos y Obras
- f) Gerencia Comercial

2.6. PROCESO DE CALIDAD EN SEDAPAL

2.6.1. BREVE HISTORIA

El Proceso de Calidad se inicia en marzo de 1995, en esa fecha se realiza una evaluación integral de la situación de la empresa. La característica principal del diagnóstico elaborado era que en la empresa prevalecía una tendencia a mantener el status quo de supervivencia. Era evidente que no existía una voluntad de impulsar políticas de gestión orientadas a preparar a la organización para enfrentar los retos del futuro.

El entorno, por lo demás, presentaba muchos desafíos que exigían un esfuerzo de planeamiento estratégico como instrumento de análisis a futuro y fuente de renovación permanente para elevar la productividad de manera permanente y sostenida.

En estas circunstancias, la Alta Dirección asumió la responsabilidad de liderar la transformación de su entorno, pero sobre todo de sus procesos internos.

Luego propició y llevó a cabo una revisión profunda de las prácticas de gestión que prevalecían hasta principios de 1995, y estableció mecanismos de gestión destinados a derribar paradigmas obsoletos.

Para impulsar de manera eficaz la transformación de SEDAPAL en todos los niveles de la organización, se definieron dos pilares: un Plan Estratégico a 25 años (que en 1999 se amplió a 30 años) y un Modelo de Gestión Empresarial de mejora continua que acompañara a dicho plan, en un proceso denominado Productividad con Calidad.

Con la palabra Productividad se establecían metas retadoras con resultados inmediatos, y con la palabra Calidad se declaró la política para alcanzar la productividad pero bajo una cultura de calidad.

Como tales criterios se han convertido en un camino de éxito para la empresa, se sigue desarrollando el Proceso con la misma denominación.

2.6.2. MODELO DE CALIDAD

El Proceso Productividad con Calidad, cuando fue creado en 1995, tuvo 6 Enfoques Estratégicos y, de acuerdo a las necesidades de la empresa, éstos variaron a 10 en 1997. En el Gráfico N° 2 se muestra el Modelo de Gestión de la Empresa con los 8 Enfoques Actuales los que se describen a continuación:

- Planificación y Organización
Cómo el negocio define los objetivos y los medios (estrategias, metodología, capacitación, organización y controles) para cumplir su misión y alcanzar su visión.

- Valor al Cliente y la Comunidad
 Cómo el negocio diseña, desarrolla, produce, entrega productos y servicios; y cómo gestiona las relaciones con los clientes y la comunidad en general con el fin de satisfacer las necesidades y cubrir sus expectativas actuales y futuras.

Gráfico N°2



- Estandarización y Aseguramiento
 La existencia de la estandarización como la única forma de controlar los procesos del negocio, y de asegurar que los

clientes reciban consistentemente un valor confiable y superior de los productos y servicios que se brindan.

- Pensamiento y Disciplinas Productivas

Cómo se interioriza el fundamento teórico del Proceso, con el estudio y refuerzo de conceptos de calidad, costos, servicio, gestión y tecnología aplicados a cada área; también contempla las Cinco Disciplinas Básicas para mejorar el ambiente laboral y la productividad.

- Liderazgo y Participación

Contempla cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios, mediante adecuados comportamientos y acciones de liderazgo y participación para conseguir la excelencia en el negocio.

- Terceros y Asociados con Valor

Los proveedores y asociados deben tener valores y enfoques alineados con el modelo de gestión de SEDAPAL, de manera que su desempeño sea satisfactorio y genere un valor creciente, en una relación ganar - ganar en beneficio de nuestros clientes.

- Medición, Innovación y Mejora

Examina el conocimiento del Proceso mediante la medición de los factores de control y la calidad entregada, la forma de detección de áreas de oportunidad, y la aplicación de herramientas y métodos estadísticos que permitan la mejora continua o innovación de los productos y servicios.

- Valor Agregado y Resultados

Examina los niveles y tendencias de indicadores numéricos de percepción y desempeño en cuanto al grado de satisfacción de

los clientes, accionistas, personal, proveedores y comunidad en general, comparándolos con los objetivos establecidos y con los resultados de organizaciones líderes.

2.7. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN SEDAPAL

2.7.1. INTRODUCCIÓN

En la empresa se ha establecido un Proceso de Administración por Objetivos en el que participa toda la organización y que va desde el establecimiento de las metas anuales de la organización, la evaluación mensual de las mismas y las actividades correctivas necesarias que como consecuencia de dicha evaluación son necesarias.

2.7.2. OBJETIVOS DE PRIMER NIVEL

Son aquellos que han sido identificados como prioritarios y que deben ser alcanzados en el presente año que ayudarán a la empresa a cumplir su misión y acercarse a la visión. En el cuadro N°1 se muestran cada uno de ellos los que han sido clasificados en cuatro grandes grupos. Debe resaltarse que "Reducir la cartera de cobranza" es un Objetivo de Primer Nivel que forma parte del grupo "Mejorar la eficiencia económica y financiera".

Cuadro N° 1

Grupo	Objetivo de Primer Nivel
Facilitar el acceso a los Servicios de Agua Potable y Saneamiento	Incrementar la cobertura mediante conexiones
	Incrementar la cobertura de desagüe mediante conexión
	Incrementar la cobertura de agua mediante piletas
	Incrementar la cobertura de desagüe mediante letrinas
Mejorar la calidad de los servicios	Mejorar la continuidad del servicio
	Garantizar la calidad del agua potable
	Garantizar presión mínima de servicio
	Incrementar conexiones con medidor operativo
	Reducir el número de fallas de las tuberías de desagüe
	Disminuir los reclamos operativos y comerciales.
Mejorar la eficiencia económica y financiera	Disminuir el agua no facturada
	Mejorar la rentabilidad operativa
	Reducir la cartera cobranza
	Incrementar la rentabilidad de las inversiones
Facilitar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento	Reducir la extracción de agua de fuentes subterráneas
	Promover la mejora de la calidad y el uso racional del agua superficial del río Rímac
	Garantizar la operatividad de los Sistemas ante cualquier siniestro y condiciones naturales adversas
	Fomentar la cultura del uso del agua y desagüe en la población

2.8. GERENCIA COMERCIAL

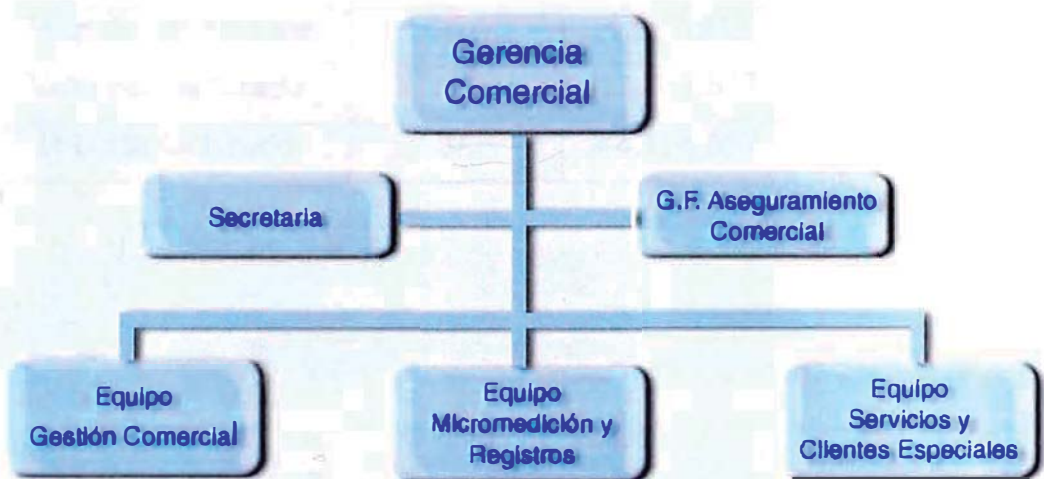
2.8.1. OBJETIVO

La Gerencia Comercial es una Gerencia de Apoyo cuyo principal objetivo es lograr el adecuado asesoramiento y asistencia técnica a la Gerencia General, Gerencias de Servicios y Equipos Comerciales en aspectos de investigación, normatividad, gestión y operación de los procesos comerciales.

2.8.2. ORGANIZACIÓN

A continuación se muestra el Organigrama de la Gerencia Comercial

Gráfico N° 3



2.8.3. EQUIPO GESTIÓN COMERCIAL

Es el Equipo encargado de normar y controlar la actividad comercial de la Empresa, entre sus principales funciones se encuentran:

- Elaboración de Estrategias, Planes y Políticas que rigen la Actividad Comercial de la empresa
- Formulación, control y evaluación de Normas comerciales.
- Determinación de estándares y normalización de procesos de la gestión comercial.
- Auditorías de gestión y operativas de los procesos comerciales.

2.8.4. PRINCIPALES INDICADORES COMERCIALES

A continuación se presentan los principales indicadores comerciales al mes de agosto del 2003.

Cuadro N° 2

Concepto - Descripción	Unidad Medida	Indicador
Población atendida	Hab.	7,761,739
Total de conexiones	Cnx.	1,087,917
Volumen facturado	m3	33,262,817
Importe facturado	S/.	44,166,597

2.9. PROCESO COMERCIAL DE SEDAPAL

2.9.1. DEFINICIÓN

El Proceso Comercial está conformado por cuatro actividades principales:

- Lectura de medidores
- Facturación
- Cobranza
- Atención al Cliente

2.9.2. LECTURA DE MEDIDORES

Consiste en la generación de las ordenes de lecturas para los clientes con medidor, su envío a los operarios encargados de realizar dicho trabajo, el análisis y depuración de las lecturas con algún tipo de problema luego de lo cual son remitidas al Centro de Procesamiento de la Empresa.

2.9.3. FACTURACIÓN

Consiste en el cálculo del consumo de los clientes, el que se realiza de dos maneras:

- Clientes con medidor: Se realiza por diferencia de lecturas
- Clientes sin medidor: Se realiza de acuerdo a una tabla establecida por la SUNASS (Organo Rector de las Empresas de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado) y que depende básicamente de la cantidad de horas de servicio y del distrito al que pertenece el usuario

Asimismo en esta etapa se analizan los consumos que registren algún tipo de distorsión para su tratamiento y corrección de ser

necesario, buscando evitar cambios bruscos en la facturación y posteriores reclamos.

2.9.4. COBRANZA

Esta conformado por dos actividades:

- La impresión, recepción y distribución de los recibos
- La motivación al cliente para que efectúe el pago de sus recibos

2.9.5. ATENCIÓN AL CLIENTE

Encargada de la recepción, análisis y atención de los reclamos que presentan los clientes sobre cualquier punto dentro del Proceso Comercial.

CAPITULO III

ENFOQUE DE LA PROBLEMÁTICA

3.1. INTRODUCCIÓN

El manejo de la Cartera Deudora esta enmarcado dentro del Proceso Comercial de Cobranza y la disminución del Saldo Deudor es uno de los objetivos de Primer Nivel de la Empresa. Los Planes y Políticas de Cobranza son manejados por la Gerencia Comercial, recayendo la mayor responsabilidad en el Equipo Gestión Comercial. El manejo operativo de las acciones de Cobranza es responsabilidad de las Gerencias de Servicios de la Empresa a través de sus Equipos Comerciales.

3.2. HERRAMIENTAS DE SEDAPAL PARA DISMINUIR LA CARTERA DEUDORA

La empresa cuenta con las siguientes herramientas para motivar el pago de las deudas de sus clientes:

- Avisos de cobranza: Se utilizan antes de la generación del cierre de servicio, informando al usuario la fecha en que se ejecutará dicha acción en caso de no acercarse a regularizar su deuda.
- Cierre de servicio: Que puede ser de tres tipos: Simple, drástico y en matriz. El cierre simple es el que normalmente se usa, es el que menos cuesta y el más sencillo. Los otros dos cierres son más caros y más severos y se utilizan para clientes que han repuesto su servicio en forma irregular.

- Visita de ejecutivos de cuenta: Consiste en la visita de un representante de la empresa al cliente para invitarlo a que se acerque a las oficinas de la empresa explicándole las alternativas que tiene para financiar su deuda.
- Cobranza judicial: Consiste en entablar un proceso judicial para buscar la recuperación de la deuda.
- Retiro de conexión: Es la última opción y en la práctica significa que dicho cliente ha dejado la empresa.

3.3. EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DEUDORA DE LA EMPRESA

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la cartera morosa (en miles de soles) y se le compara con el mismo mes del año anterior:

Cuadro N° 3

Año	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
2002	149,416	152,896	152,683	148,507	152,796	146,875
2003	156,435	153,776	156,744	153,241	155,657	148,551
Var. (%)	5%	1%	3%	3%	2%	1.14%

Como se observa en todos los meses se ha presentado un aumento de la cartera deudora.

3.4. PLANES DE COBRANZA REALIZADOS POR SEDAPAL

3.4.1. PLAN CELESTE

Estuvo vigente entre los meses de agosto de 1995 y marzo de 1997, orientado básicamente a brindar las siguientes facilidades de pago a los clientes que se acercaran a regularizar sus deudas pendientes:

- Cuota inicial de entre 10 y 30% del total de la deuda.
- Posibilidad de pagar al contado en tres meses sin intereses
- Anulación de moras de acuerdo al pago inicial
- Hasta 36 meses de plazo

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El saldo en cuenta corriente pasó de S/.123.2 millones a S/.128.60.
- Los créditos por emitir pasaron de S/.8.3 millones a S/.34.70

3.4.2. PLAN AÑO 2000

Estuvo vigente entre los meses de abril y diciembre del 2000. Igual que en el caso anterior comprendía básicamente facilidades de pago al cliente, las principales fueron:

- Cuota inicial de 10% del total de la deuda.
- Reducción de la tasa de interés en caso el cliente pagara puntualmente sus cuotas de acuerdo, es decir la tasa pasaba de 32.24 (Tasa Activa en Moneda Nacional) a 11.24 (Tasa de Interés Legal)
- Anulación de moras para los clientes que cumplieran con pagar puntualmente sus cuotas de acuerdo.

Adicionalmente incluía un programa de Quiebra de deudas en casos procedentes tales como terrenos baldíos, extrema pobreza, etc.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El saldo en cuenta corriente pasó de S/.181.1 millones a S/.163.50.
- Los créditos por emitir pasaron de S/.23.1 millones a S/.21.80

3.5. ANÁLISIS DE PLANES DE COBRANZA REALIZADOS POR SEDAPAL

Durante la aplicación de los programas de recuperación de la cartera morosa implementados por la empresa se observó lo siguiente:

- Todos los Programas estaban basados en el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, detrás de esta forma de trabajo estaba el supuesto de que el principal (y casi excluyente) motivo de la falta de pago era la precaria situación económica del cliente.
- Existía una gran cantidad de clientes que no se acercaban a regularizar su deuda a pesar de las facilidades que daba la empresa.
- Al seleccionarse diversas muestras de este tipo de clientes se observó que se podían agrupar en segmentos con características en común que explicaban porque estos clientes no eran motivados por las facilidades que daba la empresa. En muchas de las visitas y entrevistas con el personal de los Equipos Comerciales de la empresa se escucharon comentarios similares, sin embargo no se había profundizado en el análisis de estos segmentos.
- No se pudo obtener información cuantitativa de cada uno de los grupos que se iban delineando debido a que al no haber sido identificados por la empresa no se generaba información al respecto.

En resumen existían diversos tipos de clientes deudores, cada uno de los cuales tenían características diferentes que explicaban el motivo de su morosidad, lo que estaba ocasionando que los planes implementados solo afectarían a una parte del total de la cartera deudora de la empresa. El problema era que no se habían definido estos segmentos ni las características que los definían y como consecuencia no se conocía que parte del total de la deuda representaba cada uno de ellos.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE SOLUCION:

SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA MOROSA

4.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Para enfrentar el problema del incremento de la Cartera Morosa es necesario conocer los diversos segmentos de clientes deudores que existen así como cuantificarlos, luego de lo cual se podrá elaborar un Plan de Cobranza que ataque todos los tipos de clientes que existen y que tenga mayores probabilidades de éxito.

4.2. OBJETIVOS DE LA SEGMENTACIÓN

La segmentación a realizar debe conseguir los siguientes objetivos:

- Debe identificar el o los motivos por el que los clientes no cumplen con pagar sus recibos.
- Debe originar segmentos que sean fácilmente identificables unos de otros.
- Debe permitir identificar el importe de la deuda incluida en cada segmento que se defina.

4.3. ESQUEMA DE TRABAJO

Para la segmentación de la cartera deudora se trabajará sobre la base de niveles, cada uno de los cuales posteriormente se analizará y se dividirá nuevamente generando subniveles. En el presente estudio se llegará hasta el Segundo Nivel de análisis.

4.4. SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Se han identificado tres niveles de análisis:

4.4.1. DEUDA NO VENCIDA

SEDAPAL otorga en promedio a sus clientes 21 días a partir de la fecha de facturación para la cancelación de sus recibos, por lo que dentro del saldo deudor existirá un importe correspondiente a deuda facturada pero no vencida, la misma que no es exigible a los clientes y que por lo tanto no será considerada en el análisis a efectuarse. A continuación se muestra la composición de la deuda Vencida, No Vencida y Total en el mes de Agosto de 2003.

Cuadro N° 4

Deuda Vencida	Deuda No Vencida	Deuda Total
112,960,758	36,063,029	149,023,787

Para la Segmentación que se realizará a continuación solo se considerará la Deuda Vencida (la que se estudiará a dos niveles), por ser la única exigible a los clientes.

4.4.2. PRIMER NIVEL

Se agrupa a los clientes sobre la base del volumen mensual de agua que consumen, lo que determina cinco segmentos que pueden clasificarse en dos grandes grupos:

4.4.2.1. CONSUMIDORES MENORES

Formados en su mayor parte por clientes que usan su el agua para su consumo personal o por comercios e industrias menores. Estos clientes tienen las siguientes características:

- Tienen un consumo promedio mensual menor a 400 m³.
- Representan la mayor parte del porcentaje total de conexiones de la empresa, sin embargo el importe facturado promedio por cada uno de estos suministros es muy pequeño (35 soles mensuales aproximadamente)
- Son administrados por las Gerencias de Servicios de la Empresa: Norte, Centro y Sur.

En esta clasificación encontramos a tres de los cinco segmentos que conforman este primer nivel:

a) Segmento Unifamiliar

Conformado por los clientes cuya conexión de agua abastece a un solo grupo familiar. A estos clientes se les genera un solo recibo de agua en forma mensual.

b) Segmento Multifamiliar No Individualizado

Conformado por los clientes cuya conexión de agua abastece a más de un grupo familiar, ejemplos de este tipo de clientes son los edificios de departamentos, las quintas, etc. En este caso la empresa genera un solo recibo, el que internamente (a través de la Junta de Propietarios o algún mecanismo similar) es repartido entre todas las familias que se abastecen de dicha conexión.

c) Segmento Multifamiliar Individualizado

Igual que en el caso del segmento anterior está conformado por clientes cuya conexión de agua abastece más de una familia, la diferencia radica en que la empresa emite un recibo para cada familia, esta característica origina además que no se pueda realizar el corte del servicio salvo que más del 25% de familias componentes del predio no hayan cumplido con pagar su respectivo recibo de agua.

4.4.2.2. ALTOS CONSUMIDORES

Formados en su mayor parte por grandes comercios e industrias, así como por organismos del estado tales como colegios o municipios. Estos clientes tienen las siguientes características:

- Tienen un consumo promedio mensual superior a 400 m³.
- Representan un número pequeño del porcentaje total de conexiones de la empresa, sin embargo el importe facturado promedio por cada uno de estos suministros es muy alto (superior a los soles S/.700 mensuales)
- Son administrados por el Equipo Servicios y Clientes Especiales

En esta clasificación encontramos a los otros dos segmentos que conforman el primer nivel:

a) Altos Consumidores

Se abastecen de agua directamente de las redes de agua de la empresa a través de conexiones que parten de las tuberías matrices y que llegan a sus instalaciones interiores.

b) Fuente Propia

Se abastecen de agua a través de un pozo de su propiedad, el que no está conectado a las tuberías matrices de la empresa, en este caso solo pagan por el uso de la red de desagüe y un porcentaje de la tarifa total por el agua utilizada, en vista que la extracción es realizada por el propio cliente.

4.4.2.3. ANÁLISIS DEL PRIMER NIVEL

En la siguiente página se muestra el Gráfico N° 4 con la distribución de la deuda de acuerdo a cada uno de los segmentos definidos en el Primer Nivel.

A continuación se muestra la deuda promedio por conexión de cada segmento:

Cuadro N° 5

Segmento	Deuda (S/.)	Conex.	Deuda por conex.(S/.)
Unifamiliares	46,727,469	446,480	104.60
Mult. No Individualizados	23,582,529	67,933	347.10
Mult. Individualizados	6,150,844	11,929	515.60
Altos Consumos	17,263,640	5,954	2,899.50
Fuente Propia	19,960,759	433	44,425.58

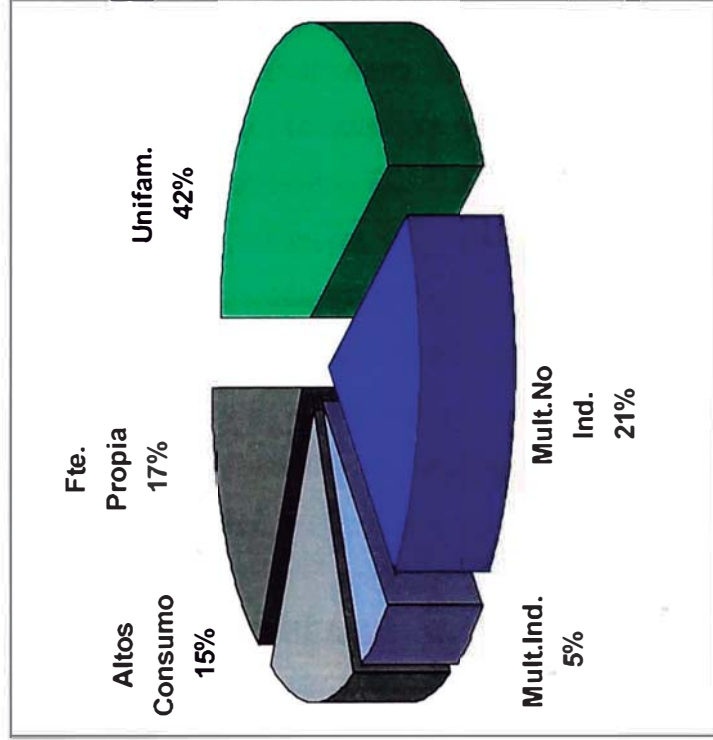
Con los datos mostrados anteriormente podemos observar lo siguiente

- La mayor parte de la deuda corresponde a clientes unifamiliares y Multifamiliares (no individualizados e individualizados).
- Sin embargo la deuda promedio por conexión para los clientes unifamiliares y Multifamiliares es mucho menor a la de Altos Consumos y Fuente Propia, en este último caso existen un menor número de clientes con una mayor cantidad de deuda individual.

SEDAPAL

SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003

PRIMER NIVEL



Unifamiliars:	S/. 46,727,469
Mult.No Ind.	S/. 23,582,529
Mult.Ind:	S/. 6,150,844
Altos Cons.	S/. 17,263,640
Fte.Propia.	<u>S/. 19,263,640</u>
Total:	<u>S/. 112,960,759</u>

4.4.3. SEGUNDO NIVEL

En este Nivel la segmentación gira alrededor de las condiciones para el cierre de servicios. Para ello es necesario explicar cuales son las condiciones que se deben cumplir para que SEDAPAL pueda efectuar el cierre del servicio:

- Clientes unifamiliares y Multifamiliares No Individualizados: Deben existir dos recibos de agua vencidos y no cancelados.
- Clientes Multifamiliares Individualizados: El 25 % de los clientes deben acumular dos recibos vencidos y no pagados de agua.
- Clientes Altos Consumidores: Tienen las mismas condiciones que los clientes unifamiliares sin embargo en algunos casos es necesario un tratamiento especial pues se tratan de instituciones que brindan servicios esenciales tales como Hospitales, Beneficencia Pública, Fuerzas Armadas etc.
- Fuente Propia: El cierre del servicio en estos casos no se puede realizar pues el pozo se encuentra dentro de las instalaciones del cliente y el propietario no permitirá el acceso para dicha acción, anteriormente en estos casos se usaba la obturación del desagüe sin embargo actualmente dicha acción no esta permitida.

4.4.3.1. SEGMENTO UNIFAMILIAR

Se determinaron cuatro sub segmentos:

4.4.3.1.1. SEGMENTO A

Son clientes que necesitan el servicio de agua, tienen la capacidad de pagar sus recibos en forma mensual, sin embargo “financian” sus pagos de alguna de las siguientes maneras:

- Pagan impuntualmente el recibo del mes
- Dejan que se acumulen dos recibos y solo cancelan uno de ellos
- Dejan que se acumulen dos recibos y cancelan ambos en la fecha de vencimiento del segundo.
- No pagan un recibo determinado y van cancelando los recibos posteriores que les van llegando.
- No pagan los recibos por otros conceptos como venta de conexiones o similares y solo cancelan sus recibos de agua.

Debe resaltarse que en todos los casos anteriores SEDAPAL no puede efectuar el corte del servicio pues no se cumple con el criterio de que se hayan acumulado dos recibos de agua.

4.4.3.1.2. SEGMENTO B

Son clientes a los que no se les ha efectuado el corte del servicio a pesar de que no han cancelado acumulado dos o más recibos vencidos. Los motivos que impiden la generación del cierre son los siguientes:

- **Reclamos:** Los clientes han presentado algún tipo de reclamo por lo que de acuerdo al Reglamento de Servicios no se les puede efectuar el corte. El problema en estos casos se presenta por el tiempo

que estos reclamos permanecen en esta situación debido a que algunos de estos procedimientos pueden llegar a demorar hasta un año.

- **Imposibilidades operativas:** El cierre no puede realizarse pues existe alguna imposibilidad como por ejemplo: la conexión no puede ser ubicada, oposición de cliente, etc.

4.4.3.1.3. SEGMENTO C

Son los clientes a los que se les ha efectuado el cierre del servicio y que sin embargo no se acercan a cancelar sus recibos. En estos casos se pueden diferenciar dos grupos: los clientes con cierre reciente (se acercarán a regularizar su deuda) y un segundo grupo de clientes que ya no regularizarán su situación por tratarse de predios desocupados, tienen otras formas de abastecimiento (camiones cisternas) o han realizado conexiones clandestinas de servicios.

4.4.3.1.4. SEGMENTO D

Son clientes que han solicitado el retiro temporal o definitivo de la conexión y que dejaron una deuda pendiente

4.4.3.1.5. ANÁLISIS DEL SEGMENTO UNIFAMILIAR

En el Gráfico N° 5 que se presenta a continuación se observa la deuda de cada uno de estos clientes y el porcentaje de la deuda total.

Con la información anterior podemos observar:

- La deuda se encuentra distribuida en su mayor parte entre los segmentos A, B y C.
- El segmento C (cortados por impago) con el 40% del total de la deuda del segmento Unifamiliar es el más grande, seguido por los segmento A y B con un 29 % cada uno.

4.4.3.2. SEGMENTOS MULTIFAMILIAR NO INDIVIDUALIZADO, MULTIFAMILIAR INDIVIDUALIZADO Y FUENTE PROPIA

4.4.3.2.1. SUB SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Se determinaron los mismos segmentos que en el caso de los unifamiliares en los Gráficos N° 6, 7 y 8 se presenta la distribución de la deuda para cada uno de ellos.

4.4.3.2.2. ANÁLISIS

- El segmento Multifamiliar No Individualizado presenta una distribución muy similar al del Segmento Unifamiliar
- Los segmentos Multifamiliares Individualizado y Fuente Propia presentan una gran concentración de su deuda (94% y 91% respectivamente) en el segmento C.

4.4.3.3. ALTOS CONSUMOS

4.4.3.3.1. SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Se identificaron tres segmentos de acuerdo al tipo de actividad al que se dedica cada cliente, diferenciándose los siguientes segmentos:

- a) **Social:** En su mayor parte son instituciones que brindan servicios de interés social tales como albergues, orfanatos, etc
- b) **Comerciales e industriales:** Compuestos por los grandes comercios e industrias mayores.
- c) **Estatal:** Son las instituciones del Estado tales como Colegios, Hospitales, etc.

4.4.3.3.2. ANÁLISIS

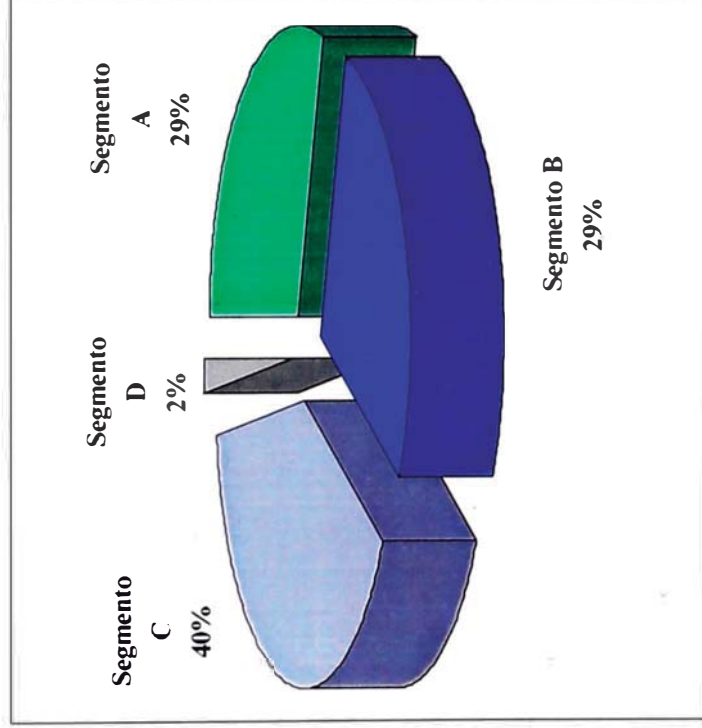
En el Gráfico N° 9 se presenta la distribución de la deuda dentro de cada sub segmento lo que nos permite observar:

- Los clientes estatales abarcan la mayor parte de la deuda con el 54% del total de este segmento.
- En segundo lugar se encuentran los clientes Industriales y Comerciales con el 36%.

SEDAPAL

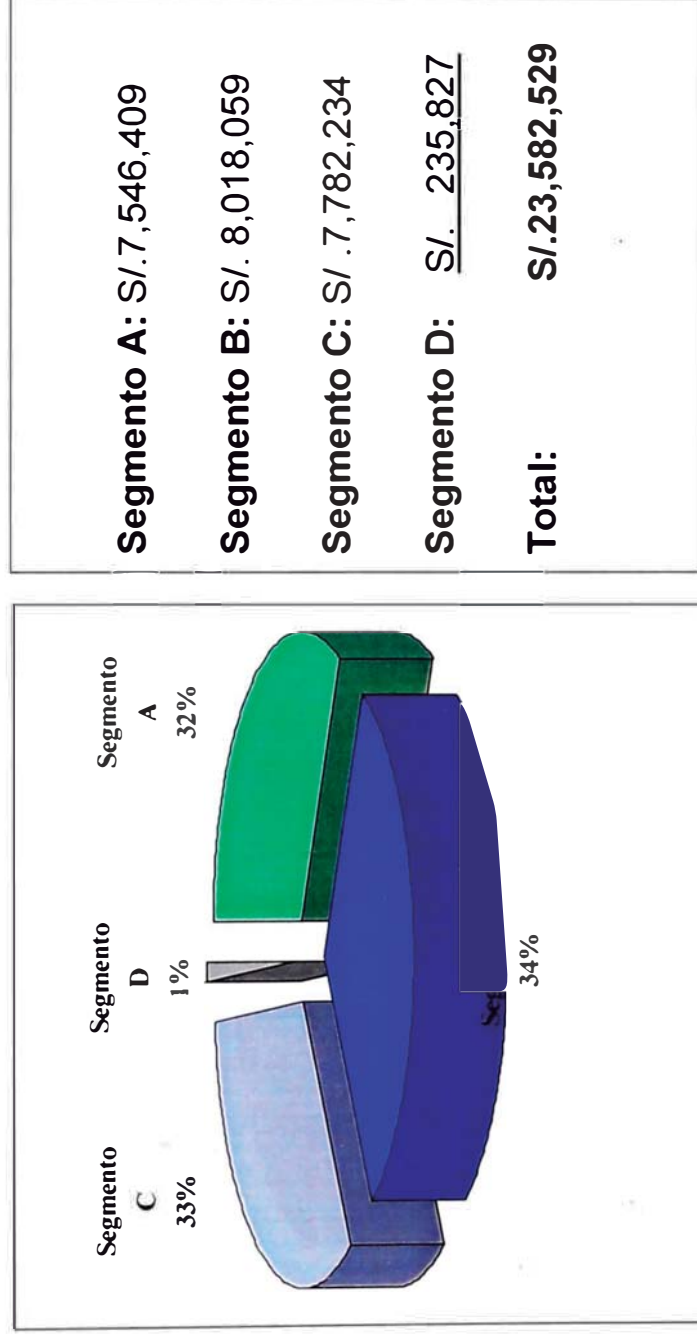
SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003

SEGUNDO NIVEL - UNIFAMILIARES



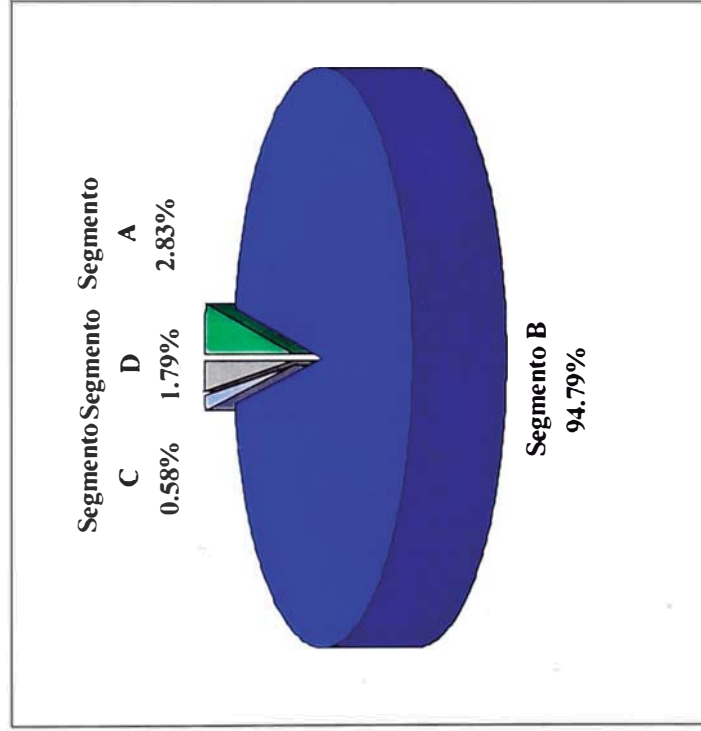
Segmento A:	S/. 13,719,185
Segmento B:	S/. 13,382,747
Segmento C:	S/. 18,690,988
Segmento D:	S/. <u>934,549</u>
Total:	S/. 46,727,469

SEDAPAL
SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003
SEGUNDO NIVEL - MULTIF. NO INDIVIDUALIZADOS



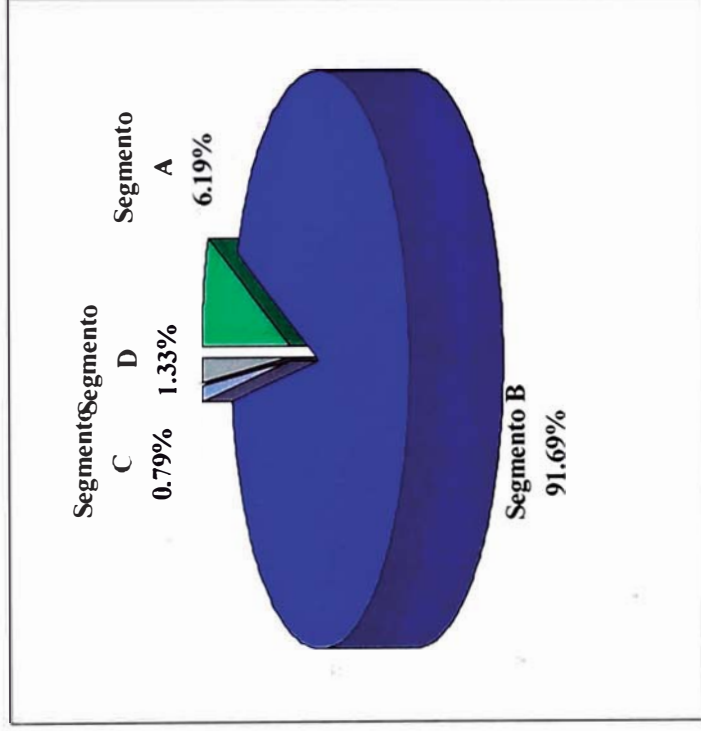
SEDAPAL

SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003
SEGUNDO NIVEL - MULTIFAMILIARES INDIVIDUALIZ.



Segmento A: S/.	174,344
Segmento B: S/.	5,830,556
Segmento C: S/.	35,637
Segmento D: S/.	110,307
Total:	S/. 6,150,844

SEDAPAL
SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003
SEGUNDO NIVEL - FUENTE PROPIA

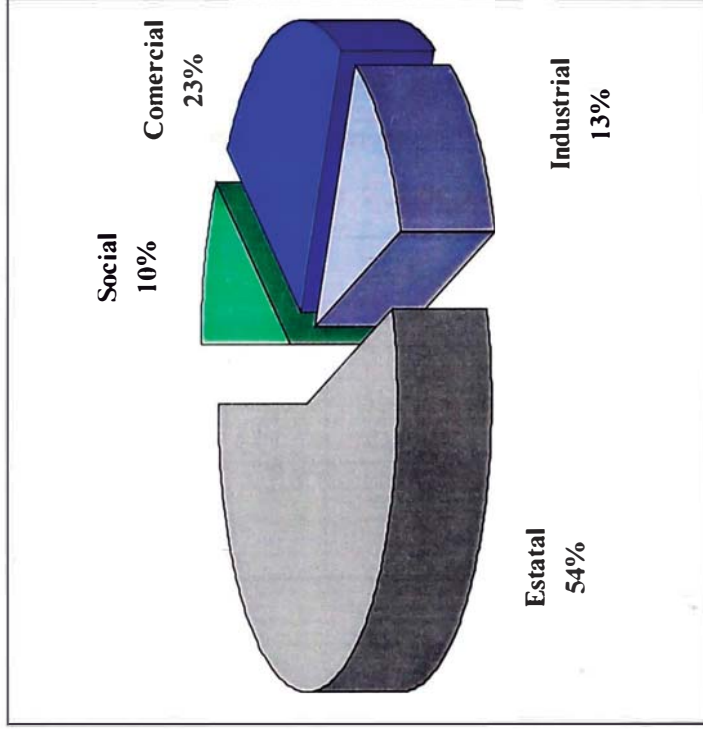


Segmento A:	S/. 1,192,825
Segmento B:	S/.17,662,215
Segmento C:	S/. 151,739
Segmento D:	<u>S/. 256,859</u>
Total:	S/.19,263,638

SEDAPAL

SEGMENTACION DE LA CARTERA MOROSA - AGOSTO 2003

SEGUNDO NIVEL - ALTOS CONSUMIDORES



Social	: S/. 1,653,812
Comercial	: S/. 3,887,308
Industrial	: S/. 2,184,631
Estatal	: <u>S/. 9,537,889</u>
Total	S/. 17,263,640

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

La Segmentación elaborada permitirá diseñar Estrategias adecuadas para cada grupo de clientes morosos mejorando la efectividad de los Planes de Cobranza que implemente la Empresa en el futuro. Al respecto se presentan tres escenarios de reducción de la Cartera Deudora de la Empresa como consecuencia de la aplicación de la nueva herramienta desarrollada, en cada uno de ellos se considera un porcentaje de reducción del total de la deuda, así como el importe en soles de dicha disminución tomando como base una deuda de 112'960,759 del mes de agosto 2003(no se considera la deuda no vencida).

Cuadro N° 6

Escenario	% Disminución	Importe en Soles
Pesimista	5	5'648,037
Esperado	10	11'296,075
Optimista	15	16'944,113

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Se ha logrado determinar el Mapa de Segmentación de la Cartera Morosa de SEDAPAL con las siguientes características:

- Es una segmentación integral, pues se ha incluido el total de clientes morosos de la empresa.
- Se ha definido cuales son los motivos por el que cada uno de dichos segmentos no se acerca a regularizar su deuda
- Se ha cuantificado el total de la deuda que le corresponde a cada uno de estos segmentos.

6.1.2. El Mapa de Segmentación de la Cartera Morosa se convierte en una herramienta fundamental para la elaboración de cualquier Programa de Cobranza que se elabore en la empresa, pues identifica adecuadamente cada segmento y el total de la deuda representado por cada uno de estos segmentos, lo que permitirá:

- Priorizar los segmentos a atacarse de acuerdo al porcentaje del total de la deuda que representan.
- Seleccionar cual de las herramientas con que cuenta la empresa para recuperar la cartera morosa debe ser aplicada a cada segmento.

- Elaborar reportes que permitan monitorear periódicamente cada uno de los segmentos identificados.

6.1.3. El cierre del servicio es fundamental para controlar la morosidad de la empresa, cuando esta herramienta no puede ser ejecutada la capacidad para recuperar la deuda se ve fuertemente debilitada, existen diversas maneras de evadir el cierre del servicio, cada uno de los cuales han configurado diversos tipos de clientes morosos.

6.1.4. El primer obstáculo para la realización del cierre es que solo puede ser ejecutado cuando se juntan dos recibos de agua, en este caso un grupo importante de clientes han encontrado diversas maneras de incurrir en morosidad sin dejar que se les junten dos o más recibos de agua vencidos, “financiando” de esta manera su deuda con la empresa.

6.1.5. El segundo obstáculo lo constituyen los clientes a los que no se les puede cortar el servicio por estar en proceso de reclamo, en este caso si bien es un derecho del cliente, el problema se da cuando se prolonga por demasiado tiempo (3 o más meses), pues la deuda se acumula y crece lo que hace difícil su posterior recuperación independientemente del resultado del reclamo.

6.1.6. El tercer obstáculo esta constituido por problemas operativos que no permiten realizar el cierre y que son conocidos como “imposibilidades de cierre”, entre algunos de los que tenemos: no se puede encontrar la dirección, no se ubica la conexión etc.

6.1.7. Existe un caso final en el que si bien el cierre ha sido ejecutado el cliente ha encontrado una fuente alternativa de abastecimiento tales como comprar agua a un camión cisterna o conexiones clandestinas. En estos casos el cierre también pierde su efectividad.

6.1.8. En el caso de los clientes Unifamiliares y Multifamiliares No Individualizados los clientes deudores se encuentran divididos entre los que han decidido “financiar su deuda” evitando que se junten dos recibos vencidos de agua, los que han interpuesto un reclamo o los que no se les puede cortar el servicio por una imposibilidad de cierre, así como a los que se les ha ejecutado el cierre del servicio y han encontrado fuentes alternas de abastecimiento.

6.1.9. El caso de los clientes Multifamiliares Individualizados y Fuente Propia constituye una muestra de lo que puede suceder cuando la empresa pierde por completo su posibilidad de efectuar el cierre, en este caso la mayoría de clientes no cumplen con pagar sus recibos y sin embargo siguen contando con el servicio del agua.

6.2.RECOMENDACIONES

6.2.1. Se deben buscar maneras de estimular a los clientes que se encuentran en el segmento “A” para que se acerquen a pagar sus deudas, la opción principal es premiar a los clientes que pagan puntualmente sus recibos con sorteos y una atención preferencial.

- 6.2.2.** La estrecha relación entre los reclamos y la cartera deudora hace necesario encontrar maneras para reducir tanto la cantidad de reclamos como su período de duración, pues se ha demostrado que tienen una incidencia directa en el problema de la cartera morosa.
- 6.2.3.** En el caso de las imposibilidades es necesario definir los procedimientos a seguir de acuerdo a cada tipo de imposibilidad y otorgar los recursos necesarios para la realización de dichas acciones.
- 6.2.4.** Para los clientes del segmento Multifamiliares Individualizados es necesario convertirlos a Multifamiliares No Individualizados para de esta manera recuperar la posibilidad de realizar los cierres de servicio.
- 6.2.5.** En el caso de los clientes de Fuente Propia es necesario encontrar algún mecanismo para evitar que sigan evadiendo el pago de su deuda, en este caso anteriormente se usaba la obturación del desagüe sin embargo de acuerdo al Código Sanitario actualmente dicho procedimiento ya no es permitido.

BIBLIOGRAFÍA

- Dirección de Mercadotecnia
Philip Kotler
Editorial Prentice Hall, 1996
- Administración una perspectiva global
Harold Koontz y Heinz Weihrich
Editorial Mc Graw – Hill, 1998
- Modelo de Calidad de SEDAPAL
Equipo Productividad con Valor
Intranet de SEDAPAL, 2003
- Plan Operativo de SEDAPAL
Equipo Planeamiento Operativo y Financiero
Intranet de SEDAPAL, 2003
- Pagina Web de la Gerencia Comercial
Gerencia Comercial
Intranet de SEDAPAL, 2003