

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
COBRANZA A LOS USUARIOS DE EPSEL S.A. DEL  
DISTRITO DE CHICLAYO – 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Américo Jesús Samillán Araujo  
Gianni Jorge Gonzáles Falen**

**Chiclayo, 08 de junio del 2017**

**MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
COBRANZA A LOS USUARIOS DE EPSEL S.A. DEL  
DISTRITO DE CHICLAYO – 2015**

POR:

**Américo Jesús Samillán Araujo  
Gianni Jorge Gonzáles Falen**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Hugo Robles Vílchez  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. César Roncal Díaz  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2017**

## **DEDICATORIA**

A mi Familia por permitirme llegar a este momento tan importante con su apoyo absoluto en todos los aspectos y en especial a Dios por darme la vida y permitirme terminar esta etapa de mi existencia.

**Américo / Gianni**

## **AGRADECIMIENTO**

A las personas que me apoyaron siempre y en todos los aspectos de mi vida; en especial a mis padres por el esfuerzo que significó para ellos darme una educación de calidad y a mi asesor por el apoyo para culminar el presente estudio.

**Américo / Gianni**

## RESUMEN

La realidad de la empresa EPSEL S.A. en la ciudad de Chiclayo es como la de muchas organizaciones estatales, con altos grados de burocracia y niveles bajos de insatisfacción. Esta problemática se refleja en los altos índices de morosidad en la cartera de clientes, que en la actualidad tiene porcentajes que han generado 21,201 conexiones en corte, que representa un total de S/. 8'287,917.49, comprendido por deudas solo por los servicios de agua y alcantarillado. En la investigación se ha propuesto la mejora de los sistemas de gestión de cobranza a los usuarios del distrito de Chiclayo en el año 2015. Mejora de los sistemas de gestión de cobranza a los usuarios de EPSEL S.A. del distrito de Chiclayo - 2015. El tipo de investigación fue descriptivo no experimental, tomando datos cuantitativos para recoger información de los usuarios de la cartera morosa de agua a un total de 138 usuarios distribuidos en tres grupos: casas, departamentos multifamiliares y negocios; además también se tomaron datos cualitativos a través de entrevistas a los responsables del área de Facturación y Cobranzas. Se tomó como base el modelo de Astrid Rial para ser adaptado a la realidad de la empresa, definido en cuatro dimensiones, Proactivas, de Productividad, manejo de Información y estrategias de Recuperación. Se concluye que mediante las propuestas sugeridas la empresa pueda lograr mejorar su comunicación con los usuarios y por consiguiente reducir los niveles de morosidad de su cartera.

**Palabras claves:** Cobranza, Facturación, Morosidad.

## **ABSTRACT**

The reality of the company EPSEL S.A. In the city of Chiclayo is like that of many state organizations, with high degrees of bureaucracy and low levels of dissatisfaction. This problem is reflected in the high delinquency rates in the client portfolio, which currently has percentages that have generated 21,201 connections in court, representing a total of S /. 8'287,917.49, comprised of debts only for water and sewerage services. The research has proposed the improvement of the collection management systems for users of the Chiclayo district in the year 2015. Improvement of the collection management systems for users of EPSEL S.A. Of the district of Chiclayo - 2015. The type of research was descriptive non-experimental, taking quantitative data to collect information of the users of the water delinquent portfolio to a total of 138 users distributed in three groups: houses, multifamily departments and businesses; In addition, qualitative data were also collected through interviews with the heads of the Invoicing and Collection area. It was based on the model of Astrid Rial to be adapted to the reality of the company, defined in four dimensions, Proactive, Productivity, Information Management and Recovery strategies. It is concluded that through the suggested proposals the company can achieve better communication with users and therefore reduce the levels of delinquency of its portfolio.

**Key words:** Collection, Billing, Delinquency.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1. Antecedentes .....	16
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. Estrategias proactivas .....	18
2.2.2. Estrategias de productividad.....	23
2.2.3. Estrategias de recopilación y manejo de la información .....	26
2.2.4. Estrategias de procesos de recuperación.....	30
2.3. Definición de términos básicos.....	34
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>36</b>
3.1. Diseño de investigación .....	36
3.2. Área y línea de investigación.....	36
3.3. Población, muestra y muestreo .....	36
3.3.1. Población .....	36
3.3.2. Muestra .....	37
3.4. Operacionalización de variables .....	37
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.5.1. Métodos .....	38
3.5.2. Técnicas e instrumentos.....	39
3.6. Técnicas de procesamiento de datos .....	39
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>V. PROPUESTA</b> .....	<b>56</b>
5.1. Educación al cliente .....	56
5.2. Involucramiento al cliente .....	58
5.3. Gestión de quejas y reclamos.....	58
5.4. Refuerzo positivo.....	63

5.5.	Procedimiento de cobranzas .....	63
5.6.	Capacitación del colaborador.....	66
5.7.	Incentivos al personal .....	68
5.8.	Información acerca del cliente .....	70
5.9.	Establecimiento de comités .....	71
5.10.	Control metodológico .....	71
5.11.	Políticas de contacto con el cliente .....	72
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conexiones y Montos en mora – Mayo 2015 .....	13
Tabla 2	Morosidad del Distrito de Chiclayo.....	14
Tabla 3	Operacionalización de variables .....	38
Tabla 4	Sexo .....	40
Tabla 5	Edad .....	41
Tabla 6	Estado Civil .....	42
Tabla 7	Carga Familiar .....	43
Tabla 8	¿Conoce usted todos los servicios detallados que paga en un recibo de agua? .....	44
Tabla 9	¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza? .....	46
Tabla 10	¿EPSEL ha escuchado alguna sugerencia por parte suya y lo ha implementado?.....	47
Tabla 11	¿EPSEL ha resuelto sus problemas ante alguna queja o reclamo interpuesto por sus servicios? .....	48
Tabla 12	¿Ha premiado alguna vez EPSEL su compromiso de pago puntual?.....	50
Tabla 13	¿En algún momento EPSEL se ha comunicado con usted por alguna vía sea telefónica, correo o personalmente para evaluar el servicio que brinda? 51	
Tabla 14	¿Considera usted que EPSEL lo categoriza de alguna manera (por lugar de residencia, por monto facturado, por uso de servicios, u otros) frente a otros grupos de clientes? .....	53
Tabla 15	¿Considera usted que EPSEL lo segmenta bajo algún tipo de variable de cobranza llámese buen pagador, mal pagador, pésimo pagador...etc.? .	54
Tabla 16	¿EPSEL ofrece alternativas de pago en caso así lo requiera? .....	55
Tabla 17	Esquema de atención al cliente.....	60
Tabla 18	Procedimientos de Cobranza .....	64
Tabla 19	Información acerca del cliente.....	70
Tabla 20	Establecimiento de comités .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sexo .....	40
Figura 2. Edad.....	41
Figura 3. Estado Civil .....	42
Figura 4. Carga Familiar .....	43
Figura 5. ¿Conoce usted todos los servicios detallados que paga en un recibo de agua?.....	45
Figura 6. ¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza?.....	46
Figura 7. ¿EPSEL ha escuchado alguna sugerencia por parte suya y lo ha implementado? .....	48
Figura 8. ¿EPSEL ha resuelto sus problemas ante alguna queja o reclamo interpuesto por sus servicios? .....	49
Figura 9. ¿Ha premiado alguna vez EPSEL su compromiso de pago puntual?.....	50
Figura 10. ¿En algún momento EPSEL se ha comunicado con usted por alguna vía sea telefónica, correo o personalmente para evaluar el servicio que brinda? .....	52
Figura 11. ¿Considera usted que EPSEL lo categoriza de alguna manera (por lugar de residencia, por monto facturado, por uso de servicios, u otros) frente a otros grupos de clientes? .....	53
Figura 12. ¿Considera usted que EPSEL lo segmenta bajo algún tipo de variable de cobranza llámese buen pagador, mal pagador, pésimo pagador...etc.?....	54
Figura 13. ¿EPSEL ofrece alternativas de pago en caso así lo requiera? .....	55
Figura 14. brochure informativo .....	56
Figura 15. El muñeco “Agüita” .....	57
Figura 16. Sitio web informativo .....	58
Figura 17. Proceso a través de los Canales de Atención .....	61
Figura 18. Procedimiento de atención de reclamos de usuarios del servicio de agua y alcantarillado .....	62

## I. INTRODUCCIÓN

PNUD (2010) señala que en el Perú la cobertura de agua potable y saneamiento es una de las más bajas de América Latina. De una población que bordea los 30 millones de habitantes, el 24% no cuenta con servicios de agua y un porcentaje mayor (43%) no cuenta con servicios de saneamiento (Plan Nacional de Saneamiento-PNS 2006-2015). Sin embargo, el problema no sólo se relaciona con la falta de acceso, sino también con un mal servicio, existe evidencia de que uno de cada 5 peruanos consume agua en condiciones no aptas para el consumo humano y otro porcentaje importante de la población aún no cuenta con servicio intradomiciliario.

Las Empresas Prestadoras de Servicios (EPS) están expuestas a permanentes críticas de autoridades, medios y la población en general, cabe preguntarse ¿por qué si en los últimos 10 años las inversiones nacionales superan los 15 mil millones de soles, la población no valora los servicios de saneamiento? ¿Serán quizás las políticas de gestión?, o el ¿mal servicio que se brindan a los usuarios en el país en general?, o ¿influirá en ella la falta de pago por parte de los usuarios?

Las respuestas podrán ser muchas; tal vez las inversiones no satisfacen las expectativas de la población en su conjunto, tal vez las empresas prestadoras de servicio no están haciendo el esfuerzo correcto, o tal vez los clientes, tengan una opinión equivocada. Las autoridades del sector y las EPS, como pocas veces se ha visto en el pasado, tienen una alta disposición a incorporar propuestas para mejorar la situación actual, tal como se acredita con la publicación de la promulgación de la Ley N° 30045 Ley de modernización de los servicios de saneamiento, publicada el 18 de junio del 2013.

Las deficiencias que se observan en estas EPS hacen evidencian el por qué los servicios públicos no se han desarrollado al mismo ritmo que los servicios en el sector privado. Por esa razón, en algún momento se ha pensado en privatizar el servicio de agua y desagüe en el país; el Banco Mundial ha solicitado un análisis de la política tarifaria que se aplica en el Perú. Para ello se determinó revisar cuáles son los

principios contenidos en el modelo de cálculo de los precios que se cobran a los hogares y si estos se pueden mejorar. Se ha trabajado de la mano con SEDAPAL, que es una empresa bien estructurada, con todo el potencial para ser eficiente. A pesar de tener pérdidas técnicas, que ahora llegan al 30%, esto quiere decir que de toda el agua que se produce, la tercera parte se pierde debido a fugas en las viviendas y a robos de quienes sacan agua y no la pagan. (Revista Poder, 2015).

EPSEL, la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque S.A. atiende a más del 85% de la población total del departamento de Lambayeque, mediante la prestación de servicios de agua y desagüe, ha tenido ciertos inconvenientes desde hace algunos años atrás respecto a sus sistemas de cobranza y cartera de morosidad, que se han ido incrementando año a año sin poder hacer nada frente a esta situación. Este desbalance tiene una causa tal como menciona Elisen Santandreu: “al tratarse de un crédito – sinónimo de confianza y solvencia --, dependerá de la voluntad del deudor el hecho de que satisfaga o no la deuda. Este aspecto exógeno a la voluntad de la propia empresa imprime la asunción explícita de asumir un riesgo” (Eliseu Santandreu, 2009). En consecuencia, se desprende que el crédito si bien es cierto puede conducir a la organización a aumentar las ventas, se debe considerar el riesgo contraído pues depende de otros factores si el deudor cumplirá o no en el tiempo pactado con la obligación.

La ciudad de Chiclayo cuenta en un 98% de atención de los servicios básicos de agua y desagüe por parte de EPSEL, a pesar de eso la cartera de morosidad de viene incrementando mes a mes, na de las principales razones de eso son las demoras en las fechas de pago, que inclusive pueden llegar hasta los seis meses sin pago, las familias adoptan posiciones diversas para esto, algunos pueden pagar y simplemente no lo hacen, o en algunos el consumo es muy alto por problemas técnicos internos que no son reportados y hasta de fugas y clandestinidad en algunos casos identificados.

EPSEL S.A. en los últimos años no se ha dedicado a reducir las cuentas de clientes morosos, pues sólo se han venido efectuando acciones rutinarias que no han permitido una disminución efectiva de la cartera morosa. Esta situación ha generado

que al 31 de diciembre del 2014 se tenga 21,201 conexiones en corte, que representa un total de S/. 8,287,917.49. Los datos consignados en la tabla N° 1 comprende las deudas solo por los servicios de agua y alcantarillado facturados desde los años 1991 hasta el 2014, registrados en el SICDESA (Sistema Informático de Facturación). No incluye predios municipales, predios de antiguos propietarios, morosos tarifa N° 081, clientes en proceso judicial, clientes en reclamo, suspensión de código y SL no trasladado al SICDESA.

El número de conexiones morosas y los importes adeudados se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 1 *Conexiones y Montos en mora – Mayo 2015*

<b>ZONAL/LOCALIDAD</b>	<b>CONEXIONES MOROSAS</b>	<b>MONTO EN MORA</b>
<b>SEDE CENTRAL</b>	<b>8,694.00</b>	<b>5,252,407.99</b>
<b>CHICLAYO</b>	<b>7,547</b>	<b>4,907,306.03</b>
PIMENTEL	959	276,308.98
PAMPAGRANDE	188	68,792.98
<b>ZONAL FERREÑAFE</b>	<b>2,580</b>	<b>1,079,916</b>
PICSI	244	44,220.97
FERREÑAFE	1,616	861,852.96
POSOPE ALTO	505	156,882.08
BATANGRANDE	215	16,959.89
<b>ZONAL SUR</b>	<b>4,005</b>	<b>838,555</b>
PUERTO ETEN	102	21,100.39
MONSEFU	1,024	252,489.45
MOCUPE	225	31,611.31
ZAÑA	221	52,477.68
OYOTUN	869	111,869.20
CIUDAD ETEN	442	160,310.29
REQUE	374	63,591.30
NUEVA ARICA	136	27,048.45
SANTA ROSA	612	118,056.60
<b>ZONAL LAMBAYEQUE</b>	<b>5,922</b>	<b>1,117,039</b>
OLMOS	551	50,088.10
JAYANCA	309	30,658.38
PACORA	206	14,042.35
ILLIMO	389	41,264.47
MOTUPE	692	150,894.29
LAMBAYEQUE	1,829	558,669.47

SALAS	22	890.74
TUCUME	275	28,186.45
MOCHUMI	546	85,623.92
SAN JOSÉ	1,103	156,720.76
<b>EPSEL S.A.</b>	<b>21,201</b>	<b>8,287,917.49</b>

Fuente: Procesamiento Comercial

Nota: Datos al 31/12/2014

A nivel ámbito de EPSEL S.A. la morosidad es de 21,201 usuarios y que representa S/. 8'287,917.49; sin embargo, el estudio considera la administración Chiclayo, tal como se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2 *Morosidad del Distrito de Chiclayo*

	Agua	Agua y desagüe	Desagüe	Total general
<b>Chiclayo</b>	<b>1,307</b>	<b>5,326</b>	<b>914</b>	<b>7,547</b>
CHICLAYO	300	3,220	608	4,128
JOSE L. ORTIZ	856	1,305	221	2,382
LA VICTORIA	151	801	85	1,037
<b>Total General</b>	<b>1,307</b>	<b>5,326</b>	<b>914</b>	<b>7,547</b>

Fuente: Procesamiento Comercial

Nota: Datos al 31/12/2014

En la tabla 2 se aprecia que 21,201 usuarios se mantienen en la condición de “clientes morosos” en el registro comercial, es decir que formalmente no cuentan con el servicio de agua y alcantarillado. Sin embargo, una parte de ellos se rehabilitan en forma arbitraria, dejando de pagar el servicio perjudicando económicamente a la empresa. Esta situación trae como consecuencia que EPSEL S.A. deje de cobrar por un servicio que oficialmente no brinda y en la que se benefician ilegalmente ciertos usuarios.

Por otro lado, la empresa ha evaluado los sistemas internos de gestión de área de Cobranzas, detectando ciertos problemas en algunos procesos de cobranzas, no hay un control ni seguimiento, no se realizan campañas promocionales en pro de inducir el

pago, así como tampoco se ha logrado segmentar las zonas mediante alguna caracterización o identificación por tipo de problema especificado.

Por esa razón, la formulación del problema de investigación fue: ¿cómo se pueden mejorar los sistemas de gestión de cobranza a los usuarios de EPSEL S.A. del distrito de Chiclayo?

El objetivo general fue proponer la mejora de los sistemas de gestión de cobranza a los usuarios de EPSEL S.A. del distrito de Chiclayo, así como los objetivos específicos fueron identificar las estrategias proactivas, las estrategias de productividad, las estrategias de recopilación y manejo de la información y por último, las estrategias de procesos de recuperación para la mejora de los sistemas de gestión de cobranza a los usuarios de EPSEL S.A. del distrito de Chiclayo.

La presente investigación se considera necesaria para los funcionarios de EPSEL, ya que permitirá identificar los problemas y plantear propuestas de mejora para intentar reducir la tasa de morosidad que afecta financieramente a la empresa, permitiéndole avanzar y desarrollar sus proyectos en aras de brindar un mejor servicio a sus usuarios, contribuyendo al logro de sus objetivos empresariales.

De otro lado, la investigación permitió conocer en que parte del proceso de cobranzas, la empresa tiene deficiencias, para así poder recomendar las acciones inmediatas para su ejecución.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Matías (2013) en su tesis: “Desarrollar e implementar el Sistema de Control y Administración de Pagos por el servicio de agua potable y alcantarillado para la Municipalidad Distrital de Pilcomayo – 2013”, señaló que dicha empresa lleva a cabo de forma manual la cobranza de servicios por agua potable y alcantarillado obstaculizando las acciones por parte de la gestión ya que no se pueden obtener reportes de los mismo ni el balance del dinero recaudado ya sea diario o mensual.

Es así que el autor propuso desarrollar mediante la metodología UML el sistema de control y administración para mejorar el procesamiento de datos en el área de cobranzas por el concepto de préstamo de servicios de agua potable, alcantarillado y otros servicios que brinda el área de “Unidad de gestión de servicios de saneamiento” en la municipalidad distrital de Pilcomayo.

Yagual (2013) En su tesis: en su tesis: “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el Departamento de Cobranzas de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en un Cantón de la Provincia del Guayas”, diseñó un plan estratégico para el Departamento de Cobranzas de una empresa prestadora de servicios públicos, ya que no contaba con indicadores de gestión. Igualmente realizaron un análisis y rediseño de los procedimientos claves en la gestión de la cobranza y el establecimiento de indicadores de gestión con la finalidad de lograr que sus procedimientos y actividades a ejecutar sean eficaces y alcanzar la reducción de su cartera morosa.

Becerra, Llaury & Terán (2016) en su tesis: “Implementación de un Sistema de Control y Pago de Agua Potable Chepén – 2016”, realizaron un estudio de la problemática de la Municipalidad de San Martín de Porres en el área de Agua donde el sistema de gestión de cobranza por el servicio de agua potable presenta deficiencias como por ejemplo el registro de clientes donde no cuenta con un sistema de almacén de datos de los pagos realizados y de los deudores. Asimismo, la búsqueda de datos de



los clientes es tedioso ya que está en una plantilla de excel y corre el riesgo de poder ser eliminado. Es así que crearon un sistema de Gestión de cobranzas para el área de Agua de la Municipalidad de San Martín de Porres donde agilizaron los procesos de cobranza y seguridad en cuanto a los registros de clientes que pagaron el servicio de agua y clientes deudores para poder llevar un orden.

Real Microcrédito (RMC) desarrolló un novedoso sistema denominado “acuerdo de pago” basado en un sistema de descuento de recargos, moras, intereses y gastos que tiene una correlación directa con el plazo acordado para lograr el repago total de la deuda. Así por ejemplo el cliente que escoge el menor plazo de repago recibe el mayor descuento. Este producto de cobranza fue diseñado dentro de una campaña de recuperación, sujeta a una estructura de plazos y con una duración predeterminada (no fue un producto permanente).

La alternativa se ofrece a los clientes a partir de cierto número de días de atraso, por lo que debe manejarse con mucha discreción ya que el cliente que posee 60 días de atraso y desea pagar y recibir el descuento podría elegir esperar hasta cumplir 90 días de atraso para alcanzar este beneficio.

Farje, Nuñez & Reyer (2016) en su tesis: Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad. Señalaron que el motivo principal por el que se debe implementar la normalización y estandarización de procesos y funciones del departamento de cobranzas es porque se está generando retrasos en el ciclo de cobranzas, aumento de la cartera morosa y riesgo en que existan los incobrables. Otro punto importante es que al no tener las funciones claramente especificadas y normadas se puede dar la duplicidad de funciones, lo cual genera retrasos en los tiempos de los procesos. En la gestión de cobranzas, el alargamiento del tiempo significa ineficiencia y baja productividad. Los beneficios de implementar los procesos sería optimizar los plazos de la gestión, por ende, habrá mayor liquidez y reducción de los costos financieros. Así mismo, mediante el rediseño y estandarización del proceso de cobranzas a clientes de Overall y su documentación adecuada, se logrará que los resultados de cobranza sean más rápidos y efectivos. De esta manera,

se podrá atender oportunamente los requerimientos de dinero de Overall, reducir los gastos financieros, disminuir la cartera morosa y como consecuencia final, mejorar las utilidades de la empresa.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Estrategias proactivas

Pimentel (2016) indica que, dentro de un entorno laboral, los cambios pueden ocurrir en cualquier momento y rápidamente. Dichos cambios, pueden ser consecuencia de nuevas oportunidades que se presentan o para evitar cualquier tipo de descuido. Independientemente de la causa, las transiciones inesperadas pueden ser difíciles de procesar por los miembros de una organización, puesto que éstas pueden implicar grandes desafíos.

Asimismo, dice que contar con estrategias de negocio proactivas, significa estar siempre un paso adelante de lo que sucede. De esta manera, se es capaz de anticipar y solucionar, efectivamente, una eventualidad.

Los negocios exitosos promueven una cultura proactiva. Crear estrategias de negocio de este tipo, significa lo siguiente:

- Planificar y estar preparado para solucionar los problemas cuando éstos lleguen. Esto involucra el mejoramiento de los procesos de negocio, con el fin de prever cualquier error y actuar de manera premeditada.
- Para crear estrategias proactivas, es de suma importancia tener objetivos y expectativas muy claras y precisas.
- Contar con estrategias proactivas, da como resultado aprender a darle prioridad a las tareas más importantes. Enfocarse en lo esencial, conlleva a ser efectivo y mucho más creativo.

CEO (2017) señala que las estrategias proactivas anticipan escenarios para la organización a través del análisis crítico. De esta manera se identifican posibles necesidades o situaciones futuras que derivan en políticas y acciones preventivas.

#### 2.2.1.1. Educación al Cliente

Consumer Classroom (2017) indica que se trata de un componente fundamental de la educación general, el cual debería apoyar a los consumidores a la hora de tratar de organizar sus vidas cotidianas de una manera sostenible. Es la destreza que necesitan para practicar un consumo consciente y comprender el papel que desempeñan en el sistema económico, a fin de crear una mejor sociedad en la que vivir.

Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (ANECOP) (2017) señala que la educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo a la entrega del producto o servicio, se debe educar y entrenar al cliente en todo lo que implica acceder a los mismos, su funcionamiento, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes abonar las facturas.

Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar sus facturas a tiempo. Algunas empresas transmiten esta idea como “un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos a aquellos clientes que pagan dentro de los plazos comprometidos.

#### 2.2.1.2. Involucramiento al cliente

Kapferery (1985) considera el involucramiento como un factor multidimensional en el que entran en juego diferentes variables como interés, placer, valor simbólico, probabilidad de riesgo e importancia del riesgo percibidos en la compra de un producto. Desde este punto de vista el involucramiento no es un aspecto dicotómico (bajo vs. alto), sino más bien una variable continua donde a partir del valor percibido

por el consumidor hacia el producto o hacia los atributos de la marca éste se posicionará en un nivel de involucramiento. El nivel de involucramiento es por tanto un aspecto subjetivo, de evaluación individual, que está en el consumidor.

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) indican que involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de la deuda.

Asimismo, Michelle y Hy-Shin (2009) señalan que un consumidor mostrará un alto nivel de involucramiento si el producto está relacionado con sus valores, necesidades y es percibido como importante o relevante para él.

#### 2.2.1.3. Gestión de quejas y reclamos

Internatinal Organizational Standarization (2004) señala que la Norma Internacional proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas. La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector. En un mercado globalizado, el valor de una Norma Internacional se hace más evidente ya que ésta proporciona confianza de un tratamiento coherente de las quejas.

Para el tratamiento eficaz de las quejas se recomienda la adhesión a los principios de orientación establecidos:

- **Visibilidad:** Es conveniente que la información acerca de cómo y dónde reclamar sea conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas.
- **Accesibilidad:** El proceso de tratamiento de las quejas debería ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. Debería estar disponible la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas. El proceso de tratamiento de las quejas y la información de apoyo deberían ser fáciles de comprender y utilizar. La información debería estar en un lenguaje sencillo. La información y asistencia sobre cómo expresar una queja debería estar disponible en todos los idiomas en los que los productos hayan sido ofrecidos o proporcionados, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, sistema Braille o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado.
- **Respuesta diligente:** La recepción de cada queja debería ser reconocida al reclamante inmediatamente. Las quejas deberían ser tratadas con prontitud de acuerdo con su urgencia. Por ejemplo, las quejas importantes para la salud o la seguridad deberían ser procesados inmediatamente. Conviene tratar cortésmente a los reclamantes y mantenerlos informados del progreso de su queja a través del proceso de tratamiento de quejas.
- **Objetividad:** Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial a través del proceso de tratamiento de las quejas.
- **Costos:** El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no debería tener costo para el reclamante.
- **Confidencialidad:** Únicamente conviene poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando ésta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización, y no divulgarla sin el consentimiento expreso del cliente o reclamante.

- **Enfoque al Cliente:** La organización debería adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas.
- **Responsabilidad:** Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas, y quién debe informar sobre ellas.
- **Mejora continua:** La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos deberían ser un objetivo permanente de la organización.

Igualmente, Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (ANECOP) (2017) indica que a veces, cuando el producto o servicio resultan defectuosos y el cliente no recibe una atención adecuada del proveedor, toma represalias no pagando sus facturas. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. En este caso se debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, a fin de evitar demoras en los pagos.

#### 2.2.1.4. Refuerzo positivo

Grupo Asís (2014) indica que el refuerzo positivo es que una institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc.

Malka (2016) señala que el refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de

puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc. Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

### 2.2.2. Estrategias de productividad

Divanci (2007) indica que la necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio.

De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administrativa, la cobranza se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida. Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras de crédito, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazo con los clientes, son importantes para automatizar el área de cobranza de una empresa.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

Asimismo, Divanci, comenta que Javier Loíacono, Gerente de Sistemas de la Agencia de Cobranzas *Cashcollector*, explicó que las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor.

Igualmente, Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual

que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

#### 2.2.2.1. Procedimiento de cobranzas

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que la buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. Las empresas deben decidir entre contratar una compañía especializadas de cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado. La tabla a continuación pone en evidencia las ventajas y desventajas de las dos opciones.

#### 2.2.2.2. Capacitación del colaborador

Billikopf (2006) señala que la capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) indican que la capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, pautas y lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico resultan relevantes.



### 2.2.2.3. Incentivos al personal

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Adicional a mejorar el impacto de las actividades de cobranzas, adicionalmente conllevaran a un ambiente de sana competencia. Incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como “comisiones por recuperación” que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios, según el contexto. De otra forma, la meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones.

La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño de políticas de cobranza, y la determinación de estrategias de cobranza, así como en la medición del éxito y cumplimiento. Por ello es importante aplicar parámetros como medidas de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad. Un indicador o parámetro de mora desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días. La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancias a la morosidad. Esto resulta más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

Quintero (2013) señala que los incentivos logran resultados excelentes, pero lamentablemente en muchas empresas los consideran innecesarios, aun cuando casos como el anterior demuestran lo contrario y esto por razones tales como: los cobradores ya están devengando un sueldo y por qué consideran el incentivo un gasto innecesario.

No necesariamente estos incentivos deben ser en metálico, por ejemplo, un electrodoméstico, una cena para dos personas, tickets de cine, o hasta el hecho de darle al colaborador un día libre, pueden ser también un incentivo interesante.

### 2.2.3. Estrategias de recopilación y manejo de la información

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) mencionan que la información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza.

#### 2.2.3.1. Sistemas de información y soporte

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que, para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:

- Reportes para el diligenciamiento de la cobranza, utilizados por el personal de campo para seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial asesor de crédito o gestor de cobranza; lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora, etc. Este tipo de reportes normalmente son generados diariamente por el sistema.
- Reportes para el monitorio de la cobranza, los cuales son usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza; cartera por tramos de mora, etc. En general estos reportes son semanales y mensuales.

- Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores para la normalización, ciclos de facturación, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera por tramos. Estos reportes pueden ser generados diariamente para el seguimiento de la estacionalidad o mensualmente con el propósito de proyección y análisis de los resultados.

Así mismo, señala que el sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranzas realizadas. En el caso de contar con varios canales de cobranza tales como: asesores de crédito, gestores de cobranzas, call center, servicios a través de compañías de cobranza, etc., este factor es relevante para dar continuidad a las acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro.

Vasquez, C. (2013) indica que implementar sistemas de información y soporte logran gestionar de forma más eficiente los recursos para atacar cada uno de los casos de la mejor manera posible y brindar soporte a las actividades llevadas a cabo a lo largo del proceso alcanzando un control sobre cada una de las comunicaciones dadas con el deudor. Esto permitirá respaldar las decisiones tomadas durante el proceso para obtener el resultado esperado que es la recuperación de la deuda.

#### 2.2.3.2. Información acerca del cliente

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) indican que el contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así asegurar un contacto ágil con

el cliente a lo largo del proceso. Una sugerencia en este sentido es crear un sistema de incentivos para el personal por la actualización de información del cliente.

Tgestiona (2017) menciona que no todos los deudores son iguales; por esta razón lo primero que debe hacer es recopilar información sobre cada uno de ellos (solventía, liquidez, endeudamiento, etc.), de este modo podrá identificar con qué tipo de cliente moroso está tratando.

#### 2.2.3.3. Establecimiento de comités

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que el comité debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal, entre otros. En reuniones periódicas discuten y analizan casos de clientes en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se aprende de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

Este comité apoya el desarrollo una cultura de cobranza dentro de la institución, así también constituye un sistema de retroalimentación constante para la institución sobre las estrategias, políticas y procedimientos de cobranza implementados. A su vez es una instancia para el control de la morosidad, toma de decisión colectiva y *forum* de aprendizaje.

Créditos y Cobranzas (2017) señala que los comités están conformados en primera instancia por el Ejecutivo de Créditos y Cobranzas, la Gerencia, Comercialización, Finanzas, Producción, etc.

No es indispensable que el comité requiera de todos los jefes de mandos intermedios para conformarla. Esto dependerá fundamentalmente de la clase de empresa y especialmente de la magnitud de sus operaciones.

Sus principales funciones son:

- Aprobar las políticas de créditos y cobranzas planeadas y definidas por el departamento correspondiente.
- Aprobar el otorgamiento de créditos cuyos montos superen el límite establecidos por las políticas de crédito.
- Evaluar tomar medidas correctivas sobre la gestión de créditos y cobranzas.
- Aprobar el programa de inversión y financiamiento requerido por el Departamento de Créditos y Cobranzas.

La implementación de este Comité tiene un significado importante para la Gestión eficaz del Departamento de Créditos y Cobranzas, dado que evalúa en forma periódica la eficiencia y efectividad de dicho departamento. Su instauración permite, a la vez, interrelacionar las áreas o departamentos involucrados en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la empresa, por lo tanto, debe efectuarse en forma periódica y permanente.

#### 2.2.3.4. Control metodológico

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) mencionan que las unidades internas de Control Metodológico, o auditoría metodológica, son áreas estratégicas desarrolladas dentro de las instituciones ante la carencia de un sistema de control y monitoreo.

El control metodológico es una importante herramienta de retroalimentación y diagnóstico continuo para mantener al equipo gerencial informado sobre la calidad de las operaciones en las sucursales, y en cuanto a la correcta aplicación de las políticas y procesos de crédito. Estos controles deben prevenir desviaciones metodológicas que

puedan afectar la calidad de cartera, y estas unidades han contribuido eficazmente en la reducción de los niveles de mora de instituciones.

#### 2.2.4. Estrategias de procesos de recuperación

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que existen estrategias de procesos de recuperación sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente: Políticas de contacto con el cliente, cobranza segmentada, segmentación y alternativas de pago.

##### 2.2.4.1. Políticas de contacto con el cliente

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que ¿cuándo realizar el primer contacto? ¿Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

##### 2.2.4.2. Cobranza segmentada

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) señalan que toda institución debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales. Es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor al proceso de decisión.

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

- Revisión de la información externa disponible sobre el entorno regulatorio, limitaciones y restricciones, la competencia y el mercado objetivo, entre otros.
- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué deudas son probables de recuperar y definir la óptima estrategia a seguir para la recuperación de los fondos.

#### 2.2.4.3. Segmentación

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008) indican que una segunda y valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación. Este proceso es adicional a la determinación del nivel de riesgo (*data mining o scorecard*).

Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (se va conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que

pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo.

La segmentación de clientes es una importante herramienta que complementa la información proveída por una herramienta de medición de riesgo como un *scoring*. Si la institución no cuenta con esto, una clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- El cliente que quiere y puede pagar

Requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.

- El cliente que quiere y no puede pagar

Requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.

- El cliente que no quiere y puede pagar

Le exige a la institución preguntarse ¿es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción



más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron, pero no se abonaron por errores operativos.

- El que no quiere y no puede pagar

Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación – en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. Las IMF deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran nuestros clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

#### 2.2.4.4. Alternativas de pago

Wittlinger, Carranza & Tiodita (2008), las alternativas de pago son importantes herramientas de negociación y son claves para el éxito de la cobranza. Las IMF deben desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones, así armándose al personal para ganar la guerra de cobranza. La oportuna utilización de estas herramientas también resulta relevante y muestra la capacidad de reacción y respuesta de la institución ante el mercado.

Tradicionalmente las IMF han utilizado la reprogramación o reestructuración y la refinanciación de créditos como las únicas alternativas de pago. Estas dos opciones no

se ajustan a las diversas situaciones que presentan los clientes, de allí la necesidad de innovar y generar nuevas e innovadoras alternativas de negociación. Para poder ofrecer estas alternativas, es importante que la IMF cuente con el apoyo de un sistema de información que sea tanto estable como flexible. Porro general, si no es posible cobrar el crédito en un solo pago, se debe buscar una alternativa válida. Este se debe realizar aún si implica extender el plazo de la deuda, implementar evaluaciones periódicas, o recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento del crédito. Según la puntualidad del cliente, se reevalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible. Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 15 meses para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

### 2.3. Definición de términos básicos

- Cobranza: Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.
- Facturación: Operación técnica de la gestión financiera mediante la cual, dentro del marco de un acuerdo, una empresa especializada gestiona las «cuentas de clientes» de las empresas, adquiere sus cuentas acreedoras y se hace cargo del cobro de las mismas, corriendo con el riesgo de las pérdidas sufridas si los deudores rehúsan el pago de tales cuentas .
- Morosidad: La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras,

normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos.

- **Sistemas de Gestión de Cobranza:** Un Sistema de Gestión de Cobranzas es una herramienta informática que permite administrar lo que su nombre indica... la gestión de cobranzas. Su solidez, dinamismo y versatilidad garantizan el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudas en mora. Un Sistema de Gestión de Cobranzas está orientado a mejorar la performance incrementando la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Diseño de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo, pues como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003) este tipo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Además, es una investigación no experimental, debido a que no necesitó de la manipulación o la alteración de la variable en estudio. Así mismo, la investigación fue mixta, pues se aplicaron métodos cuantitativos para recoger información de los usuarios de agua en la ciudad de Chiclayo, así como se tomaron datos cualitativos a través de entrevistas a los responsables del área de Facturación y Cobranzas de la empresa EPSEL. “Los métodos mixtos no nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy, son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de investigación. Conjuntan información cuantitativa y cualitativa, y la convierten en conocimiento sustantivo y profundo” (Hernández, 2006).

#### 3.2. Área y línea de investigación

Ciencias Sociales – Gestión y táctica operativa

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

##### 3.3.1. Población

La población de esta investigación estuvo conformada por el total de usuarios con morosidad que presenta EPSEL S.A. en la ciudad de Chiclayo; éstos representan las 7,547 conexiones que se encuentran en estado de morosidad, información que ha sido recopilada de la misma empresa EPSEL S.A. al inicio del año 2015.

### 3.3.2. Muestra

La muestra fue obtenida a través de la ejecución de la fórmula con los datos recogidos. Luego de la operación, se determinó que la muestra fue de 136 usuarios, pero para efectos de redondeo se han tomado 138 usuarios distribuidos en tres grupos:

Grupo	Total
Casas	46
Dptos. Multifamiliares	46
Negocios	46
Total	138

N: 7547

p: 90% (0.90) porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q: 10% (0.10) porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado

z: nivel de confianza (1.96) o 95%

e: margen de error (0.05) o 5%

Cálculo de la muestra:

$$\eta = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

n = 136

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 3 *Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Sistemas de Gestión de cobranza</b>	Estrategias Proactivas	Educación al cliente	Cuestionario
		Involucramiento al cliente	
		Gestión de quejas y reclamos	
		Refuerzo positivo	
	Estrategias de Productividad	Procedimiento de cobranzas	Guía de entrevista
		Capacitación del colaborador	
		Incentivos al personal	
	Estrategias de Recopilación y manejo de la información	Sistemas de información y soporte	
		Información acerca del cliente	
		Establecimiento de comités	
		Control metodológico	
	Estrategias de Procesos de Recuperación	Políticas de contacto con el cliente	Cuestionario
		Cobranza segmentada	
Segmentación			
Alternativas de pago			

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1. Métodos

Se utilizó el método aleatorio simple para la determinación de la muestra. Se recogió información de los tres grupos identificados de usuarios morosos, se visitaron en primer lugar usuarios con domicilio de tipo casa, luego se visitaron a los departamentos ubicados en edificios multifamiliares, y por últimos, a los negocios de la ciudad previamente identificados. Así mismo se recogió información a partir de

entrevistas elaboradas a los responsables del área de Facturación y Cobranzas de EPSEL.

### 3.5.2. Técnicas e instrumentos

Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la entrevista. Los instrumentos utilizados para la investigación fue el cuestionario validado por expertos y para la entrevista se usó la Guía de entrevista.

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Se procesó la información obtenida a través del SPSS versión 22.

#### IV. RESULTADOS

Tabla 4 *Sexo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	91	66,9	66,9	66,9
	Femenino	45	33,1	33,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

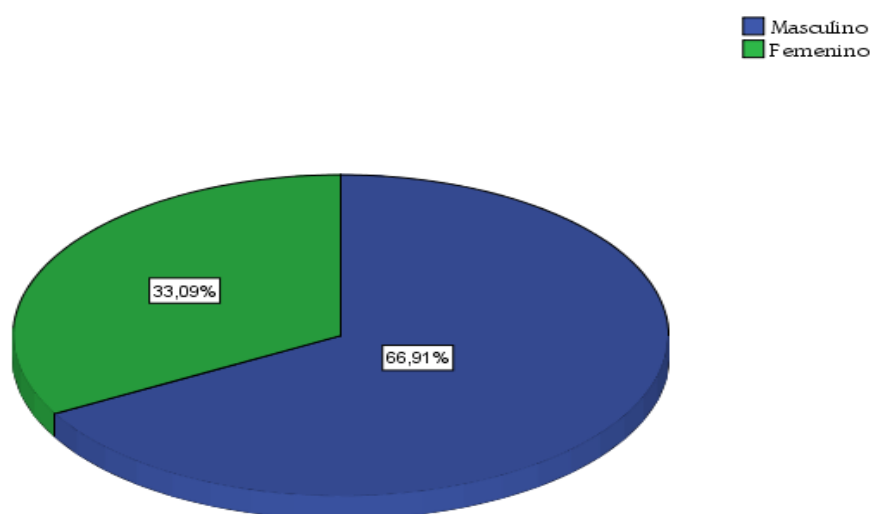


Figura 1. *Sexo*

De los encuestados en la investigación, se encontró que el 67% de ellos responsables del manejo de los pagos y servicios de agua son de sexo masculino, mientras que el 33% lo son las mujeres del hogar. Esto puede decir que aún predomina que la figura del hogar sigue siendo el masculino, que tradicionalmente se encarga por hábitos familiares de pagos de los servicios básicos. En el caso de las mujeres encontradas, muchas de ellas fueron de las viviendas multifamiliares (departamentos en edificios) que son madres solteras y solteras.



Tabla 5 *Edad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 20	6	4,4	4,4	4,4
	De 20 a 30 años	29	21,3	21,3	25,7
	De 31 a 40 años	18	13,2	13,2	39,0
	De 41 a 50 años	28	20,6	20,6	59,6
	De 50 a más	55	40,4	40,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

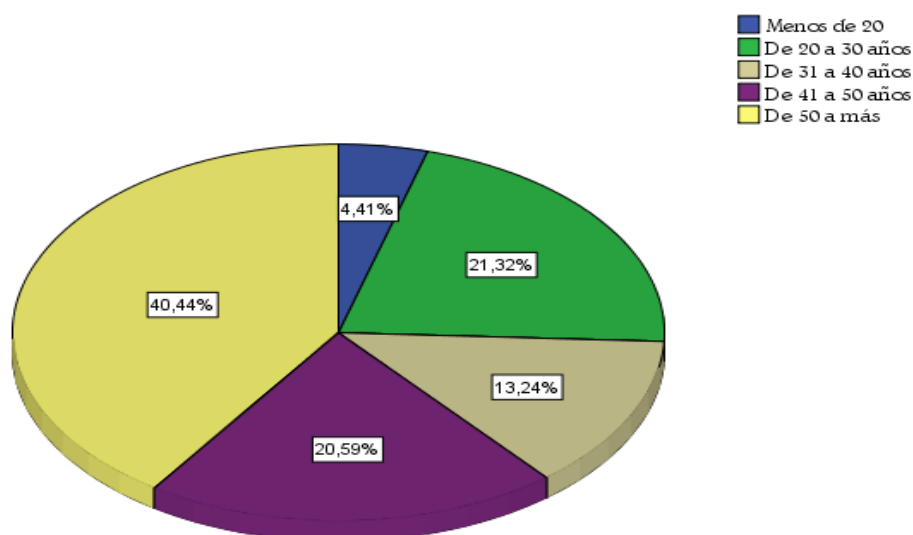


Figura 2. Edad

Dentro del grupo de edades encontradas, un 40% de ellos responsables del pago de servicios básicos como el agua, tienen más de 50 años. Esto podría confirmar el resultado anterior donde se nota que la figura paterna es la que se encarga de ello. Como entidad encargada de normar, regular, supervisar y fiscalizar a las EPS en todo el país, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) aclara que las empresas de saneamiento manejan hasta cinco tipos de usuarios: los sociales y domésticos, que conforman el grupo de los ‘residenciales’, y los comerciales, industriales y estatales, que son catalogados como los ‘no domésticos’ (SUNASS, 2015).

Por otro lado, un 21% de la población encuestada, se encuentra entre 20 a 30 años y entre 41 a 50 años. Esto muestra que estos grupos de personas también forman parte de la responsabilidad de manejar y conducir los pagos de los servicios básicos. Sólo un 4% está en un grupo menos de 20 años.

Tabla 6 *Estado Civil*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	28	20,6	20,6	20,6
	Casado	82	60,3	60,3	80,9
	Divorciado (a)	18	13,2	13,2	94,1
	Viudo	8	5,9	5,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

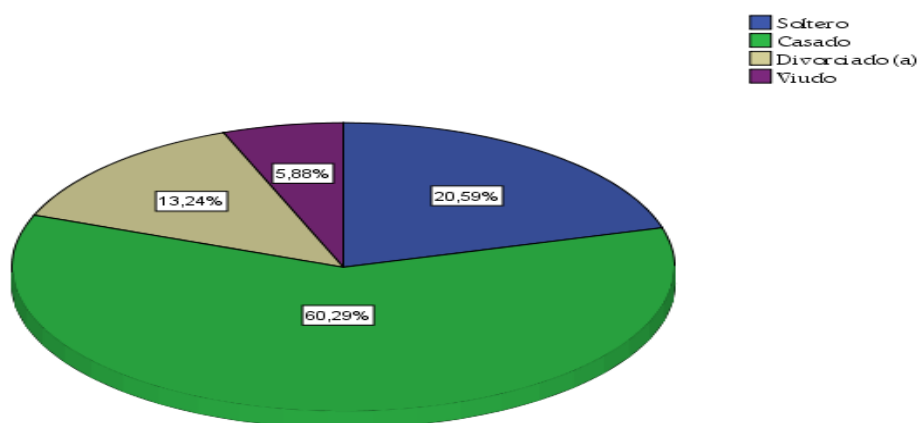


Figura 3. Estado Civil

El estado civil representa la probabilidad de que puedan ser las causas de que los residentes no paguen los recibos de los servicios de agua. En este caso, el 60% de la población encuestada tienen como estado ser casados, que quizá condicione el hecho de su comportamiento de pago. En cada pareja el régimen económico más idóneo depende de su situación particular.

Actualmente muchas parejas se forman con una visión de futuro limitada: “mientras dure” o “en tanto en cuanto sienta eso por ti”; por eso, las relaciones

económicas se plantean de manera que la separación sea más fácil. Las parejas que tienen hijos de anteriores matrimonios se suelen plantear claramente los aspectos económicos, por salvaguardar los derechos de los hijos anteriores a la formación de la pareja. Entonces hay que ser muy cuidadosos para que el otro no piense que está financiando a unos hijos que no son suyos y con los que, a veces, es difícil llevarse bien.

Por otro lado, un 20% de ellos aduce ser soltero mientras que un 13% son divorciados y sólo un 6% refiere estar en condiciones de viudo.

Tabla 7 *Carga Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tengo hijos	20	14,7	14,7	14,7
	1 hijo	26	19,1	19,1	33,8
	2 hijos	37	27,2	27,2	61,0
	3 hijos a más	53	39,0	39,0	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

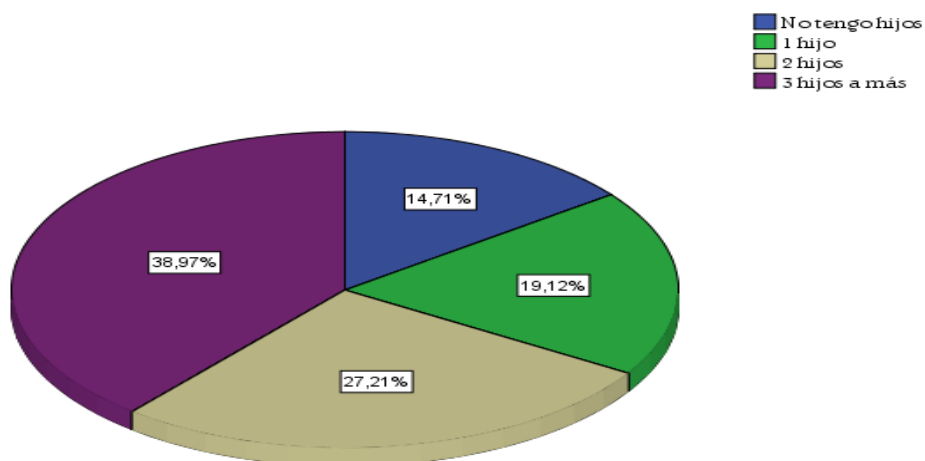
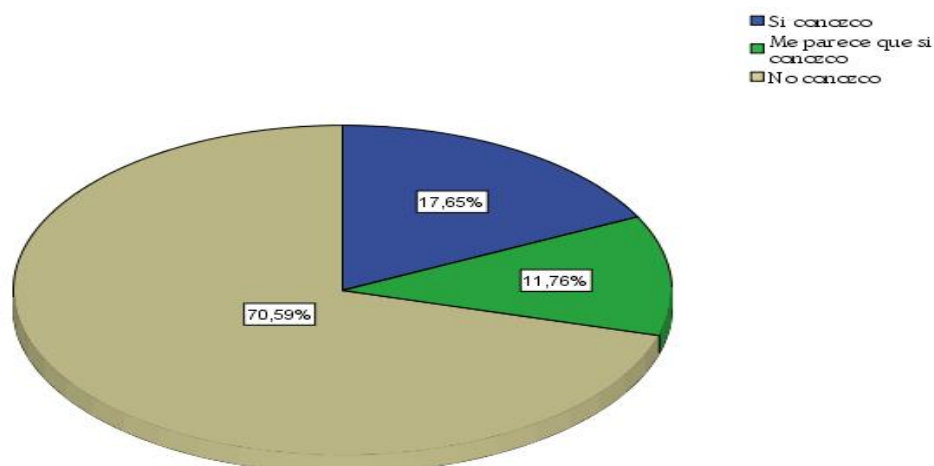


Figura 4. *Carga Familiar*

Las cargas del matrimonio forman una categoría unitaria donde no se pueden distinguir los gastos individuales de los gastos colectivos en interés de la familia. Son los cónyuges los que definen y configuran, por medio de sus capitulaciones matrimoniales o por pacto tácito o expreso, el modo en que han de contribuir a las cargas o cuales tienen esa consideración atendiendo al proyecto en común, a la posición y circunstancias de la familia, como ha ocurrido en este matrimonio. En este resultado se puede apreciar que las personas encuestadas, el 39% indican que tienen de 3 hijos a más, quizá esto explique la sobre carga de familia y que por consiguiente quizá las dificultades de pago. Luego, el 27% dice que tienen dos hijos; por lo tanto, si se aprecia, más del 60% tienen más de dos hijos. Esta carga podría ser la responsable de la falta de pago de las familias respecto a los servicios básicos. Sólo un 15% refiere no tener hijos.

Tabla 8 *¿Conoce usted todos los servicios detallados que paga en un recibo de agua?*

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si conozco	24	17,6	17,6	17,6
	Me parece que si conozco	16	11,8	11,8	29,4
	No conozco	96	70,6	70,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	



*Figura 5. ¿Conoce usted todos los servicios detallados que paga en un recibo de agua?*

Uno de los puntos que más dudas suscita con respecto a la factura del agua es saber qué es cada concepto que aparece en el desglose. Cada municipio fija las tarifas que los consumidores deben de pagar, por lo que el precio que se paga por cada uno de los conceptos variará en función de la localidad. En la segunda hoja de la factura del agua deberán aparecer detallados, al menos, los importes correspondientes a los siguientes conceptos, tasas o cánones del servicio. Considerando que el costo se ha determinado según el tipo de usuario, la SUNASS comparó los recibos facturados por SEDAPAL por un consumo mensual de 20 m<sup>3</sup> de agua y comprobó que los usuarios de las categorías comercial, industrial y estatal pagan más por el costo del servicio que los usuarios de la categoría doméstica.

Así, partiendo del costo por m<sup>3</sup>, los usuarios domésticos pagan S/.47,08 por un consumo de 20 m<sup>3</sup>, mientras que los estatales pagan S/.144,11. Por su parte, los industriales y comerciales se colocan como los primeros de la lista, con un desembolso de S/.172,17 por 20 m<sup>3</sup> de agua potable. (SUNASS, 2015).

El 71% de los encuestados no conoce los detalles del pago que realizan, por lo tanto, es probable que no sepan la importancia del cancelar a tiempo y lo que evitaría perjudicarlos. Sólo el 18% conoce lo que el recibo contiene en el detallado.

Tabla 9 ¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si me ha involucrado	17	12,5	12,5	12,5
	Me parece que no lo ha hecho	10	7,4	7,4	19,9
	Nunca me ha involucrado	109	80,1	80,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza?

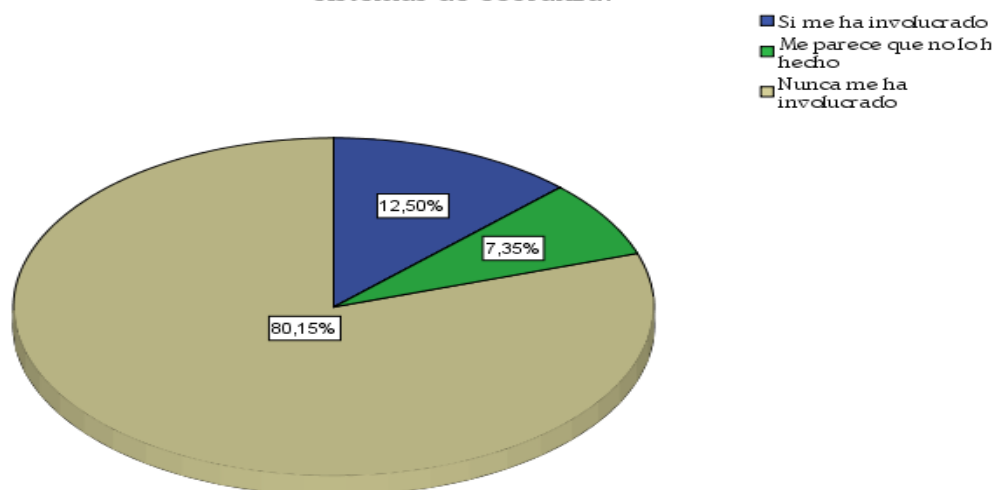


Figura 6. ¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza?

Es difícil ver que hoy una empresa de servicio público involucre a sus clientes para mejorar sus procesos internos. En la última década se ha producido un aumento generalizado del interés por la calidad, tanto en organizaciones industriales como en organizaciones de servicios. Este interés se plasma en la implicación cada vez mayor de la comunidad científica en la investigación de temas de calidad, en la implantación generalizada de técnicas de calidad como los sistemas de gestión de calidad total (Total Quality Management) y la creación de equipos de calidad y programas de atención al cliente entre otras. En general, puede afirmarse que el objetivo principal que se persigue con este interés por la calidad es la satisfacción del cliente y la eficiencia en

el logro de esa satisfacción (uso adecuado de recursos organizacionales) con el fin de mantener o aumentar la competitividad empresarial.

Los beneficios organizacionales derivados de la oferta de productos (bienes de consumo y servicios) de calidad son el supuesto sobre el que se defiende la inversión de grandes esfuerzos económicos y humanos en la consecución de la misma. Existe un amplio consenso respecto a los beneficios que reporta una política empresarial centrada en la calidad. Habitualmente se resaltan sus efectos sobre el mantenimiento o aumento de la cuota de mercado y la fidelidad del cliente a una marca o producto (Johns, 1996, p.9).

El 80% de los involucrados manifiesta no haber participado en ningún tipo de participación sobre los sistemas de cobranza, ellos indican no haber estado en ninguna reunión y que no tienen ningún canal de comunicación con los clientes. El 13% dice que sí ha participado y un 7% refiere que le parece haberlo hecho.

Tabla 10 *¿EPSEL ha escuchado alguna sugerencia por parte suya y lo ha implementado?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si lo ha implementado	11	8,1	8,1	8,1
	No sé si lo ha implementado	13	9,6	9,6	17,6
	No lo ha implementado	12	8,8	8,8	26,5
	Nunca he generado una sugerencia	100	73,5	73,5	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

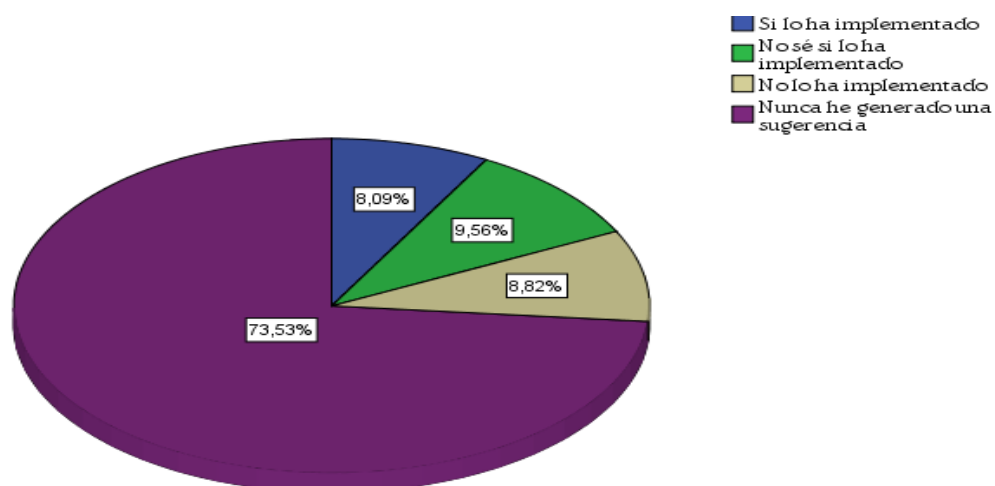


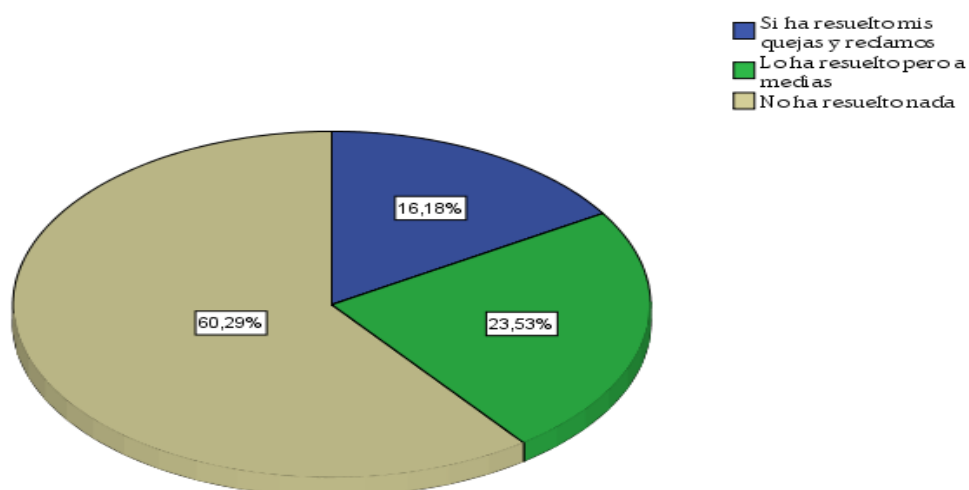
Figura 7. ¿EPSEL ha escuchado alguna sugerencia por parte suya y lo ha implementado?

El 74% indica que nunca ha generado una sugerencia por ninguno de los medios que ofrece la empresa. Ellos refieren que como nunca han obtenido respuestas en experiencias anteriores, ya no proceden a realizar ningún tipo de acción contra la empresa. Los demás indican que, si han realizado algún tipo de sugerencia, el 10% no sabe si lo han implementado y el otro 9% indica que no lo han implementado.

Tabla 11 ¿EPSEL ha resuelto sus problemas ante alguna queja o reclamo interpuesto por sus servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si ha resuelto mis quejas y reclamos	22	16,2	16,2	16,2
	Lo ha resuelto pero a medias	32	23,5	23,5	39,7
	No ha resuelto nada	82	60,3	60,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	





*Figura 8. ¿EPSEL ha resuelto sus problemas ante alguna queja o reclamo interpuesto por sus servicios?*

Una organización centrada en el usuario deberá dar facilidades para que sus consumidores entreguen sugerencias y quejas. Estos flujos de información proveen a las empresas de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente para resolver sus problemas. Por esa razón, es importante que la organización tome medidas inmediatas. El 60% que ha presentado sus quejas, no ha recibido algún tipo de solución respecto a su problema. Un 24% indica que lo han resuelto a medias y un 16% que no han sido resueltos, indican de por sí bastante bajo.

En el año 2016, un total de 373 quejas de usuarios del servicio de agua potable y alcantarillado recibió, de enero a marzo, la oficina de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) en Chiclayo. La mayoría de usuarios reportaron reclamos por el cobro excesivo del consumo y por problemas operativos, como falta de agua o desborde de desagües.

“Todas estas quejas son atendidas mediante orientaciones del procedimiento de reclamo y gestiones ante la empresa prestadora del servicio del agua potable y alcantarillado para que el inconveniente sea atendido en los plazos debidos. Es por ello, que en todas nuestras campañas instamos a los usuarios a hacer valer su derecho al reclamo e iniciar el debido procedimiento ante una insatisfacción con el servicio,

además de estar atento a los plazos e instancias”, sostuvo la representante de la SUNASS. Señaló que, si la EPS declara infundado el reclamo, el usuario puede apelar y el expediente será enviado al Tribunal de Solución de Reclamos (TRASS) de la SUNASS, como última instancia administrativa. Mientras dure el reclamo el usuario no está obligado a pagar el recibo ni tampoco le pueden cortar el servicio.

Tabla 12 ¿Ha premiado alguna vez EPSEL su compromiso de pago puntual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si me ha premiado	9	6,6	6,6	6,6
	Me parece que lo han hecho alguna vez	9	6,6	6,6	13,2
	Nunca me han premiado	118	86,8	86,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

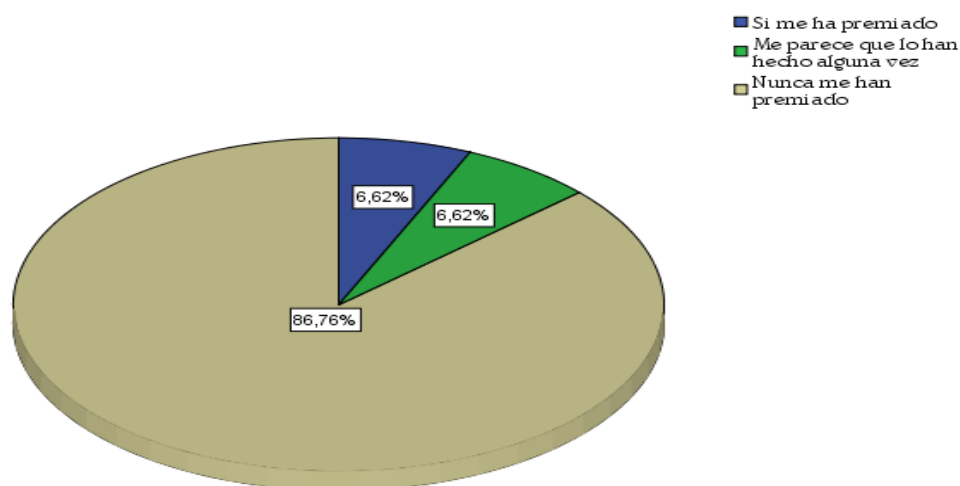


Figura 9. ¿Ha premiado alguna vez EPSEL su compromiso de pago puntual?

El presidente de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), Rudecindo Vega, informó que lanzarán un bono para incentivar el

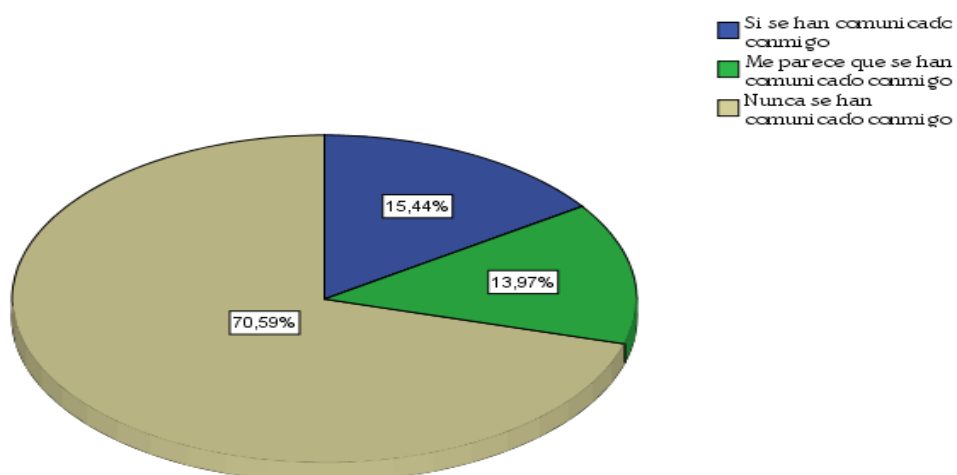
pago oportuno de los servicios de agua potable y alcantarillado; y luchar contra el uso clandestino de este servicio.

Explicó que se trata de una estrategia para luchar contra el uso ilegal del agua y desagüe. Cabe recordar que el presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, sostuvo que se entregará un bono del buen pagador, así como se hace con las hipotecas o los servicios de electricidad. “Si uno paga el 30 de cada mes, como debería ser, se le dará un descuento de ‘x’, que será 15% o 20%”, indicó. (América Noticias, 2017).

Eso aún no se da en EPSEL, por esa razón el 87% dice no haber recibido ningún tipo de incentivo o premio por su pago puntual en algún momento. El resto de personas indican que al parecer si lo han premiado y el otro que en algún momento lo hicieron.

Tabla 13; *En algún momento EPSEL se ha comunicado con usted por alguna vía sea telefónica, correo o personalmente para evaluar el servicio que brinda?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si se han comunicado conmigo	21	15,4	15,4	15,4
	Me parece que se han comunicado conmigo	19	14,0	14,0	29,4
	Nunca se han comunicado conmigo	96	70,6	70,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	



*Figura 10.* ¿En algún momento EPSEL se ha comunicado con usted por alguna vía sea telefónica, correo o personalmente para evaluar el servicio que brinda?

El 71% indica que nadie se ha comunicado con ellos para evaluar el servicio de agua y desagüe que brinda la empresa. Esto es muy serio pues es importante que haya un contacto siempre con los clientes para poder saber su nivel de satisfacción. Sólo un 15% indica que si lo han hecho y que ha sido por motivos de haber presentado sus reclamos; mientras que el 14% indica que al parecer sí logran comunicarse con ellos.

Tabla 14 ¿Considera usted que EPSEL lo categoriza de alguna manera (por lugar de residencia, por monto facturado, por uso de servicios, u otros) frente a otros grupos de clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si me categoriza	14	10,3	10,3	10,3
	Creo que si lo hace	15	11,0	11,0	21,3
	No me categoriza por ningún motivo	107	78,7	78,7	100,0
Total		136	100,0	100,0	

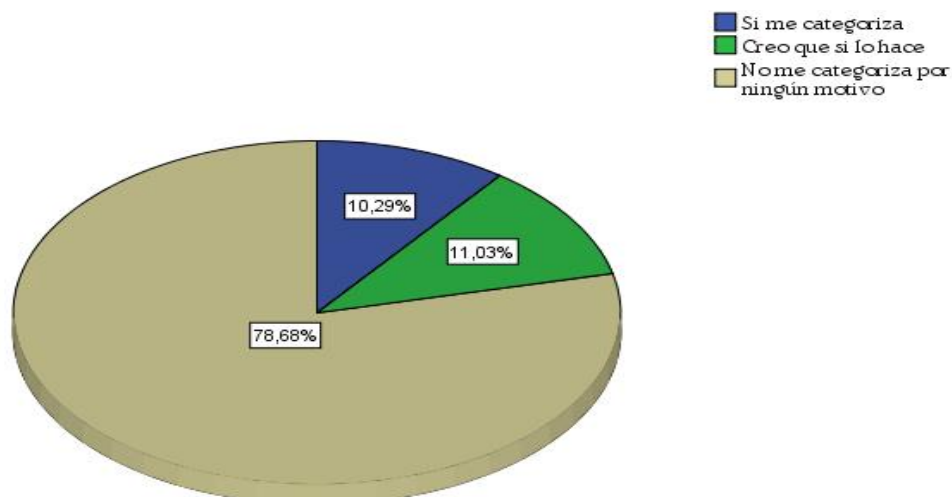


Figura 11. ¿Considera usted que EPSEL lo categoriza de alguna manera (por lugar de residencia, por monto facturado, por uso de servicios, u otros) frente a otros grupos de clientes?

Los clientes no se sienten categorizados de ninguna forma. No todos los clientes son iguales. No todos generan la misma contribución, ni tienen las mismas expectativas. Pero más importante aún, pretender atender a todos los clientes por igual se puede crear expectativas de atención que en la práctica no estará en capacidad de cumplir. Usualmente por falta de recursos, o porque el cliente no genera suficiente rentabilidad para invertirle más. Por eso es importante la clasificación de clientes, porque permite alinear los perfiles de clientes con los modelos de atención viable y

sostenible por la compañía. El 79% dice no haber sentido que lo categorizan de alguna manera, mientras que 11% cree que si lo hacen. Sólo un 10% refiere que si lo hacen.

Tabla 15 ¿Considera usted que EPSEL lo segmenta bajo algún tipo de variable de cobranza llámese buen pagador, mal pagador, pésimo pagador...etc.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si me segmenta	11	8,1	8,1	8,1
	Creo que si lo hace	19	14,0	14,0	22,1
	No me segmenta	106	77,9	77,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

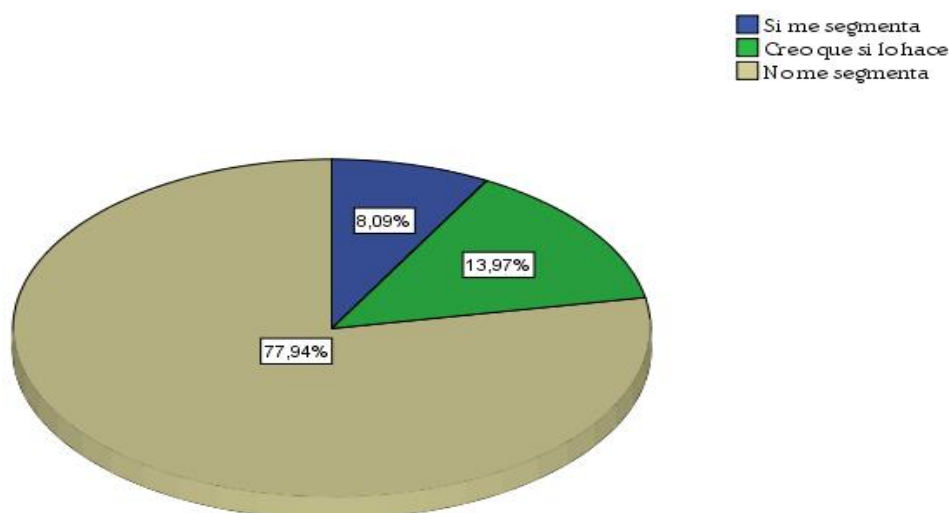


Figura 12. ¿Considera usted que EPSEL lo segmenta bajo algún tipo de variable de cobranza llámese buen pagador, mal pagador, pésimo pagador...etc.?

Al igual que el resultado anterior, los clientes sienten que no son segmentados de alguna manera u otra. Sólo el 8% cree estar segmentado por alguna característica. Se debe recordar que el nivel de contribución y en general la relevancia del cliente para la compañía, se asocia habitualmente a la clasificación con las letras A, B, C y D. Siendo A los mejores clientes, y los D aquellos que no debería tener. Algunas empresas

cambian las letras por colores (negro, dorado, plateado), metales (oro, plata, bronce), piedras preciosas (diamante, esmeralda, rubí), estatus (Premium, Plus, Básico) y cosas similares, pero el principio es el mismo.

Tabla 16 ¿EPSEL ofrece alternativas de pago en caso así lo requiera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si ofrece alternativas de pago	27	19,9	19,9	19,9
	Me parece que si ofrece alternativas de pago	25	18,4	18,4	38,2
	No ofrece alternativas de pago	84	61,8	61,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

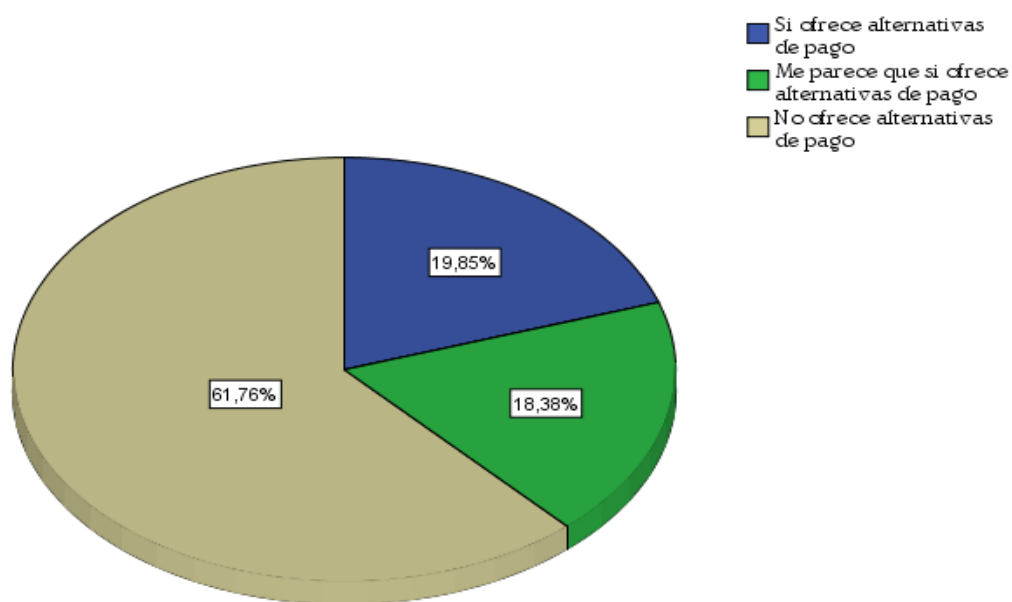


Figura 13. ¿EPSEL ofrece alternativas de pago en caso así lo requiera?

EPSEL ofrece alternativas de alguna manera u otra para poder ponerse al corriente con los pagos. Aunque el 62% no lo considere así, hay un 20% que si lo hace. Son muchas las alternativas y la empresa tiene que desarrollar campañas para incentivar el pago de los usuarios morosos.

## V. PROPUESTA

### 5.1. Educación al cliente

En servicios, es casi normal que los usuarios siempre tengan algunos niveles de insatisfacción, el cliente no entiende, o pide imposibles, o se dice que no valora el esfuerzo. En el aspecto de educación al cliente, se sugiere tomar las siguientes actividades:

#### a. Explicarles bien sobre el servicio

Informar al cliente de EPSEL sobre los elementos que componen el servicio, cómo utilizarlos, qué hacer en caso de fallas, pero además cuáles son sus ventajas como usuarios del servicio. Para eso se hará dos cosas:

- Implementar *brochure* informativo en el área de Informes de la empresa para que los usuarios sepan al detalle el servicio que se brinda, la importancia de los pagos a tiempo, las conexiones domiciliarias y sobre todo el respaldo de la SUNASS como ente protector del usuario del servicio de agua. Se necesita empezar la tarea de educar a las personas a ser mejores clientes para que otros también puedan disfrutar al igual que ellos.



Figura 14. Brochure informativo



- Realizar campañas de visitas

Se desarrollará la Campaña “Ojito al Agüita”, que consta de salir a los lugares donde hay altos índices de morosidad con el objetivo de mostrar a los usuarios cómo funciona el servicio de agua y alcantarillado, tratando de concientizar y generar interés. Se mostrará de manera explícita como está compuesto el recibo de agua, cuáles son los montos que se cobran en el servicio y sobre todo disipar las dudas. Se evitará ser un canal de reclamos pues los usuarios podrían confundir el objetivo de la campaña. Una correcta educación permitirá explicarle al cliente en forma honesta lo que la empresa puede hacer.

El muñeco “Agüita” será el encargado de animar a las personas a salir de casa y escuchar las charlas de la campaña.



*Figura 15.* El muñeco “Agüita”

- Implementar sitio web informativo

Se implementará un espacio en la web corporativa para mostrar al igual que las campañas de desplazamiento, los beneficios de los usuarios; se buscará que las personas que no puedan estar presentes o no accedan a las visitas físicas, lo puedan hacer por la web.



Figura 16. Sitio web informativo

## 5.2. Involucramiento al cliente

Se ha detectado que no todos los usuarios realizan sus pagos en la fecha programada, es decir, las fechas usuales que son fin de mes.

Se propone realizar dos tipos de categorías de pago:

- Pagos a fin de mes
- Pagos en quincena de mes

El cliente podrá elegir en cuál de las fechas pagar y no se verá alterado el ciclo de facturación. Sólo se correrán las fechas y habrá una extensión del pago. Debe quedar claro que no se cambiarán los ciclos de facturación, sólo se cambiarán las fechas de pago. Esto podrá facilitar al usuario a poder tener un respiro en caso a fin de mes pague todas sus deudas como usualmente es.

## 5.3. Gestión de quejas y reclamos

El 15 de marzo se celebró el Día Mundial del Consumidor, fecha que recuerda el derecho que tienen a ser tratados de manera adecuada y con respeto, con calidad de servicio, como usuarios, consumidores y ciudadanos, tanto en entidades públicas como en empresas privadas que prestan servicios públicos. El buen trato a los usuarios se refleja, entre otros aspectos, en la atención del personal capacitado y dispuesto a brindar información, en la implementación de mecanismos rápidos y sencillos para presentar reclamos o en la pronta solución de los mismos.

Sin embargo, existen factores que impiden alcanzar la calidad del servicio en las entidades de la Administración Pública, como el trato inadecuado que se da, por ejemplo, en los Centros de Atención al Cliente de SEDAPAL de Lima Sur, donde la Oficina Defensorial de Lima Sur realizó visitas inopinadas a los referidos Centros ubicados en los distritos de Villa El Salvador y Surquillo, y constató que existen trabas administrativas e inadecuada atención a los usuarios para que estos puedan expresar su disconformidad con el trato brindado.

También se comprobó que el “Libro de Observaciones de Usuarios” –donde se anotan las quejas por la atención que se recibió– no estaba disponible y había que solicitarlo al área o funcionario sobre el que se pretende realizar la queja, hecho que no resulta razonable y resta libertad al usuario para expresar su reclamo, pese a que este derecho está establecido en el artículo 78° del Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento – Res. 011-2007-SUNASS-CD.

Con toda esta realidad, sólo queda diseñar el esquema de atención a los usuarios, esta sería:

Tabla 17 Esquema de atención al cliente

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía</b>	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los Procesos de Atención.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención.	Existe una persona con nivel de Gerente o Director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
<b>2. Planeamiento estratégico</b>	La Mejora de la Atención se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales Aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales Aprobados en su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales aprobados en su PEI y Todos los órganos que la comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
<b>3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados</b>	Los logros en la Mejora de la Atención al usuario se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención al usuario.	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los Procesos de Mejora Continua.
<b>4. Gestión de la Calidad</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpora la Mejora	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a cargo de atención a los ciudadanos.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	de la Atención al usuario.		
<b>5. Gestión de la Seguridad y Salud</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Asimismo, los canales de atención permiten a las personas expresar sus necesidades y expectativas frente a los distintos servicios públicos (demandas de la ciudadanía), facilitando la interacción y retroalimentación entre la gestión de las entidades y la ciudadanía. De esa forma, no solo se recogen las percepciones de los usuarios o beneficiarios, sino que se fortalecen actitudes participativas, transparentes y democráticas dirigidas desde el estado hacia la ciudadanía.

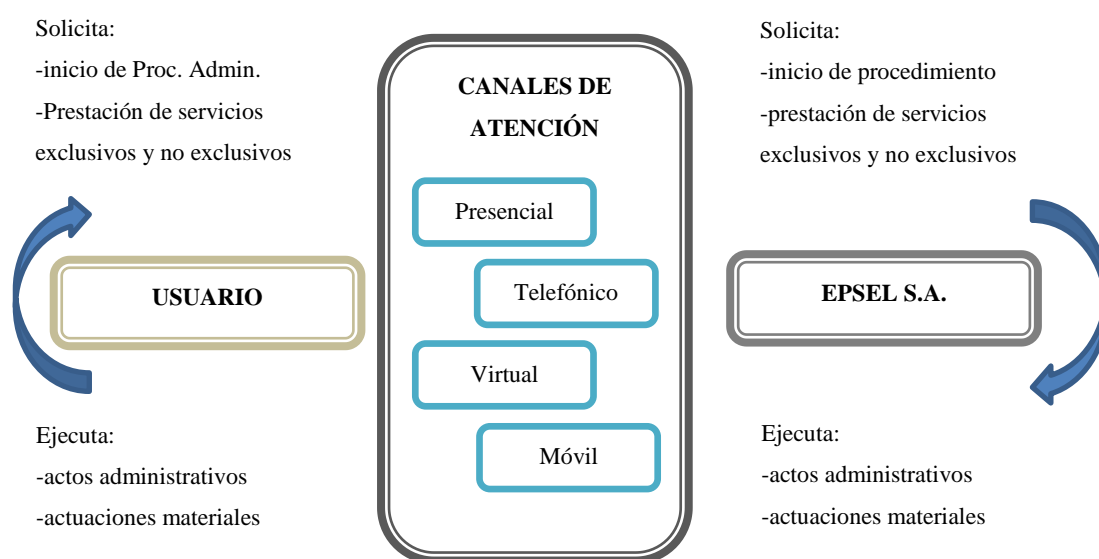


Figura 17. Proceso a través de los Canales de Atención



Figura 18. Procedimiento de atención de reclamos de usuarios del servicio de agua y alcantarillado

#### 5.4. Refuerzo positivo

Los refuerzos, en este sentido, pueden dividirse en positivos y negativos. Un refuerzo positivo es aquel que favorece la reiteración de la conducta a partir de la concesión de un premio o de algún tipo de gratificación. El refuerzo negativo, en cambio, implica la eliminación de un estímulo negativo para evitar la repetición de la conducta.

Para el caso de trabajar con los clientes de EPSEL, se propone que se pueda identificar a los clientes puntuales y generar una especie de bonificación para su próxima facturación. Es decir, las personas que cumplan de manera continua por 3 meses seguidos, podrán ser parte de este grupo “especial” de clientes. Y en el caso de los clientes que tienen moras y logran ponerse al día, además de eso mantienen un record de cuatro meses seguidos en el pago, EPSEL los contactará vía correo o en su próximo pago recibirán una felicitación y, mediante su código entrarán a un sorteo por vales de consumo o algún tipo de producto según lo que se pueda negociar con ciertos proveedores.

#### 5.5. Procedimiento de cobranzas

El sistema de cobranza debe ser mucho más ágil, se busca que los clientes morosos puedan tener fácil acceso a los pagos. Es por eso que, dentro de la clasificación de avanzado, se busca que haya una relación más accesible con ellos.

Tabla 18 *Procedimientos de Cobranza*

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites</b>	Los pagos se realizan en la ventanilla denominada “caja” ubicada en la sede de la entidad, donde se pueden realizar múltiples operaciones. Los pagos se realizan únicamente en efectivo.	Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como en las propias entidades bancarias. Los pagos se realizan en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito / crédito).	Se ha implementado un servicio de pago descentralizado y en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.
<b>2. Información sobre requisitos y costos y plazos</b>	La información sobre requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad y en	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en vitrinas,	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, se encuentran disponibles en el portal web de la entidad y en el



Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	el portal institucional.	mostradores, portal institucional.	sistema único de trámites.
<b>3. Acceso y gratuidad de los formularios</b>	Los formularios están disponibles de forma gratuita para la ciudadanía, redactados en lenguaje de fácil comprensión.	Existen Módulos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, donde se entregan formularios de forma gratuita, se brinda orientación sobre los tipos de formularios y cómo deben ser llenados.	Se han implementado medios virtuales (portal web, kioskos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados
<b>4. Simplificación de trámites</b>	Se han simplificado con la metodología vigente los trámites más frecuentes de la entidad, o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía, a criterio del	El equipo de mejora continua ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites y eliminado aquellos que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	El equipo de mejora ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	equipo de mejora continua.		trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

#### 5.6. Capacitación del colaborador

Se propone:

- Curso de capacitación al cliente

Los datos encontrados en la empresa apoyan la idea de realizar un curso como este.

Un excelente servicio hace que el cliente entre con grandes expectativas, pero si el servicio personal es deficiente y no le satisface, sale inmediatamente por la misma puerta por donde entró, desilusionado y resentido. A pesar de estar en un mercado monopolístico, el cliente siente y se llena de impotencia al sentirse vulnerado.

Así mismo, si desea que las cosas marchen bien hacia fuera, primero deben marchar bien hacia adentro, por eso es necesario desarrollar una cultura de excelencia en el servicio al cliente en la organización.

Contar con personas que atienden a sus clientes adopte actitudes profesionales de servicio al cliente. Los participantes del curso Atención y Servicio al Cliente aprenderán a:

- Reconocer las exigencias del mercado actual y porqué la calidad en la atención y en el servicio al cliente, es una vital necesidad para que las organizaciones modernas sean exitosas.

- Definir el concepto actual de servicio con base en el esquema cliente-proveedor y así dirigir su trabajo a la total satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
  - Identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención y fascinar a sus clientes.
  - Aplicar las técnicas y métodos más recurrentes para atender y servir con calidad a los diferentes tipos de clientes.
  - Establecer soluciones y propuestas para conseguir la satisfacción del cliente.
- Calidad en el servicio

Recientemente la calidad en el servicio se ha convertido en uno de los conceptos más importantes en la economía actual, ya que la competencia es cada vez mayor y las barreras de negocios cada día más fáciles de superar. Ante esta situación los responsables de atender el mercado, además de los directores, gerentes, encargados de área, y cualquier colaborador que tenga contacto con el cliente y el consumidor deben tener un alto desempeño en su proceso.

Este curso se basa en modernas técnicas para brindar la mejor atención al cliente, lo que le permitirá contar una visión exacta del trato humano que deben ser sujetos todo tipo de clientes sin importar si estos son internos o externos, de la misma manera entenderá porque es tan relevante el manejo de la visión personal y cómo impacta a los clientes. Además, obtendrá los métodos para favorecer su comunicación personal y telefónica.

- Manejo de Quejas y conflictos

No se trata de evitar los contactos de quejas por parte de los clientes, se requiere contar con personal altamente entrenado para enfrentar situaciones o clientes difíciles. El problema del problema, no es el problema sino como manejamos los problemas.

Los participantes del curso Manejo de Quejas y Conflictos aprenderán a:

- Valorar la importancia que tiene el servicio al cliente o usuario por teléfono.
- Aplicar las técnicas necesarias que propiciarán una eficaz atención.
- Identificar las emociones y canalizarlas a nuestro favor.
- Practicar las técnicas de manejo de clientes y situaciones difíciles.

Evaluar la aplicación de lo aprendido, en situaciones reales de trabajo.

### 5.7. Incentivos al personal

El conocimiento de las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para Mejorar la Atención a la Ciudadanía. La medición de la satisfacción permitirá adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios ofertados.

Desde el punto de vista del ciudadano, la creación de valor está asociada a tres componentes principales:

- La satisfacción: es una respuesta emocional o cognoscitiva a determinados atributos que le resultan relevantes. En definitiva, la opinión que tienen los ciudadanos sobre los servicios que prestan las entidades públicas se ve alterada por la experiencia satisfactoria, o insatisfactoria, que se produce en un momento determinado.
- La expectativa: que tiene el ciudadano sobre lo que debe ser el servicio. Para lograr su satisfacción se requiere cumplir con sus necesidades. La única vía es brindarles un servicio de buena calidad.
- La experiencia acumulada: sobre la cual se miden los cambios en las condiciones de los ciudadanos como producto de la prestación de los servicios.

En atención a lo anterior, es de suma relevancia que se lleven registros y se encueste a los ciudadanos sobre la atención brindada. La sistematización y procesamiento de esta información permitirá tener mayor claridad de los aspectos a reforzar.

Es importante, un adecuado uso de la información en la Gestión del Conocimiento de la entidad. Por ello, se deben recoger, organizar y analizar datos con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones y para el seguimiento, monitoreo y evaluación institucional.

Por tanto, constituye una buena práctica, el desarrollar auditorías de la información para detectar, controlar y evaluar la información que existe en la entidad y los flujos de información al interior de ésta, el uso que se hace de ella y su adecuación con las necesidades del personal y los objetivos de la entidad.

Los incentivos pueden ser clasificados de diferentes formas. En ese sentido, tomando en cuenta a quiénes se dirigen, éstos se clasifican en:

- Institucionales: corresponden a los que se otorgan a todo el personal, o a todo el estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional. Esto aún se lleva a cabo.
- Colectivos: se otorgan a grupos o unidades de trabajo dentro de una entidad, principalmente vinculados al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo. Esto se ha propuesto a todo el equipo de Cobranzas y facturación.
- Individuales: se otorgan a determinado personal de la entidad, según el resultado que éstos obtengan en el proceso de evaluación al desempeño al que se les someta. Se hará una medición de porcentaje según recuperación de cartera morosa.

## 5.8. Información acerca del cliente

El estándar para el acceso a la información considera los factores relacionados con la transparencia, acceso y calidad de información de la entidad pública. Asimismo, se incorpora la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad.

Tabla 19 *Información acerca del cliente*

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Acceso a la información</b>	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; asimismo se pone a disposición de la ciudadanía, información adicional de manera gratuita.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.; se publica información adicional de manera gratuita, y se pone a disposición, bases de datos integradas y publicaciones que dan valor agregado para la ciudadanía.
<b>2. Calidad de la información</b>	La información que se genera en la entidad se revisa periódicamente.	Se ha establecido un estándar para la actualización periódica y el establecimiento de los contenidos de información para la ciudadanía.	Se han establecido directivas para mejorar el rango, contenido y calidad de la información para la ciudadanía, utilizando herramientas tecnológicas.
<b>3. Responsable de acceso a la información</b>	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien comparte este rol con otras funciones.	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien desarrolla esta función de manera exclusiva.	Se cuenta con un responsable de información quien reporta directamente a la máxima autoridad administrativa de la entidad y es parte del equipo de la gestión del conocimiento de la entidad, a fin de ponerla al servicio de la ciudadanía.

## 5.9. Establecimiento de comités

Tabla 20 *Establecimiento de comités*

<b>Gradualidad</b>	Los estándares se han establecido a partir de un nivel básico que es el mínimo a cumplir por las distintas entidades de los tres niveles de gobierno. En cada nivel se plantea un estado de desarrollo mayor y con una mejor atención a la ciudadanía hasta llegar al nivel avanzado donde se articulan Buenas Prácticas y se potencia el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
<b>Complementariedad</b>	Cada estándar incorpora sub elementos o elementos orientadores que son complementarios entre sí, de forma que para lograr el nivel mínimo del estándar, se requiere que al menos en cada sub elemento la entidad deba estar en el nivel básico.
<b>Eficacia</b>	El cumplimiento de un determinado nivel (intermedio o avanzado) por parte de la entidad, supone que se cumplan los criterios o se hayan superado aquellos del nivel inmediato anterior.
<b>Auto-evaluación</b>	Cada entidad debe hacer un ejercicio de autoevaluación, a fin de determinar el nivel en que se encuentra para cada uno de los sub elementos o elementos orientadores que componen los estándares.

## 5.10. Control metodológico

Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora se requiere incorporar todos estos elementos en los documentos de planificación de la entidad - misión y objetivos generales. De allí, que en la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública se reconoce la importancia de la organización de las entidades públicas y el establecimiento de sus objetivos a fin de desarrollar eficientemente los procesos relevantes y alcanzar los resultados esperados en la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos.

De igual forma, es importante que en cada entidad exista, al menos, una persona responsable de revisar y garantizar que los procesos internos y procedimientos brindados estén simplificados, lo que implica que se haya priorizado las necesidades del ciudadano. El líder responsable, debería efectuar numerosas visitas a los órganos de Asesoría de la entidad, a fin de formarse una visión transversal de la organización. En este sentido, se debe prestar especial atención en no confundir al personal del órgano encargado de la mejora continua de la entidad, con aquel que brinda orientación a la ciudadanía y que se ubica en Mesa de Partes o con la Ventanilla de Atención al Ciudadano.

#### 5.11. Políticas de contacto con el cliente

La persona que ocupa el puesto en la ventanilla de atención o unidad de trámite debe orientar, asesorar, apoyar a la ciudadanía en los servicios y procedimientos requeridos (atención directa), en sus distintas etapas, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la Calidad en la Atención de los Servicios.

Existe una serie de competencias genéricas y específicas que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al personal que atiende al usuario. Ellas son:

- Competencias Genéricas:
  - Orientación al Servicio. Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio



brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.

- Responsabilidad. Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
- Comunicación efectiva. Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
- Trabajo en Equipo. Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros, aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.
- Iniciativa - Pro actividad. Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
- Comportamiento Ético. Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o

ambigua, prefiere apearse a las normas y procedimientos o consultarlo con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.

- Competencias Específicas por la naturaleza de la función
  - Disposición para aprender. Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.
  - Relaciones interpersonales y manejo de conflictos. Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.
  - Adaptación al cambio. Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
  - Planificación y organización. Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de

sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.

Por otra parte, también es de suma importancia el aspecto motivacional en la gestión del personal, pues muchas veces el grado de motivación se encuentra en proporción directa con el nivel de desempeño laboral. Para el caso particular del personal de la entidad pública que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándoles a conocer sobre la relevancia de su labor y el papel activo que representan al interior de la entidad al ser su rostro, voz e imagen frente a la ciudadanía. Evidentemente, esto requiere de estímulos como un buen clima organizacional, los cuales no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, dadas las restricciones presupuestales.

Asimismo, es fundamental sensibilizar al personal sobre su rol de servicio: cuando un usuario acude a un servicio público a postular a un beneficio, solicitar un certificado o realizar un trámite, no va a pedir un favor, sino a ejercer un derecho.

El personal que atiende a la ciudadanía debe tener dominio de las diversas técnicas existentes para brindar una atención óptima. Por ello, es necesario realizar programas de capacitación periódica (talleres, seminarios, cursos) con el objetivo de fortalecer en el personal las competencias deseadas y dotándolo de las herramientas, conocimientos y habilidades requeridas para realizar de la mejor manera su labor (comunicación asertiva, trato especial para determinado grupo de personal, manejo de conflictos, etc.).

Por último, se debe impulsar en las entidades públicas procesos de formación teórica y práctica, de acuerdo con el órgano o unidad en el que trabajen y las necesidades relacionadas con las actividades que se desarrollan para tener el dominio del servicio. Es por ello, que los procesos de inducción son de suma relevancia, en tanto permiten, que las personas que ingresan a la entidad conozcan el modelo de servicios, las reglas de comportamiento en relación a los ciudadanos y personal de la

institución, habilidades y competencias, métodos de trabajo, procedimientos, formularios, uso de aplicativos, entre otros.

## VI. CONCLUSIONES

Las estrategias proactivas ayudan a resolver problemas antes de que estos se conviertan en realidad. La prevención y la educación son claves para que la empresa pueda obtener información y logre gestionar mejor la problemática de morosidad de los clientes. Se han planteado estrategias proactivas con el fin de que los clientes a futuro disminuyan la posibilidad de deuda, se busca aumentar la probabilidad de que un cliente pague con estrategias de conocimiento al tipo de cliente moroso, se han propuesto campañas de concientización de la importancia del pago a tiempo de los recibos de agua, así como la implementación de líneas telefónicas y plataformas virtuales (a través de la página web) para que los clientes aporten con sus ideas para la mejora del servicio; se ha trabajado un plan de reuniones con el personal del área de Cobranzas y Facturación para implementar el ISO 10002 sobre la gestión de quejas y reclamos y, se ha desarrollado un programa de reforzamiento con los clientes para lograr fortalecer la comunicación de la importancia del cuidado y responsabilidad del uso y pago del servicio de agua, con esto se pretendió reducir las tasas de morosidad y que la gente cumpla con sus obligaciones de pago.

En las estrategias de productividad, se propuso a mejora de los procedimientos de cobranzas, un plan de capacitación para los colaboradores del área, así como un nuevo modelo de incentivos para el personal encargado de manejar la cartera de morosidad. Estas acciones buscan el mejoramiento continuo en el área de Cobranzas y Facturación pues según las acciones a realizar, los procesos actuales no son tan eficientes y los nuevos agregan algunos pasos más agresivos en los procesos de cobranzas; por otro lado, estas actividades irán de la mano con un nuevo plan de capacitación semestral, donde se verán temas de “manejo y resolución de conflictos” y “estrategias de ventas”. Además, es importante que el personal tenga un nuevo modelo de incentivos para poder lograr la cobranza un porcentaje mayor al actual.

En la estrategia de recopilación de datos del cliente, se ha propuesto un programa de recopilación sistemática precedido de un programa piloto. Éste ayudará al seguimiento de los procedimientos de recopilación de datos para obtener gran variedad

de tipos de información relacionados al comportamiento de pago de los usuarios de EPSEL. Toda esta base será muy útil para poder planificar las acciones a tomar con la cartera de morosidad que pueda presentarse, además se puede obtener indicadores de gestión del área.

Dentro de la estrategia de los procesos de recuperación, se usarán herramientas para poder contactar al cliente en cualquier momento cuando se le necesite, así por ejemplo, la implementación de un *Contact Center* es fundamental porque hace posible que las empresas puedan contactar más rápido y a menor costo, ya que no sólo realizan llamadas, también manejan otros sistemas de comunicación como: correo electrónico o chat y es a través de una estrategia que considere una combinación de canales, cuando se logra la recuperación de las deudas en mora. Además, se ha trabajado la segmentación de los clientes morosos en base a algunas categorías identificadas para ello, así pues, se va generar acciones más rápidas a tomar.

## VII. RECOMENDACIONES

Es importante que EPSEL implemente cada una de las sugerencias en busca de la proactividad del área de Cobranzas y Facturación, necesitan desarrollar sistemas más eficientes que puedan ir de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa. Se recomienda evaluar y buscar alternativas en el mercado de Chiclayo o quizá fuera de él.

Buscar alternativas distintas para el cumplimiento de los planes de capacitación porque el que se desarrolla actualmente en EPSEL es deficiente e incompleto. Se sugiere buscar aliados como institutos o universidades que tengan las especialidades que se necesita para lograr cumplir con las metas de capacitación.

Manejar con cuidado la base de datos de los clientes morosos, pues estos podrían llegar a un nivel de susceptibilidad muy alto que al final no cumplan ni siquiera con el parcial del pago que deberían realizar. Para ello, debe existir un responsable en el área al cual constantemente se le esté monitoreando sobre el cómo gestiona a este grupo de clientes.

Los procesos de recuperación deben ser implementados en el menor tiempo posible. Lo más importante son las relaciones y contactos con los clientes pues parte del problema de la morosidad es el perder contacto con ellos.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- América TV. (2016). *Sedapal: lanzarán bono para pago puntual de recibos de agua*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/sedapal-lanzara-bono-incentivar-pago-oportuno-recibo-n250733>
- Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (2017). *La gestión preventiva en la dirección de las cobranzas*. Recuperado de <https://www.anecop.org/index.php/banco-de-informacion/256-gestion-preventiva-educacion-creditticia-2>
- Becerra, E., Llaury K. & Terán J. (2016). *Implementación de un Sistema de Control y Pago de Agua Potable Chepén – 2016*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/juanekito123456/implementacion-de-control-de-pago-de-agua>
- Billikopf, G. (2006). *Capacitación del personal*. Recuperado de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>
- Consumer Classroom (2017). *¿Qué es la educación del consumidor?* Recuperado de <https://www.consumerclassroom.eu/es/que-es-educacion-del-consumidor>
- Diario El Peruano (2013). *Ley de modernización de los servicios de saneamiento*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-modernizacion-de-los-servicios-de-saneamiento-ley-n-30045-951518-1/>
- Farje, R., Nuñez, D., Reyes, E. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad*. Recuperado de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE\\_S.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE_S.pdf)
- Grupo Asis (2014). *Servicios Preventivos de Morosidad*. Recuperado de [http://www.grupoasis.com.mx/servicios\\_preventivos.php](http://www.grupoasis.com.mx/servicios_preventivos.php)
- International Organization Standardization (2004). *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las Organizaciones*. Recuperado de <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>
- Kapferer, J. y Laurent G. (1985). *Consumer involvement profiles: A new practical approach to consumer involvement*. Journal of Advertising Research, 25(6): 48–56.
- Malka (2016). *Estrategias de cobranza. Educar al cliente para cobrar más rápido*. Recuperado de <http://malkasite.com/estrategias-cobranza-educar-al-cliente/>



- Matias de la cruz, A. (2013). “*Desarrollar e implementar el Sistema de Control y Administración de Pagos por el servicio de agua potable y alcantarillado para la Municipalidad Distrital de Pilcomayo – 2013*”. Recuperado de: <https://prezi.com/5n5d6mveg6c-/desarrollo-e-implementacion-de-un-sistema-para-el-control-y/>
- Michelle, F.G. y K. Hye–Shin. (2009). *The relationship between consumer involvement and brand perceptions of female cosmetic consumers*. Journal of Brand Management, 17(2): 114–133.
- Plan Nacional de Urbanismo y Desarrollo. (2010). *Informe Regional Sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe*.
- Quintero, J. (2013). *6ta clave para tener un departamento de cobranzas efectivo: La Motivación*. Recuperado de <http://tertuliagerencial.blogspot.pe/2013/01/6ta-clave-para-tener-un-departamento-de.html>
- Rial, A. (2004). *Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor*. Londres: VRL Publishing, Ltd.
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. (1<sup>ra</sup> Ed.) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. (2016). Lambayeque 2016. Recuperado de: [www.sunass.gob.pe/actualidad/lambayeque](http://www.sunass.gob.pe/actualidad/lambayeque)
- Tgestiona (2017). *5 Tipos de Clientes morosos*. Recuperado de <http://blog.tgestiona.com.pe/5-tipos-de-clientes-morosos/>
- To be Ceo (2017). *Estrategias reactivas y proactivas*. Recuperado de <http://2bceo.com/estrategias-reativas-y-proactivas/>
- Vásquez, C. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/An%C3%A1lisis\\_dise%C3%B1o\\_e\\_implementaci%C3%B3n\\_de\\_u.html?id=VSt7oAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/An%C3%A1lisis_dise%C3%B1o_e_implementaci%C3%B3n_de_u.html?id=VSt7oAEACAAJ&redir_esc=y)
- Wittlinger, B., Carranza, L. & Mori, T. (2008). *Mejores prácticas en estrategias de cobranza*. Recuperado de: [http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools\\_and\\_Resources/IS26SP.pdf](http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf)
- Yagual S. (2013). “*Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el Departamento de Cobranzas de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en un*

*Cantón de la Provincia del Guayas”* (Tesis pregrado, Escuela Superior Politécnica del litoral, Guayaquil, Ecuador).

## IX. ANEXOS

Anexo 01: Encuesta



### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### Escuela de Administración de Empresas

La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante de los usuarios de la empresa EPSEL con la finalidad de obtener datos sobre los sistemas de cobranza que la empresa utiliza.

**Por favor marque sólo una opción.**

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Edad:

- Menos de 20
- De 20 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 a más

3. Estado civil:

- Soltero
- Casado

Divorciado (a)

Viudo

4. Carga familiar:

No tengo hijos

1 hijo

2 hijos

3 hijos a más

5. ¿Conoce usted todos los servicios detallados que paga en un recibo de agua?

Si conozco

Me parece que si conozco

No conozco

6. ¿EPSEL lo ha involucrado alguna vez en sus procesos de mejora respecto a los sistemas de cobranza?

Si me ha involucrado

Me parece que no lo ha hecho

Nunca me ha involucrado

7. ¿EPSEL ha escuchado alguna sugerencia por parte suya y lo ha implementado?

Si lo ha implementado

No sé si lo ha implementado

No lo ha implementado

Nunca he generado una sugerencia

8. ¿EPSEL ha resuelto sus problemas ante alguna queja o reclamo interpuesto por sus servicios?

Si ha resuelto mis quejas y reclamos

Lo ha resuelto pero a medias

No ha resuelto nada

9. ¿Ha premiado alguna vez EPSEL su compromiso de pago puntual?
- Si me ha premiado
  - Me parece que lo han hecho alguna vez
  - Nunca me han premiado
10. ¿En algún momento EPSEL se ha comunicado con usted por alguna vía sea telefónica, correo o personalmente para evaluar el servicio que brinda?
- Si se han comunicado conmigo
  - Me parece que se han comunicado conmigo
  - Nunca se han comunicado conmigo
11. ¿Considera usted que EPSEL lo categoriza de alguna manera (por lugar de residencia, por monto facturado, por uso de servicios, u otros) frente a otros grupos de clientes?
- Si me categoriza
  - Creo que si lo hace
  - No me categoriza por ningún motivo
12. ¿Considera usted que EPSEL lo segmenta bajo algún tipo de variable de cobranza llámese buen pagador, mal pagador, pésimo pagador...etc.?
- Si me segmenta
  - Creo que si lo hace
  - No me segmenta
13. ¿EPSEL ofrece alternativas de pago en caso así lo requiera?
- Si ofrece alternativas de pago
  - Me parece que si ofrece alternativas de pago
  - No ofrece alternativas de pago

Anexo 02: Guía de entrevista



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista a los colaboradores del área de Cobranzas de EPSEL S.A. en la  
ciudad de Chiclayo.**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos sobre la gestión de cobranzas que maneja la empresa EPSEL a los usuarios en la ciudad de Chiclayo.

1. ¿Cómo es el actual proceso de cobranzas que se da a los usuarios?
2. ¿Cuál es el nivel de capacitación que se brinda a los colaboradores del área?
3. ¿La empresa cuenta con algún plan de incentivos a los colaboradores del área?
4. ¿Cómo son los sistemas de información y soporte del área de Cobranzas?
5. ¿Cómo se recaba información del cliente?
6. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para la organización de comités?
7. ¿Cómo son los sistemas de control y/o auditoría en el área de Cobranzas.