MANUALES DE GESTIÓN COMERCIAL

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

5 GESTIÓN DE LA COBRANZA E INACTIVOS

MANUALES DE GESTIÓN COMERCIAL

5 GESTIÓN DE LA COBRANZA E INACTIVOS

MANUALES DE GESTIÓN COMERCIAL.
NÚMERO 5: GESTIÓN DE LA COBRANZA E INACTIVOS

Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS)
Director ejecutivo: Oscar Andrés Pastor Paredes.
Calle Germán Schreiber 210, oficina 101,
San Isidro, Lima, Perú.
Teléfono: (+51) (1) 5002090.
otass@otass.gob.pe
www.otass.gob.pe

Con el apoyo de la cooperación alemana para el desarrollo y la Cooperación Suiza - SECO, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del proyecto PROAGUA II
Responsable: Ingmar Obermann

Contenido
Teony Alva Vives, Stefan Ziemendorff.

Coordinación, revisión y edición de contenido
OTASS: Julio Venero, Walner Sánchez.

Corrección de estilo
Marita Obregón.

Diseño y diagramación
Periférica
www.periferica.com.pe

Fotografías:
©GIZ / Yawar Films

Primera edición
Diciembre 2020.

Tiraje
1000 ejemplares.

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N.° 2020-09169

Impresión
Se terminó de imprimir en diciembre del 2020
en Zona Gráfica del Distrito S.A.C.
Av. Ayacucho Mza. B9 Lote 24, Mi Perú-Callao, Perú.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, siempre y cuando se cite la fuente.

AGRADECIMIENTOS

El presente manual fue realizado con el apoyo de funcionarios de diversas empresas prestadoras de los servicios de saneamiento (EPS) que han aportado sus conocimientos y experiencias. En específico, se agradece a las gerencias comerciales de Sedacusco, Emapa San Martín, EPS Emusap Amazonas, EPS Moquegua y EPS Moyobamba, así como a los equipos de Akut Perú, A&G Industries y Anepssa Perú por sus aportes al presente manual.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS 5
PRÓLOGO 8
INTRODUCCIÓN 9

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA COBRANZA 10
1.1 Problemática 11
1.2 Causas que generan la morosidad 11
1.3 Factores que influyen en el pago y estrategias resultantes 12
1.4 Composición de la cartera de deudas 13
1.5 Importancia de aplicar estrategias adecuadas de cobranza 14

2. MEDIDAS PARA PREVENIR LA MOROSIDAD 16
2.1 Importancia de las medidas preventivas 17
2.2 Distribución correcta y puntual de los recibos 17
2.3 Facilitación del pago de los servicios 21
2.4 Información sobre la facturación y el medidor de consumo 22
2.5 Motivación al pago puntual 25
2.6 Fomento de la cultura de pago 26
2.7 Proyección de una buena imagen de la EPS 27
2.8 Difusión de las consecuencias del incumplimiento del pago 28

3. MEDIDAS CORRECTIVAS CONTRA LA MOROSIDAD 32
3.1 Importancia de las medidas correctivas 33
3.2 Refinanciamiento de deudas 34
3.3 Reportes de deudores a central de riesgos crediticios 36
3.4 Gestión de la cobranza 37
3.5 Cobranza judicial de deudas morosas 38

4. ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DE CORTES 40
4.1 Actuación ante impedimentos del corte 41
4.2 Aplicación de cortes certificados 42
4.3 Control estadístico a cortadores 42
4.4 Control remoto de las rutas de los cortadores 43
4.5 Supervisión a cortadores en campo 44
4.6 Supervisión de cortes en campo 44
4.7 Forma de pago a los cortadores 45

5. TÉCNICAS DE CORTE 48
5.1 Generalidades sobre los cortes simples 49
5.2 Técnicas de corte simple recomendables 50
5.3 Segundo corte simple y aplicación combinada de cortes 61

5.4 Técnicas de corte simple no recomendables 62
5.5 Generalidades sobre los cortes drásticos 64
5.6 Técnicas de corte drástico recomendables 65
5.7 Aplicación combinada de varias técnicas de corte drástico 70
5.8 Técnicas de corte drástico no recomendables 70
5.9 Levantamiento de las conexiones 72
5.10 Rendimiento de las distintas técnicas de corte 73

6. GESTOR DE COBRANZA 76
6.1 Utilidad de los gestores de cobranza 77
6.2 Proceso de gestión de la cobranza 78
6.3 Estimación del número de gestores de cobranza 81
6.4 Perfil óptimo de los gestores de cobranza 82
6.5 Convocatoria y selección de los gestores de cobranza 84
6.6 Pago de los gestores de cobranza 86
6.7 Capacitación a los gestores de cobranza 90
6.8 Evaluación y supervisión a los gestores de cobranza 92

7. SANEAMIENTO DE LA CARTERA MOROSA 96
7.1 Importancia del saneamiento de la cartera morosa 97
7.2 Anulación de deudas por iniciativa de la EPS 97
7.3 Provisión de deudas 98
7.4 Prescripción de deudas 98
7.5 Quiebre de deudas 99

GLOSARIO DE TÉRMINOS 102
ABREVIACIONES 102
MARCO LEGAL Y NORMATIVO 103
BIBLIOGRAFÍA CITADA 103
ANEXOS 105
ANEXO 1: EJEMPLO DE DIRECTIVA "ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDAS MOROSAS" 106
ANEXO 2: EJEMPLO DE UN CONTRATO DE GESTORES 109
ANEXO 3: MODELO DE GUIÓN CAPACITACIÓN A GESTORES 115
DE LOS AUTORES 118

PRÓLOGO

El Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS) tiene como una de sus funciones principales fortalecer las capacidades de las empresas prestadoras de los servicios de saneamiento (EPS) en las diversas áreas de la gestión empresarial, y así transformarlas en entidades eficientes e innovadoras que brinden un servicio sostenible a todas las peruanas y peruanos, mejorando su calidad de vida en el país.

Dentro de este marco y con miras a contribuir significativamente en el logro del objetivo principal de la Política Nacional de Saneamiento (Decreto Supremo N.° 007-2017-VIVIENDA), que es alcanzar el acceso universal, sostenible y de calidad de los servicios de saneamiento, el OTASS viene desarrollando e implementando diversas actividades, mecanismos e instrumentos que permitan fortalecer a los prestadores.

Entre otros, ha identificado la gestión comercial como uno de los temas clave para garantizar la sostenibilidad económica de las EPS a largo plazo. El OTASS, en un esfuerzo conjunto con la cooperación alemana para el desarrollo y la Cooperación Suiza - SECO, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sector Agua y Saneamiento (PROAGUA II), han elaborado la serie "Manuales de Gestión Comercial".

El presente manual, titulado "Manuales de Gestión Comercial. Número 5: Gestión de la cobranza e inactivos", es el quinto de la serie. Tiene como objetivo principal exponer estrategias útiles ya aplicadas con éxito en varias EPS peruanas para mejorar la cobranza de lo facturado y disminuir la cantidad de clientes en estado inactivo.

Oscar Andrés Pastor Paredes
Director ejecutivo del OTASS

INTRODUCCIÓN

El presente manual *Gestión de la cobranza e inactivos*, parte de la serie *Manuales de gestión comercial*, expone estrategias eficientes para que la mayor cantidad de lo facturado sea cobrada. Propone un enfoque integral y amplio que inicia con medidas preventivas desde el mismo momento de la facturación, continúa con medidas coercitivas y culmina en la gestión de la cobranza mediante gestores.

El manual muestra estrategias y técnicas, tanto comprobadas como novedosas, para que las EPS las adopten e incrementen sus índices de cobranza; tienen como fin disminuir las deudas morosas y aumentar a la vez el porcentaje de clientes activos.

Este manual se divide en siete capítulos. El capítulo 1 introduce a la problemática, permite conceptualizar las causas y las estrategias propuestas y así evitar o disminuir deudas morosas.

El capítulo 2 expone todas las medidas preventivas que se deben aplicar para que los clientes de las EPS no caigan en morosidad, se analizan las distintas formas de facilitación y motivación del pago puntual de los servicios, y el fomento de una cultura de pago de los clientes.

El capítulo 3 explica aquellas medidas que las EPS deben tomar para tratar a sus clientes morosos, desde el ofrecimiento de refinanciamientos hasta la judicialización de deudas.

El capítulo 4 detalla las diferentes estrategias que se pueden trazar para asegurar que los cortes sean efectivos, a través de motivaciones y supervisiones al personal técnico de cortes, así como la superación de impedimentos que dificulten la ejecución de los cortes del servicio de agua.

El capítulo 5 describe las diferentes técnicas de corte simple y drástico; hace hincapié en sus ventajas, desventajas y limitaciones con el propósito de facilitar la selección de las técnicas más adecuadas según las circunstancias precisas de cada EPS. Asimismo, propone secuencias en su aplicación y las posibilidades de combinar varias técnicas de corte para casos de rehabilitaciones ilegales.

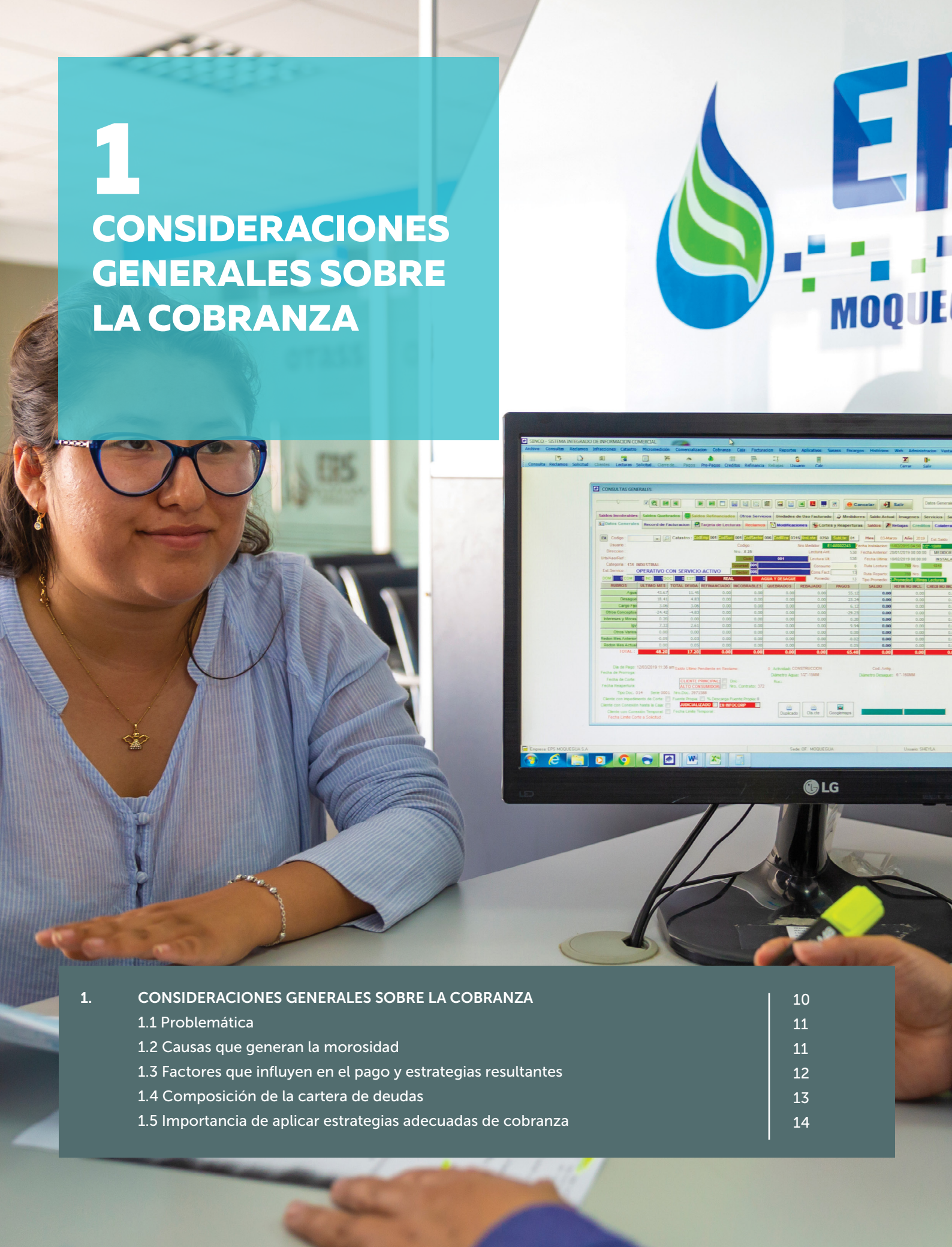
El capítulo 6 propone la introducción de la figura del gestor de cobranza, explica su utilidad y sus tareas específicas, las formas de remuneración, los criterios para su selección, así como los contenidos de su capacitación, evaluación y la supervisión de su servicio.

El capítulo 7, el último, esboza algunas medidas para el saneamiento de la cartera morosa, se refiere específicamente a deudas no cobrables.

Finalmente, los anexos contienen ejemplos de documentos, como directivas y contratos, que tienen como objetivo facilitar la implementación de algunas de las estrategias explicadas en el manual.

1

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA COBRANZA



1.	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA COBRANZA	10
	1.1 Problemática	11
	1.2 Causas que generan la morosidad	11
	1.3 Factores que influyen en el pago y estrategias resultantes	12
	1.4 Composición de la cartera de deudas	13
	1.5 Importancia de aplicar estrategias adecuadas de cobranza	14

1.1 Problemática

Todas las EPS del Perú lidian mes a mes con un problema común: una parte de sus clientes no desean, no pueden o han olvidado pagar por los servicios prestados.

Las estrategias que se aplican para lidiar con los clientes morosos son múltiples, el corte (o cierre) del servicio de agua es la más frecuente. La aplicación o no de estas estrategias ha demostrado tener efectos muy diferentes. En algunas EPS, ha llevado a una mejora continua en los indicadores relevantes. En otros casos, las deudas morosas siguen acumulándose, tienen a gran parte de los clientes morosos en estado inactivo, lo cual implica que no se está facturando por el servicio.

La incidencia que tiene la gestión de cobranza en los ingresos de la EPS y, por ende, en su sostenibilidad económico-financiera, casi no podrá ser sobreestimada, como muestran algunas cifras comparativas a continuación:

1. El número de conexiones que no se facturan por estar en corte -principalmente por la falta de pago- varía según la EPS, desde porcentajes óptimos que están alrededor de 4 % a 5 % (Sedapal, EPS Chavín y Sedacusco) hasta situaciones críticas con un nivel de 40 % respecto del total de conexiones. El promedio en la mayoría de las EPS es aproximadamente el 9 %, lo cual es el doble de lo que lograron las EPS con el mejor indicador (Sunass 2018, data del último trimestre 2017), aunque se debe tener en cuenta que las causas de la situación inactiva de muchos clientes es muy variada de EPS a EPS.

2. La cantidad de cuentas por cobrar netas, quiere decir la deuda morosa no provisionada de los clientes posterior al vencimiento de su fecha de pago, variaba desde el 39 % de una facturación mensual (Emusap Amazonas) hasta el 1405 % (Emapay) en el 2012 (Sunass 2013, desde ese año la Sunass no publica datos sobre la morosidad), siendo el promedio de todas las EPS el 207 % que en aquel año significaba más de S/ 350 millones.

Si bien existen causas propias (como pobreza o migración) que pueden dificultar o facilitar la cobranza de los servicios en cada localidad, las cifras variadas muestran que el principal factor que influye sobre la cobranza es la gestión de las propias EPS.

1.2 Causas que generan la morosidad

Para poder esbozar estrategias tanto efectivas como eficientes, es preciso conocer primero las causas que generan la morosidad. Se las puede dividir en dos grandes grupos:

1. Aquellas que dificultan que los clientes de la EPS paguen sus recibos por los servicios oportunamente.

2. Aquellas que dificultan que los clientes paguen los recibos por los servicios.

El primer grupo de causas se refiere a todo lo que tiene ver con el servicio de recaudación propiamente, como largas colas en las ventanillas, horarios poco adecuados y lugares distantes para los clientes. Por otro lado, pueden existir causas que generan que el cliente no desee pagar sus servicios, por ejemplo una facturación

excesiva ocasionada por el sobrerregistro del medidor, la ausencia de facilidades de pago en caso no pueda cancelar el monto total o porque existe la percepción de que la EPS usa de forma inadecuada los fondos recaudados.

El segundo grupo se refiere a los clientes que dejan de pagar por el servicio porque no se hace efectiva la medida del corte. Esta situación se da por lo siguiente:

1. El servicio de agua no les fue cortado porque no se halló la dirección del predio, por desactualización catastral, por no encontrarse la conexión (por estar enterrada) o porque los clientes pusieron resistencia, sin que ello tenga consecuencias.

2. El servicio de agua no les fue cortado porque sobornaron al cortador.

3. Se rehabilitó el servicio porque es fácil hacerlo, sin que sea detectado durante mucho tiempo por la falta de seguimiento a las conexiones cortadas.

1.3 Factores que influyen en el pago y estrategias resultantes

Hay muchas razones por las cuales algunos clientes no pagan sus servicios de agua potable y alcantarillado o lo hacen tardíamente, se trata en la mayoría de los casos de decisiones individuales influidas por una combinación de varios factores de diferente importancia que se exponen en la tabla 1.

Tabla 1. Factores que influyen en la decisión del cliente de pagar o no el servicio. En azul se presentan aquellos relacionados a la facilitación del pago, en verde las características propias del cliente y en rojo los relacionados a la cobranza coactiva

FACTORES	PAGAR	NO PAGAR	ESTRATEGIAS DE LA EPS
HORARIO DE RECAUDACIÓN	Horario cómodo, flexible.	Horario inapropiado, rígido.	Ampliar horario de atención.
TIEMPO PARA PAGAR EL RECIBO	Rápidamente	Largas colas: más de media hora.	Aumentar ventanillas en días punta.
UBICACIÓN DE CENTROS DE RECAUDACIÓN	Cerca	Lejos	Implementar centros autorizados de recaudación descentralizados.
DISTRIBUCIÓN DE RECIBOS	Entrega puntual del recibo en la dirección correcta.	La no recepción del recibo o recepción tardía.	Asegurar la correcta y puntual entrega de recibos.
CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE	El pago de los servicios no le es significativo.	Tiene dificultades económicas.	Ofrecer financiamiento de deudas.
ACTITUD DE PAGO DEL CLIENTE	Acostumbrado a pagar sus cuentas.	Reacio a pagar cuentas o deudas.	Puede ser muy poco influenciado por la EPS, promoviendo la cultura del agua y del pago.

FACTORES	PAGAR	NO PAGAR	ESTRATEGIAS DE LA EPS
PERCEPCIÓN DE LA FACTURACIÓN	Le parece justo o barato.	Le parece caro y poco transparente.	Transparentar la facturación y los costos que tienen los servicios. Incrementar el índice de micromedición. Atender reclamos correctamente.
PERCEPCIÓN DE LA EPS	Le parece eficiente.	Le parece ineficiente o corrupta.	Puede ser influenciado muy poco por la parte comercial.
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD LOS SERVICIOS BRINDADOS	Le parece que brinda buenos servicios (continuidad y calidad del agua).	Las horas de servicio no son satisfactorias o la calidad del agua no le parece buena.	Puede ser influenciado poco por la parte comercial. Se debe facturar de manera proporcional al horario del servicio de acuerdo a la norma.
OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE	Ordenado y disciplinado.	Desordenado y olvidadizo.	Avisos por correo electrónico, celulares y vía radial.
PERCEPCIÓN DE CONSECUENCIAS DEL NO PAGO	Temor al corte del servicio y de los pagos adicionales (colaterales por corte y reapertura).	No tiene temor al corte porque se rehabilita el servicio fácilmente.	Comunicar y aplicar las sanciones en caso de no pago (corte y otros).

Como se puede apreciar, la gran mayoría de los factores son perfectamente manejables por las EPS y, movidos en la dirección correcta, pueden tener como efecto una disminución importante de los índices de morosidad. Estas estrategias son detalladas a lo largo del presente manual.

1.4 Composición de la cartera de deudas

Para poder realizar acciones de cobranza focalizadas en el cliente y según la situación de su deuda, resulta útil segmentar la cartera de deudas y señalar las estrategias correspondientes de la siguiente manera:

Tabla 2. Segmentación ejemplar de la cartera de deudas

N.°	SEGMENTO	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS PARA EL SEGMENTO
1	CARTERA EN PROCESO DE PAGO	Deudas que se generan hasta antes de la fecha de corte. Incluyen las deudas en convenio de fraccionamiento que estén al día en los pagos. Al contrario de los otros segmentos de la cartera de deudas, no forma parte de la "cartera morosa".	Promoción del pago puntual (capítulo 2).
2	CARTERA LIVIANA	Deudas que persisten después de la fecha de corte hasta la aplicación del primer corte drástico (dependiendo de la EPS un total de 4 meses aprox.).	Aplicación de la secuencia de cortes (capítulos 4 y 5).
3	CARTERA MEDIANA	Deudas de antigüedad menor de 1 año, que no son consideradas en las dos carteras anteriores.	Aplicación combinada de gestión de la cobranza mediante gestores de cobranza (capítulo 6) con cortes y eventualmente con levantamiento de las conexiones y reportes a las centrales de riesgo crediticio (ítem 3.3).
4	CARTERA PESADA COBRABLE	Deudas superiores a 1 año, que aún tienen altas probabilidades de ser cobradas.	
5	CARTERA PESADA INCOBRABLE	Deudas mayores de un año, en las que se han agotado los esfuerzos de cobranza, determinándose que es casi imposible hacerlo vía administrativa.	Aplicación de provisión, quiebre, prescripción o cobranza judicial, dependiendo del caso (ítem 3.5).

Como se ve, no se aplican definiciones muy estrictas en términos de antigüedad. Ello se debe al hecho de que, dependiendo de la EPS, las medidas correctivas (cortes simples y drásticos, supervisión de cortes, cobranza a domicilio, etc.) toman tiempos bastante disímiles.

1.5 Importancia de aplicar estrategias adecuadas de cobranza

La aplicación de estrategias adecuadas de cobranza va mucho más allá del aseguramiento de los ingresos ya que puede generar los siguientes efectos colaterales:

1. **Consumos no realizados:** Los clientes cuya conexión ha sido cortada por deuda no consumirán el servicio hasta que regularicen sus pagos. Ello podrá tener tanto incidencias sanitarias en las familias con servicios cortados como también conllevar una menor facturación por los servicios efectivamente no prestados.

2. **Consumos realizados no facturados:** Muchos de los clientes siguen consumiendo agua en forma encubierta posteriormente al corte, y en muchas ocasiones es difícil detectarlo a tiempo, conlleva una

menor facturación y constituye un rubro del agua no facturada (ANF). Asimismo, a medida que transcurre más tiempo, el cliente que hurta agua realiza sobreconsumos de agua al no estar controlados por el medidor.

3. **Mayores pérdidas físicas por fugas:** Con frecuencia, los intentos de reaperturar ilegalmente el servicio cortado ocasionan fugas en la caja del medidor. Por la dificultad de estimar el momento de su ocurrencia y con ello la cantidad de agua perdida, esta normalmente no es facturada al cliente y termina formando parte del ANF.

4. **Afectación de los accesorios de la caja del medidor:** Tanto cortes drásticos como reaperturas ilegales comprometen con frecuencia los accesorios de la caja como válvulas, niples y otros.

Dato interesante:

Según informaciones proporcionadas por la Unidad de Detección de Fugas a lo largo de muchos años, aproximadamente el 45 % de las fugas detectadas en Sedapal se produjeron dentro de las cajas del medidor, la mayoría de estas estaban de alguna manera relacionadas al corte del servicio, especialmente a intentos inexpertos para reaperturarlo de manera ilegal.

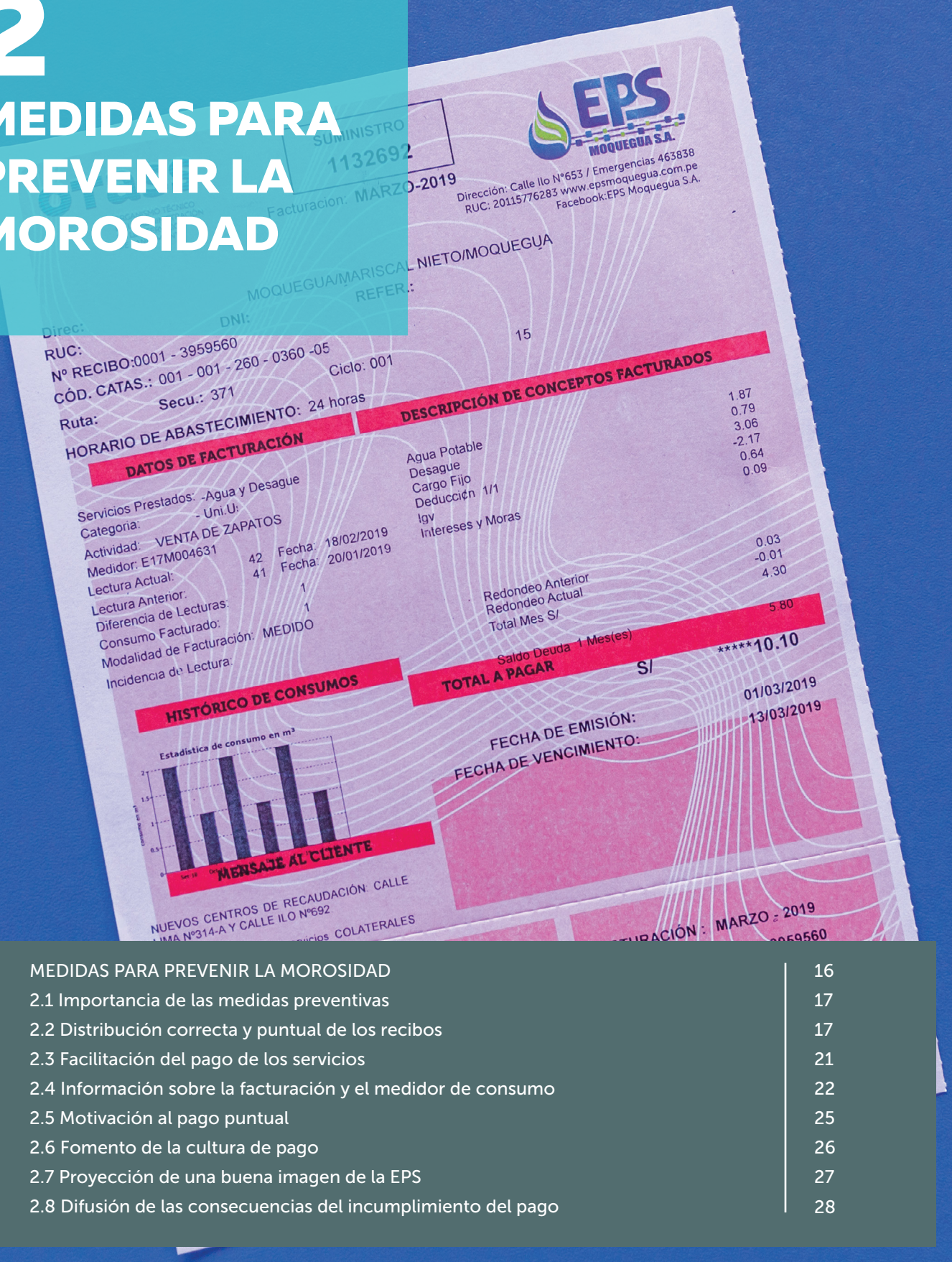
5. **Afectación de la infraestructura urbana:** Los cortes drásticos y el levantamiento de conexiones, aplicados a clientes que se reaperturaron el servicio ilegalmente en forma reiterada, conllevan con frecuencia al rompimiento de pistas y veredas, las que no siempre pueden ser repuestas en estado totalmente perfecto.

6. **Costos sociales:** Si bien los costos por las acciones de cobranza son por lo menos en gran parte transferibles al cliente, principalmente a través de los colaterales por cierre y reapertura de los servicios, al final estos gastos no son invertidos en el mejoramiento de los servicios y constituyen por ello una pérdida para la sociedad.

7. **Aumento de malas prácticas de los clientes:** La percepción generalizada en la población de que "la EPS presenta debilidades en el proceso de cobranza" aumentará los casos de reaperturas indebidas o deudas impagas.

2

MEDIDAS PARA PREVENIR LA MOROSIDAD



2.	MEDIDAS PARA PREVENIR LA MOROSIDAD	16
	2.1 Importancia de las medidas preventivas	17
	2.2 Distribución correcta y puntual de los recibos	17
	2.3 Facilitación del pago de los servicios	21
	2.4 Información sobre la facturación y el medidor de consumo	22
	2.5 Motivación al pago puntual	25
	2.6 Fomento de la cultura de pago	26
	2.7 Proyección de una buena imagen de la EPS	27
	2.8 Difusión de las consecuencias del incumplimiento del pago	28

2.1 Importancia de las medidas preventivas

Desde diferentes puntos de vista conviene que los clientes de las EPS no entren en morosidad, paguen sus recibos puntualmente y eviten la ejecución de cortes, en específico:

1. Es conveniente para la situación económico-financiera de las EPS ya que disponer de efectivo en el menor tiempo posible les permite cubrir sus costos; naturalmente la facturación se realiza entre una a dos semanas posteriores al consumo realizado, es decir, los costos son siempre recuperados ya con algún retraso.

2. Cualquier deuda incobrable se inicia con un recibo no pagado; es decir, el impacto financiero en la EPS, por tener ingresos postergados, puede agravarse cuando una parte de los servicios brindados nunca es pagado.

3. Desde un enfoque sanitario es preferible que todos los clientes tengan continuamente el servicio a su disposición sin las interrupciones de varios días que se producen por los cortes.

4. El ejecutar muchos cortes perjudica la imagen de la EPS entre sus clientes. Algunos clientes pueden guardar rencor contra la entidad prestadora después de haber sido afectados por un corte, especialmente porque tienen que asumir el costo del corte y de la reposición.

5. Tanto los cortes mal ejecutados por personal de las EPS como los intentos de los clientes por rehabilitarse el servicio de manera ilegal tienen muchas veces como efecto colateral que se produzcan fugas en la caja del medidor, lo cual se traduce en pérdidas físicas y económicas para la EPS.

6. Evitar cortes y reaperturas permite ahorrar los recursos de la EPS y sus clientes.

Para asegurar una cobranza efectiva considerando los puntos anteriormente mencionados, es de vital importancia que las EPS tomen las distintas medidas que se describen a continuación.

2.2 Distribución correcta y puntual de los recibos

Para asegurar que la gran mayoría de los clientes de una EPS pague sus servicios a tiempo, en primer lugar, es necesario brindar a los clientes información sobre sus pagos pendientes, como el monto, la composición, el lugar y la fecha para cancelarlos. Toda esta información debe llegar a través de su recibo. Los dos factores principales que aseguran la entrega oportuna de los recibos son los siguientes:

Punto importante:
Es menester informar al cliente que la no recepción del recibo no le otorga el derecho de consumir el agua en forma gratuita o no pagar sus servicios, ya que parece una idea ampliamente difundida.

1. **Información catastral correcta:** La información catastral correcta es un factor clave ya que asegura que los recibos mensuales lleguen a todos los clientes y a la dirección correcta. La georreferenciación de los predios resulta de mucha ayuda para los repartidores, especialmente en los casos de cambio de

personal en una ruta. Además, para todos los recibos que no han sido entregados y los que han llegado a la dirección equivocada, por aviso del mismo cliente, se sugiere una inspección catastral antes de la siguiente facturación.

2. **Distribución oportuna:** Para asegurar la entrega de los recibos a las direcciones correctas, es necesario supervisar a los distribuidores e incentivarlos a realizar un trabajo eficiente. Si bien es difícil una supervisión directa, existe la posibilidad de ejecutarla indirectamente mediante el control estadístico mensual de la emisión de duplicados de recibos, lo cual es normalmente registrado por el software comercial. Aunque el análisis estadístico no permite establecer si el recibo no ha llegado por causa del distribuidor o porque el usuario lo ha perdido, una gran cantidad de recibos duplicados en un sector atendido por un distribuidor específico puede ser un claro indicio de que no se ha realizado un trabajo adecuado. A continuación, un ejemplo:

Tabla 3. Control estadístico de la distribución y emisión de duplicados de recibos (datos ejemplares). En rojo están aquellos datos que podrán indicar una distribución muy deficiente

DISTRIBUIDOR	MES 1			MES 2			MES 3		
	Recibos para distribuir	Duplicados	%	Recibos para distribuir	Duplicados	%	Recibos para distribuir	Duplicados	%
DISTRIBUIDOR 1	1,205	41	3.4 %	1,211	39	3.2 %	1,214	45	3.7 %
DISTRIBUIDOR 2	1,198	61	5.1 %	1,203	34	2.8 %	1,224	53	4.3 %
DISTRIBUIDOR 3	911	193	21.2 %	913	189	20.7 %	914	202	22.1 %
DISTRIBUIDOR 4	1,234	53	4.3 %	1,233	131	10.6 %	1,237	50	4.0 %
DISTRIBUIDOR 5	987	31	3.1 %	991	25	2.5 %	993	37	3.7 %
TOTAL	5,535	379	6.8 %	5,551	418	7.5 %	5,582	387	6.9 %

Como se aprecia, en el sector atendido por el distribuidor 3, más de la quinta parte de los clientes solicitan continuamente duplicados de sus recibos. Salvo que se encuentre una explicación lógica (información catastral muy deficiente solo en este sector), se puede concluir que el distribuidor no realiza un buen trabajo, por lo cual se puede considerar la opción de su separación. En el caso del distribuidor 4, se observa que solo en el mes 2 hay una subida fuerte de los recibos duplicados, por lo que se puede aplicar una sanción monetaria, previamente establecida en los contratos de los distribuidores o en el contrato de la empresa externa que brinda este servicio.

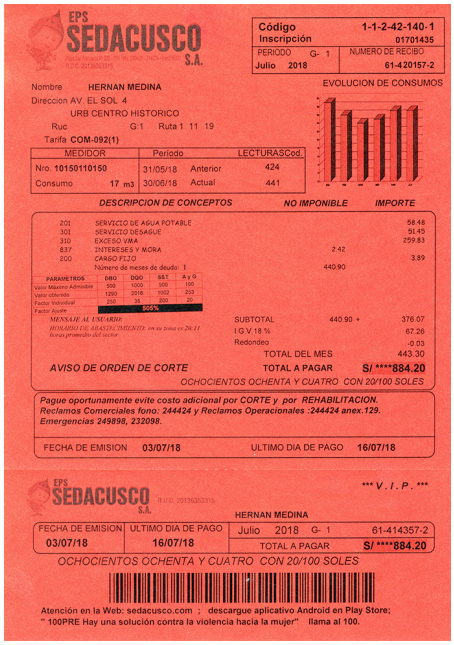
Hay algunos factores adicionales que contribuyen a incrementar el pago puntual:

1. Que los **recibos sean distribuidos rápidamente**, de tal forma que desde la fecha que el usuario toma nota de su deuda hasta la fecha del vencimiento del recibo le queda suficiente tiempo para cancelarlo. Tener el recibo una semana después de la facturación acorta a los clientes significativamente el tiempo para pagar la deuda. Para lograr entregar todos los recibos a tiempo se recomienda establecer varios ciclos de facturación, lo cual permite distribuir la totalidad de recibos en diferentes momentos. Además, la manera más rápida de distribuir recibos es vía correo electrónico o celular, por tanto, es de utilidad habilitar esta opción en el software comercial; es importante obtener data actualizada de los clientes que desean acceder a esta opción, la forma más inmediata es entregar fichas a los clientes, en las ventanillas de atención al cliente y de recaudación, para que completen la información básica requerida.

2. Que las fechas de entrega de recibos y de corte no varíen mucho de mes a mes para que los clientes puedan programar sus pagos y establecer un hábito de cancelación mensual de sus recibos.

3. Que se resalte cuándo se acerca el corte, por ejemplo, mediante recibos de otro color, para un mejor conocimiento de los usuarios sobre la fecha de corte. Por ejemplo, la EPS Sedacusco entrega recibos impresos en papel rojo en un formato más grande que lo normal (ver ilustración 1). Esta medida sirve sobre todo para los usuarios que tienen la costumbre de pagar sus recibos solo cada dos meses o que se equivocan al pensar que ya han pagado el mes anterior.

Ilustración 1. Aviso de corte en un recibo tamaño A5 puede pasar desapercibido (izquierda), mas no el recibo rojo tamaño A4(derecha)

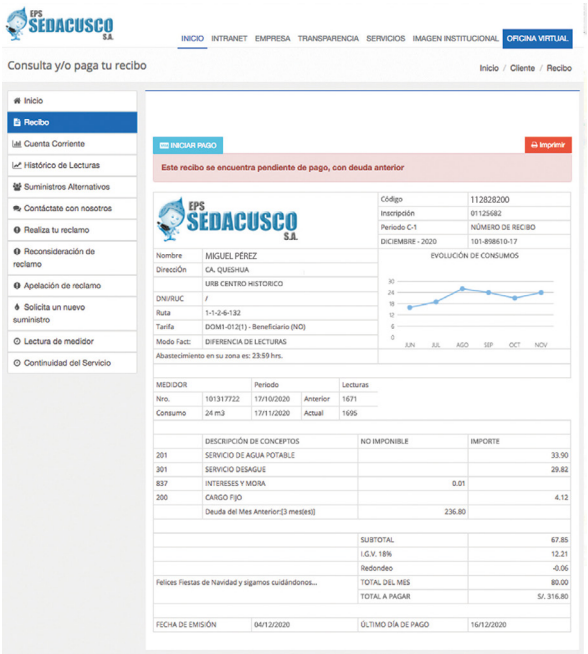


4. Una parte de los usuarios tiene la costumbre de pagar sus recibos cada dos meses y entre ellos hay siempre algunos que se equivocan al pensar que ya han pagado el mes anterior. Para que estos clientes adviertan con mayor seguridad de que ya está cerca la fecha de corte y que tienen que cancelar su recibo, muchas EPS resaltan esta información con otro color en sus recibos. En particular, en aquellas EPS que tienen algunos de los problemas antes descritos en la distribución de los recibos, se pueden usar medios de información de manera adicional como:

   - Previo a las fechas de corte, desarrollar campañas de información en la radio, TV o por medio de parlantes en vehículo avisando a los usuarios que se está acercando la última fecha de pago.

   - Ofrecer la consulta de los recibos o duplicados de recibos *online*. Frente a la primera medida, tiene la ventaja de que el usuario, antes de que se acerque a un centro de recaudación de la EPS, ya conoce el importe que debe, aun si no le ha llegado el recibo. Sedacusco ofrece este servicio *online* junto con la posibilidad de realizar más consultas como el historial de consumo, pagos y hasta la posibilidad de realizar reclamos (ver ilustración 2).

Ilustración 2. Sistema de consultas *online* de Sedacusco que incluye la posibilidad de imprimir un duplicado del recibo



Una forma sencilla y amigable de brindar información transparente y completa a los clientes es aquella implementada por la EPS Sedalib S.A.; consiste en que los clientes pueden descargar en su celular gratuitamente una aplicación llamada Sedalib SIC desde la dirección: http://sedalib-sic-f4yv4d.appstor.io/. Las operaciones que pueden realizar los clientes de Sedalib con este aplicativo son, entre otras:

1. Consultar su estado de cuenta, recibos o cuotas de convenios pendientes de pago, sus consumos realizados.
2. Conocer los cronogramas de facturación y lectura de medidores.
3. Hacer seguimiento a sus reclamos.
4. Enviar anónimamente fotos de irregularidades (clandestinos o fugas).
5. Recibir información sobre las zonas con cierres temporales del servicio.

Si bien las experiencias con estos aplicativos son aún incipientes (varias otras EPS también las ofrecen), se señalan los siguientes factores para que funcionen de manera exitosa:

1. La información catastral debe ser muy precisa, de lo contrario, el aplicativo no identifica correctamente al cliente.
2. Se requiere mucha promoción para que el aplicativo sea instalado por una cantidad de clientes que justifique su razón de ser.
3. Se requieren trabajos prolongados para el mejoramiento de los aplicativos, considerando siempre los aportes de los usuarios.

2.3 Facilitación del pago de los servicios

Muchas veces pagar los servicios de la EPS resulta difícil, aun cuando el cliente tiene toda la voluntad de efectuar el pago, por los siguientes factores:

1. **Los puntos de pago se encuentran muy lejos del cliente:** Esto ocurre con frecuencia cuando la EPS solo tiene un punto de recaudación por localidad, y este es normalmente su propio local. Ello demanda mayor tiempo y, en ocasiones, también de gastos de movilidad para el cliente.

2. **Los horarios de recaudación comprenden las horas laborales**: Los horarios de las cajas de las EPS coinciden con los horarios y días laborables de muchos de los clientes, lo que no les permite pagar los servicios, y deben ausentarse de sus trabajos o encargar a otra persona.

3. **Hay largas colas en los centros de recaudación:** Muchos clientes tienden a pagar el día antes de la fecha de corte de los servicios o en el primer día del corte. Esto trae como consecuencia que en estos días punta se generen largas colas en los centros de recaudación.

Medidas para facilitar el pago de los servicios

Para localidades pequeñas podrán resultar suficientes las siguientes:

1. La **ampliación del horario de atención** de los centros de recaudación, especialmente facilitando algunos horarios fuera de los horarios laborales regulares: por ejemplo, al mediodía (horario corrido), los sábados o extendiendo el horario hasta las 7 de la noche.

2. Habilitar en las fechas punta una **segunda caja** en el centro de recaudación, lo que evitará las colas.

Para localidades medianas y grandes se recomienda la implementación de algunas de las medidas que a continuación se señalan:

1. **Implementación de varios ciclos de facturación:** Consiste en registrar las lecturas, facturar y cortar los servicios en varias fechas, por ejemplo: cuatro sectores de la localidad en cuatro fechas separadas por un mínimo de dos o tres días cada uno, de tal forma que las fechas puntas se dividen en varias con la consecuente disminución de las colas. Con esta medida también se evita que la EPS tenga que registrar la lectura de los medidores, distribuir sus recibos y realizar los cortes en forma acumulada en pocos días, permitiendo un mejor trabajo por ser menos acelerado.

2. **Entidades externas de recaudación:** Ya muchas EPS contratan entidades externas del sistema financiero como centros autorizados de recaudación (CAR), lo cual permite más puntos de pago y soluciona el problema de las largas distancias a los puntos de recaudación, se amplían los horarios de atención y, por supuesto, al repartirse en puntos diferentes también se disminuye el tiempo de espera para pagar. Se sugiere tener en cuenta los siguientes criterios para extender la recaudación a entidades externas (para mayor detalle ver manual 6: "Tercerización de servicios comerciales"):

   a) **La cobertura:** Cuantos más puntos de pago existan y mientras mayor cobertura geográfica se tenga en el ámbito abastecido por la EPS es mejor. Por ello se recomienda habilitar el pago en la mayor cantidad de entidades financieras posibles, priorizando a las que tengan mayor cantidad de puntos de atención (agencias, cajeros o agentes). Para las zonas de poca cobertura de entidades financieras se debe contratar un CAR, evitando que se limiten a la parte céntrica o comercial de la localidad.

b) **Los horarios:** Cuanto más amplio el horario, más se facilitará el pago. Como mínimo debía exigirse algunos horarios fuera de las horas laborales, como las ya mencionadas anteriormente.

c) **Los otros servicios que se cobran en las entidades externas:** Para muchos de los clientes puede resultar mucho más cómodo pagar los servicios de agua y alcantarillado en los mismos lugares donde también están cancelando sus otros servicios frecuentes como electricidad y telecomunicaciones. Para los CAR puede ser un punto por incluir en los criterios de evaluación como una mejora a los TDR.

d) **La opción del débito automático:** La mayoría de entidades bancarias ya ofrecen esta opción que consiste en que el cliente autoriza el cobro del recibo de agua mensualmente en forma automática con cargo a sus cuentas sin que tenga que desplazarse. Una desventaja de esta alternativa es el temor de muchos clientes de pagar una factura sin revisar si tiene montos elevados, para lo cual se ofrece la opción de bloqueo de pagos en casos de reclamos *online*.

e) **La opción de pagos en línea:** Más acogida que la anterior opción es el pago en línea (internet o celular) disponible para los clientes que tienen una cuenta en la entidad financiera. Ello es también una de las razones por las que varias de las EPS grandes del Perú tienen contratos con diversas entidades bancarias a la vez y llegan así a una mayor cobertura de clientes.

3. **Pago con tarjetas de crédito:** La EPS puede habilitar los servicios de pago mediante una tarjeta de crédito para brindar mayores opciones de pago en línea y en las oficinas de la EPS o del CAR, con la ventaja de pagar al crédito sin necesidad de endeudarse con la EPS.

2.4 Información sobre la facturación y el medidor de consumo

Otro factor clave para lograr una cobranza efectiva es asegurar que la información sobre la facturación y el medidor sea transparente y comprensible para los clientes, lo cual facilitará su disposición para pagar a tiempo. Informar sobre el correcto funcionamiento de los medidores de consumo, la lectura de estos y el periodo de facturación, así como la detección de fugas internas es esencial para que los clientes de una EPS tengan los elementos de juicio necesarios que les permita verificar si se les está facturando de acuerdo con el servicio tomado; la información clara y oportuna evitará problemas como la falta de pago y reclamos injustificados.

En específico muchos clientes tienen algunas de las sospechas siguientes (sobre todo cuando una facturación es más alta que la acostumbrada):

1. Las lecturas del registro de consumo por su medidor no fueron tomadas de manera correcta.
2. Se factura el consumo registrado del día 1 hasta el fin del mes, cuando con frecuencia el periodo de facturación no coincide con los meses calendarios.
3. Los medidores miden aire.
4. Los medidores sobrerregistran el consumo de por sí.
5. El nuevo medidor sobrerregistra, mientras el antiguo medidor marcaba bien.

Cuando un cliente tiene estas sospechas puede reaccionar realizando un reclamo o dejando de pagar. Por ello es importante que el área encargada de la atención al cliente cuente con las respuestas pertinentes que respondan las dudas de los clientes y que la EPS difunda también por otras vías sus respuestas, de manera preventiva, a estas dudas frecuentes.

Las explicaciones sobre la facturación, especialmente cuando es por diferencia de lecturas podrán ser, sin ser exhaustivos, las siguientes:

- **Sobre la lectura de los medidores:** La correcta lectura de los medidores es una preocupación constante de las EPS (ver manual 3: "Gestión de la facturación" de la presente serie). Sin embargo, muchos clientes creen que se ha tomado mal la lectura de su medidor a pesar de no ser cierto.

  Por ello es importante informar a los clientes de las lecturas que se consideran para determinar el volumen a facturar y contrastar con la información que traen los clientes de las lecturas de sus respectivos medidores (en forma escrita o mediante una fotografía), permitiendo determinar en gabinete si existe coherencia en las lecturas consideradas o existe un error de lectura. En caso se produzca un reclamo se procede a una relectura del medidor en cuestión, mejor si esta se hace en presencia del cliente, sobre todo en casos de desconfianza hacia la EPS y sus empleados.

  Para evitar que se tengan que realizar muchas relecturas por sospechas equivocadas del cliente se puede explicar, de manera preventiva, mediante campañas informativas, cómo se puede tomar la lectura al propio medidor y cómo comparar la lectura actual con el dato de su último recibo.

- **Sobre el periodo facturado:** El tiempo que transcurre desde que se toma la lectura del medidor hasta el registro en el sistema, el control de calidad de la lectura, la facturación misma hasta la distribución de los recibos puede variar de EPS a EPS, pero toma alrededor de dos semanas. De esta forma, los recibos de agua muestran el consumo realizado desde 6 semanas hasta 2 semanas antes de su entrega. Si bien el recibo lo indica así, gran parte de los clientes no lo leen y asumen que este muestra el consumo del mes inmediato antes de su entrega. Ello conlleva frecuentes malentendidos como: *"Si no he estado en mi casa el último mes, ¿por qué hay un consumo?"*. Para contrarrestar este inconveniente de manera anticipada se sugiere incluir esta información en forma explícita en campañas informativas y resaltar esta información en el recibo.

- **Sobre la creencia de que los medidores miden aire:** De hecho, en sistemas con abastecimiento intermitente, el aire que se acumula en las redes tiene que salir por algún punto cada vez que las redes se vuelven a llenar de agua. La mayoría de las EPS cuentan con válvulas de purga de aire en sus redes para evitar que el aire salga por las conexiones y genere un consumo aparente. Sin embargo, no todas las redes tienen estas válvulas o estas, por su antigüedad o falta de mantenimiento, se han malogrado, por lo cual es efectivamente posible que un cliente observe que su medidor gira en ocasiones por el aire.

  El efecto de ello en el consumo aparente es sobreestimado y pocas veces llega al 5 % del consumo real, puede ser mitigado por los clientes afectados teniendo los grifos en sus casas bien cerrados para no ofrecer salidas fáciles al aire (y obviamente para no desperdiciar el agua cada vez que se reinicia el servicio). En caso de que un cliente deseara realizar un reclamo o una consulta por esta sospecha, es posible mostrarle que hay conexiones cercanas a su predio con medidor leído, pero que no han registrado ningún consumo (por estar temporalmente deshabitado).

  Cuando haya clientes incrédulos ante estas explicaciones y de la efectividad de las válvulas de purgas de la EPS, es posible ofrecer la instalación de válvulas de purga de aire individuales de bajo costo, previamente adquiridas por el usuario, delante del mismo medidor del cliente.

- **Sobre la creencia de que los medidores sobrerregistran:** En casi todos los bancos de medidores se realizan a diario contrastaciones de medidores por reclamos de consumo elevado, por la creencia de los clientes de que su medidor sobrerregistra. En su gran mayoría (98 % aprox.) se equivocan y, además, el

resultado muestra lo contrario: una gran cantidad de medidores usados (dependiendo del estado de los medidores hasta el 80 %) subregistran el consumo real.

Como la norma indica la posibilidad de que el usuario esté presente en el momento de la realización de la prueba de contrastación, algunas EPS han optado por la buena práctica de realizar una explicación transparente de los pormenores de los ensayos. Para prevenir que el banco de medidores de la EPS dedique demasiado tiempo a hacer contrastaciones por reclamos de este tipo, se sugiere incluir información acerca de que los medidores instalados ya vienen con la prueba de verificación inicial y que se trata de modelo de medidores aprobados por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

- **Sobre el incremento del registro de consumo por la renovación de medidores:** Efectivamente, la renovación del parque medidor tiene como efecto inmediato que la facturación se incremente en la mayoría de los casos. La razón de ello es que los medidores con la marcha del tiempo comienzan a subregistrar. Al ser reemplazados por medidores nuevos que marcan el consumo correctamente, el cliente tiene la impresión de que el nuevo medidor sobrerregistra, cuando en realidad es a la inversa.

  Para prevenir el impacto en los clientes, sobre todo cuando se renuevan medidores en forma masiva, es necesario realizar campañas informativas y, por lo menos, se debe adjuntar la advertencia de este efecto a través de un volante didáctico con las notificaciones por cambio del medidor.

Ilustración 3. Los accesorios de los tanques del inodoro comercializados en el Perú son en su mayoría muy vulnerables a la producción de fugas

- **Sobre las fugas internas:** La principal razón por la que un recibo registra un monto importante son las fugas internas visibles o no visibles. Estas se observan de manera recurrente en los inodoros, tanques altos y cisternas. Como gestión preventiva se sugiere realizar campañas informativas para que los usuarios puedan darse cuenta por sí mismos de si existe o no una fuga invisible en su casa. La manera de percatarse de una fuga consiste en cerrar todas las llaves en el predio y revisar si el medidor de consumo sigue moviéndose o si sigue saliendo agua por la caja de registro del desagüe.

Punto de discusión:

Algunas EPS han intentado ofrecer el servicio de localización y reparación de fugas internas a cambio de un pago cómodo. Ello que parece una buena estrategia, sin embargo, ha resultado en problemas posteriores en aquellos casos donde se produjo una nueva fuga en el mismo predio, la cual según los usuarios afectados ya es responsabilidad de la EPS.

Una buena estrategia para asegurar que la información proporcionada llega a una gran cantidad de clientes es la proyección de videos didácticos, de manera continua, en las salas de espera de atención al cliente y en los centros de recaudación.

Ilustración 4. Proyectar videos didácticos en los lugares de espera de los clientes es una de las formas más seguras de que la información llegue

Especialmente en sitios de escasez de agua potable se podrá informar de esta problemática a los clientes y darles consejos para el ahorro del líquido elemento.

Otra de las alternativas es la implementación de campañas de "gasfitero del hogar" realizadas por la EPS en las viviendas de los usuarios o en instituciones, tales como los centros educativos, municipalidades, etc.

2.5 Motivación al pago puntual

Para motivar el pago puntual, la EPS puede otorgar algún beneficio adicional a aquellos usuarios que de modo regular efectúan sus pagos. Estos beneficios pueden darse de varias maneras, la más utilizada es el sorteo entre los pagadores puntuales que a lo largo de un año han cancelado sus recibos al primer mes. Se sortean por lo general electrodomésticos que la EPS obtiene a través de convenios con tiendas comerciales a cambio de entregar volantes de publicidad junto con los recibos.

Buena práctica:
Una experiencia interesante es aquella llevada a cabo por Sedalib S.A. que realizó el sorteo con premios relacionados al recurso agua, tales como equipos ahorradores, inodoros, vasos o tanques.

Estos sorteos pueden servir adicionalmente para actualizar los datos de contacto de los usuarios que participan (nombre del titular, dirección, número de celular, correo electrónico), de tal forma que esta información permita cumplir diversas gestiones comerciales, tales como los envíos de los recibos de agua vía electrónica o la correcta distribución de los recibos físicos.

Otra medida, que es implementada por Sedapal, es reportar a los clientes puntuales a las centrales de riesgo crediticio, lo cual en muchos casos podrá ser un punto a favor del cliente en caso solicite a una entidad

bancaria un crédito –al tener credenciales de buen pagador le será más fácil acceder a un crédito o puede obtener inclusive una tasa de interés más bajo–.

Ilustración 5. "Ruleta ganadora" con pequeños premios para todos los clientes puntuales

La efectividad del otorgamiento de estos beneficios depende de dos factores:

1. **Que sean comunicados,** de tal forma que la gran mayoría de los clientes de la EPS estén enterados, así muchos de ellos decidirán cambiar sus costumbres: de pagar sus recibos recién al vencimiento del segundo recibo por un pago puntual del recibo del primer mes.

2. **Que los beneficios no sean otorgados en forma esporádica sino de manera continua,** por ejemplo todos los años y no una sola vez. Esto evita que los clientes que han cambiado sus costumbres de pago para el bien de la EPS, motivados por una campaña anterior, no vuelvan a caer en la morosidad al no ver respuesta de la EPS.

2.6 Fomento de la cultura de pago

La *cultura de pago* consiste en que los clientes de una EPS valorizan, también monetariamente, los servicios que esta brinda. Por ende, están dispuestos a pagar por el servicio aun sin que se le apliquen o anuncien medidas sancionadoras en casos de no pago. Se distinguen por ello de la "actitud de pago" que pueda ser tanto resultado de la cultura de pago, como también resultado de las medidas sancionadoras aplicadas por la EPS por no pagar. Ello implica que haya clientes que pagan por los servicios, aun si prefieren no hacerlo, en su mayoría para evitar el corte de los servicios u otras consecuencias.

La cultura de pago depende de dos aspectos fundamentales. El primero se refiere a que una parte importante de los usuarios de las EPS desconoce los procesos y costos que implica llevarles agua potable a sus casas, eliminar sus desagües y piensan por ello que los montos facturados no guardan relación con los costos. Por ende, tienen una baja disposición para pagar sus recibos. Los conocimientos sobre los procesos del agua, desde su captación hasta el tratamiento de los desagües, deben ser comunicados por la EPS a través de campañas informativas y educación sanitaria para fomentar, aunque de manera paulatina, una cultura de pago.

Un programa ejemplar viene desarrollando la EPS Tacna desde hace mas de 20 años consecutivos, focalizado en los colegios de Tacna y a través de un convenio con el Ministerio de Educación. El objetivo es: "Instruir

y concientizar a la población respecto al proceso de obtención y potabilización del recurso hídrico en sus diferentes etapas, así como el cuidado y correcto uso del alcantarillado".

El segundo aspecto que influye sobre la cultura de pago consiste en factores culturales y costumbres locales que son difíciles de influir a corto o mediano plazo por las EPS. Así, en las grandes ciudades de la costa norte, altos índices de delincuencia van de la mano con altos índices de morosidad, junto con la presencia de instalaciones clandestinas y medidores vandalizados o manipulados, ello muestra que no se trata de un problema aislado del conjunto de los problemas de la sociedad.

Dato clave:
Son muy pocos los clientes del servicio de telefonía móvil que tienen alguna idea de cómo se generan los costos que sus proveedores de servicio les cobran. Los índices de cobranza son, sin embargo, altísimos debido al hecho de que el corte del servicio es puntual e inevitable. Ello implica que los clientes de telefonía no tengan una "cultura de pago", sino una "actitud de pago".

Para que las EPS puedan lidiar con aquellos clientes que piensan vivir "subvencionados" por los demás usuarios es de mayor importancia la difusión de las consecuencias que tiene el no pago de los servicios para evitar tener que recurrir a ellas. Como antes se ha mencionado, no influye en la cultura de las personas sino en su actitud, lo cual para efectos de la gestión comercial es suficiente. De esto se trata en el ítem siguiente.

2.7 Proyección de una buena imagen de la EPS

Otro factor importante es la imagen que proyecta la EPS entre sus clientes. Esta es construida de maneras diversas, y suma puntos de importancia la calidad de los servicios que brinda, como el nivel tarifario, la atención al cliente, la reputación que proyecta proactiva o involuntariamente en su localidad. Mientras más positiva sea la imagen de la EPS en la población, mejor será la voluntad de pago de los clientes. Por el contrario, esta voluntad podrá ser seriamente afectada por escándalos de toda índole, ventilados por la prensa de la respectiva localidad.

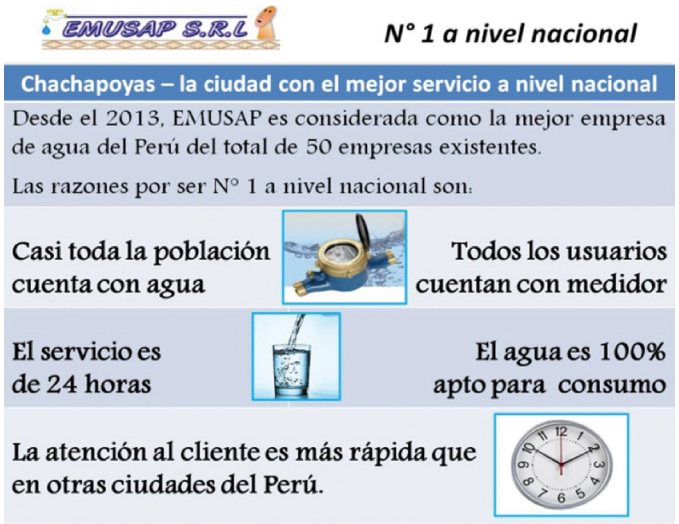
Independientemente de los factores mencionados, que escapan algunos de ellos de la gestión comercial, las EPS pueden mediante campañas informativas resaltar sus fortalezas como:

1. Aquellos indicadores en los cuales, según el *benchmarking*, la EPS se ubica muy por encima del promedio nacional, por ejemplo en el índice de micromedición, cobertura, tratamiento de aguas servidas, etc.

2. La EPS también puede resaltar si está ubicada en una muy buena posición en el *benchmarking* general (ver ilustración 6) o, por lo menos, si lo está en el de su región geográfica.

3. Avances recientes en algunos indicadores, como un número adicional de familias servidas, incrementos en el horario de servicio, etc.

Ilustración 6. Afiche para promocionar la imagen de una EPS con argumentos de mucha validez, colgados en puntos de alta visibilidad para los clientes, cerca de las ventanillas de atención



2.8 Difusión de las consecuencias del incumplimiento del pago

Para incentivar y facilitar el pago puntual de todos los clientes es indispensable asegurar que todos estén informados de las consecuencias del no pago y, para mantener la credibilidad de la EPS en este aspecto, es necesario cumplir con la aplicación de estas. Las consecuencias del no pago que se deben difundir son:

1. **Corte del servicio de agua:** La principal y más inmediata consecuencia del no pago es el corte del servicio de agua. Además de especificar esta consecuencia en el recibo, se puede a través de avisos radiales cortos recordar la fecha de corte. Se deben mantener aproximadamente las mismas fechas de corte para que sean de conocimiento de los clientes.

2. **Costos del corte y de la reposición del servicio de agua:** Especialmente los clientes que no han incurrido en la morosidad desconocen con frecuencia que el corte del servicio, además de la incomodidad que conlleva, genera un costo adicional al pago del recibo. El costo de estos colaterales varía según la EPS entre S/ 15 y S/ 30 aproximadamente (para el corte y aparte para la reposición).

3. **Corte drástico del servicio en caso de la rehabilitación ilegal:** Es muy importante que esta información sea de conocimiento de todos aquellos usuarios a quienes se les ha aplicado un corte simple, pudiéndolo adjuntar a la notificación de corte en forma didáctica y visible. También es relevante que el personal de corte esté capacitado para informar al usuario de esta consecuencia, se lo puede comunicar cuando realizan los cortes simples. No está demás que esta información también llegue a la totalidad de los clientes vía los diferentes canales de información (recibos, videos informativos en centros de atención al cliente).

4. **Costos de los cortes drásticos y de su reposición:** Los cortes drásticos que se aplican cuando un cliente se repone ilegalmente el servicio tienen un mayor costo para la EPS, el cual, en la gran mayoría de casos, es transferido al cliente vía un colateral diferente al del corte simple. Igualmente ocurre con la reposición del servicio. Si el cliente conoce este costo, que finalmente terminará pagando, es mucho más probable que no incurra en morosidad o no se autorrehabilite el servicio.

5. **Recupero del servicio ilegalmente usado:** Las EPS están facultadas para cobrar por el servicio ilegalmente usado vía administrativa hasta por el tiempo de un año, este es calculado en función del consumo leído o del promedio. Es importante cobrar los recuperos a aquellos clientes que se han rehabilitado el servicio ilegalmente para que este delito no signifique ningún ahorro en su economía.

6. **Otras consecuencias del no pago:** Algunas EPS implementan políticas adicionales de cobranza que crean otros problemas al cliente moroso, como reportarlo a las centrales de riesgo (ver ítem 3.3) o cobrar deudas de importancia vía judicial (ver ítem 3.5), dependiendo ello en alto grado del costo-beneficio. En este caso solo se debe avisar sobre las consecuencias si hay una posibilidad real de aplicarlas para no perder credibilidad ante los clientes. Por ejemplo, hay muchas EPS que anuncian el cobro de multas por el uso ilegal de los servicios cuando ello en el Perú es legalmente imposible.

Estrategias de difusión

Es importante que todos los clientes conozcan sobre las consecuencias del no pago de los recibos (puntos anteriores 1 y 2), por lo que puede ser una opción adicionar esta información a las campañas informativas sobre la facturación y el funcionamiento del medidor (ver ítem 2.4).

La difusión de información acerca de las consecuencias en el caso de rehabilitación ilegal del servicio y el continuo no pago combinado con hurtos de agua (puntos anteriores 3 a 6) se dirige a un público objetivo mucho más reducido. Incluir esta información en campañas amplias, dirigidas a todos los usuarios, tendrá necesariamente muchas **pérdidas de divergencia** (información inútil para gran parte del público) y podrá ser hasta contraproducente al proyectar una imagen negativa de la EPS (castigador, fijado en la cobranza y no en brindar un buen servicio). Por ello puede ser una estrategia mejor incluir esta información en volantes didácticos que se adjuntan a las notificaciones de corte.

La excepción a esta regla son las EPS con índices de conexiones inactivas encima del 25 %, donde la práctica de la rehabilitación ilegal es muy difundida.

2

MEDIDAS PARA PREVENIR LA MOROSIDAD

Resumen

- Existen muchas medidas que pueden ser adoptadas por las EPS para prevenir que sus usuarios caigan en la morosidad.
- La transparencia en la facturación, la correcta distribución de los recibos y facilitar el pago son las disposiciones más importantes.

Preguntas

- ¿Cuántos recibos duplicados tuvo que imprimir su EPS en forma mensual durante los últimos tres años y cómo se distribuyen estos en los diferentes sectores?
- ¿Cuáles son los puntos más alejados de los centros de recaudación de su EPS en la localidad?

Tareas

- Averigüe qué indicadores ha mejorado su EPS últimamente y en cuáles está entre los mejores a nivel nacional para comunicarlo a sus clientes.
- Realice una encuesta entre los clientes con reclamos por consumo elevado para indagar sobre sus suposiciones del porqué el monto que se les facturó salió elevado.

Recomen-daciones

- Una estrategia de comunicación con información veraz y entendible contribuye a promover el pago puntual.
- Para facilitar el pago oportuno de los recibos es de mucha utilidad ponerse en el papel del cliente.

3
MEDIDAS CORRECTIVAS CONTRA LA MOROSIDAD

3.	MEDIDAS CORRECTIVAS CONTRA LA MOROSIDAD	32
	3.1 Importancia de las medidas correctivas	33
	3.2 Refinanciamiento de deudas	34
	3.3 Reportes de deudores a central de riesgos crediticios	36
	3.4 Gestión de la cobranza	37
	3.5 Cobranza judicial de deudas morosas	38

3.1 Importancia de las medidas correctivas

Además de ejecutar las medidas preventivas es también de suma importancia planificar y aplicar medidas correctivas para aquellos clientes que han caído en morosidad, con la finalidad de garantizar buenos índices de cobranza. Las medidas coactivas o coercitivas tienen como objetivo forzar de alguna manera el pago de los recibos por parte de los clientes, pero también ayudarles a salir de sus deudas.

La medida principal y más efectiva es el corte del servicio de agua potable. Su importancia en el tema de la cobranza no puede ser subestimada. Basta con revisar los índices de cobranza de muchas de las municipalidades que prestan directamente los servicios de agua y saneamiento, las que por razones políticas tienen una deficiente aplicación de los cortes en caso de morosidad y por ello pocas veces superan índices de cobranza del 50 %. Para la efectividad de los cortes se debe cumplir con lo siguiente:

1. **Cumplimiento de cortes:** Muchas veces los cortes programados no son efectuados, sea por factores catastrales o técnicos, por deficiencias en la labor de los cortadores o también por falta de personal para poder cumplir con el total de estos.

2. **Técnicas de corte efectivos:** Las técnicas de corte que se aplican no deben ser de fácil rehabilitación para el cliente moroso.

3. **Técnicas de corte drástico:** Para los casos en que los clientes reaperturen el servicio en forma ilegal, la EPS debe contar con técnicas de cortes más drásticos que las aplicadas en el primer corte.

Por su relevancia, el tema de cortes es tratado ampliamente en los capítulos 4 y 5. El capítulo 4 aborda las estrategias necesarias para asegurar que los cortes realmente se realicen y detectar rápidamente si son violados; y el capítulo 5 trata diferentes técnicas de cortes.

Además de los cortes del servicio, hay medidas adicionales que han resultado ser complementos útiles en varias EPS, las cuales se analizan en los ítems siguientes, como:

1. El ofrecimiento de refinanciamiento de las deudas morosas.
2. Reporte de deudores a central de riesgos crediticios.
3. La gestión de la cobranza morosa con gestores.
4. El saneamiento de la cartera morosa.
5. La cobranza judicial de deudas morosas.

3.2 Refinanciamiento de deudas

Desde que rige el Reglamento de Calidad de la Prestación de los Servicios de Saneamiento o RCPSS (Sunass, 2007), las EPS pueden cortar (cerrar) el servicio de agua potable en caso de incumplimiento en el pago de la tarifa de dos meses o el incumplimiento del pago de una cuota de un convenio de refinanciamiento. De igual forma, las EPS ya no pueden seguir facturando por el consumo en caso no se realice el cierre del servicio. De este modo se evita la acumulación permanente de deudas en la mayoría de los casos, a excepción de los siguientes:

1. La facturación de recuperos por servicios usados ilegalmente por el valor de hasta 12 meses de facturación.
2. La facturación de recuperos de costos a hurtadores como el de reposición de un medidor vandalizado.
3. La facturación de costos colaterales, por ejemplo cuando se aplican varios cortes consecutivos.
4. Por cuotas de financiamiento para el presupuesto de regularización o venta de una o ambas conexiones.
5. Por una fuga visible al interior del predio del cliente, no reparada a tiempo.

Debido a que para muchos clientes es imposible pagar su deuda al contado, las EPS ofrecen diferentes posibilidades de refinanciamiento. Para establecer los detalles de las posibilidades de refinanciamiento, cuestiones sobre la fracción de la deuda que debe ser cobrada como mínimo en la cuota inicial y los plazos máximos que se pueden otorgar para las cuotas son discutidas controvertidamente en las EPS. Los siguientes argumentos a favor y en contra de la otorgación de amplias posibilidades de refinanciamiento son las principales:

Consideraciones en contra de brindar amplias posibilidades de refinanciamiento:

1. Cuanto mayor es el saldo por refinanciar (descontando la cuota inicial), mayores son las cuotas mensuales que se añaden a la facturación y, por ende, mayor el riesgo de que el cliente vuelva a caer en morosidad, teniendo que aplicar nuevamente un corte que implica otro costo adicional para el cliente.
2. Las cuotas de refinanciamiento, en específico si se otorgan durante un tiempo prolongado, afectan a las cuentas por cobrar y con ello al factor de morosidad que es evaluado como indicador de desempeño de la EPS por la Sunass.
3. Refinanciamientos otorgados durante tiempos muy prolongados pueden causar que partes de la deuda morosa se vuelvan en cierto momento incobrables, por ejemplo, debido al cambio del titular de la propiedad o porque se pierde la posibilidad de presionar al deudor con la aplicación de cortes, porque este se muda dejando la conexión sin uso.

Consideraciones a favor de brindar amplias posibilidades de refinanciamiento:

1. Cuando el cliente inactivo accede a un refinanciamiento se vuelve en la mayoría de los casos activo, mejorando de inmediato la facturación de la EPS.
2. Con ello también se mejora el indicador respectivo, que puede ser decisivo en momentos que la EPS trata de cumplir las metas de gestión de su PMO.

Actualización obligatoria:
Se ha encontrado que en varias EPS la TAMN no está actualizada a su valor actual y más bien son mayores de un año, lo cual es causal de reclamos fundados o de pérdidas en la facturación. Se recomienda actualizarla mensualmente el día anterior a la facturación. El valor actualizado se encuentra en: www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_1.asp

3. Existe un gran riesgo que todos aquellos clientes que no acceden a las facilidades de pago de la EPS, se conviertan en hurtadores del agua de difícil detección.

4. Si se logra cobrar la deuda, la EPS obtiene ingresos adicionales, aunque poco importantes por la aplicación de la tasa de interés legal (TAMN).

Dado que las argumentaciones tienen validez, se propone, al establecer las posibilidades de refinanciamiento, un equilibrio que permita cumplir tanto con la recuperación de clientes inactivos como con el cobro de las deudas con rapidez. Para ello se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los clientes en todos los refinanciamientos, en caso vuelvan a caer de inmediato en morosidad, deben tener una deuda algo menor que antes de haber firmado el convenio de refinanciamiento. De esta forma, cuando quieran acceder nuevamente a un financiamiento, el problema (la deuda) será de más fácil solución.

2. El deudor es normalmente quien mejor puede evaluar su capacidad de pago, por lo cual es importante dejar que la exponga en el proceso de negociación. Sin embargo, no siempre lo hará transparente a la EPS, principalmente por querer acceder a una cuota inicial menor o un plazo de refinanciamiento más largo.

3. La contradicción entre querer cobrar cuotas iniciales altas para disminuir las cuotas posteriores y, con ello, también el riesgo de que el cliente caiga nuevamente en morosidad, por un lado, y la facilidad de convertir un cliente inactivo en activo, podrá solucionarse al incentivar al mismo cliente a querer pagar una cuota inicial mayor.

4. Debido a que el peligro de volver a caer en morosidad es mayor para clientes en condiciones de extrema pobreza se sugiere condonar sus intereses, por ejemplo mediante la realización de campañas de amnistía de intereses.

5. Con la finalidad de que los beneficios de financiamiento sean aprovechados intencionalmente por clientes morosos, que prefieren mantener deudas por mucho tiempo y alargar la situación, se sugiere además restringir la condonación de intereses al primer financiamiento de la deuda.

6. Con la finalidad de evitar que clientes que desean regularizar su deuda se retiren de las oficinas sin haber llegado a un arreglo, debido a que el monto que llevan no es suficiente para completar la cuota inicial, se sugiere aceptar pagos a cuenta bajo la condición de que el monto será completado en un plazo breve para dar lugar a la firma de un convenio de fraccionamiento.

7. Mientras dure el pago de las cuotas del refinanciamiento siempre existen los peligros arriba mencionados que hacen que la deuda se vuelva incobrable. Por dicho motivo, es recomendable limitar los plazos de financiamiento a un horizonte de tiempo cercano.

8. Puesto que las deudas no guardan siempre una relación estrecha con el consumo promedio del cliente, la aplicación de plazos y cuotas iniciales rígidas puede tener como efecto que las mismas facilidades resulten muy blandas para un cliente e impagables para otro. Como ejemplo tenemos el siguiente: de dos clientes con una deuda de S/ 1,000, cuyas cuotas mensuales terminan siendo S/ 70, para uno de ellos, para un cliente comercial grande puede significar un incremento ínfimo en su pago mensual de S/ 800 a S/ 870, mientras que para otro, un doméstico con poco consumo, significa un incremento importante de S/ 15 a S/ 85.

Por ello se sugiere **establecer mediante directiva** de la EPS las políticas para acordar los convenios de pago que los funcionarios deben tomar en cuenta cuando efectúan la negociación con el usuario, considerando los siguientes criterios:

1. La cuota inicial mínima debe superar dos veces la facturación promedio histórico de este cliente más el costo de corte y reapertura simple, y ser a la vez como mínimo el 20% de la deuda total.

2. Incentivar a los clientes morosos a pagar montos mayores en su cuota inicial, que este 20 %, con la condonación de intereses en función lineal a esta cuota. Por ejemplo, se condona el 60 % de los intereses acumulados anterior a la firma del convenio de fraccionamiento si la cuota inicial es del 60 %. Esta facilidad puede darse exclusivamente a clientes de las categorías sociales y domésticas.

3. Condonar el total de intereses a clientes que pueden acreditar su situación de extrema pobreza.

4. Restringir el beneficio de condonación de intereses al primer refinanciamiento en el marco de la directiva.

5. Establecer cuotas mensuales mínimas en función de la facturación promedio histórica del cliente (se sugiere un mínimo de 50 %).

6. En ningún caso la cantidad de las cuotas mensuales debe exceder a 24, es decir después de dos años la deuda debe ser pagada.

En el anexo 1 se puede apreciar un ejemplo de una directiva de fraccionamiento de deudas morosas, con los criterios mencionados, que debe ser modificada según la situación específica de cada EPS. Para ello se sugiere tomar en cuenta de manera especial si ya existieron antes directivas parecidas.

3.3 Reportes de deudores a central de riesgos crediticios

Una medida adicional de presión a clientes morosos de corte de los servicios es la de reportar a los deudores a una de las centrales de riesgo crediticio. Estas centrales son consultadas por las entidades del sector financiero para evaluar a solicitantes de créditos. Al estar reportados como deudores de la EPS, los solicitantes clasifican con un mayor riesgo de no pagar las cuotas de sus créditos y, por ende, tienen menores posibilidades de acceder a créditos o acceder con tasas más altas. De la misma forma, algunas entidades del sector privado, por ejemplo del sector financiero, no contratan a personas con malas calificaciones en estas centrales. Finalmente, un riesgo crediticio alto también puede afectar a los negocios de algunas empresas al tener que realizar pagos al contado por productos o servicios si sus proveedores consultan una de estas centrales.

En el Perú, existen cuatro centrales de riesgo crediticio supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: Equifax, Sentinel, Experian y Xchange; la primera es la que maneja la más conocida plataforma de reportes: Infocorp.

Cabe señalar que esta estrategia tiene ciertos límites:

1. Solamente afecta a un porcentaje relativamente bajo de los clientes, en específico a aquellos que piensan solicitar un crédito o un trabajo en el sector financiero y a empresas en general.

2. La competencia, especialmente en el sector microfinanciero, ha ocasionado que muchas entidades financieras coloquen créditos aun a sabiendas de que se trata de clientes con riesgos. Ello es especialmente válido para créditos de poco monto y ha hecho que la eficiencia de esta medida disminuya en este sector de clientes.

3. Para poder reportar a un cliente moroso es totalmente indispensable contar con la data catastral precisa y correcta del mismo, ya que basta con un nombre o apellido mal escrito o incompleto para no poder reportarlo.

Por otro lado, la estrategia también tiene algunas grandes ventajas:

1. A los clientes que pueden verse afectados por un reporte de riesgo crediticio les basta, en muchas ocasiones, con solo la advertencia de ser reportados por la EPS para que regularicen su deuda inmediatamente. Es por supuesto necesario que la EPS cumpla con la advertencia del reporte con el propósito de mantener su credibilidad.

2. La medida es también efectiva cuando no hay posibilidad de recuperar la deuda con el corte, por ejemplo cuando el deudor ya no vive en el ámbito de la EPS o existe algún impedimento de corte.

3. El costo de esta medida es bastante moderado, por lo cual presenta una buena relación de costo-beneficio, especialmente para las EPS grandes con muchos clientes deudores.

3.4 Gestión de la cobranza

La gestión de la cobranza consiste en el proceso de información y negociación entre un representante de la EPS y el cliente moroso con la finalidad de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes. Dicho acuerdo consiste en que el cliente logre activar sus servicios y realice el pago por ellos, dándole eventualmente algunas de las facilidades a las cuales no referimos en el ítem 2.3. Este proceso de negociación consiste en transparentar al cliente sus opciones haciéndole ver que el pago de los servicios le es mucho más conveniente que mantener la deuda, explicándole todas las implicancias que tiene su decisión (ver tabla 4).

Tabla 4. Implicancias del pago o del no pago para el cliente moroso

IMPLICANCIAS DEL PAGO	IMPLICANCIAS DEL NO PAGO
• Evitar la facturación de colaterales adicionales. • Evitar la facturación de intereses al futuro. • Acceder a cuotas de pago cómodas. • Acceder a la condonación de algunos intereses. • Conservar los servicios activos.	• Aplicación de cortes del servicio cada vez más drásticos, que pueden resultar en el levantamiento de la conexión. • Aumento de la deuda por el costo de estos cortes y de la rehabilitación. • Incremento de los intereses mientras más tiempo dure la deuda. • Ser reportado a las centrales de riesgo crediticio. • Posibilidad de que la deuda sea judicializada, con embargo de sus bienes.

Para llevar a cabo la cobranza, la manera más eficiente es la introducción de la figura de un gestor de cobranzas especializado (ver capítulo 6).

3.5 Cobranza judicial de deudas morosas

La cobranza judicial consiste en exigir el pago del total de la deuda vía judicial al cliente moroso, lo cual en caso proceda se realiza con el embargo de sus bienes. En muchas ocasiones, el embargo no resulta necesario debido a que el cliente cancela la deuda para evitar la pérdida de sus bienes.

Para proceder a la judicialización de la deuda se debe cumplir mínimamente los requisitos siguientes:

1. El titular (persona natural o jurídica) debe existir, es decir no debe haber fallecido o fenecido.

2. La deuda debe tener una antigüedad menor de 10 años, de lo contrario el trámite judicial no será admitido (ver acerca de la prescripción el ítem 7.4).

3. La deuda debe tener un monto mínimo para justificar costos y esfuerzos de los trámites judiciales, el cual podrá variar conforme a la política de la EPS entre 1 a 3 UIT (S/ 4,150 a S/ 12,450 al 2018).

4. La deuda no debe ser de personas con problemas socioeconómicos, porque en este caso no tendrán bienes embargables.

5. La deuda debe ser previamente notificada en forma correcta al cliente, estableciendo su obligación de pagarla en términos claros y específicos, y evitar frases que no dejen claro la obligatoriedad como "Le invitamos a regularizar su deuda con la EPS".

6. La EPS debe agotar primero la vía administrativa de cobranza, que consiste en los pasos previstos en el RCPSS (Resolución N.° 011-2007-SUNASS-CD y modificatorias), como el corte simple, el corte drástico y el levantamiento de las conexiones y la correcta documentación de estos pasos.

7. Debe alegarse perfectamente el vínculo contractual del usuario con la EPS, así como sustentarse la deuda generada.

Cabe indicar que el trámite judicial completo demora como mínimo un año, por lo cual las partes (EPS y el cliente moroso) son llamadas previamente a un arreglo extrajudicial para dar lugar, muchas veces, a una solución más rápida y menos demandante en tiempo y recursos. Por otro lado, un proceso judicial exitoso para la EPS, con embargos efectivos, puede ser mediatizado para fines de disuasión a otros deudores.

3

MEDIDAS CORRECTIVAS CONTRA LA MOROSIDAD

Resumen

- Hay deudas recuperables aun si las acciones de corte son imposibles o se han agotado.

Preguntas

- ¿De qué manera su EPS considera los factores sociales para el fraccionamiento de deudas y la condonación de intereses?
- ¿Se ha logrado alguna vez recuperar una deuda mediante la acción judicial en su EPS?

Tareas

- Solicite cotizaciones a las centrales de riesgo y calcule el costo promedio que le significa reportar a sus deudores.
- Revise las actuales políticas de fraccionamiento, sean estas escritas o no conforme a las indicaciones dadas.

Recomen-daciones

- El fraccionamiento de las deudas debe considerar la facturación promedio del cliente.
- La cuota inicial debe ser superior a dos facturaciones y al costo de corte y reapertura.

4

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DE CORTES

4.	ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DE CORTES	40
	4.1 Actuación ante impedimentos del corte	41
	4.2 Aplicación de cortes certificados	42
	4.3 Control estadístico a cortadores	42
	4.4 Control remoto de las rutas de los cortadores	43
	4.5 Supervisión a cortadores en campo	44
	4.6 Supervisión de cortes en campo	44
	4.7 Forma de pago a los cortadores	45

4.1 Actuación ante impedimentos del corte

Los cortes no efectuados no solamente resultan en la postergación o no pago de los servicios sino también en mermas en la facturación. Si la EPS no corta el servicio, está obligada según el artículo 113 del RCPSS, modificado por la Resolución N.° 061-2018-SUNASS-CD, y el artículo 116 del RCPSS (Resolución N.° 011-2007-SUNASS-CD) a dejar de facturar aun si el servicio sigue estando activo, no teniendo el cliente ningún incentivo para efectuar el pago de los servicios.

Dependiendo de la EPS, ello ocurre, con mayor o menor frecuencia, por dos razones. La primera porque los cortadores no se abastecieron para realizar todos los cortes o simplemente reportaron cortes que no han efectuado. La segunda se presenta por impedimentos temporales o permanentes para realizar los cortes programados.

Estos impedimentos consisten generalmente en:

1. **Resistencia del cliente:** En algunos casos los clientes logran evitar el cierre de sus servicios usando resistencia física o amenazando a los técnicos de cortes. Dependiendo de la situación, el técnico de corte puede volver al predio en otro horario o, si se tienen varios clientes de este tipo, se puede intervenir con apoyo de la Policía Nacional (ver ítem siguiente).

Corte nocturno:
En algunas ciudades con índices bajos de delincuencia, los cortadores prefieren realizar su labor en horarios de la noche, así evitan cualquier impedimento de los clientes. Al amanecer el cliente con el servicio cortado, se ve obligado a pagar más pronto.

2. **Inubicabilidad del predio:** Se refiere a que el técnico de cortes no puede ubicar el predio o tiene dudas sobre cuál conexión tiene que cortar entre dos o más conexiones. Al tratarse de un problema catastral, tiene que ser resuelto a la brevedad posible por el área correspondiente. Nuevamente hay que hacer hincapié en la utilidad de un catastro georreferenciado pues este ayuda a ubicar los predios con precisión, y en un tiempo mucho menor.

3. **Inubicabilidad de la conexión (caja del medidor):** Se refiere a los casos en los que el predio es perfectamente identificable, sin embargo no se puede ubicar la caja de la conexión. Esto puede ocurrir porque la caja del medidor no existe, se encuentra en el interior del predio o está enterrada. Salvo que el cliente colabore o se encuentre huellas de la ubicación, se tiene que realizar un trabajo de localización (ver manual 4: "Prevención y detección de hurtos" de la presente serie). En todo caso es necesario instalar, luego de la localización, la caja con sus accesorios.

4. **Caja sellada o inaccesible:** Otro caso parecido consiste en que, si bien se ve claramente la caja del medidor, esta no es accesible. En caso de que el impedimento sea temporal (por ejemplo, un carro estacionado sobre la caja), solo se tiene que reprogramar la fecha del corte. Sin embargo, existen algunos casos en los cuales el cliente sella con concreto o suelda la tapa, justo para que no le corten el servicio, siendo el mismo cortador u otro personal de la EPS el que debe abrir la caja con herramientas adecuadas. Finalmente, hay algunas cajas del medidor tan profundas que son inalcanzables, teniendo que ser adecuadas inmediatamente por el área que le corresponde conforme a la EPS.

Estos impedimentos son consignados en los reportes de campo de los cortadores todos los meses. Un problema recurrente es que muchas EPS remedian las causas de estos impedimentos después de mucho tiempo, luego tienen como resultados mermas en la facturación y la cobranza.

4.2 Aplicación de cortes certificados

Especialmente para los casos en los cuales hay resistencia de los clientes, y aún más si ocurre en zonas peligrosas, se recomienda la intervención de la autoridad policial para realizar los "cortes certificados".

Para ello, la EPS contrata en coordinación con las comisarías de su ámbito a uno o varios efectivos de la Policía Nacional para realizar cortes a estos clientes preidentificados en días específicos. El policía debe dejar evidenciados los actos de corte del servicio, levantar un acta de los hechos y tomar fotografías (para la respectiva acta). Esta medida tiene varias ventajas:

1. La presencia del policía permite realizar el corte, provocando, en la gran mayoría de casos, que los clientes cesen su resistencia.

2. Igualmente, la presencia del policía tiene un efecto disuasivo en los clientes al darse cuenta de que el hurto de agua puede tener consecuencias legales.

3. El acta puede servir posteriormente en caso de que el cliente rehabilite el servicio, levantando nuevamente un acta con presencia de la policía, lo cual tiene validez legal si se decide enjuiciar al cliente por la manipulación indebida de su conexión y el hurto de los servicios. Para ello es importante mencionar que es el policía quien tiene que levantar el acta y tomar las fotografías, y no el personal de la EPS.

Se sugiere solicitar la intervención de la policía siempre y cuando se tenga una cierta cantidad de clientes que han puesto resistencia al corte de los servicios. Hay que tomar en cuenta que la intervención de la policía tiene un costo y que por la necesidad de traslados, y el tiempo de levantamiento del acta, no se puede hacer más de 10 cortes de este tipo al día, aproximadamente.

4.3 Control estadístico a cortadores

Un problema recurrente en las EPS es que el personal de corte reporta cortes de servicios como efectuados, cuando en realidad no los han hecho por motivos diversos. Para supervisar y así garantizar la efectividad de la labor de los técnicos de corte es recomendable realizar y establecer una rutina mensual automatizada de controles estadísticos periódicos. Este consiste en evaluar dos indicadores:

1. El número de cortes ejecutados por cada cortador en función de sus cortes programados, que consisten en el porcentaje de los cortes reportados como efectuados (lo cual no necesariamente es cierto).

2. El porcentaje del número de reaperturas efectuadas en las conexiones reportadas como cortadas en el mismo mes, lo cual indica que el cliente ya pagó su deuda.

En la tabla siguiente se muestra un ejemplo donde se compara el desempeño de cinco cortadores en un solo mes.

Tabla 5. Control estadístico de cortadores (datos ejemplares). Están resaltados en amarillo los datos que pueden indicar deficiencias, y en rojo los que indican con seguridad deficiencias

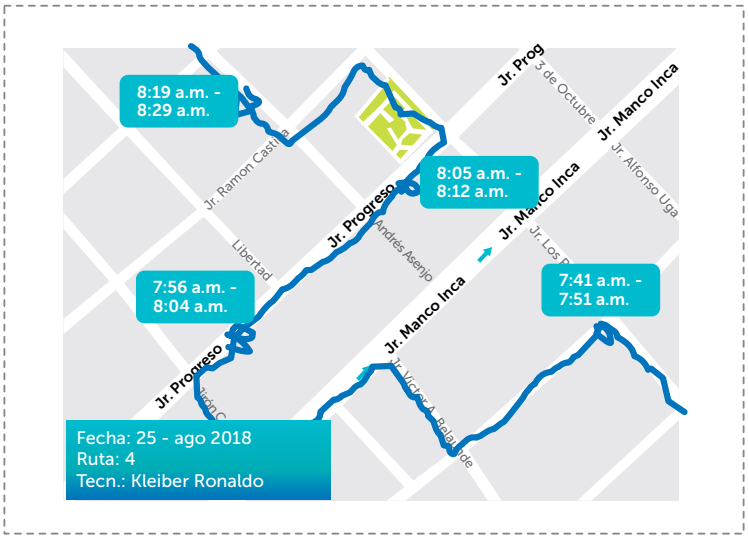
CORTADOR	CORTES PROGRAMADOS	CORTES EJECUTADOS	% CE/CP	CORTES REAPERTURADOS	% CR/CE
Cortador 1	90	85	94 %	83	98 %
Cortador 2	102	96	94 %	89	93 %
Cortador 3	95	86	91 %	65	76 %
Cortador 4	97	92	95 %	87	95 %
Cortador 5	100	97	97 %	93	96 %
TOTAL	484	456	94 %	417	91 %

Un bajo porcentaje de cortes ejecutados puede deberse a la existencia de impedimentos temporales o permanentes, tal como se ha descrito en el ítem anterior. Ello puede corroborarse con los reportes de los mismos cortadores, que deben indicar la causa de impedimentos, y verificando en campo si la causa coincide. De lo contrario, indica que el cortador no ha cumplido con su labor.

Un porcentaje muy bajo de cortes reaperturados, como aquel mostrado en la tabla en el caso del tercer cortador, es más bien una señal bastante clara de que los cortes reportados en realidad no fueron efectuados, lo cual, al ser verificado en campo, debe ser causal de despido del cortador. Si este índice es muy bajo en todos los cortadores, puede ser un indicio de que la técnica de corte usada no es adecuada (para técnicas de corte recomendadas y no recomendadas ver el capítulo 5).

4.4 Control remoto de las rutas de los cortadores

Ilustración 7. Ruta georreferenciada de un cortador con los tiempos de detención en puntos específicos



Algunas EPS, como Emapa San Martín, ya cuentan con pequeños aplicativos georreferenciados que permiten reportar vía celular los cortes y reaperturas. Además graban no solo las rutas de los técnicos de campo, sino también el horario en el cual han estado en cada punto de su ruta y, por ende, cuánto tiempo pasan en cada lugar. Ello permite controlar, entre otros:

1. Si el cortador ha pasado realmente por las conexiones que ha reportado como cortadas y si se ha detenido en estos un tiempo razonable para efectuar el corte del servicio.

2. Si el cortador se ha detenido en un lugar no programado durante mucho tiempo, lo cual puede ser un indicio de que no cumplió con su jornada laboral.

3. Si un cortador demora excesivamente en la realización de sus cortes, lo cual puede ser un indicio de que está negociando con los clientes a cortar.

4.5 Supervisión a cortadores en campo

La supervisión en campo es la forma más precisa y efectiva de asegurar que los cortes programados, reportados y efectuados por los técnicos hayan sido realmente ejecutados, con la técnica prevista y de forma correcta (sin fugas).

Para ello es preciso realizar la inspección tan pronto como sea posible, posterior al paso del cortador, porque de lo contrario un corte no efectuado muchas veces puede no distinguirse de una reapertura ilegal. Consecuentemente, es de mucha utilidad si el supervisor tiene acceso al recorrido de los cortadores con la herramienta descrita en el ítem anterior. A la vez, la inspección a los cortadores debe ser **inopinada** para evitar que tomen previsiones.

Sin embargo, la supervisión a los cortadores y cortes, al ser mensual e involucrar del 2 % al 5 % de los clientes -dependiendo de la EPS-, es muchas veces rudimentaria y restringida por la falta de personal capacitado, con tiempo suficiente, y disponible en los momentos que se requiere. Por este motivo, se recomienda que sea focalizada usando las herramientas digitales descritas en los dos ítems anteriores, dirigiendo la supervisión a los cortadores con claros indicios de trabajos deficientes.

4.6 Supervisión de cortes en campo

Además de la supervisión hecha inmediatamente después de haberse efectuado los cortes, cuya finalidad es inspeccionar el trabajo de los cortadores, se recomienda la revisión de todos aquellos cortes que no han generado como resultado el pago de los servicios después de algunos días. En caso se encuentre un servicio rehabilitado, se procede lo más pronto a otro corte más seguro contra la reapertura indebida (ver capítulo 5, a continuación). Esta revisión, llamada muchas veces "repaso", puede estar a cargo de los cortadores, aunque es preferible que roten de zonas para evitar cualquier coordinación con los clientes morosos.

Para el caso de sistemas con abastecimiento continuo, se sugiere que la revisión sea realizada transcurridos dos o tres días posteriores al corte.

Para el caso de sistemas intermitentes, se sugiere hacer la revisión después de un plazo un poco más holgado (cuatro a cinco días), debido a que la mayoría de clientes tienen algún sistema de almacenamiento interno con el cual pueden satisfacer sus necesidades durante un corto tiempo.

4.7 Forma de pago a los cortadores

Quizás la mejor y más importante forma de asegurar que el trabajo de los técnicos de corte y reposición se realice en forma efectiva, eficiente y correcta es la de compatibilizar sus intereses económicos con los de la EPS. Ello se refiere a la forma en la cual son remunerados.

Tradicionalmente existieron dos sistemas de pago: El primero, con una remuneración fija, independientemente de la cantidad y calidad de los cortes realizados; y el segundo, pagando por los cortes reportados (no necesariamente efectuados) y reaperturas. En ambos casos, el resultado ha sido la necesidad de mucha supervisión directa y una relación de reaperturas/cortes no satisfactoria.

Por ende, la mayoría de las EPS paulatinamente ha optado por **remunerar corte y reapertura juntos**, es decir, solo después de que el cliente haya pagado y el servicio haya sido reaperturado. De tal forma que los cortes no efectuados o deficientes, que tengan como consecuencia que el cliente no pague su deuda con la EPS, simplemente no se remuneran en forma directa al cortador o a través de contratistas.

Si bien la mayoría de las EPS ya proceden de esta forma, se ha visto la ocurrencia de otros problemas, menores en comparación con las anteriores formas de remuneración, pero aún de importancia:

1. Los cortadores o contratistas prefieren cortes de muy bajo costo y de muy fácil aplicación y reapertura, descuidando la seguridad contra la reapertura ilegal de los cortes. Si bien este proceder les ocasiona algunas mermas en sus ingresos, estas son de menor importancia que los costos y esfuerzos adicionales que tendrían que emplear con técnicas de corte menos vulnerables.

2. Los cortadores o contratistas dejan una parte de los cortes sin efectuar, en específico en los casos donde el esfuerzo/costo supera el ingreso que les significa el pago por corte y reposición. Ello ocurre por ejemplo cuando una conexión a cortar se encuentra muy distante, es de difícil ubicación o si el corte es de gran dificultad de ejecución por el estado de la caja o los accesorios.

En ambos casos existe una razón de fondo por la que cortadores/contratistas que trabajan a destajo proceden así y es que tratan de maximizar su ganancia u optimizar la relación esfuerzo/ganancia. Sin embargo, para la EPS ello tendrá la consecuencia no deseable de que algunos clientes morosos sigan con el servicio habilitado, no paguen sus deudas y dejen de facturarlos. Esta pérdida supera múltiples veces el costo que implica el corte del servicio, por lo cual se sugiere tomar algunas medidas adicionales para disminuir o eliminar la ocurrencia de estos casos.

En específico se podrá adoptar cualquiera de las estrategias siguientes:

1. **Aplicar incentivos/desincentivos según efectividad de los cortes:** Para asegurar que los cortadores no se focalicen solo en los cortes fáciles y se dediquen también a aquellos que por razones técnicas o del mismo cliente son más dificultosos, se puede fijar una meta de efectividad de los cortes. Para ello se propone consultar el historial de este indicador y fijar la meta ligeramente encima de este. Por ejemplo, si la eficiencia de cortes ha sido en promedio el año anterior al contrato el 96.3 %, se establecerá que hay una bonificación en cada mes que se supere el 96.5 % y una sanción cada mes debajo de este valor. Para que sea tomado en cuenta por los cortadores o contratistas, el valor de la bonificación/sanción no deberá ser menor del 5 % del total de la valorización por cortes y reposición.

2. **Aplicar sanciones para cortes no efectuados:** Para todos aquellos cortes que no fueron ejecutados en el plazo previsto y donde no se halló un impedimento permanente (ver ítem 3.1) se deberá aplicar una sanción del equivalente al valor de 3 a 5 cortes. Para cortes reportados, pero los cuales son verificados

en campo como no ejecutados, la sanción tiene que ser mucho más drástica y conllevar la separación del cortador en caso de una reiteración.

3. **Exigir técnicas de corte específicas:** Una posibilidad de asegurar que la técnica de corte sea de alta seguridad contra reaperturas ilegales es fijar la técnica (o las técnicas) especificas en el contrato con los técnicos de corte o las empresas contratistas. Para hacer ello se sugiere:

    a. Realizar una evaluación previa del estado de las conexiones, cajas del medidor y accesorios, de acuerdo a las indicaciones dadas en el capítulo 5 del presente manual, para escoger cuáles son las técnicas de corte que más se adecúan a la situación específica.

    b. Asimismo, se propone fijar en los contratos el tipo de corte que se tendrá que aplicar en caso de presentarse algún obstáculo de índole técnico para la aplicación del corte escogido.

    c. Los técnicos de corte deberían ser capacitados en campo bajo diferentes condiciones reales sobre el uso de las técnicas escogidas, lo cual evitará facilitar la reapertura ilegal y fugas.

4. **Exigir un segundo corte de mayor seguridad en caso de no pago:** Otra opción, que es válida especialmente en aquellas localidades donde pocos clientes tienden a reaperturarse ilegalmente el servicio, consiste en no exigir un corte con una técnica específica para el primer corte simple, pero exigir un tipo de corte mucho más seguro para todos aquellos clientes que no han cancelado su deuda a una o dos semanas posterior al corte realizado. Ello será independiente de si el servicio cortado por primera vez se haya o no reaperturado ilegalmente.

Estas estrategias pueden ser eventualmente combinadas (salvo la 3 y 4) para garantizar su éxito y evitar así que los contratados realicen solamente el trabajo fácil. Para la exitosa tercerización de los servicios de corte y reapertura consulte el manual 6: "Tercerización de servicios comerciales" de la presente serie, donde se explica en forma detallada cómo diseñar los contratos de manera que los contratistas coayudan a los objetivos de la EPS.

4

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DE CORTES

Resumen

- Existen métodos sumamente útiles que facilitan la supervisión de los cortadores y disminuyen la necesidad de supervisión en campo.
- Para compatibilizar el interés de los cortadores con el de la EPS la mejor forma es incorporar incentivos adecuados en la estructura de pagos.

Preguntas

- ¿Cuánto tiempo promedio después de haberse reportado un corte su EPS realiza una inspección?
- ¿Cuenta el sistema informático-comercial de su EPS con la posibilidad de poder supervisar las rutas de corte en forma remota?

Tareas

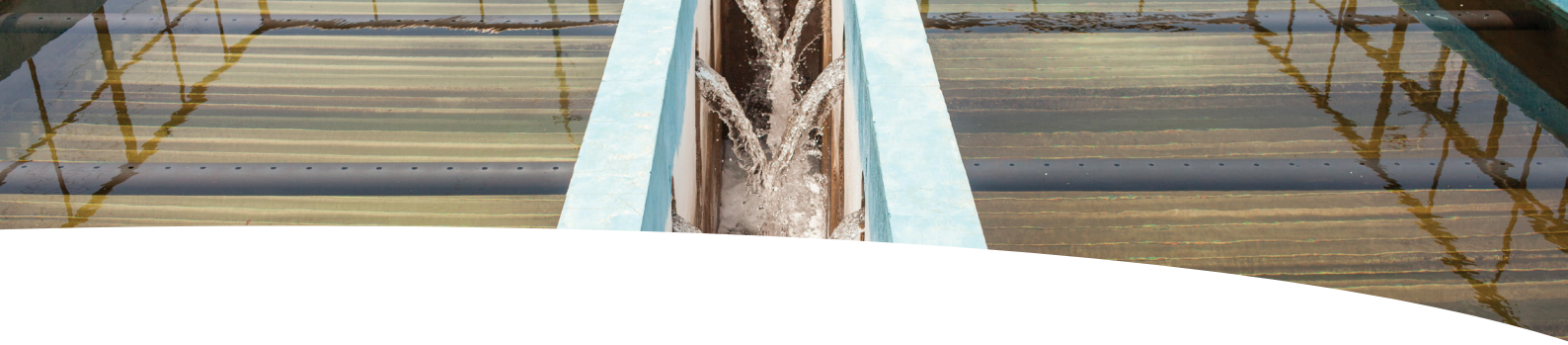
- Realice una estadística de eficiencia y eficacia por cada cortador de su EPS en el último año.
- Revise los reportes mensuales de campo de los cortadores y averigüe cuánto tiempo persisten los impedimentos.

Recomen-daciones

- Los impedimentos de cortes deben ser remediados en el más corto plazo posible, pues la EPS pierde montos facturados mientras no lo son.
- Si un cliente o varios ponen resistencia al técnico de corte, lo más recomendable es intervenir con apoyo de la policía.

5 TÉCNICAS DE CORTE

5.	TÉCNICAS DE CORTE	48
	5.1 Generalidades sobre los cortes simples	49
	5.2 Técnicas de corte simple recomendables	50
	5.3 Segundo corte simple y aplicación combinada de cortes	61
	5.4 Técnicas de corte simple no recomendables	62
	5.5 Generalidades sobre los cortes drásticos	64
	5.6 Técnicas de corte drástico recomendables	65
	5.7 Aplicación combinada de varias técnicas de corte drástico	70
	5.8 Técnicas de corte drástico no recomendables	70
	5.9 Levantamiento de las conexiones	72
	5.10 Rendimiento de las distintas técnicas de corte	73



5.1 Generalidades sobre los cortes simples

Todas las técnicas de corte simple tienen dos características en común: (1) se aplican dentro de la caja del medidor y (2) dejan toda la infraestructura, incluyendo los accesorios, intacta, sin daños, la cual puede ser utilizada luego de la rehabilitación. Estas técnicas tienen en común que son de rápida y fácil aplicación tanto en el corte como en la reapertura del servicio de agua, y tienen por lo general un bajo costo.

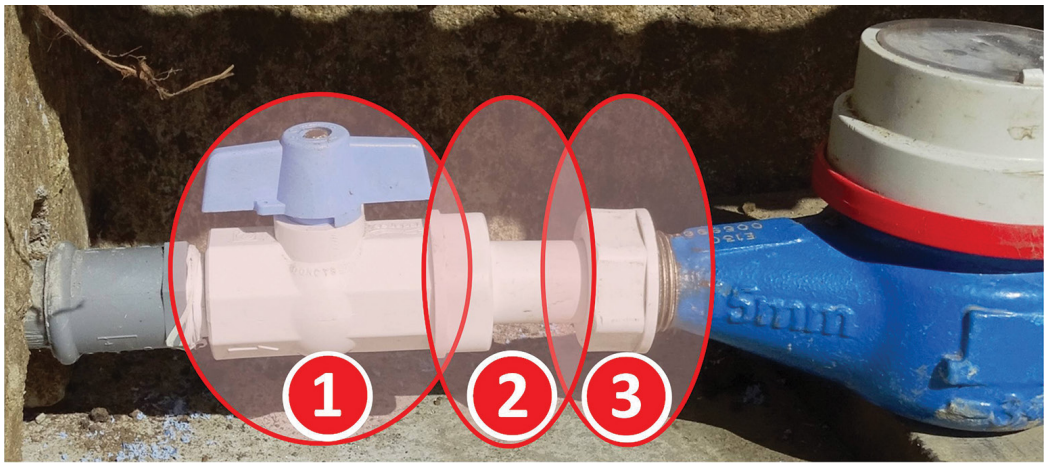
Las técnicas de corte simple se diferencian entre ellas por lo siguiente:

a) El punto en el cual se corta el servicio de agua. En principio hay tres puntos, las cuales se muestran en la ilustración 8.

b) El dispositivo que se usa para asegurar que el corte no sea violado por el usuario afectado.

c) Las herramientas que se requieren para efectuar el corte y la reposición del servicio, se trata normalmente de llaves especiales que no tienen otro uso además de este.

Ilustración 8. Los puntos en la caja del medidor donde se aplican las diferentes técnicas de corte simple: **1** en la válvula, **2** en el niple **3**, en la contratuerca



Un corte simple debe cumplir con las siguientes características:

1. Debe ser aplicable bajo las circunstancias específicas de la localidad.

2. Ser de fácil ejecución y rehabilitación por los técnicos de corte.

3. Ser de bajo costo.

4. Tener un nivel de seguridad aceptable, quiere decir que debe dificultar al máximo al usuario la rehabilitación en forma ilegal del servicio.

En los siguientes ítems se describen las técnicas de corte simple que están en uso en el Perú actualmente, se toman en cuenta sus ventajas y desventajas de acuerdo con las características mencionadas. Para ello se debe tener en cuenta que no existe el corte simple perfecto, sino que según las características del servicio y de cada localidad se puede realizar el tipo de corte que más se adecúe a las necesidades. Por consiguiente, se considerarán:

1. **El tipo de accesorios de la caja del medidor:** De ello puede depender si una técnica de corte es aplicable o no, así como el grado de dificultad de su aplicación y también la seguridad contra rehabilitación que brinda.

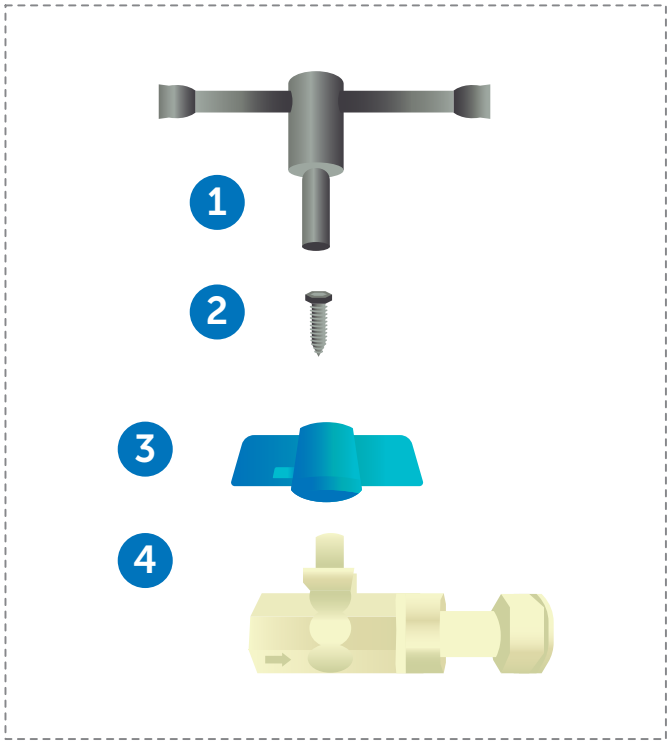
2. **El estado de las cajas del medidor:** Conforme a ello se pueden o no aplicar algunas técnicas de corte o estas pueden ser de muy difícil aplicación.

3. **El comportamiento de la población frente a los cortes:** En el Perú existen ciudades donde la población generalmente no tiene la costumbre de reponerse el servicio ilegalmente, como también existen muchas ciudades donde hay una muy alta incidencia en ello. Este factor determina si la EPS tendrá que priorizar la seguridad contra la manipulación o la facilidad de ejecución del corte simple.

5.2 Técnicas de corte simple recomendables

Corte en la válvula sin dispositivos adicionales

Ilustración 9. **1.** Llave especial para pernos de dos o tres muescas, **2.** perno con dos o tres muescas, **3.** manija de la válvula, **4.** válvula sin manija –aquí una válvula con niple telescópico–, puede ser una válvula normal



Se realiza en cinco pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).

2. Se desenrosca el perno de la válvula (ilustración 9: 2) con una llave especial (ilustración 9: 1).

3. Se retira la manija de la válvula (ilustración 9: 3).

4. Se vuelve a colocar la manija de modo que aparente estar en posición abierta, pero quedando en posición cerrada y con la manija inamovible.

5. Se vuelve a enroscar el perno con la llave. En caso de que el perno retirado sea un perno común, se le reemplaza con uno de dos o tres muescas, el cual solo se deja enroscar y desenroscar con el uso de la llave especial.

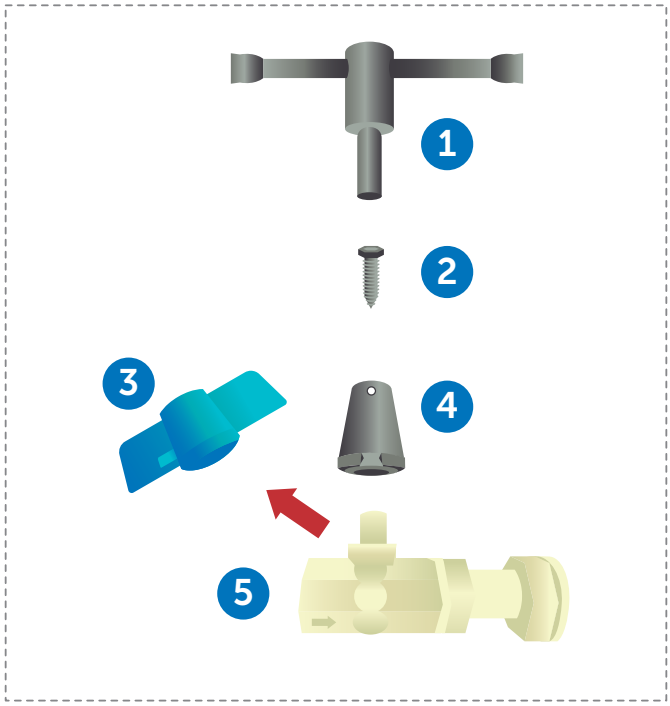
Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte en válvula

VENTAJAS	**Aplicación inmediata:** En la mayoría de las EPS se encuentran instaladas válvulas que permiten este corte, por lo cual solamente se requieren las llaves especiales. **Muy bajo costo:** Al no requerir dispositivos adicionales y ser la válvula reutilizable para el fin del corte.
DESVENTAJAS	**Facilidad de ser violada:** Los usuarios han encontrado varias formas sencillas de violar este corte: Cortando una ralladura al perno para que este se deje abrir con un desarmador común y cortando la traba plástica que no deja abrir la válvula. **Accesorios en mal estado:** En muchas EPS el interior de las cajas está lleno de barro o arena, lo cual requiere una limpieza previa de la válvula; esto hace que el corte tome mucho más tiempo.
RESTRICCIONES	**Tipo de válvula:** No todos los tipos de válvula permiten este corte, pero es posible que la EPS estandarice sus válvulas. **Cajas no estandarizadas:** El espacio entre la válvula y el techo de algunas cajas del medidor es tan poco que es físicamente imposible o muy difícil retirar el perno con la llave especial.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Costumbres de los usuarios:** Solamente se recomienda en aquellas administraciones donde los usuarios tienen muy poca costumbre de rehabilitarse ilegalmente el servicio. **Tipo de válvula:** Las válvulas correctas ya están instaladas. **Condiciones de la caja:** Sin presencia de barro o arena y de dimensiones que permitan realizar el corte.

Corte en la válvula con cono metálico

Ilustración 10. 1. Llave especial, **2.** perno con dos o tres muescas, **3.** manija de la válvula (se retira), **4.** cono metálico que reemplaza a la manija de la válvula, **5.** válvula sin manija



Se realiza en cinco pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).
2. Se desenrosca el perno de la válvula (ilustración 10: 2) con la misma llave mencionada en el punto anterior (ilustración 10: 1).
3. Se retira la manija de la válvula y se guarda para el momento de la reapertura del servicio (ilustración 10: 3).
4. Se coloca el cono metálico (ilustración 10: 4) en lugar de la manija.
5. Se vuelve a enroscar el perno con la llave.

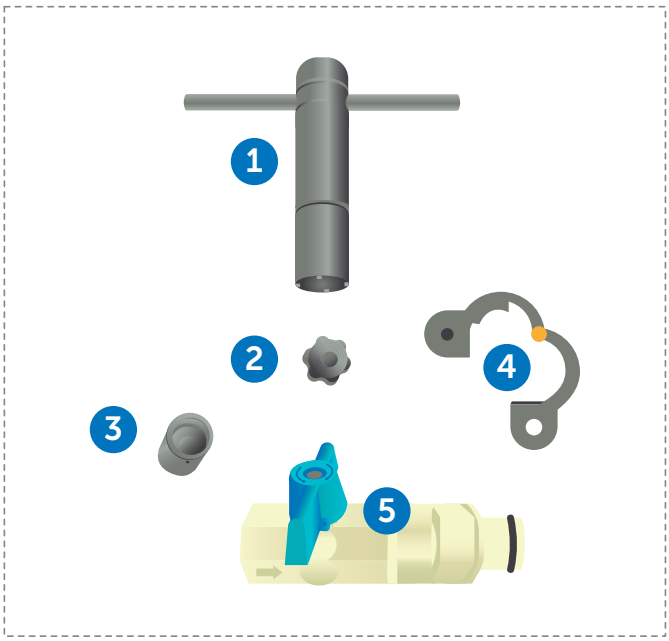
Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Igual al corte descrito en el punto anterior se reemplaza el perno retirado en caso de que se trate de un perno común. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con cono metálico

VENTAJAS	**Bajo costo:** El dispositivo utilizado es de bajo costo (menos de US$ 2/ Llave especial: US$ 10 aprox.) y es reutilizable infinitas veces. **Alta seguridad contra manipulación:** Este corte no puede ser violado como el descrito en el punto anterior. Para rehabilitar ilegalmente el servicio es necesario reemplazar la válvula o perforar su bola interior, ambas formas son más costosas y difíciles de ejecutar para el usuario.
DESVENTAJAS	**Accesorios en mal estado:** Igual al corte descrito en el punto anterior, puede ser necesario limpiar el perno de la válvula con un cepillo y agua, lo cual aumenta el tiempo invertido en el corte.
RESTRICCIONES	**Tipo de válvula:** Si bien el cono puede ser adecuado a varios tipos de válvula, hay algunas en uso que no permiten este tipo de corte aun si se acondicionan al cono. **Cajas no estandarizadas:** Al igual que el corte descrito en el punto anterior, este corte requiere un espacio entre la válvula y el techo, no puede ser ejecutado en algunas cajas que no cumplen las especificaciones técnicas.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Costumbres de los usuarios:** Se recomienda en aquellos lugares donde muchos usuarios se rehabilitan ilegalmente el servicio. **Tipo de válvula:** Las válvulas correctas ya están instaladas. **Condiciones de la caja:** Sin presencia de barro o arena y de dimensiones que permitan realizar el corte.

Corte en la válvula con grillete

Ilustración 11. **1.** Llave especial, **2.** perno especial, **3.** bocina para asegurar el perno, **4.** grillete, **5.** válvula



Se realiza en cuatro pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).

2. Se asegura que la manija quede en posición de cierre con el grillete (ilustración 11: 4).

3. El grillete es luego fijado con un perno (ilustración 11: 2), el cual cuenta con una bocina (ilustración 11: 3) para que no pueda ser removido con un alicate.

4. El perno es enroscado con una llave especial, diferente a aquellas usadas para los cortes descritos en los puntos anteriores (ilustración 11: 1).

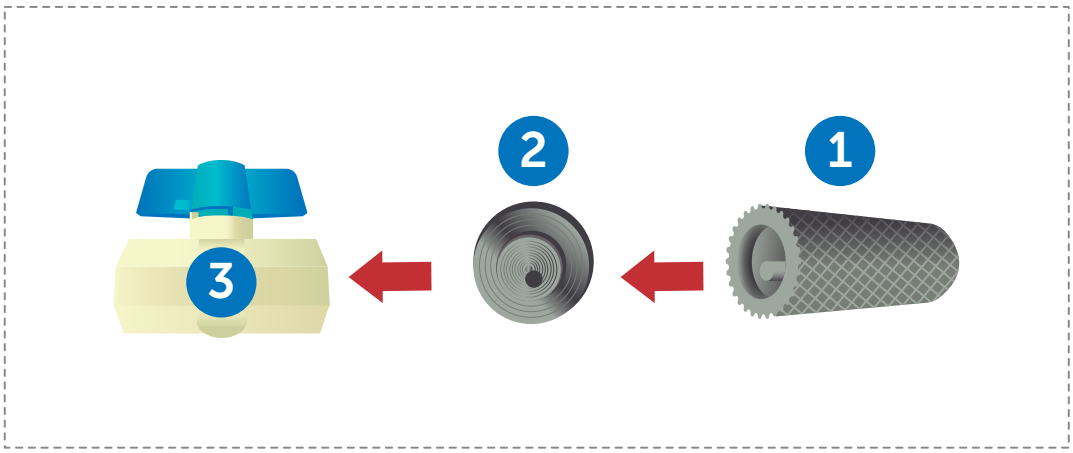
Para la reposición del servicio se ejecutan estos mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con grillete

VENTAJAS	**Bajo costo:** El dispositivo utilizado es de bajo costo (US$ 2 aprox./ Llave especial: US$ 10 aprox.) y es reutilizable infinitas veces. **Facilidad de uso:** De todas las técnicas de corte es, junto con el corte con caja metálica, aquella de más rápida aplicación, tanto para el corte como en la reposición.
DESVENTAJAS	**Seguridad media contra manipulación:** Si bien este tipo de corte evita las formas de manipulación descritas antes, físicamente se puede cortar. Igualmente puede ser violado reemplazando la válvula y perforando la bola de la válvula, aunque tiene la ventaja de que su llave especial es algo más difícil de hacer.
RESTRICCIONES	**Tipo de válvula:** El grillete puede ser usado en casi todas las válvulas usadas por las EPS, con pocas excepciones (como en las EPS que permiten que los usuarios compren los materiales para su conexión). **Cajas no estandarizadas:** Tal como en los dos cortes anteriormente descritos, este puede no ser ejecutado por la distancia del techo de la caja a la válvula. Sin embargo, la distancia requerida es algo menor, por lo cual también la restricción es mucho menor.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Tipo de usuario:** El corte con grillete es recomendable para el primer corte simple en prácticamente todas las localidades, aun si muchos usuarios están inclinados a rehabilitarse el servicio. Solamente no se recomienda para usuarios ya preidentificados con antecedentes de rehabilitación ilegal, donde se debería usar un corte más seguro.

Corte en la válvula con ficha enroscable en la válvula

Ilustración 12. **1.** Llave especial, **2.** ficha enroscable, **3.** válvula



Se realiza en seis pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).
2. Se desenrosca la contratuerca en el medidor (también en el lado de la red).
3. Se desenrosca el niple de la válvula.
4. Con el uso de una llave especial (ilustración 12: 1) se enrosca la ficha requerida (ilustración 12: 2) en la válvula (ilustración 12: 3). Es importante colocar algunas vueltas de cinta teflón a la ficha para evitar el paso del agua por completo.
5. Posteriormente se vuelve a enroscar primero el niple.
6. Finalmente se vuelve a enroscar la contratuerca en el medidor.

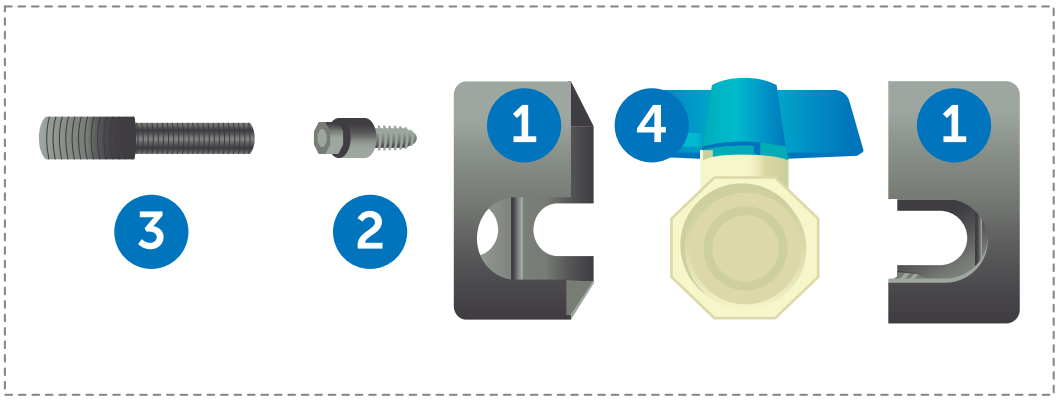
Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa con la diferencia de que hay que asegurar el niple contra fugas con varias vueltas de cinta teflón. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con ficha enroscable

VENTAJAS	**Bajo costo:** La ficha enroscable es de muy bajo costo (US$ 1 aprox./ Llave especial: US$ 10 aprox.) y reutilizable infinitas veces. **Muy alta seguridad contra manipulación:** A diferencia de los tres cortes hasta aquí presentados, no permite la perforación de la bola de la válvula ni otro tipo de manipulación, salvo el reemplazo de la válvula.
DESVENTAJAS	**Dificultad de uso:** Junto con el corte con precinto metálico en la contratuerca es la técnica que más demora tanto en el corte como en la reposición.
RESTRICCIONES	**Tipo de válvula:** La técnica no puede ser aplicada en válvulas sin roscas, como en válvulas con niple telescópico. También se han encontrado algunas válvulas no estandarizadas con enrosques de un diámetro ligeramente mayor que no permiten su colocación sin dejar una fuga.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Tipo de usuario:** Debido al tiempo que toma esta técnica en el corte y en la reposición, no se recomienda su uso masivo para todos los cortes del mes. Gracias a la mejor seguridad que tiene, puede ser recomendable tanto para el primer corte a usuarios complicados como para un segundo corte en caso de reapertura ilegal, para ello puede ser combinado con otros cortes bastante seguros (ver ítem 5.3 sobre la combinación de diferentes técnicas de corte).

Corte en la válvula con caja metálica

Ilustración 13. **1.** Caja metálica con dos cuerpos encajables, **2.** perno especial, **3.** llave especial, **4.** válvula en posición cerrada



Se realizan los siguientes tres pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).
2. Se unen los dos cuerpos de la caja metálica alrededor de la válvula.
3. Se fijan los dos cuerpos entre sí con un perno especial que es enroscado con su respectiva llave, diferente a las llaves usadas en otros cortes.

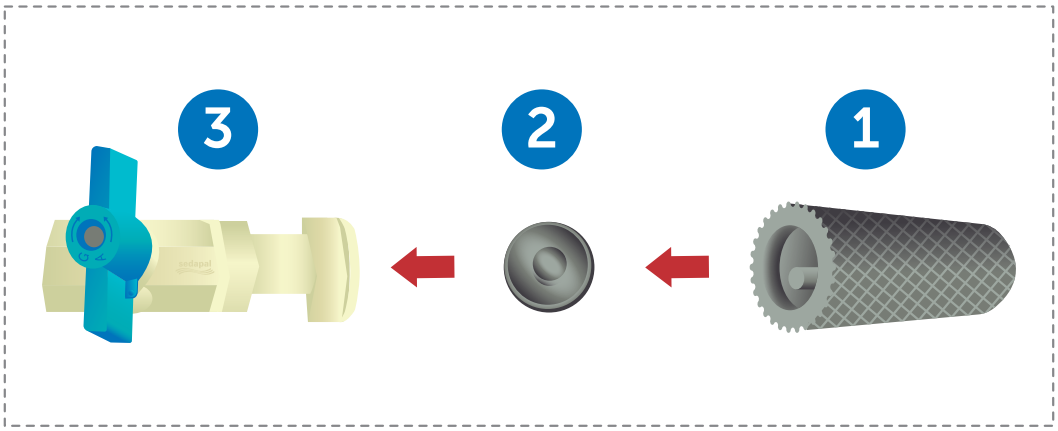
Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con caja metálica

VENTAJAS	**Facilidad de uso:** De todas las técnicas de corte, junto con el corte con grillete, es aquella de más rápida aplicación, tanto en el corte como en la reposición. **Máxima seguridad:** Mientras todas las demás técnicas de corte en la válvula (como con cono o grillete) permiten la rehabilitación ilegal al cambiar la válvula con el dispositivo de corte por otra nueva, la caja metálica no permite retirar la válvula, brinda así un nivel de seguridad aún mayor.
DESVENTAJAS	**Volumen en el traslado:** Las cajas metálicas tienen un peso, pero sobre todo un volumen mayor a los demás dispositivos, por lo cual el traslado de muchas cajas por los técnicos de corte (que se movilizan en motos o bicicletas) puede resultar algo incómodo. **Tipo de accesorios:** Dependiendo del tipo de válvula y del grosor de los embones, la caja tiene que ser adecuada para que quepa; se puede considerar que los cortadores lleven varios modelos distintos. **Costo:** El costo de este dispositivo es mayor que los otros presentados, aunque por ser reutilizable no es un factor muy importante.
RESTRICCIONES	**Ubicación de la conexión en la caja del medidor:** Hay muchas conexiones que están pegadas al solado de la caja del medidor, en estos casos no se tiene espacio para colocar la caja metálica.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Tipo de usuario:** Este tipo de corte, por su alto nivel de seguridad, es muy recomendable para el segundo corte, posterior a la manipulación del primero por el usuario, ocasión en la cual podrá ser combinado con otros cortes (ver ítem 5.3 sobre los cortes combinados).

Corte en la contratuerca con ficha enroscable

Ilustración 14. **1.** Llave especial, **2.** ficha enroscable, **3.** válvula con niple telescópico (incluye contratuerca)



Se realiza en cuatro pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).
2. Se desenrosca la contratuerca en el medidor (también en el lado de la red), quitando la empaquetadura.
3. Se enrosca la ficha (ver ilustración 14: 2) con una llave especial (ilustración 14: 1) en la contratuerca. Esta llave puede ser la misma que se usa para la ficha enroscable en la válvula o puede tener otro mecanismo. Es importante poner cinta teflón alrededor de la ficha para evitar el paso del agua por completo.
4. Se vuelve a enroscar la contratuerca en el medidor.

Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa, no olvide colocar nuevamente una empaquetadura en la contratuerca. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 11.

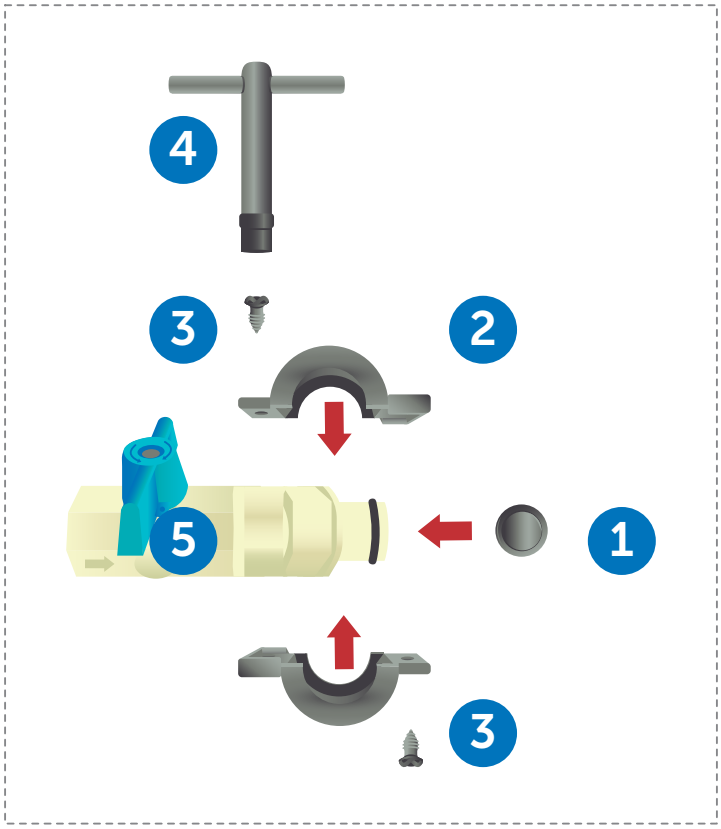
Tabla 11. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con ficha en la contratuerca

VENTAJAS	**Seguridad alta contra manipulación:** La reapertura ilegal es muy difícil, puede darse con el reemplazo de contratuerca y niple a la vez, lo cual, al menos que se use válvulas con niples telescópicos, implica que el cliente tendrá que adquirir la válvula completa que es costosa además de no ser muy comercial.
DESVENTAJAS	**Facilidad de uso:** Especialmente la colocación de la cinta teflón hace que este corte demore más que otros, pero no tanto como los cortes con la ficha enroscable en la válvula y el corte con precinto metálico en la contratuerca (ver punto siguiente). También es necesario que el técnico de campo porte suficientes empaquetaduras al momento de la reapertura.

RESTRICCIONES	**Pocas restricciones:** Este tipo de corte es aquel que menos restricciones tiene y puede ser aplicado siempre y cuando la caja cuente con un medidor o por lo menos sus accesorios. Aun así se han visto unos pocos casos donde el acceso a la contratuerca ha sido obstaculizado por un dispositivo de seguridad del medidor.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**En válvulas con niple telescópico:** En este tipo de válvulas el dispositivo tiene un nivel de seguridad más alto. **En caso de inaplicabilidad de otros cortes:** Al carecer de restricciones en su uso, se puede aplicar cuando otro dispositivo preferido no puede ser usado. **Tipo de usuario:** Es recomendable para ejecutar el primer corte, en zonas con altos índices de rehabilitación, combinado con otros cortes.

Corte en la contratuerca con precinto metálico

Ilustración 15. **1.** Ficha ciega metálica, **2.** precinto de dos cuerpos que encajan, **3.** pernos especiales (2), **4.** llave especial, **5.** válvula



Se realiza en seis pasos:

1. Se cierra la válvula (aquella hacia la red).
2. Se desenrosca la contratuerca en el medidor (también en el lado de la red), quitando la empaquetadura.
3. Se coloca en vez del empaque una ficha ciega metálica (ilustración 15: 1).
4. Se vuelve a enroscar la contratuerca.
5. Luego se asegura que la ficha ciega no sea retirada con el precinto metálico de dos cuerpos (ilustración 15: 2).
6. El precinto es fijado con pernos especiales (ilustración 15: 3) que son enroscados con una llave especial (ilustración 15: 4).

Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de este corte se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con precinto metálico

VENTAJAS	**Independencia del tipo de válvula:** Al contrario de los cortes en la válvula, esta técnica no depende del tipo de esta. Sin embargo, se debe tener en cuenta que hay contratuercas de ancho diferente, por lo cual hay que usar siempre precintos de las medidas adecuadas. **Seguridad alta contra manipulación:** La reapertura ilegal no puede ser realizada de las formas ya descritas, sino poniendo un *bypass,* por ejemplo cortando el niple delante de la contratuerca o destruyendo el dispositivo, ambas formas demandan un esfuerzo físico prolongado.
DESVENTAJAS	**Dificultad de uso:** Junto con el corte con ficha enroscable es la técnica que más demora tanto en su aplicación como en la reposición.
RESTRICCIONES	**Accesibilidad de la contratuerca:** En ciertos casos, medidor y contratuerca se encuentran tan cerca al solado de la caja que no se puede colocar el precinto. Algunos tipos de anclaje, instalados para evitar el manipuleo del medidor, impiden el acceso a la contratuerca.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Tipo de usuario:** Debido al tiempo que toma esta técnica, en el corte y en la reposición, no se recomienda su uso masivo para todos los cortes del mes. Gracias a la mejor seguridad que provee puede ser recomendada tanto para el primer corte a usuarios complicados como para un segundo corte en caso de reapertura ilegal, se le puede combinar con otros cortes en la válvula.

5.3 Segundo corte simple y aplicación combinada de cortes

Si bien las EPS están facultadas para realizar cortes drásticos a aquellos clientes que reaperturaron el servicio sin autorización (artículo 126 c del RCPSS, Sunass 2007), la mayoría de las EPS vuelven a cortar el servicio con un corte simple y recién aplican el corte drástico a la segunda reapertura ilegal. Ello puede tener como ventaja de que el costo del colateral de este segundo corte simple (y su reapertura) sea menor que el de un corte drástico y que, por ello, sea más fácil para el cliente pagar su deuda. Asimismo, muchas EPS proceden de esta forma por ser los cortes drásticos más costosos y trabajosos e inclusive en algunos casos (ver ítem 5.6) imposibles de aplicar.

Sin embargo, muchas veces el segundo corte simple (y también frecuentemente para los subsiguientes) se ejecuta con la misma técnica que el primero. Ello no es recomendable debido a que el cliente ya sabe cómo reaperturar la conexión otra vez de la misma forma. Por dicho motivo, se sugiere aplicar un segundo corte simple que cumpla con las siguientes características:

- El segundo corte debe ser diferente al primero, y además es imprescindible asegurar que el cliente no pueda usar el mismo modo de reapertura que la primera vez. Por ejemplo: Si el primer corte fue efectuado con un grillete y la reapertura ilegal consistió en cambiar la válvula con el dispositivo, no tiene sentido aplicar un corte con cono de aluminio, ya que la forma de reapertura ilegal es exactamente la misma. Ello también va a las formas de reapertura ilegal con la aplicación de mucha fuerza bruta, aunque no es de esperar que otra técnica no sea violada de la misma forma.

- Si la forma de reapertura ilegal ha sido la de usar *bypass* en todos los accesorios (por ejemplo, con una manguera, ver ilustración 16), no se debe proceder a un segundo corte, sino directamente a un corte drástico.

Ilustración 16. Reapertura ilegal con una manguera

- Debe ser mucho más difícil de manipular que el corte simple anterior, aunque puede ser de mayor dificultad de aplicación para el cortador. Para ello se puede decidir por un corte combinado con dos técnicas diferentes a la vez.

- En caso de elegir un corte combinado de dos técnicas se recomienda que uno de los dos se aplique en la válvula y el otro en la contratuerca. Dependiendo de los dispositivos que la EPS tiene a su disposición y de la forma que el primer corte ha sido violado, se puede optar por alguna de las combinaciones siguientes (en orden descendiente de seguridad contra la manipulación):

    1. Corte con precinto metálico en la contratuerca combinado con caja metálica.
    2. Corte con enroscable en contratuerca combinado con caja metálica.
    3. Corte con precinto metálico en la contratuerca combinado con ficha enroscable en la válvula.
    4. Corte con enroscable en contratuerca combinado con ficha enroscable en la válvula.
    5. Corte con precinto metálico en la contratuerca combinado con cono metálico.
    6. Corte con enroscable en contratuerca combinado con cono metálico.

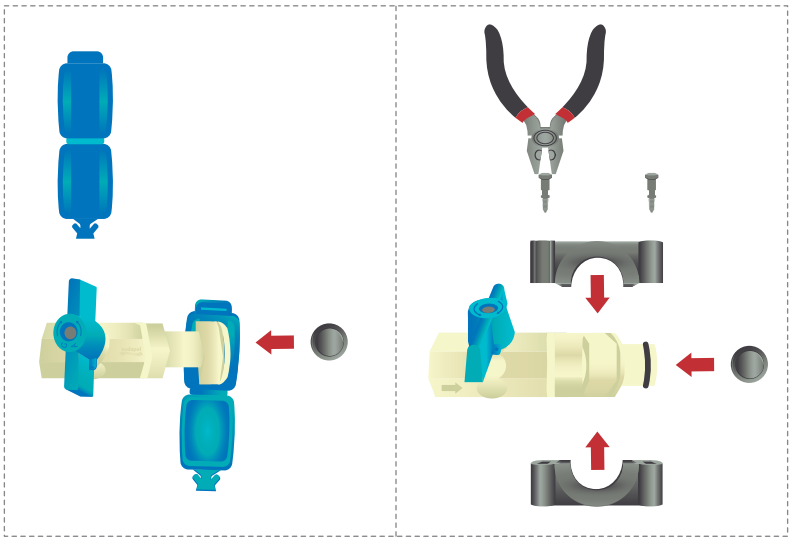
5.4 Técnicas de corte simple no recomendables

Algunas técnicas de corte simple, que se recomiendan reemplazar por alguna de las descritas en el ítem anterior, se exponen a continuación:

Corte con ficha ciega en la contratuerca: Consiste en obturar el agua en la contratuerca con un elemento obturador (una ficha ciega) de plástico o metal. Es un corte fácil de ejecutar y de bajo costo. Sin embargo, permite al cliente abrir el servicio ilegalmente sin el uso de violencia o herramientas especiales en un tiempo muy corto, por ello no se recomienda aplicarlo.

Corte con precinto plástico en la contratuerca: Para este corte se procede primero como en el anterior, pero adicionalmente se coloca un precinto plástico encima de la contratuerca, el cual no puede ser retirado sin romperse y así evidenciar que el corte ha sido violado. Hay varios modelos de estos precintos (ver ilustración 17).

Ilustración 17. Corte con precinto plástico liviano (izquierda) y con precinto plástico pesado con pernos fusibles (derecha)

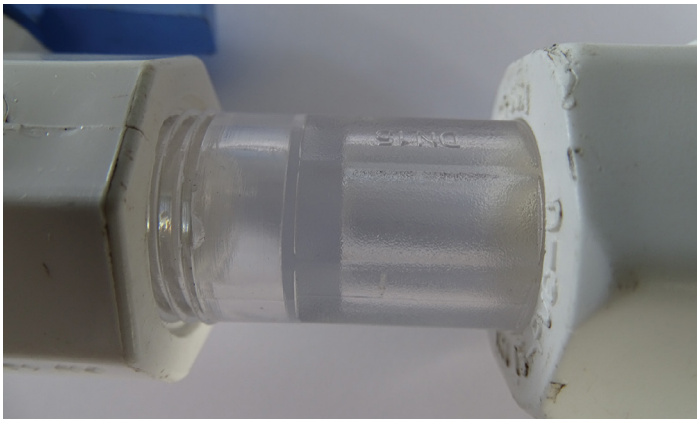


No se recomienda la aplicación de cortes con estos precintos, debido a dos razones: (1) al ser desechables incrementan el costo del corte y (2) al ser de material plástico son muy fáciles de violar, más fácil incluso que el cono plástico que se mencionará más abajo. En resumen, ofrecen una relación costo-eficacia muy pobre en comparación con las otras técnicas recomendadas. Adicionalmente tiene una desventaja en común con las otras técnicas aplicadas en la contratuerca: el riesgo de que puedan ingresar partículas al medidor.

La dificultad de sancionar en el Perú por la vía legal la reapertura ilegal del servicio (salvo los casos del corte certificado, ver ítem 4.2), convierte además la función indicativa del precinto en relativamente inútil.

Corte con niple ciego: Consiste en reemplazar el niple entre la válvula y la contratuerca por un niple ciego de material plástico, el cual no permite el paso del agua. Este niple es transparente (ver ilustración 18) para que se pueda notar si ha sido reemplazado por un niple normal, ya que no es comercial esta presentación. Adicionalmente permite visibilizar, por lo menos en teoría, si en su interior ha sido perforado. Para poder realizar este corte es necesario primero desmontar la contratuerca, luego el niple y en la reapertura del servicio hay que aplicar además cinta teflón al niple, para evitar fugas. Ello demanda un mayor tiempo. La reapertura ilegal consiste frecuentemente en reemplazar el niple ciego con uno normal, que se puede conseguir a un costo de S/ 2 o en perforar el niple con un objeto caliente. Ambas formas de violar el corte son relativamente sencillas y menos costosas que en el caso de las técnicas de corte recomendadas.

Ilustración 18. Niple ciego transparente entre la válvula y la contratuerca



La combinación entre el mayor tiempo que demanda este tipo de corte con el hecho que presenta una menor seguridad contra la reapertura ilegal, que otros de los cortes simples ya mostrados, lo convierte en una alternativa sin ventajas comparativas en ninguna circunstancia, por lo cual sugerimos no aplicarlo.

Corte con cono plástico: Esta técnica es casi idéntica a la ya descrita en el ítem 5.2 (cono metálico), la única diferencia consiste en que el cono usado es de material plástico y que se le puede colocar posteriormente una pequeña tapa (ver ilustración 19). Debido a que este puede ser vulnerado cortándolo, en poco tiempo, por un cliente con la intención de rehabilitarse el servicio no justifica su costo algo menor que el metálico. Tomando en cuenta que ambos tipos de conos pueden ser reutilizados muchísimas veces, el costo por cada corte apenas variará en el orden del 0.5 % al 2 %.

Ilustración 19. Cono plástico con tapa. La indicación "Multa por violar" está demás, debido al hecho de que la normativa peruana no prevé multas para este caso

5.5 Generalidades sobre los cortes drásticos

Todas las técnicas de corte drástico tienen dos características en común: (1) se aplican fuera o en los bordes de la caja del medidor y (2) para aplicarlos es necesario destruir parte de la infraestructura, la cual se requiere reponer al momento de reaperturar el servicio. Por ello también tienen en común que son relativamente difíciles de aplicar, que toman un mayor tiempo tanto en el corte como en la reapertura del servicio de agua y tienen por lo general un costo algo elevado, tanto por los materiales, herramientas usadas y los recursos humanos empleados.

Las características que debe cumplir un corte drástico son las siguientes:

1. Debe ser aplicable bajo las circunstancias específicas de la localidad.

2. Tener el máximo nivel de seguridad, quiere decir que debe imposibilitar al usuario rehabilitarse en forma ilegal el servicio (salvo que invierta mucho tiempo y recursos, y corra el riesgo de ser detectado en el acto ilegal).

Al contrario de los cortes simples, los costos y la facilidad de implementar los diferentes cortes drásticos son de menor importancia, aunque esto no significa que no se consideren estos factores al momento de escoger una técnica.

Las diferentes técnicas de corte drástico se diferencian por lo siguiente:

1. El punto en el cual se obtura el paso del agua.

2. El dispositivo que se usa para asegurar que el corte no sea violado por el usuario afectado.

3. Las herramientas que se requieren para efectuar el corte y la reposición del servicio.

En los siguientes ítems se describen las técnicas de corte drástico que están en uso en el Perú actualmente, se toman en cuenta sus ventajas y desventajas de acuerdo con las características mencionadas. Se debe considerar que no existe el corte drástico perfecto, sino que según las características del servicio a ser cortado y de cada localidad se puede tener una técnica específica, la que más se adecúe a las necesidades. Por ello se verá:

1. **La forma en la cual se ha ejecutado la conexión:** La factibilidad de ejecutar un determinado tipo de corte drástico depende tanto del material de la tubería como de los accesorios que se han instalado.

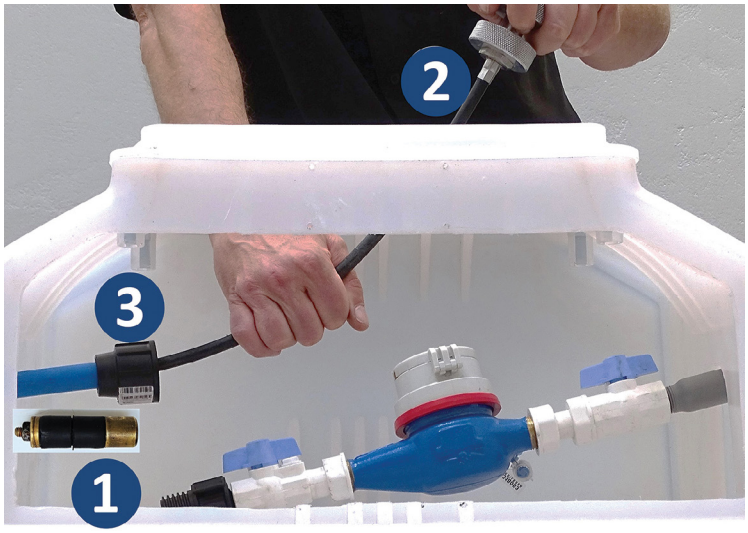
2. **La presencia de pistas y veredas:** Pueden ser una condición para que algunas técnicas de corte drástico brinden suficiente seguridad contra la reapertura ilegal del servicio.

5.6 Técnicas de corte drástico recomendables

Corte intrusivo con tapón y llave flexible

Se realiza en cinco pasos (para el caso de cortes en tubos de HDPE - polietileno de alta densidad):

Ilustración 20. **1.** Tapón expandible, **2.** llave flexible, **3.** adaptador para tubos HDPE



1. Se enrosca el tapón expandible (ilustración 20: 1) en la llave (ilustración 20: 2).

2. Se desenrosca el adaptador para tubos HDPE de la válvula.

3. Se introduce el tapón con la llave flexible por el adaptador (ilustración 20: 3) en el tubo. La flexibilidad permite a la llave ingresar al tubo por distancias largas.

4. El tapón se expande con la llave al enroscar un tarugo que presiona contra el anillo de jebe, el cual se expande con la presión.

5. Se desenrosca el tapón y se retira la llave.

Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones en las cuales se recomienda la aplicación de esta técnica de corte drástico se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte intrusivo con llave flexible

VENTAJAS	**Muy alta seguridad contra manipulación:** El servicio puede solo volver a reaperturarse rompiendo la pista para acceder al tubo o con la llave especial. Sin embargo, esta llave es de más compleja fabricación que aquellas usadas para los cortes simples.
DESVENTAJAS	**Seguridad contra manipulación en zonas sin pista:** En zonas con calles no asfaltadas el cliente puede rehabilitarse el servicio con relativa facilidad al cambiar la parte del tubo cortado por otro nuevo. **Alto costo:** Los costos para llaves (US$ 150 a 300) y tapones (US$ 3 a 9) son altos. Los tapones son reutilizables hasta cinco veces. **Riesgo en la rehabilitación:** La principal desventaja de esta técnica es la frecuente dificultad de poder retirar el tapón, especialmente cuando la rosca de este se ha ensuciado o, por estar mucho tiempo, se ha corroído. En estos casos es necesario romper la pista, cavar hasta el tubo y cambiarlo para reaperturar el servicio.
RESTRICCIONES	**Obstaculización por accesorios:** Para profundizar el tubo desde la caja del medidor hacia la red, en muchos casos se usan codos por los cuales no puede pasar el tapón con la llave. Solo cuando estas se encuentran a la altura de la ratonera este corte no tiene sentido.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Conexiones de HDPE:** Se sugiere usar este corte intrusivo en tuberías flexibles, aun cuando no hay pista asfaltada, debido al hecho de que este tipo de tubos no puede ser cortado y vuelto a unir fácilmente por usuarios deseosos de reaperturar el servicio ilegalmente. **Presencia de jardines:** Si entre la pista asfaltada y la caja hay presencia de jardines, es necesario contar con una llave flexible más larga para llegar con el tapón a un punto debajo de la capa asfáltica.

Corte intrusivo con tapón y llave rígida

Se ejecutan los mismos cinco pasos del corte anterior. La diferencia consiste en cambiar la llave flexible por una rígida. Justo por ser rígida, su longitud, y con ello la distancia a la cual puede ser introducido el tapón, es restringido por el largo de la caja, por lo cual en su mayoría no superan los 30 cm (ver ilustración 21). Las llaves, tanto rígidas como flexibles, son exclusivas para cada modelo y no pueden ser intercambiadas. Para la reposición del servicio se ejecutan los mismos pasos a la inversa. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de esta técnica de corte drástico se muestran en la tabla 14.

Ilustración 21. **1.** Cortatubos, **2.** tapón expandible, **3.** llave rígida

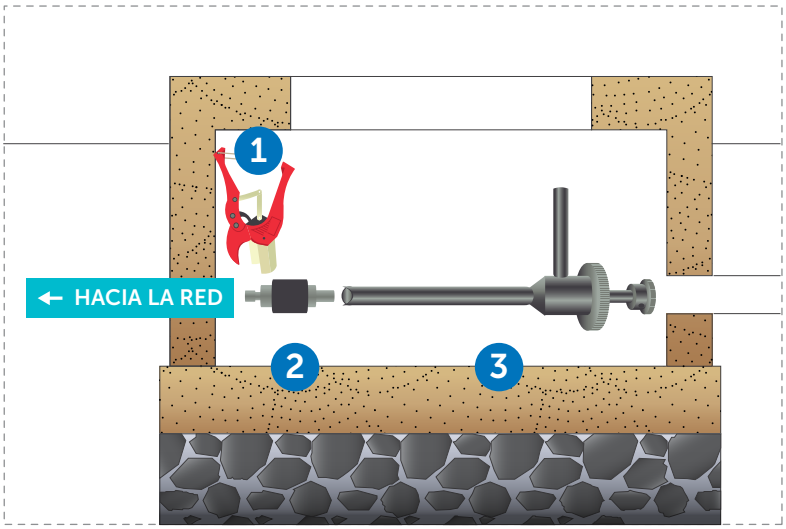
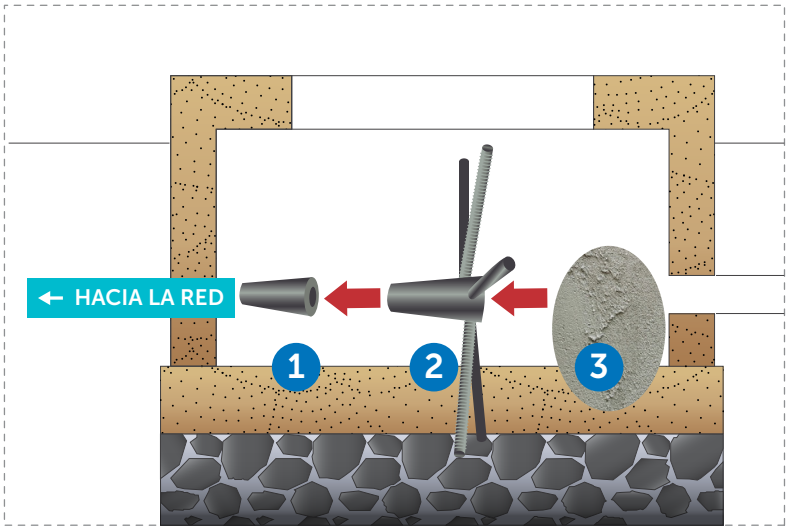


Tabla 14. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte intrusivo con llave rígida

VENTAJAS	**Sin riesgo en la rehabilitación:** Al contrario del riesgo mencionado con las llaves flexibles, los tapones expandibles siempre se dejan sacar con las llaves rígidas, aun estando sucias. Ello se debe a que con un par de movimientos la suciedad se deja sacar y el enganche con el tapón es mucho más preciso que con las llaves flexibles. **Facilidad de uso:** La colocación del tapón con esta llave es fácil y rápida.
DESVENTAJAS	**Seguridad contra manipulación en zonas sin pista:** La alta seguridad de este corte se debe a la inaccesibilidad del tapón expandible debajo de la vereda. Sin embargo, en zonas con calles no asfaltadas, el usuario puede cambiar la parte del tubo obstruido cavando en la calle, cortando el tubo y reemplazándolo. **Alto costo:** Los costos tanto para las llaves (US$ 100 a 300) como para los tapones intrusivos (US$ 3 a 9) son altos. Los tapones intrusivos son reutilizables hasta cinco veces.
RESTRICCIONES	**Obstaculización por accesorios:** Al igual que en el corte intrusivo con llave flexible, el tapón expandible no puede ser introducido por codos. La profundidad en la cual el tapón puede ser introducido en conexiones de tubos flexibles de HDPE es poca y es en muchas ocasiones insuficiente para garantizar que el corte sea seguro.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**Corte drástico óptimo:** El corte intrusivo con llave rígida debe ser el corte drástico preferido frente a las otras alternativas. Las únicas excepciones son las ya mencionadas arriba en las restricciones. En caso de falta de pistas puede ser combinado con el corte con dispositivo tipo condón (ver corte siguiente) para mejorar su seguridad contra la reapertura ilegal.

Corte drástico con dispositivo tipo condón

Ilustración 22. **1.** Tarugo, **2.** dispositivo tipo condón, **3.** mezcla "diablo fuerte"



Este corte se realiza en cuatro pasos:

1. Se corta el tubo de agua hacia la red al ras de la caja del medidor. Al igual que en los cortes intrusivos, se recomienda el uso de un cortatubo para tal fin.

2. Luego se introduce al tubo un tarugo simple (ilustración 22: 1) que corta el paso del agua.

3. Después se coloca el dispositivo tipo condón (ilustración 22: 2) con los puntales hacia arriba de tal manera que queda junto al borde de la caja del medidor.

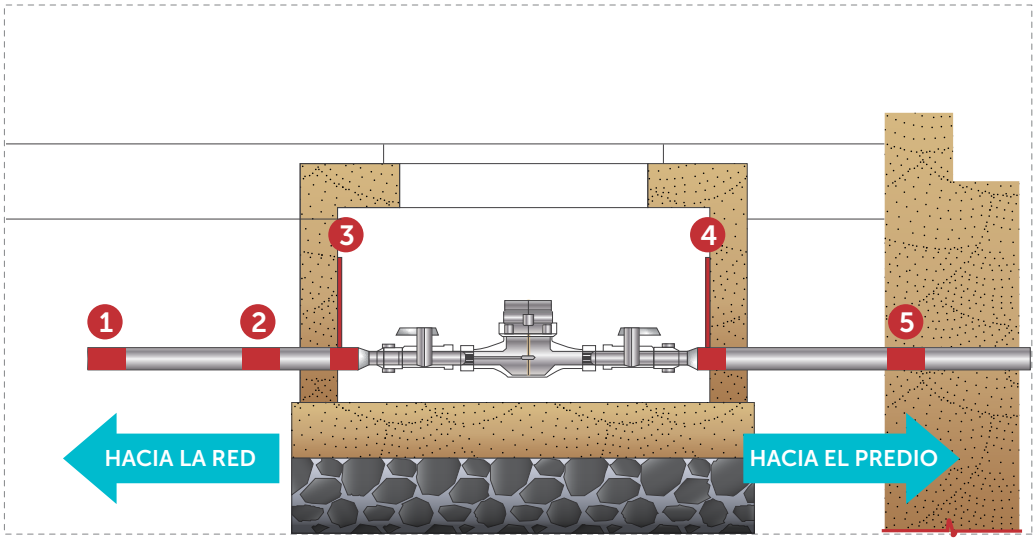
4. Finalmente, se asegura el dispositivo tapando toda la pared lateral de la caja de registro con la mezcla de fraguado rápido llamada "diablo fuerte" (ilustración 22: 3), que consiste en tres partes iguales de cemento, yeso y arena.

La rehabilitación consiste en sacar la capa de "diablo fuerte" con un martillo y un cincel, retirar el dispositivo y el tarugo y volver a conectar el tubo con los accesorios del medidor. Las ventajas, desventajas, restricciones y condiciones bajo las cuales es recomendable la aplicación de esta técnica de corte drástico se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Ventajas, desventajas, restricciones y condiciones óptimas del corte con el dispositivo tipo condón

VENTAJAS	**Bajo costo:** El dispositivo es de bajo costo (US$ 3 aprox.), puede ser fabricado localmente y es reutilizable. La mezcla de "diablo fuerte", que se aplica en cada corte, no supera US$ 1 por cada corte.
DESVENTAJAS	**Seguridad contra la rehabilitación:** Este corte no es tan seguro como los cortes intrusivos, por lo cual solo se recomienda en casos bien definidos (ver abajo las condiciones de aplicación óptimas). **Rehabilitación dificultosa:** La principal desventaja de esta técnica ocurre al reaperturar el servicio, porque el cortador demora algunos minutos en remover la capa de diablo fuerte y el tarugo.
RESTRICCIONES	**Cajas no estandarizadas:** En algunos casos aislados puede resultar imposible introducir el dispositivo tipo condón debido a su tamaño y existen otros casos también raros en que la caja de registro ya no cuenta con bordes laterales donde colocarlo.
CONDICIONES DE APLICACIÓN ÓPTIMAS	**En conexiones con obstáculos:** Se recomienda el uso de este dispositivo cuando las técnicas de corte intrusivo no puedan ser aplicadas por la razón ya mencionada: Que los accesorios de la conexión no permitan la introducción de las llaves. **En zonas sin pista:** Es ideal su aplicación adicional en caso de cortes intrusivos en zonas sin pista para incrementar la seguridad.

Ilustración 23. Puntos de corte drástico: **1.** corte con llave flexible hacia la red matriz, **2.** corte con llave rígida hacia la red matriz, **3.** corte con dispositivo tipo condón hacia la red matriz, **4.** corte con dispositivo tipo condón hacia el predio, **5.** corte con llave rígida hacia el predio



5.7 Aplicación combinada de varias técnicas de corte drástico

En ciertos casos puede ser útil combinar varios tipos de cortes drásticos. El servicio de agua puede ser cortado con técnicas de corte drástico en cinco puntos, las cuales se muestran en la ilustración 23. Un sexto punto teóricamente posible, con llave flexible hacia el predio, no se ha incluido por el peligro de que el tapón puede quedarse en un punto no accesible para la EPS, imposibilitando la reapertura o causando problemas legales por tener que acceder al predio del usuario para la rehabilitación y romper su piso.

Casos de combinaciones de cortes drásticos útiles en el primer corte

1. **Combinación de corte con llave rígida y con dispositivo condón,** ambos hacia la red (ilustración 23: 2 y 3): Esta combinación es útil en aquellos casos en que el corte intrusivo resulta menos seguro por la falta de pistas asfaltadas (vea ítem 5.5). Sirve para llegar a un nivel de seguridad contra la manipulación aceptable para un corte drástico.

2. **Cortes con llave rígida y con dispositivo condón,** ambos hacia la casa (ilustración 23: 4 y 5): Esta combinación podrá ser de utilidad en aquellos casos donde el corte hacia la matriz no es posible debido a la presencia de accesorios que constituyen un obstáculo. La función del dispositivo condón en este caso consiste en evitar que el tubo obstaculizado por el tapón sea retirado desde la casa o la caja y reemplazado por otro.

3. **Combinación de cortes con llave rígida y con dispositivo condón,** hacia el lado de la red y del predio (ilustración 23: 2 a 5): Para el mismo caso de la falta de pistas asfaltadas podrá ser de utilidad realizar también cortes hacia el predio del usuario, específicamente en el caso de que se pueda lograr colocar el tapón en un punto inaccesible desde la superficie, debido a que alcanza la parte ya construida del predio, específicamente la pared hacia la calle.

Casos de combinaciones de cortes drásticos útiles en un corte reiterado

1. **Combinación de cortes intrusivos y con dispositivo condón,** hacia el lado de la red y del predio (ilustración 23: 1 a 5): Para los casos de clientes sumamente reacios a pagar, que rehabilitan aún cortes drásticos, estas combinaciones de cortes drásticos podrán servir aún en zonas con pistas asfaltadas, se pueden usar excepcionalmente llaves flexibles muy largas para dificultar a los usuarios al máximo la rehabilitación del servicio.

5.8 Técnicas de corte drástico no recomendables

A continuación, se sustentan las razones por las que algunas técnicas de corte drástico usadas en el Perú no son aplicables y deben ser reemplazadas por las mencionadas en el ítem anterior:

Corte con retiro de una porción de tubería

Este corte, llamado en muchas EPS "corte tras caja" consiste en excavar hasta la conexión delante de la caja del medidor, lo cual en caso de existir vereda o pista requiere romper esta previamente (ver ilustración 24). Luego se corta el tubo y se introduce un elemento de obturación hacia la red para posteriormente retirar la porción de tubería cortada hasta la caja del medidor. Después se tiene que volver a llenar el hueco dejado por la excavación y reponer la vereda o la pista rota. Este tipo de corte es aquel al que se refiere el reglamento de calidad de servicios en su definición de un corte drástico (Sunass, 2007) aunque en sus modificatorias (Sunass, 2016) ya incluyen otras posibilidades de cortes drásticos.

Ilustración 24. Rotura de la vereda delante de la caja para poder retirar una porción de la tubería

En caso de que el corte resulte efectivo, la rehabilitación del servicio se realiza rompiendo nuevamente la pista o la vereda, excavando hasta el tubo de la conexión, sacando el elemento obturador y luego reponiendo la tubería hasta la caja de registro. Posteriormente, se tiene que volver a llenar el hueco dejado y se repone de nuevo el asfalto o concreto de la pista o vereda. No es recomendable por una combinación de factores muy desfavorables:

1. Al contrario de las técnicas de corte descritas en el anterior ítem, deja la evidencia del lugar preciso donde el cliente fue cortado, facilitándole la reposición del servicio.

2. Del mismo modo, deja el lugar del corte con cemento fresco de fácil retiro por el cliente que desea reponerse el servicio.

3. Es más demandante en tiempo, materiales, equipos y recursos humanos que los cortes drásticos descritos anteriormente.

4. Deja las pistas y veredas con frecuencia en mal estado por la doble rotura.

Ilustración 25. Introducción de waype con pegamento al tubo de agua

Corte intrusivo con pegamento

Consiste en cortar primero el tubo de agua dentro de la caja del medidor hacia la red y obturar el paso del agua introduciendo a cierta distancia la mezcla de waype con pegamento de tubería de PVC (ver ilustración 25).

Se introduce a una distancia de la caja tal que la mezcla, que se seca dentro de pocos segundos, no puede ser retirada posteriormente desde la misma caja por el usuario. En caso de que este corte resulte efectivo, la rehabilitación del servicio se realiza rompiendo la pista o la vereda, excavando hasta el tubo, sacando la parte obturada y luego reponiendo la tubería hasta la caja de registro. Posteriormente se vuelve a llenar el hueco dejado por la excavación y se repone el asfalto o concreto de la pista o vereda, en caso existiera. Si bien este corte tiene la ventaja, a diferencia del corte anterior mencionado, de que solo requiere romper la pista o vereda, en una oportunidad, no es recomendable por lo siguiente:

1. La necesidad de romper veredas o pistas en la reposición hace de esta técnica de corte aún bastante demandante en recursos humanos y materiales.
2. Igualmente, la rotura de veredas o pistas puede dejarlas en mal estado.
3. Se ha podido constatar que la mezcla de waype con pegamento tiende a dejar fugas, especialmente en sistemas con presiones de medianas a altas.

5.9 Levantamiento de las conexiones

El levantamiento de las conexiones de agua potable implica que una infraestructura relativamente costosa, prevista para brindar los servicios de agua potable o eliminación de desagües, sea destruida, lo cual ocasiona nuevos costos a la EPS, que pueden ser recuperados pocas veces. Si la razón para ello son deudas no pagadas que conllevaron cortes simples y drásticos de los servicios por reiteradas rehabilitaciones ilegales del cliente, el levantamiento significa que la deuda del mismo crece aún más y que para ser nuevamente un cliente regular tendrá que solicitar una nueva conexión (o nuevas conexiones en caso de que ambos servicios hayan sido levantados). Pero tanto la deuda incrementada como los costos para la nueva conexión aumentan más bien el incentivo de este cliente para conectarse ahora a través de instalaciones ilegales de difícil detección y localización.

Consecuentemente, el levantamiento de las conexiones de agua y alcantarillado debe ser siempre considerado como la última opción de la EPS y ser evitado en lo posible, es preferible aplicar cortes drásticos, incluso combinados, enviar un gestor de cobranza o aplicar otras medidas de presión, con excepción de algunas de las causas siguientes:

1. **Existencia de varias conexiones a un solo predio:** Puede ocurrir por ejemplo por un cambio de propietario en el predio, donde el nuevo propietario no quiere asumir la deuda de la antigua conexión por lo que solicita una nueva.
2. **Conexiones temporales que no corresponden a un usuario:** Se trata de conexiones que fueron instaladas para un fin temporal que ya no aplica.
3. **Conexiones no registradas que no corresponden a un usuario:** Se trata de conexiones que no corresponden a ningún cliente, pero tampoco están en uso y tampoco estarán en uso pronto.

En cualquiera de estos casos existe la posibilidad de que estas conexiones puedan ser usadas en forma ilegal por clientes en predios cercanos (o del mismo predio, en el primer caso), por lo que al no servir en ningún momento para el uso legal, se pueden levantar. En el caso del levantamiento de la conexión de agua se retira completamente la conexión, incluyendo la caja del medidor y sus accesorios, pues pueden ser reutilizadas. Sin embargo, la abrazadera no puede ser retirada sin dejar una fuga en la red, es recomendable reemplazarla con una abrazadera ciega de PVC. Ello, además de evitar fugas, también dificulta que el usuario se vuelva a conectar en este mismo punto a la red usando la abrazadera antigua, la cual es dejada muchas veces por las EPS taponeando a esta o al tubo que sale de ella.

En el caso de la conexión de desagüe, las EPS tienen dos opciones. La primera es retirar la caja de registro y el tubo de desagüe hasta la cachimba y taponear esta con un dado de concreto o PVC, lo cual evita que por su forma cónica pueda ingresar a la red colectora. La segunda opción, que puede ser aplicada cuando la red colectora es muy profunda y la calle está asfaltada, implica un costo alto, mayor al de la primera opción,

y consiste en taponear primero el tubo en la conexión hacia la red y luego sellar toda la caja de registro llenándola con concreto.

5.10 Rendimiento de las distintas técnicas de corte

El rendimiento del personal de corte, expresado en el número de cortes o reaperturas por día laboral (de ocho horas), por persona, depende en poca medida de la técnica de corte y mucho más de los factores siguientes:

1. **De la actualización catastral:** Cuando más actualizado y preciso es el catastro de la EPS menor es el tiempo que requiere el personal de cortes y reaperturas para ubicar un cliente. Este tiempo puede superar en ocasiones el que se requiere para el corte.

2. **Del tiempo de traslado:** Dependiendo de la localidad y de la zona, el traslado de un predio a otro puede variar desde menos de un minuto hasta casi media hora. Ello depende tanto de la movilidad que usa el personal como de las condiciones de tránsito, y sobre todo de la distancia entre estos. Este último varía mucho con la densidad de los cortes; por ejemplo, muchas veces se tienen que realizar varios cortes simples en una cuadra, mientras los cortes drásticos, al ser aplicados en mucho menor cantidad, requieren con frecuencia traslados a otros barrios.

3. **Del estado de la caja:** Dependiendo del estado de la tapa de la caja el personal de corte puede emplear unos pocos segundos o de uno a dos minutos para abrirla. Luego depende de si puede iniciar el corte inmediatamente (en cajas limpias y secas) o si se requiere primero limpiar o secar la caja.

4. **Del estado de los accesorios:** Accesorios antiguos, trabados, de difícil acceso o parcialmente corroídos pueden o no dificultar el trabajo del personal de cortes.

Tomando en cuenta que estos factores pueden variar de localidad a localidad e inclusive de cliente a cliente, se exponen a continuación las variaciones de rendimientos de acuerdo con cada técnica de corte para un rendimiento medio diario de un cortador. Como se observará, las diferencias son mínimas:

Tabla 16. Rendimiento de cortes y reaperturas/día promedio, según la técnica de corte (resultados de investigación propia)

TÉCNICA DE CORTE SIMPLE	CORTES/DÍA	REAPERTURA/DÍA
Corte en la válvula con grillete	30	31
Corte en la válvula con caja metálica	30	31
Corte en la válvula sin dispositivos adicionales	29	29
Corte en la válvula con cono metálico	29	29
Corte en la contratuerca con ficha enroscable	29	29
Corte en la contratuerca con precinto metálico	28	27
Corte en la válvula con ficha enroscable en la válvula	27	26

TÉCNICA DE CORTE DRÁSTICO	CORTES/DÍA	REAPERTURA/DÍA
Corte intrusivo con llave rígida	20	18
Corte intrusivo con llave flexible	19	17
Corte con condón	18	15

5 TÉCNICAS DE CORTE

Resumen

- Las técnicas de corte simple y drástico recomendables varían según las características de los accesorios, la conexión, el estado de la caja y de las pistas y veredas.
- Por la mayoría de condiciones que se presentan en el Perú, los cortes drásticos con tapón expandible y llave rígida, o en su defecto con dispositivo tipo condón, deben ser las opciones preferidas.

Preguntas

- ¿Qué tipos de corte se aplican en su EPS?
- ¿Qué inconvenientes se han presentado en campo al ejecutarlas (reposiciones ilegales, inaplicabilidad de los cortes, problemas en la rehabilitación)?
- ¿Qué otros cortes podrían aplicarse para evitar los inconvenientes identificados?

Tareas

- Clasifique los cortes simples y drásticos ejecutados en su EPS conforme a las condiciones de la conexión, los accesorios y el estado de las pistas y veredas.
- Calcule la cantidad de herramientas, dispositivos y materiales necesarios para poder ejecutar todos los cortes con técnicas adecuadas en un plazo de dos años.

Recomen-daciones

- Realice una evaluación del estado de las cajas del medidor y sus accesorios antes de proceder a adquirir herramientas y dispositivos específicos de corte.
- Puede ser de mucha utilidad realizar un proyecto piloto con los técnicos de campo, probando varias de las técnicas recomendadas.
- Nunca se debe ejecutar el mismo tipo de corte a un cliente que se ha reaperturado ilegalmente el servicio.

6
GESTOR DE COBRANZA

6.	GESTOR DE COBRANZA	76
	6.1 Utilidad de los gestores de cobranza	77
	6.2 Proceso de gestión de la cobranza	78
	6.3 Estimación del número de gestores de cobranza	81
	6.4 Perfil óptimo de los gestores de cobranza	82
	6.5 Convocatoria y selección de los gestores de cobranza	84
	6.6 Pago de los gestores de cobranza	86
	6.7 Capacitación a los gestores de cobranza	90
	6.8 Evaluación y supervisión a los gestores de cobranza	92

6.1 Utilidad de los gestores de cobranza

Si bien el corte de los servicios -cuando se ejecuta con técnicas y estrategias adecuadas- es bastante eficiente para lograr el pago de los servicios, hay siempre algunos clientes que quedan como inactivos y morosos. Esto ocurre por una serie de razones a las cuales el corte solo no puede dar una respuesta adecuada; se puede lograr una cobranza efectiva para estos casos con la contratación de **gestores de cobranza**. Las estrategias que puede usar un gestor de cobranza para enfrentar estas situaciones son:

Reclamos no efectuados del cliente moroso

Problemática: Algunos de los clientes son morosos porque tienen la impresión, a veces justificada, de que han sido facturados por montos que no corresponden. Si bien la EPS puede recibir en estos casos reclamos y, de ser fundados, resolverlos a favor del cliente, hay muchos clientes que por desconocimiento, desconfianza, timidez o falta de tiempo no acuden a la EPS y simplemente dejan de pagar el servicio. Tampoco son infrecuentes los casos en que el cliente ha sido mal atendido en su reclamo por personal de la EPS y se abstuvo de presentarlo.

Solución con un gestor: La visita del gestor, bien capacitado en las causales que pueden dar lugar a un reclamo fundado y los mitos equivocados acerca de la facturación, puede dar respuesta a las dudas del cliente; puede recomendar y orientar sobre la parte de la facturación que puede ser reclamada y la que debe ser pagada.

Ejemplo: Un cliente no desea pagar la deuda causada por el anterior propietario del predio. El gestor le puede recomendar presentar un reclamo sustentado con el contrato de compra-venta sobre la deuda hasta la fecha de traspaso de propiedad y cancelar la deuda posterior, generada por él mismo.

Cliente moroso con problemas de pago

Problemática: Mucho más frecuente es el caso de un cliente que se vuelve moroso porque tiene problemas reales para pagar por el servicio, por lo menos de modo temporal. Las posibilidades de refinanciamiento de las deudas son normalmente poco conocidas o transparentes, muchas EPS ni siquiera cuentan con políticas escritas y precisas para ello, en consecuencia, el cliente no paga.

Solución con un gestor: El gestor tiene una amplia gama de negociación con el cliente, conoce las posibilidades de financiamiento, las sabe calcular de manera transparente según la situación precisa del cliente moroso y puede también, dependiendo de la política de la EPS, ofrecer condonación parcial o total de intereses o pagos a cuenta (ver ítem 3.2). En ocasiones puede ofrecer que el servicio activo del cliente moroso (por reapertura ilegal) no sea de inmediato cortado si acude a tiempo a la EPS -lo cual ahorra el costo colateral por otro corte, que en este tipo de situaciones es muchas veces drástico y más costoso-. En conclusión, puede realizar una gestión en la cual ambas partes, EPS y cliente, ganan.

Cliente moroso inubicable

Problemática: Una de las razones principales de imposibilidad del corte es cuando el técnico de campo no ha podido ubicar el predio por problemas catastrales (ver ítem 4.1). Ello implica normalmente que a este cliente tampoco le ha llegado su recibo por la misma razón y es frecuente el desconocimiento de su deuda.

Solución con un gestor: Al contrario de los repartidores de recibos y técnicos de corte, el gestor sí tiene el tiempo de efectuar mayores indagaciones en la misma calle o inclusive tratar de ubicar al titular de la conexión en otro lugar (como su centro laboral) para informarle de su deuda, realizar la gestión de cobranza y apoyar en la mejor identificación de su dirección.

Identificación de otras causas: Dependiendo de las EPS, el gestor puede identificar otros problemas que han dado lugar a que los cortes del servicio no hayan tenido el efecto esperado. Las causas pueden ser muy variadas, una de las más frecuentes es que un predio cuente con más de una conexión, de las cuales una está activa y las otras en corte (dobles códigos). Otra razón frecuente es que varios clientes se abastecen de una sola conexión y no todos pagan, es imposible cortar la conexión mientras exista un cliente al día en sus pagos.

Solución con un gestor: En muchos de estos casos el gestor puede intentar recuperar las deudas en negociación directa con los clientes morosos, sin necesidad de cortar. De todos modos, la información precisa que puede brindar el gestor a la EPS acerca de estas causas permite ayudar a remediar el problema, lo cual consiste en ocasiones en el quiebre de deudas incobrables.

Para todos estos casos es necesario mencionar que un gestor de cobranza, al no contar con un horario laboral fijo, puede visitar al cliente en los momentos que este se encuentra en su domicilio o inclusive en otro lugar que este desee, mientras que el personal propio de la EPS está limitado a su horario laboral. Este horario laboral regular coincide muchas veces con el de los clientes, por lo que estos prefieren ser visitados en los horarios de la noche (6-8 p. m.) o alrededor de la hora del almuerzo.

Aviso importante:
Toda gestión de cobranza es prohibida entre las 20:00 horas y las 07:00 horas o los días sábados, domingos y feriados, incluyendo llamadas telefónicas o visitas según el art. 62 del Código de Protección y Defensa del Consumidor (Congreso de la República, 2010).

6.2 Proceso de gestión de la cobranza

El proceso de la gestión de la cobranza con gestores consiste, con ciertas modificaciones, de modo ideal, en los pasos siguientes:

Paso 1. Preparación de las visitas en campo

Se asigna a cada gestor una cartera de clientes específica, que no debe consistir en más clientes de los que puede gestionar en un periodo dado (una semana, por ejemplo) para evitar que pagos de clientes morosos que no fueron gestionados por los gestores sean clasificados como producto de su labor. La información que se entrega sobre cada cliente consiste en su data catastral completa y los historiales de facturaciones, pagos, refinanciamientos, reclamos y cortes, así como la composición de su deuda. La cartera debe estar ordenada por zonas geográficas (rutas) de tal forma que se disminuya el esfuerzo de traslado entre los diferentes clientes morosos.

Paso 2. Ubicación del predio del cliente moroso

Luego de haber planteado su propia ruta óptima para la visita a los clientes morosos, el gestor se acerca al predio del usuario con el uso de la información catastral proporcionada. Esta información, en el caso de clientes morosos, tiene muchas probabilidades de ser inexacta, por lo cual el gestor necesita ayudarse con frecuencia con datos diferentes a la dirección, como números de medidor y referencias de vecinos.

Paso 3. Verificación del estado de la conexión

El gestor revisa si la conexión se encuentra en estado de corte (y con qué tipo de corte) o si la conexión está rehabilitada ilegalmente (y de qué forma). De ello puede depender tanto su argumentación frente al cliente como la forma del siguiente corte en caso de que no se llegue a un acuerdo.

Paso 4. Presentación ante el cliente

Para que el gestor sea tomado como interlocutor válido por la EPS debería estar provisto de indumentaria (gorro, chaleco) claramente identificable con los logotipos de la EPS y presentar sus credenciales, su fotocheck y adicionalmente una carta poder que otorga al portador la facultad de actuar en nombre de la EPS para la gestión de la deuda.

Paso 5. Explicación de la deuda

Como punto de partida de la conversación con el cliente, el gestor detallará la composición de la deuda, cómo se generó y en qué momento.

Paso 6. Indagación del punto de vista del cliente

El gestor indaga con el cliente las causales de su no pago para saber de qué forma puede dar solución a estas.

Paso 7. Ofrecimiento de salidas y anuncio de posibles consecuencias

Según la problemática expuesta por el cliente, el gestor le señalará el mejor camino para salir de la deuda, frecuentemente relacionado al fraccionamiento de la deuda, la condonación de intereses y hasta puede ofrecerle mantener el servicio activo (si este fue rehabilitado por el cliente) para no causarle costos adicionales por un corte adicional. En ocasiones puede recomendarle la realización de un reclamo y en casos de dudas obtener mayor información vía telefónica del área de atención al cliente. De modo especial, cuando el cliente

no se muestra muy dispuesto a la regularización de su deuda, le expondrá también las consecuencias: la aplicación de cortes más drásticos, el levantamiento de la conexión, el traslado de costos de estas acciones al cliente hasta el reporte a las centrales de riesgo (ítem 3.3) o la judicialización de la deuda (ítem 3.5).

Paso **8.** Negociación y acuerdo con el cliente moroso

Finalmente, el gestor conviene con el cliente el monto inicial a ser abonado en las oficinas de la EPS, conforme a sus posibilidades de pago, y calculado en función de las políticas de financiamiento de deudas. Este acuerdo puede consistir en firmar un compromiso de pago del cliente en un plazo determinado, a cuyo vencimiento sin pago alguno se procederá nuevamente a cortar el servicio de forma más drástica. También es posible que los mismos gestores preparen la versión definitiva del convenio de fraccionamiento con el cliente, determinando así la cuota inicial a ser pagada o el pago a cuenta. El convenio es firmado recién en el momento del pago de la cuota inicial. Los pagos del cliente tienen que realizarse por supuesto en las oficinas de la EPS y no pueden ser recibidos por el gestor.

Paso **9.** Corte (en caso de no llegar a un acuerdo)

Si el gestor no puede llegar a un acuerdo con el cliente o los acuerdos tomados no son cumplidos (reiterativamente) por el cliente, el gestor coordina con los técnicos de corte el cierre de los servicios. La técnica de corte que se aplique debe ser de más difícil rehabilitación que las anteriores ejecutadas, conforme a las indicaciones dadas en el capítulo 5. Este corte no significa que la gestión de cobranza haya terminado, el gestor debe apersonarse de inmediato después de este corte nuevamente al cliente moroso para reiniciar la negociación desde una posición más fuerte.

En realidad, el proceso de cobranza a domicilio se muestra algo más complicado pues obliga al gestor a acercarse reiteradamente al domicilio, sea por ausencia del titular o por la necesidad de gestionar un documento adicional por el cliente (carta poder, certificado del SISFOH, etc.) o porque el gestor desea dar una oportunidad adicional al cliente, la visita al predio la realiza acompañado de un cortador.

Solo para las EPS pequeñas o en administraciones pequeñas con carteras morosas de poco monto puede ser recomendable que la gestión de cobranza y los cortes sean ejecutadas por la misma persona. En estos casos puede ser inclusive recomendable contar con los llamados "gestores múltiples" quienes son a la vez encargados de la incorporación de nuevos clientes. Igualmente serán encargados de actividades de la actualización dinámica catastral.

6.3 Estimación del número de gestores de cobranza

Estimar en función a la cartera morosa de la EPS la cantidad de gestores que se requiere para trabajar en esta resulta una tarea difícil, salvo que ya se cuente con antecedentes recientes en la EPS. Ello se debe a la cantidad de factores (ver ilustración 26) que influyen en el rendimiento de los gestores, en específico:

Ilustración 26. Factores que influyen en el rendimiento de los gestores de cobranza

1. **Las posibilidades de fraccionamiento de las deudas:** Mientras más posibilidades existan, más fácil será el trabajo del gestor y, por consiguiente, podrá tener un mejor rendimiento.

2. **La composición de la cartera morosa:** Cuando la cartera morosa sea más difícil de gestionar, menor será el rendimiento del gestor. Ello depende principalmente de tres factores:

   a. La antigüedad de la deuda, a esta se la denomina "cartera pesada" porque es de más difícil cobranza.

   b. Al porcentaje de deuda incobrable, refiriéndose a que si la EPS aplicó en el pasado quiebres de deuda ha saneado deuda pesada. De lo contrario las deudas son más difíciles de cobrar.

   c. Los antecedentes de cobranza, en cuanto la cartera morosa haya sido trabajada anteriormente, sea con gestores u otras medidas, es muy probable que la parte de fácil cobranza haya disminuido.

3. **Los índices de morosidad de la EPS:** Cuando los índices de morosidad son altos, el trabajo del gestor se hará más fácil, por ejemplo porque las distancias que tiene que recorrer entre dos clientes morosos son menores.

Dependiendo de estos factores y tomando en cuenta los antecedentes con gestores en algunas EPS, el rendimiento mensual de un gestor puede variar en el orden de 40 a 120 clientes exitosamente gestionados, es decir, con deudas pagadas o fraccionadas. Además hay que considerar un 10 % a 40 % de clientes no gestionados con éxito o no gestionables (por ser inubicables, por ejemplo), quienes dependen de los mismos factores ya señalados en la ilustración 26. Ante un margen de rendimiento tan amplio se sugiere realizar una prueba piloto con dos gestores durante dos meses, así se tendrá una idea más precisa del posible rendimiento mensual, se puede calcular con ello el número necesario para gestionar la cartera morosa en un plazo recomendable de uno a dos años.

6.4 Perfil óptimo de los gestores de cobranza

Independientemente de si la EPS decide contratar a los gestores de cobranza directamente o a través de una empresa externa, es necesario definir unos requisitos mínimos para las personas, hombres y mujeres, que cumplirán la labor.

El perfil es el de un **gestor de cobranza que realiza su trabajo directo a domicilio,** al contrario de aquellos que realizan gestiones de cobranza a distancia (vía comunicaciones telefónicas y por escrito). Este perfil se puede encontrar principalmente en el sector microfinanciero, pero también en otros rubros (cobranza de ventas al porteo, como de productos de belleza). Debido a que el mercado laboral en estos rubros se caracteriza por una alta fluctuación, no debe haber mayores obstáculos para encontrar personas capaces e interesadas en desarrollar esta tarea. Se especifican los factores de evaluación en adelante.

Factores indispensables

1. **Amplia experiencia en cobros a domicilio:** Las personas con experiencia en este tipo de labor tienen normalmente un perfil bastante adecuado para tratar con clientes morosos de manera directa en situaciones problemáticas.

2. **Disponibilidad a tiempo completo:** No convienen gestores a tiempo parcial, debido a que se requiere mayor número de gestores, lo que implica más trabajos administrativos, de capacitación y de supervisión, etc.

3. **Valores de honestidad e integridad**: Al tratarse de un trabajo que involucra montos elevados de los clientes morosos, el gestor estará expuesto en algunos momentos a intentos de soborno por parte de algunos de ellos, por ejemplo para que no reporte reaperturas ilegales. Prevenir esta situación requiere un conjunto de medidas, que involucra la forma de pago y la supervisión, pero también la evaluación previa del gestor. Ello puede realizarse revisando los antecedentes laborales de los candidatos.

4. **Correcta expresión y buena presentación:** La imagen que los gestores de cobranza deben proyectar a los clientes de la EPS es de una persona que les ayude a salir de una situación calamitosa. Para que pueda lograrlo es necesario un trato formal, correcto y moderado por parte del gestor, lo que puede averiguarse en la entrevista de evaluación, como también llamando a antiguos empleadores de los candidatos.

Otros factores

5. Se debe tener en cuenta que el trabajo del gestor se realiza, dependiendo de la localidad, en algunas zonas que se caracterizan por altos niveles de delincuencia. Para que ello sea manejado adecuadamente por el gestor es indispensable que tenga conocimiento del tipo de zona donde intervendrá o ser un morador de esta. Adicionalmente será ventajoso si el gestor de cobranza tiene experiencia en haber liderado equipos, porque en su nueva labor tiene que dirigir inteligentemente a técnicos de corte.

6. Si bien es preferible que tenga algunos conocimientos básicos de gasfitería, no debe ser un requisito indispensable, al encontrarse pocas veces personal disponible que cumpla con ello. Es mejor capacitarlo posteriormente en este tema específico. Lo mismo es válido para los conocimientos básicos de matemática, aunque normalmente todas las personas con el perfil de gestor de cobranza tienen estas nociones.

7. Si el gestor tiene movilidad propia o se la consigue posteriormente al ser contratado o prefiere realizar su trabajo a pie, depende mayormente de las características geográficas de las zonas a intervenir y del tema de seguridad; puede ser un factor de evaluación adicional, mas no determinante.

8. En ciertas zonas de la selva y la sierra del país debe añadirse como requisito el dominio de una o varias lenguas usadas en la localidad, como por ejemplo el quechua o aimara.

En resumen, se propone evaluar los factores siguientes, los primeros cuatro requisitos son indispensables y los demás son los deseables, que pueden ser superados posterior a la contratación. Se presentan en orden de importancia:

Tabla 17. Factores de evaluación de candidatos para gestor de cobranza

FACTORES	REQUISITOS	JUSTIFICACIÓN	MODO DE VERIFICACIÓN
INDISPENSABLES	Amplia experiencia en cobros a domicilio (especialmente del sector financiero, productos de belleza, etc.).	Es el objeto de la convocatoria.	CV verificado y entrevista personal.
	Ser honesto e íntegro.	Garantiza el éxito y evita problemas con los clientes. Es importante porque los gestores en muchos casos son confrontados con intentos de soborno por parte de usuarios morosos.	Llamar a anteriores empleadores.
	Disponibilidad de tiempo.	Normalmente se trata de un trabajo a tiempo completo. Aceptar gestores a tiempo parcial incrementa el número necesario de gestores y con ello el esfuerzo de capacitación, los trabajos administrativos, etc.	Entrevista personal.
	Correcta expresión y buena presentación	Estará en contacto directo con el cliente; representa la imagen de la EPS y requiere dirigirse en un lenguaje claro y sencillo.	Entrevista personal.
DESEABLES	Conocimiento del tipo de zonas de intervención.	Es importante conocer el tipo de clientes, así como las zonas por cuestiones de seguridad y facilidad de ubicación.	CV verificado y entrevista personal.
	Haber liderado equipos.	Tiene que dirigir el trabajo de los cortadores.	CV verificado y entrevista personal.
ADICIONALES	Conocimientos de gasfitería/ cortes del servicio de agua.	Sirven para poder reconocer si un corte fue violado (o un medidor manipulado, signos de un *bypass*, etc.).	CV verificado o examen en campo.
	Conocimientos básicos de matemática (cálculos).	El gestor debe con frecuencia calcular las cuotas de refinanciamientos para los clientes morosos.	Examen en la entrevista.
	Disponer de movilidad propia.	Facilita el trabajo de campo.	Entrevista personal.

Se recomienda usar este mismo perfil para la selección de gestores de cobranza, que también tienen que realizar cortes dando un poco más de prioridad al factor de "conocimientos en gasfitería/ técnicas de corte". Por la ya mencionada dificultad de encontrar personal que reúna las características del perfil de un gestor de cobranza y las de un gasfitero con conocimiento en técnica de corte a la vez, se recomienda escoger gestores con el perfil de tales y capacitarlos en técnicas de corte y temas afines, ya que esto es mucho más fácil que capacitar a un técnico en corte en el manejo de la gestión.

6.5 Convocatoria y selección de los gestores de cobranza

El proceso de convocatoria y selección de los gestores de cobranza depende principalmente de si la EPS llevará a cabo un proceso de selección de una empresa especializada para realizar la labor, conforme el monto contractual.

En el caso de que la EPS, sea por un programa temporalmente limitado o por tratarse de una EPS pequeña o mediana con montos de deuda morosa que no justifican la contratación de una empresa, decida contratar gestores en forma individual, se recomienda que realicen la convocatoria para encontrar candidatos adecuados mediante anuncios publicitarios en los módulos de atención al cliente y las ventanillas de recaudación, como también cerca de instituciones y empresas que trabajan en cobranza a domicilio, especialmente del sector microfinanciero.

Para el proceso de convocatoria y selección de los gestores sugerimos:

1. Que el contrato sea revisado previamente a la convocatoria entre el área usuaria, recursos humanos y el asesor legal, para evitar la desnaturalización del servicio que puede conllevar procesos legales de derecho laboral.

2. Que en el proceso de selección intervengan tanto la parte encargada de recursos humanos, por sus conocimientos en la selección de personal, como también el o los departamentos a cargo de los cortes y de la cobranza, porque pueden evaluar mejor a los candidatos para este trabajo especializado.

3. Se sugiere entrevistar una buena cantidad de candidatos, de tal forma que además de los seleccionados, se pueda contar con otros aptos para reemplazo, en caso de renuncias.

4. Para mejorar la transparencia y facilitar la selección final, se sugiere el uso de matrices de calificación (ver ejemplo en la tabla 18).

Tabla 18. Ejemplo de una matriz para la selección de un gestor de cobranza

FACTORES	REQUISITOS	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
INDISPENSABLES	Amplia experiencia en cobros a domicilio.	Cobrador de cuotas diarias de créditos en el mercado y la zona comercial.	Ha trabajado en una empresa de cobranza prejudicial, con algunas visitas a morosos.	Como cobrador de cuotas a domicilio para perfumes.
	Ser honesto.	Recomendado por su anterior jefe.	Anterior jefe contestó un tanto dubitativo.	Recomendado por su anterior jefe.
	Disponibilidad de tiempo.	A tiempo completo, inmediato.	A tiempo completo, inmediato.	A tiempo parcial (50 %).
	Correcta expresión y buena presentación.	Muy buena.	Mala	Regular a buena.
DESEABLES	Conocimiento del tipo de zonas de intervención.	Vive en zona peligrosa cerca del mercado.	Nunca ha entrado a la zona periurbana de la ciudad.	Ha trabajado durante años como mototaxista en toda la ciudad.
	Haber liderado equipos.	No	Si, en su trabajo de cobranza.	Ha trabajado en equipos, pero siempre como subordinado.
ADICIONALES	Conocimientos básicos de matemática.	Pudo calcular con facilidad la cuota inicial y cuotas mensuales.	Pudo calcular con facilidad la cuota inicial y cuotas mensuales.	Se equivocó al calcular tanto la cuota inicial como las cuotas mensuales.
	Conocimientos de gasfitería/ cortes del servicio de agua.	No tiene.	No tiene.	No tiene.
	Movilidad propia.	Bicicleta	No tiene.	Mototaxi
RESUMEN		SELECCIONAR	NO SELECCIONAR	NO SELECCIONAR

Posterior a la selección se procede a la contratación (vea anexo 2 para un ejemplo de contrato para gestores de cobranza).

6.6 Pago de los gestores de cobranza

El pago a los gestores es el estímulo principal que debe asegurar un trabajo óptimo, que se recuperen los montos máximos de deudas y se logre la facturación a la máxima cantidad de clientes, lo más pronto, sin incurrir en actos dolosos que afecten a la EPS. Para garantizar ello, debe considerarse lo siguiente:

1. **Armonizar los objetivos de la EPS con el de los gestores:** El interés de la EPS consiste en recuperar rápidamente las deudas morosas e incrementar su facturación con la activación de conexiones inactivas. Ello debe reflejarse así en la escala de pagos a los gestores de cobranza, es decir, se les debe remunerar por ambos conceptos, de lo contrario pueden focalizar su trabajo solo en uno. Por ejemplo, se han visto casos donde los gestores, si bien recuperaron deudas importantes, no se preocuparon por que los clientes tengan luego un servicio activo.

2. **Pago total alcanzable por el gestor debe superar sus expectativas mínimas:** Si el pago de los gestores está por encima del promedio del mercado hay una serie de efectos deseables, como una menor inclinación a recibir sobornos y una menor fluctuación laboral, especialmente de los más exitosos.

3. **Priorizar la cuota inicial sobre el total de la deuda gestionada:** En el pago de los gestores se debe tener en cuenta tanto la deuda total gestionada (expresada en el convenio de fraccionamiento de la deuda) como el pago efectivo de la cuota inicial. Esta última debe ser priorizada en el cálculo de su honorario, por varias razones:

   a. De esta manera los gestores intentarán gestionar una cuota inicial mayor, lo cual conviene para disminuir el riesgo de que el cliente deje de pagar las cuotas mensuales posteriores, por ser de menor monto.

   b. De esta manera los gestores cobran por ingresos reales de la EPS.

4. **No tomar en cuenta el pago efectivo de las cuotas mensuales:** No debe ser tomado en cuenta si los clientes con convenios de fraccionamiento vigentes pagan o no las cuotas mensuales pactadas por varias razones:

   a. No se requiere gestión de cobranza -en el sentido que se aplica con los gestores- en caso un cliente no pague una de sus cuotas, debe bastar en estos casos con un corte.

   b. El esfuerzo de los gestores de preocuparse por el pago de las cuotas mensuales puede disminuir su trabajo principal y encarecer mucho su servicio.

   c. El trabajo administrativo de control de las cuotas y del pago a los gestores se multiplicaría de modo innecesario.

   d. Si el plazo del convenio vence posteriormente al contrato del gestor, puede dar lugar a controversias sobre las comisiones del gestor.

Error frecuente: Algunas EPS consideran porcentajes fuertemente decrecientes para deudas crecientes: "para que los gestores no ganen excesivamente con poco trabajo". Sin embargo, las deudas altas también se convierten muchas veces en una cobranza más difícil, por lo cual esta política genera que los gestores descuiden las deudas altas.

5. **Considerar el esfuerzo relativo:** Al ser los gestores de cobranza comisionistas, se abocarán a aquel segmento de deudores en el cual podrán obtener con el mínimo esfuerzo los mayores ingresos. Para evitar que los gestores se dediquen solamente a una parte de los deudores morosos (por ejemplo, solo priorizando deudas pequeñas y medianas o viceversa) se requiere una escala de pagos balanceada, en el sentido de que haya un mayor pago por un mayor esfuerzo.

Los puntos a considerar en la escala de pago, que ameritan pagos diferenciados, están en función de la antigüedad de la cartera morosa por recuperar, y los conceptos generales por los cuales debe cobrar el gestor:

1. Activación de clientes inactivos.
2. Deuda pagada (total o cuota inicial).
3. Deuda gestionada a través de convenios de fraccionamiento, pero aún no pagada (saldos).

Si dentro de los objetivos actuales de cobranza de la EPS se encuentra también el quiebre de deudas incobrables, se puede considerar un pago adicional por expediente completado, aun si no hay un cobro al cliente. No se sugiere incorporar este punto cuando la EPS no cuenta con una política de quiebres aprobada o que efectivamente no ha quebrado deudas considerables, pues en este caso se crea un gasto improductivo.

Bonificaciones adicionales

La constante presencia de los gestores en campo en todo el ámbito de la EPS, tendrá como efecto colateral que se den cuenta o sean informados por los clientes de una serie de ocurrencias o irregularidades de importancia. Para que estas ocurrencias sean informadas oportunamente a los coordinadores de la EPS, se recomienda tipificarlas e incluirlas en sus contratos con precios unitarios por cada una, en específico:

- **Cambio de la categoría tarifaria a una tarifa mayor:** No se refiere únicamente a los clientes morosos con los cuales tratan, pueden ser clientes que encuentran en su ruta.

- **Detección de conexiones adicionales a la legal o *bypass*:** Se refiere al hurto de agua con medidor por parte de clientes de la EPS, que tratan de disminuir su facturación. Esto no corresponde únicamente a los clientes morosos con los cuales tratan.

- **Conexiones clandestinas de no clientes:** Es frecuente que un cliente moroso delate este tipo de casos que ocurren en su zona para demostrar que no es el único en situación irregular.

- **Incremento de unidades de uso en conexiones sin medidor:** No es necesario incluir este punto en el contrato en casos de administraciones con índices de micromedición muy altas (encima del 90 %).

- **Detección de fuente propia además de conexión contratada:** Se refiere a aquellos casos donde un usuario elimina desagües a través de las redes matrices de la EPS que provienen de agua obtenida de una fuente (pozo, manantial) diferente a su conexión contratada y que por ello debe pagar un adicional por esos desagües. Incluir o no una bonificación por este tipo de casos depende del grado de posibilidad de contar con fuentes propias en la localidad administrada por la EPS.

En el caso de que la EPS maneje pagos iguales, por ejemplo en contratos de gestores de incorporación de nuevos clientes, se sugiere fuertemente usar los mismos montos en todos los contratos.

Consideración o no de pago básico: Si bien el trabajo de cobranza directa al cliente en otros sectores de negocio es pagado un 100 % por éxito, hay algunas razones para considerar pagos básicos (con la consecuente disminución relativa de los pagos por cada gestión). Estas son:

1. Cuando la EPS tiene mucha incertidumbre acerca del posible rendimiento de los gestores, lo cual puede devenir en que se pague muy poco, teniendo como consecuencia la renuncia de los gestores, o montos que la EPS considera muy elevados, lo cual podrá causar resistencia al interior de la EPS. Esto suele suceder cuando la EPS tiene poca experiencia con este tipo de gestión de la cobranza.

2. Cuando la EPS requiere el rápido cumplimiento de ciertas metas de gestión de su PMO, por ejemplo **mínimo de clientes gestionados** por cada gestor. En este caso, el pago del básico estará sujeto a este rendimiento mínimo, puede ser también en función al monto de cartera morosa recuperada.

3. Igualmente **amarrando el pago básico a un rendimiento mínimo** puede ayudar a asegurar que los gestores se dediquen a tiempo completo a su trabajo, porque al no llegar a este rendimiento los montos de sus honorarios se verían mermados.

Se ha observado que un pago básico incentiva a los gestores porque constituye un primer pago recibido que le permite realizar algunos gastos mínimos como pasajes, refrigerio, etc. en la realización de su trabajo.

Si la EPS se decide por este pago básico, debe tomar en cuenta:

1. Que el básico no supere el 50 % del pago total proyectado, para no disminuir el incentivo de un trabajo rápido y eficaz.

2. Que el básico esté vinculado a un rendimiento mínimo para evitar que gestores de muy bajo rendimiento incrementen el costo por monto recuperado y conexión activada a niveles muy altos.

Ejemplo de una escala de pagos a un gestor de cobranza: Tomando en cuenta estas consideraciones, se expone a continuación una escala de pagos ilustrativa. Se recuerda que las carteras morosas a gestionar pueden presentar características muy diferentes de EPS a EPS, se sugiere no usarla como base de un contrato sin evaluación previa.

Tabla 19. Ejemplo de una escala de pago a un gestor de cobranza

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
BÁSICO MENSUAL	Solo cuando el gestor logró la activación de un mínimo de 30 clientes inactivos.	S/ 250
ACTIVACIÓN DE CLIENTES INACTIVOS	Cartera mediana.	S/ 10
	Cartera pesada.	S/ 20
PAGO DE DEUDAS MOROSAS (TOTAL O CUOTA INICIAL)	Cartera mediana.	10 %
	Cartera pesada.	20 %
SALDOS DE DEUDAS GESTIONADAS (CUOTAS DE CONVENIOS)	Cartera mediana.	2 %
	Cartera pesada.	4 %

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
BONIFICACIONES POR INFORMACIÓN ADICIONAL	Cambio de categoría tarifaria a tarifa mayor.	S/ 5
	Incremento de unidades de uso en conexiones sin medidor.	S/ 5
	Cambio de tipo de servicio de solo agua a agua y alcantarillado.	S/ 5
	Cambio de tipo de servicio de solo alcantarillado a agua y alcantarillado.	S/ 7
	Detección de fuente propia a parte de la conexión contratada.	S/ 5
	Detección de conexiones adicionales o bypass.	S/ 20

Nota: La definición de la cartera liviana, mediana y pesada depende de la EPS, para lo cual se sugiere considerar las indicaciones dadas en el ítem 1.4.

Sanciones: La mayoría de errores que pueden cometer los gestores son subsanables y consisten en que un expediente de cobranza no esté completo o alguno de sus documentos sean erróneos. Mientras el error no sea subsanado, no se desembolsará el monto correspondiente, por lo que no será necesario aplicar sanciones. Solo se debe aplicar una sanción en el caso de que un gestor haya delegado sus funciones a personas no contratadas o haya abandonado una gestión ya pactada con un cliente.

No son sujetos a sanción, sino **causales de resolución** de contrato por:

- Pedir o aceptar un soborno de los clientes de la EPS.
- Falsificar documentos o firmas, como en compromisos de pago o convenios de fraccionamiento.
- Estar dos meses consecutivos debajo de un rendimiento mínimo, que puede ser establecido por un número fijo de clientes activados o un porcentaje del promedio de cobranza de todos los gestores.
- Promover la manipulación de medidores o instalaciones clandestinas.

La escala de pagos y las sanciones formarán parte del contrato de los gestores de cobranza. Un ejemplo de contrato se encuentra en el anexo 2.

Diferencias en el caso de la tercerización de los servicios de cobranza morosa: Si bien se aplicaría el mismo racionamiento lógico para el diseño de contratos con empresas externas, hay algunas diferencias que se deben señalar:

1. Los montos que se pagarán a un contratista son bastante mayores, ya que en estos casos se consideran gastos generales, impuestos, imprevistos, utilidad, etc.

2. En el caso de un contratista, no se aplica un básico, siendo ya cuestión interna de esta empresa bajo qué modalidad desea contratar a sus gestores.

3. En el caso de que uno de los gestores del contratista cometa actos dolosos, descritos arriba, estos serán causa de sanción y de separación del gestor, mas no causales de resolución del contrato, salvo que sean malas prácticas generalizadas inducidas por los responsables de la empresa contratista.

Importante: En caso de que un gestor sea separado, es necesario retirarle su indumentaria para evitar que la use posteriormente para presentarse como personal de la EPS, y pueda cometer actos dolosos.

6.7 Capacitación a los gestores de cobranza

Los gestores de cobranza seleccionados y contratados son, de acuerdo al requisito principal, especialistas en el tema de cobranza domiciliaria. Sin embargo, deben ser capacitados exhaustivamente sobre las características específicas de sus nuevas labores. Estas capacitaciones se deben realizar de manera independiente si se trata de personal contratado directamente por la EPS o a través de terceros. La capacitación debe centrarse en crear o potenciar los siguientes conocimientos:

Sobre la EPS:

- El carácter público de la EPS, su ámbito geográfico y su conformación.
- Su estructura general y la estructura específica de la Gerencia Comercial.
- Las áreas de la Gerencia Comercial con las cuales los gestores de cobranza tendrán relación directa.

Sobre los servicios que ofrece la EPS:

- El ciclo del agua desde la captación hasta el tratamiento de las aguas servidas.
- Las deficiencias del servicio conforme a las zonas atendidas.

Sobre la composición de las deudas morosas:

- Las tarifas y la estructura tarifaria de la EPS.
- Facturación por diferencia de lectura, promedio y asignado.
- El costo de los colaterales de la EPS.
- Los recuperos por consumos ilegales.
- La tasa de interés.
- Tipo de facturaciones indebidas y sus causas.

Sobre la cartera de clientes morosos:

- La composición de la cartera de clientes morosos según montos, categoría tarifaria, antigüedad y ubicación geográfica.

Sobre la ubicación de los clientes morosos:

- La lectura de los planos catastrales.
- La rápida y adecuada orientación en la zona a intervenir.
- La disposición de los sectores y códigos catastrales.
- Localización de predios, cajas de registro, número de medidores, etc.

Sobre el trato al cliente moroso:

- Exhibición de credenciales.
- Exposición de la problemática.
- Indagación de las causales de la morosidad.
- Ofrecimiento de soluciones (fraccionamiento, reclamos, etc.).

Sobre las posibilidades de financiamiento de las deudas:

- Cálculo de la cuota inicial de acuerdo con la política vigente.
- Cálculo de las cuotas mensuales de acuerdo con la política vigente.
- Las posibilidades de condonar los intereses.
- Las posibilidades de realizar pagos a cuenta.

Sobre la conformación de los expedientes de gestión de cobranza:

- Documentos que componen el expediente.
- Correcto llenado de los diferentes formatos del expediente (compromiso de pago, convenio de fraccionamiento, carta poder, etc.).

Sobre los procedimientos de reclamos:

- Causas típicas de reclamos que pueden ser fundados.
- Lugar de presentación de los reclamos, duración del trámite, etc.
- Documentos necesarios que deben ser presentados por el cliente en caso de reclamos.

Aspectos técnicos:

- Descripción física de las conexiones de agua potable y alcantarillado.
- Funcionamiento del medidor.
- Exposición de los diferentes tipos de corte que se aplican y su respectiva reapertura.
- Reconocimiento de reaperturas ilegales del servicio según tipo de corte.

Sobre el trámite interno en la EPS:

- Estructura de su informe y valorización periódica.
- Supervisión por la EPS.
- Trámite de aprobación y casuales de rechazo de un expediente.
- Forma, montos y plazos de los pagos.
- Penalidades y sanciones.

Ilustración 27. Para la capacitación en técnicas de corte ha resultado de mucha utilidad contar con cajas demostrativas abiertas hacia un lado, que simulan las condiciones reales en campo y permiten observar con mucha más facilidad al cortador

Fuente: Marianelly Díaz.

Sobre el expediente de quiebra (cuando aplique):

- Directiva.
- Requisitos de aplicación.
- Documentos necesarios.

La capacitación se brindará mediante charlas técnicas a cargo de los funcionarios responsables de la supervisión y seguimiento de los gestores. Se realizará paralelamente en gabinete y campo durante dos días, aproximadamente.

Al final de la capacitación se recomienda ejecutar **una prueba piloto** durante dos o tres días con unos pocos clientes morosos para evaluar el desempeño de los cobradores en el campo y verificar la aplicación de sus conocimientos en situaciones reales. En el anexo 3 se adjunta un guion metodológico ejemplar, donde se propone un esquema de capacitación.

Durante las primeras semanas de trabajo es importante repetir y recordar lo aprendido, volver a realizar reuniones con todos los cobradores para orientarlos y atender sus preguntas, así como para corregir rápidamente errores que cometieron inicialmente.

6.8 Evaluación y supervisión a los gestores de cobranza

El trabajo de control, evaluación y supervisión de los gestores de cobranza consiste en tres actividades principales, que se explican a continuación.

Revisión de los expedientes

Esta actividad es ejecutada por el supervisor de los gestores de la EPS. El supervisor revisa al detalle los expedientes, cuyo contenido variará según las actividades de cobranza (compromisos de pago, convenios de fraccionamiento, cartas poder, notificaciones, boletas de pago de la cuota inicial, etc.), constatando para cada caso primero si contiene toda la documentación exigida y luego si cada uno de los documentos está conforme.

Cuando el expediente presente indicios de incluir información falsificada -como firmas muy diferentes que son supuestamente de la misma persona o certificados del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) con aspecto de falsificado-, el supervisor de los gestores debe ordenar una inspección de campo para verificar y eventualmente confirmar la sospecha inicial.

Supervisión en campo

Las inspecciones de campo son necesarias para asegurar que los gestores cumplan con las condiciones pactadas, como la exhibición de la debida indumentaria (fotocheck, chaleco, etc.), tener movilidad propia y no delegar el trabajo a terceras personas.

Para poder realizar este trabajo el supervisor debe conocer cuáles son las zonas intervenidas a la fecha por los gestores según la cartera de clientes morosos que les fue entregada.

Igualmente, el supervisor debe efectuar visitas aleatorias para verificar:

- **Clientes morosos programados, pero sin expediente completo:** para verificar que las causas dadas por el gestor, del no pago o de la incobrabilidad de una deuda (por ejemplo: predio deshabitado o dobles códigos) son veraces y la conexión sigue en estado de corte.

- **Clientes morosos con expedientes completos:** para verificar la veracidad de la documentación contenida, como por ejemplo que el titular de la conexión es el mismo que figura en el SISFOH y es por ello sujeto a condonación de intereses.

- **Clientes morosos con expedientes completos, pero que siguen en estado inactivo:** se refiere a los casos donde si bien se gestionó la deuda y hay un pago total o parcial de ella, la conexión no se ha activado a pedido del cliente. En este caso se recomienda que la visita no sea aleatoria sino a todos los predios en esta condición.

Control y evaluación de los resultados

Esta actividad se refiere a un conjunto de trabajos en gabinete, los principales son los siguientes:

- **Seguimiento a convenios de fraccionamiento:** Tiene como finalidad controlar si los convenios de fraccionamiento, con cuotas iniciales ya pagadas, se están cumpliendo por parte de los clientes morosos y en qué grado. Ello puede servir para revisar las políticas de fraccionamiento de la deuda, por ejemplo, aumentando la exigencia mínima de la cuota inicial si muchos de estos convenios no se cumplen en un corto plazo (ver ítem 3.2). Para facilitar el seguimiento a estos clientes, el software comercial debe contar con la función de poder realizar este tipo de reportes.

- **Control de rendimientos:** Esta actividad puede tener hasta tres finalidades, la primera es poder comparar los rendimientos de diferentes gestores para indagar las causas de bajo rendimiento y corregirlas con el mismo gestor o por último reemplazar al gestor. Por ejemplo, un muy bajo rendimiento de un gestor, que no logre llegar al sueldo mínimo, puede indicar que está realizando su trabajo a tiempo parcial o que incrementa sus ingresos cobrando sobornos a los clientes morosos. La segunda finalidad es la de averiguar si los gestores se abocan a un segmento específico de la cartera morosa, descuidando a los otros segmentos, lo cual podrá dar lugar a modificar la escala de pagos en una siguiente fase del programa. Por último, sirve para comparar el rendimiento total con las metas de la EPS y poder dimensionar los esfuerzos adecuadamente (por ejemplo, incrementar el número de gestores).

- **Medición de impacto:** Tiene como finalidad conocer cómo reaccionaron los indicadores relevantes de la EPS, gracias a las acciones de los gestores de cobranza, en específico:

    - Los montos de la deuda total por cobrar por segmento de la cartera morosa (mediana, pesada).
    - Los montos de la deuda por cobrar sin gestión (excluyendo aquellos que se encuentran en convenios de fraccionamiento vigentes).
    - Los montos cobrados por los gestores a través de la cuota inicial y a través de cuotas de convenios pagados.
    - Los clientes inactivos totales y por segmento de la cartera morosa (mediana, pesada).
    - La facturación adicional en clientes anteriormente inactivos.

La EPS puede decidir dar mayor importancia a ciertos indicadores relevantes para el cumplimiento de las metas de gestión de su PMO (por ejemplo, m3 adicionalmente facturados para bajar el ANF). Es relativamente fácil hacerlo en forma mensual. Estos indicadores pueden ser comparados con los gastos del programa para la creación de ratios de costo-beneficio, que puedan ser calculados como justificación de la ampliación del tiempo de contratación de gestores.

6

GESTOR DE COBRANZA

Resumen

- En muchos casos el corte de los servicios no es la mejor solución para recuperar una deuda, se requiere contar en estos casos con la intervención de un gestor de cobranza.
- El gestor de cobranza ayuda al cliente moroso a salir de sus deudas, su principal labor no es la presión.

Preguntas

- ¿En su EPS se ha trabajado alguna vez con la gestión de cobranza a domicilio?
- De ser así, identifique los factores de éxito o fracaso de esta experiencia y compare con las recomendaciones del manual presente.

Tareas

- Realice un piloto por dos meses con dos gestores de cobranza para averiguar rendimientos, costos y esfuerzos.
- Estime la cantidad de gestores necesarios para gestionar toda la cartera morosa de la EPS en dos años.

Recomen-daciones

- Los gestores deben contar con amplia experiencia de cobranza a domicilio.
- El pago a los gestores debe efectuarse tanto en función a la recuperación de la cartera morosa como en función a la activación de los servicios.

7
SANEAMIENTO DE LA CARTERA MOROSA

7.	SANEAMIENTO DE LA CARTERA MOROSA	96
	7.1 Importancia del saneamiento de la cartera morosa	97
	7.2 Anulación de deudas por iniciativa de la EPS	97
	7.3 Provisión de deudas	98
	7.4 Prescripción de deudas	98
	7.5 Quiebre de deudas	99

7.1 Importancia del saneamiento de la cartera morosa

Un porcentaje importante de la deuda es incobrable por muchas razones, algunas de ellas se detallan en los siguientes ítems. Separar la deuda cobrable de la incobrable es tarea del saneamiento de la cartera morosa y sirve para evitar:

1. El aumento de la carga tributaria relativa de la EPS (IGV e IR) al pagar impuestos sobre ingresos no recibidos.

2. La afectación a los indicadores comerciales de la EPS, específicamente las cuentas por cobrar.

3. El incremento de los gastos de cobranza de la EPS, ya que de tiempo en tiempo se pueden ejecutar acciones de corte o cobranza inútiles.

4. La disminución de los rendimientos de las acciones de cobranza, lo cual resta tiempo a acciones de cobranza sobre deudas cobrables.

Para ello la EPS cuenta con varias herramientas legales como la anulación, la provisión, la prescripción y, finalmente, el quiebre de las deudas incobrables, las cuales se detallan a continuación.

7.2 Anulación de deudas por iniciativa de la EPS

Una parte de las deudas de la EPS puede consistir, en mayor o menor grado, en facturaciones indebidas, es decir que van en contra de la reglamentación de la facturación. Una parte de estas facturaciones indebidas son detectadas cuando un cliente presenta un reclamo, trae como consecuencia que la facturación indebida sea anulada. Sin embargo, no todas las facturaciones indebidas terminan siendo reclamadas por los clientes, con el efecto indeseable de que algunos no pagan la parte del servicio facturado correctamente para no pagar la otra parte que consideran, con justa razón, indebida.

Estas deudas pueden afectar igualmente los índices de reclamos fundados en algún momento, por lo cual es de utilidad que la EPS identifique dentro de las cuentas por cobrar si hay facturaciones indebidas. Para lograrlo sirve de mucha ayuda la revisión de reclamos fundados o los informes de supervisión de la Sunass, porque pueden emerger patrones de facturaciones indebidas que son fácilmente rastreables en otros periodos de facturación o en otros clientes que no han efectuado reclamos. Las razones frecuentes son:

1. **Errores catastrales,** por ejemplo, un barrio completo que ha sido facturado por el servicio de alcantarillado sin que existan las redes respectivas o se siga facturando a los usuarios de una pileta, cuando sus predios cuentan ya con una conexión domiciliaria de agua potable y la pileta ha sido clausurada.

2. **Errores informáticos,** por ejemplo, un error de cálculo en la aplicación de la tasa de interés.

3. **Interrupciones prolongadas de los servicios,** por ejemplo, que durante dos meses una zona de clientes sin medidor (y por ello facturados por consumo asignado) no haya contado con el servicio de agua potable o servicio de alcantarillado.

La anulación de estas deudas no debe ser considerada necesariamente como parte de los quiebres aprobados por el comité de quiebre de deuda (que se ve más adelante) y tampoco conlleva el levantamiento de la conexión. Se sugiere que para la anulación de deudas sea suficiente un informe administrativo de la Gerencia Comercial o, en casos relacionados a interrupciones o inexistencias de servicios de la gerencia operacional, que sustenten fehacientemente las causales. En todo caso, se recomienda que la EPS lo defina claramente en la directiva de quiebre de deudas.

7.3 Provisión de deudas

Para efectos contables, la facturación de la EPS equivale a sus ingresos y sirve para calcular sus pérdidas y ganancias. Ello tiene como efecto que muchas veces las EPS pueden terminar pagando impuestos sobre ingresos no recibidos. Para ello está facultada a provisionar deudas más antiguas a los 12 meses, lo cual implica que estas ya no cuentan como ingresos (artículo 37, inciso i de la Ley del Impuesto a la Renta y artículo 21, inciso f de su reglamento; Presidente de la República, 2004).

La EPS puede proceder así contablemente en forma parcial o total, dependiendo de si considera estas deudas como cobranza dudosa, es decir que existen dudas razonables que aún son cobrables o si las considera incobrables, total o parcialmente; como también pueden provisionar porcentajes de la deuda para disminuir su carga tributaria. Por razones prácticas se efectúan las provisiones de deudas casi siempre a fin del año para todas aquellas deudas que al 31 de diciembre han superado los 12 meses de antigüedad. No puede aplicarse la provisión a aquellas deudas que han sido prorrogadas mediante convenios de fraccionamiento mientras las cuotas por pagar aún no se han vencido por los mismos 12 meses.

Un ejemplo de una directiva que reglamenta la provisión de cuentas de cobranza dudosa de Sedacusco se encuentra aquí:

https://www.sedacusco.com/transparencia/directiva/directiva_2015_001.pdf

En caso de que una deuda que ya fue provisionada es cobrada, posteriormente el ingreso se trata contablemente como "otros ingresos" (antes ingresos extraordinarios) y es por supuesto nuevamente sujeta a impuestos.

7.4 Prescripción de deudas

Para que deudas morosas puedan salir de los registros contables de la EPS mediante la prescripción por antigüedad, deben cumplir dos condiciones según el Código Civil peruano (Libro VIII – Prescripción y Caducidad, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2015):

1. Que tengan una antigüedad mayor de 10 años, contados a partir de la fecha de la emisión de la facturación o, de ser el caso, a partir de la fecha del envió de la última notificación notarial de la deuda.

2. Que el cliente (deudor) solicite la prescripción.

Es importante mencionar que aun en aquellos casos en los cuales el cliente no solicita la prescripción, las EPS ya no pueden realizar acciones de cobranza judicial.

La prescripción extintiva de estas deudas se realiza mediante Resolución de Gerencia General, debiendo incluir el levantamiento de las conexiones vinculadas al suministro en cuestión.

7.5 Quiebre de deudas

El quiebre de deudas es el proceso administrativo en el cual un comité de quiebre de deudas analiza los expedientes de cobranza de deudas morosas calificándolas, según la normativa interna de la EPS, como incobrables, se procede a quebrar esta deuda, por lo que sale de los registros contables de la EPS.

El comité de quiebre de deudas puede ser conformado por representantes de las áreas de gestión comercial, operacional y administrativa, el área de contabilidad y asesoría legal de la EPS. La conformación debe ser regida por una directiva interna que se aprobará mediante resolución de Gerencia General. Este comité prepara la información y los expedientes de cada caso. De ser necesario, solicita información complementaria a las áreas correspondientes y luego sugiere cuando corresponde el quiebre de deuda a la Gerencia General.

En caso de que existan muchas deudas por quebrar, este procedimiento puede resultar ineficiente por involucrar tantas áreas a la vez. Una alternativa es anteponer un comité de quiebre solo de la Gerencia Comercial que eleva expedientes ya revisados y completos a un comité mayor o general de quiebre de deuda, conformado de la manera indicada en el ítem anterior. Este comité se reúne periódicamente o cuando se haya acumulado una cierta cantidad de expedientes, revisa cada expediente y sugiere cuando corresponde el quiebre de deuda a la Gerencia General.

A parte de las deudas prescriptibles o anulables, algunas de las causales del quiebre de deudas pueden ser:

- Deudas de personas jurídicas, que dejan de existir (disolución o quiebra).
- Deudas cuyo trámite judicial de cobranza se encuentre agotado, por ejemplo, porque el cliente no es susceptible a embargo por no poseer bienes de valor embargables.
- Deudas de clientes fallecidos con dificultades de averiguar la herencia.
- Deuda sobre clientes que ya no son dueños de la propiedad donde se ubica la conexión que originó la deuda.

En caso de que el monto no justifique una acción judicial de la EPS (algunas EPS establecen como límite 1 a 3 UIT, siendo 3 UIT el máximo permitido a ser quebrado sin acción judicial previa) también se pueden quebrar deudas con las características siguientes:

- Deudas de clientes que no son habidos en su dirección.
- Deudas en predios que se encuentren abandonados o destruidos.
- Deudas sobre conexiones levantadas o inexistentes como por ejemplo una pileta en una zona donde las viviendas ahora tienen servicio domiciliario o un predio que ahora es una calle, etc.

En cualquiera de estos u otros casos parecidos, la EPS debe acreditar que ha realizado esfuerzos de cobranza, los cuales deben ser definidos en una directiva específica (acciones de corte, notificaciones, visitas de gestores de cobranza).

Las deudas son quebradas mediante resolución de la Gerencia General con base en los expedientes del comité de quiebre de deudas antes mencionado. Paralelamente a las operaciones contables vinculadas al quiebre de la deuda, debe realizarse también la eliminación física de las conexiones de agua y alcantarillado vinculadas al suministro correspondiente. De lo contrario, estas conexiones pueden ser utilizadas posteriormente con fines ilegales o para un nuevo suministro.

Debido a que muchos de los criterios y consideraciones para el quiebre de la deuda son potestad de la empresa, y no una norma nacional, cada EPS debe formalizar el procedimiento de quiebre de deuda en una directiva aprobada por la Gerencia General, y debe contener por lo menos:

- La forma de constitución del comité de quiebre y sus integrantes titulares y suplentes.
- Las funciones y responsabilidades del comité de quiebre de deudas.
- El procedimiento de provisión de las deudas.
- Los actos administrativos mínimos previos (cortes y cobranza) que deben ser acreditados documentariamente por el responsable funcional de cobranza.
- Los requisitos para judicializar una deuda.
- Las condiciones en que no se hace necesaria una judicialización.
- Los requisitos obligatorios para calificar una deuda como quebrable.
- Los procedimientos, los plazos y las responsabilidades funcionales para proceder al quiebre de la deuda.
- El procedimiento para casos de anulación (deudas causadas por error de la EPS).
- El procedimiento para casos de prescripción de deuda.
- El contenido de los expedientes de quiebre.
- El traslado de responsabilidad al área contable para el tratamiento de los efectos tributarios.

Un ejemplo de directiva, desarrollado e implementado por OTASS en las EPS del Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) para el quiebre de deudas y la conformación del comité puede consultarse aquí:

https://www.emapica.com.pe/pdf/update17/resoluciones/2020/RESO_295_2020.pdf

Finalmente, las EPS, independientemente del quiebre de deudas generadas por facturaciones de los servicios de agua potable y alcantarillado y de los costos colaterales, tiene la facultad de quebrar deudas generadas por intereses. A diferencia de los otros componentes de la deuda, es menos engorroso y se realiza mediante directiva. Un ejemplo de la EPS Sedapar puede consultarse aquí:

www.sedapar.com.pe/wp-content/uploads/2017/07/RES739_09-1.pdf

7

GESTOR DE COBRANZA

Resumen

- Es inconveniente arrastrar deudas incobrables durante tiempo indefinido.
- Existe una serie de herramientas legales para deshacerse contablemente de las deudas incobrables.

Preguntas

- ¿Cuántas deudas fueron quebradas anualmente por su EPS en los últimos cinco años?

Tareas

- Identifique en su EPS deudas incobrables que no hayan sido quebradas durante mucho tiempo.
- Analice el proceso de quiebre de deudas en su EPS, tratando de identificar los cuellos de botella.

Recomen-daciones

- Diseñe e implemente una directiva de quiebre de deuda.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Corte del servicio	Es cuando el servicio, sea de agua o desagüe, es interrumpido con algún elemento obturador. Es llamado también cierre o suspensión del servicio.
Corte drástico	Este tipo de cortes no se realiza dentro de la caja de registro y puede implicar la rotura de la infraestructura sanitaria (tubería, codos, etc.).
Corte simple	Significa que el servicio es interrumpido dentro de la caja de registro (caja portamedidor) sin producir daños a la infraestructura.
Reapertura ilegal	Significa que un servicio previamente cortado por personal autorizado de la EPS fue reaperturado por iniciativa del mismo cliente por personal no autorizado de la EPS. También es llamado rehabilitación arbitraria.
Taponeo	Se refiere al corte del servicio de desagüe con el uso de un elemento obturador dentro del tubo entre predio y red matriz.

ABREVIACIONES

"	Pulgada(s).
Anepssa Perú	Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento del Perú.
ANF	Agua no facturada.
Art.	Artículo de un dispositivo legal.
CAR	Centro Autorizado de Recaudación.
cm	Centímetros.
Emusap Amazonas	Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Amazonas, Chachapoyas.
EPS	Empresa prestadora de servicios de saneamiento.
EPS Sedacusco	Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco.
etc.	etcétera (y restantes).
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Cooperación alemana para el desarrollo).
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Sociedad de responsabilidad limitada).
HDPE	Polietileno de alta densidad (por sus siglas en inglés, *High Density Polyethylene).*
INACAL	Instituto Nacional de Calidad.
JASS	Junta Administradora de Servicios de Saneamiento.
m3	Metro cúbico.
OTASS	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento.
RCPSS	Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento y sus modificatorias.

S/	Sol (moneda oficial del Perú).
S.A.	Sociedad anónima.
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
Sedapal	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares.
Sunass	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.
TAMN	Tasa Activa de Mercado en Moneda Nacional.
TRASS	Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos.
UIT	Unidad Impositiva Tributaria (equivale a S/ 4,150 al 2018).
US$	Dólar estadounidense.
VMA	Valores máximos admisibles.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Congreso de la República. Ley N.° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. Diario Oficial El Peruano. 2 de setiembre de 2010: 424840-424869.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Decreto Legislativo N.° 295, Código Civil. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. XVI. edición oficial: Marzo 2015.

Presidente de la República. Decreto Supremo N.° 179-2004-EF: Texto Único Ordenado de la Ley N.° 30532 - Ley del Impuesto a la Renta. Diario Oficial El Peruano. 8 de diciembre de 2004: 281912-281940.

Sunass, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento. Diario Oficial El Peruano. Lunes, 5 de febrero de 2007: 339108-339158.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

ALVA, T. Y ZIEMENDORFF, S. (2019) Manual 3 "Gestión de la facturación". Serie: "Manuales de gestión comercial". Lima: OTASS.

ALVA, T. Y ZIEMENDORFF, S. (2019) Manual 4 "Prevención y detección de hurtos". Serie: "Manuales de gestión comercial". Lima: OTASS.

ALVA, T. Y ZIEMENDORFF, S. (2019) Manual 6 "Tercerización de actividades comerciales". Serie: "Manuales de gestión comercial". Lima: OTASS.

SUNASS (2013) Indicadores promedio 2012

SUNASS (2018) Reporte de los indicadores de gestión al cuarto trimestre de 2017.

ZIEMENDORFF, S. & PERFECTO, O. (2017) Comparación de técnicas de corte simple del servicio de agua potable. *CAMPUS*, Vol. 22, N° 24: 229-250. DOI: doi.org/10.24265/campus.2017.v22n24.08

ZIEMENDORFF, S.; PERFECTO O.; MESTANZA, S. Y CHUQUIZUTA, C. (2018) Comparación de técnicas de corte drástico del servicio de agua potable. *CAMPUS*, Vol. 23, N° 25: 67-86. DOI: doi.org/10.24265/campus.2018.v23n25.06

ANEXOS

ANEXO 1 : EJEMPLO DE DIRECTIVA "ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDAS MOROSAS"

Esta directiva es ejemplar y debería ser adaptada a la realidad de cada EPS de acuerdo con el contexto específico.

I. FINALIDAD

La presente directiva tiene como finalidad establecer las condiciones para el refinanciamiento de deudas de clientes morosos con el propósito de facilitar el pago de las deudas y la incorporación de los clientes inactivos en el ámbito de la EPS... Los objetivos específicos son:

1. Contribuir a incrementar la recaudación de la EPS... mediante la recuperación de la deuda morosa.

2. Contribuir a incrementar la facturación de la EPS... mediante la incorporación de clientes inactivos.

3. Mejorar las condiciones económicas de pago de deuda de los clientes morosos, adecuándolos a la situación específica de cada cliente.

II. ALCANCE Y ÁMBITO

La presente directiva es de aplicación para todos los clientes morosos de todas las localidades que conforman el ámbito de la EPS...

III. BASE LEGAL

- Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, Decreto Legislativo N.° 1280 y su reglamento.
- Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento aprobado con Resolución de Consejo Directivo N.° 011-2007-SUNASS-CD y sus modificatorias vigentes.
- Reglamento de Prestación de Servicios de Saneamiento de la EPS...

IV. DE LA CUOTA INICIAL

La cuota inicial mínima que debe ser cancelada a la firma del convenio de fraccionamiento debe ser igual a o mayor de:

1. El 20 % de la deuda total, después de condonar los intereses conforme el artículo VI de la presente directiva.

2. Dos facturaciones del promedio histórico de facturación del cliente moroso, más el costo de corte y reposición simple.

Pagos a cuenta: Cuando la cuota inicial resultante sea impagable temporalmente para un cliente moroso, se le puede aceptar un pago a cuenta de completar el monto total de la cuota inicial en un plazo de un mes. Completada la cuota recién se da lugar a la firma del convenio de refinanciamiento de la deuda, pudiendo dejar el servicio de este cliente en estado activo durante este plazo, siempre y cuando el pago a cuenta sea mayor o igual a la mitad de la cuota inicial mínima.

V. DE LOS INTERESES

Tasa de Interés: La tasa de interés que debe ser aplicada a las cuotas mensuales del refinanciamiento es, de acuerdo al Reglamento de Prestación de Servicios, la Tasa Activa de Mercado en Moneda Nacional (TAMN). Esta es actualizada cada mes el día anterior a la facturación mensual.

Condonación parcial de intereses: Los intereses facturados antes de la firma del convenio de refinanciamiento pueden ser condonados parcialmente en el mismo porcentaje que representa el pago de la cuota inicial de su convenio de fraccionamiento.

Condonación total de intereses: Los intereses facturados antes de la firma del convenio de refinanciamiento pueden ser condonados en los dos casos siguientes:

1. Si el cliente moroso cancela el total de su deuda.

2. Si el cliente acredita su situación de extrema pobreza.

Para acreditar la situación de extrema pobreza, el usuario debe presentar el certificado correspondiente expedido por las instancias autorizadas (las municipalidades, a través del SISFOH del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social).

No condonación de intereses: No se condonan intereses en aquellos casos en los que un cliente moroso se acoge por segunda vez al refinanciamiento previsto en la presente directiva.

VI. DE LAS CUOTAS MENSUALES Y LOS PLAZOS DE REFINANCIAMIENTO

Las cuotas mensuales: El saldo de la deuda restante, posterior al pago de la cuota inicial y la condonación parcial o total de los intereses, puede ser fraccionado por un número de cuotas mensuales de valor iguales.

Plazo máximo: El plazo máximo para la cancelación total de la deuda es de 24 meses. En caso de que las cuotas mensuales resultantes sean menores del 50 % del promedio histórico mensual de facturación del cliente moroso, se debería aumentar la cuota a este 50 %, disminuyendo consecuentemente el plazo.

Cuota mínima: La cuota mínima mensual es el 50 % del promedio histórico mensual de facturación del cliente moroso. En caso de que con la aplicación de este mínimo resulte un plazo mayor que el máximo de 24 meses, se deberá ajustar la cuota a un plazo de 24 meses.

VII. RESPONSABILIDAD

1. El Área de Cobranza es la responsable de la aplicación de la presente directiva.

2. Los casos controvertidos que se presenten sobre la aplicación de la presente directiva serán determinados y solucionados por el Área de Cobranza y en última instancia por la Gerencia Comercial.

VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

1. La presente directiva entra en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación por Gerencia General hasta que sea derogada o reemplazada mediante otra directiva.

2. Déjese sin efecto parcial o total cualquier directiva o procedimiento que se contraponga al contendido de la presente norma.

3. Las condiciones establecidas serán los límites autorizados, sin embargo, el Área de Cobranza deberá evaluar cada caso de cliente moroso para determinar las condiciones específicas del convenio de refinanciamiento de la deuda, tomando en cuenta la situación socioeconómica de cada uno de ellos.

ANEXO 2: EJEMPLO DE UN CONTRATO DE GESTORES

Este contrato es ejemplar y debería ser adaptado a la realidad de cada EPS de acuerdo con el contexto específico.

CONTRATO DE GERENCIA GENERAL N.° ... - LOCACIÓN DE SERVICIOS NO PERSONALES

Conste por el presente documento, el contrato de Locación de Servicios No Personales que celebran de una parte la EPS..., con RUC N.° ....., con domicilio en ...., a quien en adelante se denominará **EPS**..., representada por su gerente general ....., identificado con DNI N.° ....., y de otra parte Sr(a).: ....., identificado(a) con DNI N.°....., con RUC N.°....., y domicilio en ..... N.° ....., en el distrito de....., provincia de....., departamento de ....., a quien en adelante se le denominará **EL CONTRATADO**, quienes intervienen bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

EPS... es una entidad prestadora de servicios de saneamiento en virtud a lo dispuesto por la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, Decreto Legislativo N.° 1280 y demás disposiciones modificatorias, ampliatorias y complementarias y/o conexas, así como la Ley General de Sociedades, que cuenta con autonomía económica y administrativa en el desempeño de sus funciones.

EL CONTRATADO es una persona natural que cuenta con amplia experiencia de cobranza a domicilio y otros inherentes a la prestación de los servicios materia del contrato, en específico para la recuperación de la cartera morosa.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETIVO DEL CONTRATO

Es objetivo del presente contrato contar con los servicios técnicos especializados de **EL CONTRATADO**, para que realice la RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA A TRÁVES DE LA GESTIÓN DE COBRANZA A DOMICILIO a fin de que permita a la **EPS**... mejorar sus indicadores comerciales.

CLÁUSULA TERCERA: ALCANCES DEL SERVICIO

EL CONTRATADO deberá efectuar la prestación del servicio contratado de acuerdo con los términos de referencia que para efecto le serán entregadas por la Gerencia Comercial, servicio a realizar en forma personal.

Se deja constancia que **EL CONTRATADO** no está subordinado a la **EPS**..., quien designará a ....., dependiente del Departamento de Comercialización, para que verifique y supervise el trabajo de **EL CONTRATADO.**

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

1. DETALLE DEL TRABAJO OPERATIVO

EPS... entregará a **EL CONTRATADO** una identificación que deberá portar y presentar durante las visitas al domicilio de los clientes morosos de la cartera entregada, no estando autorizado a utilizar esta identificación para otros fines.

EL CONTRATADO queda prohibido de realizar algún servicio, visita, comunicación o negociación en los predios que no se encuentran dentro de los listados que le proporcionará la **EPS...**

EL CONTRATADO deberá movilizarse por cuenta propia, para lo cual debe contar obligatoriamente con una movilidad propia como medio de transporte.

EL CONTRATADO desarrollará los siguientes servicios:

a. La gestión de cobranza a domicilio a clientes con deudas.
b. Actualización de los datos catastrales de los predios servidos por la **EPS...**

2. GESTIÓN DE COBRANZA A DOMICILIO A CLIENTES CON DEUDAS

a. **La EPS....** entregará a **EL CONTRATADO** una orden de servicio consistente en una cartera de clientes con deudas morosas actualizada y clasificada según antigüedad, montos y conceptos con la dirección exacta de los predios que deberá visitar. Además, le proporcionará una carpeta de trabajo con requisitos, formularios y folletos necesarios en el desempeño de sus funciones.

b. **EL CONTRATADO** solo debe visitar aquellos predios según la dirección exacta de los clientes que corresponden a la cartera que le fue entregada, queda prohibido de visitar a los predios que no se encuentran en su padrón, salvo aquellos casos que sirven para ubicar a titular de la conexión de los predios de su cartera.

c. **EL CONTRATADO**, durante su labor, debe indicar la información complementaria requerida por la **EPS....** la misma que formará parte del reporte entregado.

d. El trabajo cotidiano que realizará **EL CONTRATADO** será:

- Planear diariamente una ruta de visita a clientes morosos según la distribución de trabajo recibida de la **EPS**.
- Identificar al cliente moroso en campo y horario en que se le puede ubicar para el llenado y firma de los compromisos, convenios de fraccionamiento u otros.
- En los casos en los que no es posible ubicar al titular de la conexión con deuda, coordinar con el entrevistado para recoger la información debidamente llenada y firmada (carta poder).
- Informar a los clientes morosos de los montos y composición de sus deudas, de los requisitos en casos de reclamos, de los costos y otras consecuencias que incurren al no regularizar su deuda y usar el servicio en forma ilegal y de las posibilidades de refinanciamiento de su deuda, así como de la condonación parcial o total del interés.
- **EL CONTRATADO** debe averiguar las razones que ha tenido el cliente moroso para no regularizar su deuda con la EPS, para a partir de esta información argumentar ante el cliente las posibilidades y facilidades que la EPS le está brindando para regularizar su deuda y activar su servicio.

- Si es el caso, averiguar cuál es la fuente alternativa que utiliza para obtener agua para su consumo.
- Recopilar todos los requisitos del expediente de cobranza, de acuerdo con lo dispuesto mediante directiva xxx por la **EPS**....
- Visitar a los clientes reiteradamente hasta lograr la cobranza total de la deuda, la firma de un convenio de fraccionamiento con el pago de la cuota inicial o la declaración como incobrable.
- Informar a la **EPS**... sobre hallazgos o consultas de casos no previstos o que no conozca.
- Entregar los expedientes de cobranza con un informe resumen a la **EPS**...
- Complementar o corregir los expedientes de cobranza según la evaluación del Departamento de Cobranza.
- Entregar la liquidación de servicios el día xxx de cada mes junto con su correspondiente recibo de honorarios, para el trámite de su cancelación al finalizar el mes.

e. **EL CONTRATADO** entregará a la **EPS**... periódicamente los expedientes de los clientes morosos con un informe de avance en un formato que le proporcionará la **EPS.**

f. La **EPS**..., con el informe de avance y el estado de documentación, procederá a la verificación de los trabajos realizados, analizando cada uno de los expedientes de cobranza como parte del control, determinando si el trabajo está bien efectuado, caso contrario se devolverá a **EL CONTRATADO** para su rectificación, de no ejecutarlo se procederá a su anulación lo cual representará desmérito para **EL CONTRATADO**.

g. **EL CONTRATADO** deberá hacer seguimiento al trámite iniciado hasta que el cliente moroso haya realizado el pago total de su deuda o de la cuota inicial de su convenio de fraccionamiento.

3. ACTUALIZACION DE DATOS CATASTRALES

a. **La EPS**... entregará a **EL CONTRATADO** un padrón de los clientes conteniendo los datos del predio (código catastral, de inscripción, dirección), del propietario (nombre o razón social), y de los datos catastrales que inciden en la facturación del predio (categoría tarifaria asignada, unidades de uso asignadas, tipo de servicio, estado de la conexión).

b. **EL CONTRATADO** deberá informar a la **EPS**... sobre todos los casos en que un predio necesita una actualización de un dato catastral. Se deberá tomar prioridad en identificar los datos que al cambiarlos originen un aumento de la facturación en el predio. Las informaciones deben alcanzarse en el formato aprobado por la **EPS**.

c. **La EPS**... analizará la información proporcionada por **EL CONTRATADO** realizando las inspecciones y notificaciones de acuerdo con la política de la **EPS** y de las normas vigentes.

d. **La EPS**... informará a **EL CONTRATADO** cuáles de las informaciones proporcionadas han dado lugar a un cambio efectivo, lo que será tomado en cuenta para sus valorizaciones.

CLÁUSULA CUARTA: VALORIZACIÓN Y PAGO DE SERVICIOS

1. CONFORMIDAD DEL SERVICIO

a. La conformidad y eficiencia del servicio lo efectuará el Departamento de Cobranza, que emitirá el informe de evaluación; determinando así el monto a pagar al personal contratado de acuerdo con sus avances en cada una de sus actividades.

b. Para la evaluación se tomará en cuenta lo siguiente:
La **EPS** pagará mensualmente a **EL CONTRATADO** el precio unitario acordado por cada actividad realizada, según liquidación alcanzada y el informe de supervisión mensual donde se evaluará calidad y oportunidad.

2. FORMA DE PAGO

EL CONTRATADO presentará sus valorizaciones en forma mensual de acuerdo con el avance del servicio contratado al Departamento de Cobranza, que deberá dar conformidad a este y junto con el comprobante de pago de acuerdo a ley elevarla con el informe respectivo a la Gerencia General y esta a su vez al área administrativa para su trámite y cancelación.

3. VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los costos unitarios por cada actividad son descritos a continuación:

3.1 Cobranza de la cartera morosa

N.°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
1	Básico mensual	Solo cuando el gestor logró la activación de un mínimo de 30 clientes inactivos (ítems 2 y 3).	S/ 250
2	Activación de clientes inactivos	Cartera mediana (4-12 meses de antigüedad)	S/ 10
3		Cartera pesada (más de un año de antigüedad)	S/ 20
4	Pago de deudas morosas (total o cuota inicial)	Cartera mediana (4-12 meses de antigüedad)	10 %
5		Cartera pesada (más de un año de antigüedad)	20 %
6	Saldos de deudas gestionadas (cuotas de convenios)	Cartera mediana (4-12 meses de antigüedad)	2 %
7		Cartera pesada (más de un año de antigüedad)	4 %

3.2 Actualización de datos catastrales

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
1	Cambio de categoría tarifaria a tarifa mayor.	S/ 5
2	Incremento de unidades de uso en conexiones sin medidor.	S/ 5
3	Cambio de tipo de servicio de solo agua a agua y alcantarillado.	S/ 5
4	Cambio de tipo de servicio de solo alcantarillado a agua y alcantarillado.	S/ 7
5	Detección de fuente propia a parte de la conexión contratada.	S/ 5
6	Detección de conexiones adicionales o bypass.	S/ 20

Nota: Se considera el pago del monto unitario cuando la información ha sido verificada y considerada pertinente por el Departamento de Catastro Comercial.

CLÁUSULA QUINTA: MODALIDAD DE CONTRATO

EL CONTRATADO a quien se le asigne las tareas especificadas en la **CLÁUSULA TERCERA** será contratado bajo la modalidad de Locación de Servicios (pago por recibo de honorarios profesionales), rigiéndose por los alcances del Art. 1764 y siguientes del Código Civil, con pago al presupuesto Operativo de la **EPS**... para el año....

CLÁUSULA SEXTA: DURACIÓN DEL SERVICIO

El servicio contratado será del 1 de enero de 20... al 31 de diciembre de 20.....

En caso de que el Departamento de Cobranza emitiera informes negativos sobre la prestación del servicio, el contrato quedará resuelto de pleno derecho, bastando para ello la notificación de una Carta Notarial con UN (01) día de anticipación.

CLÁUSULA SÉTIMA: DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

EL CONTRATADO recibirá de la **EPS**... la distribución de trabajo diario, luego de lo cual saldrán a ejecutar sus labores en campo, debiendo reportar los padrones de los trabajos ejecutados.

INFORMACIÓN Y COORDINACIÓN: Será el Departamento de Cobranza quien se encargue de la transferencia de información para que **EL CONTRATADO** realice su trabajo en forma ordenada y entrega sus reportes de trabajo, de observaciones, ocurrencias y hallazgos. Por ello será necesaria la estricta y permanente coordinación de **EL CONTRATADO** con el Departamento de Cobranza.

CLÁUSULA OCTAVA: DE LA SEDE DE TRABAJO

EL CONTRATADO tendrá como sede de trabajo la ciudad de....

CLÁUSULA NOVENA: COMPROMISOS Y OBLIGACIONES

1. DE LA EPS

- Brindar todas las facilidades del caso para la correcta ejecución del servicio.
- Actualizar y entregar los listados de los clientes morosos debidamente clasificados, según antigüedad, montos y conceptos con la dirección exacta de los predios.
- Supervisión de los expedientes de cobranza.
- Supervisar la labor contratada a través del Departamento de Cobranza.
- Seguimiento y control del avance de ejecución, a través de indicadores de eficiencia.
- Rechazar las acciones que no cumplan con las condiciones del servicio prestado.
- Cancelar oportunamente el monto de los servicios contratados.

2. DEL CONTRATADO

- Cumplir con los alcances del presente contrato de acuerdo con lo estipulado en el mismo.
- Absolver oportunamente cualquier consulta o inquietud que le pudiera formular la **EPS**... en relación con el servicio contratado.
- **EL CONTRATADO** no podrá transferir total o parcialmente el servicio contratado, teniendo la responsabilidad total sobre la ejecución y cumplimiento de este.

- Responde por el cumplimiento parcial, tardío o defectuoso de la prestación quedando sujeto al pago de los daños y perjuicios, los que serán tasados por la **EPS** ... y deducido de la factura del mes siguiente al que ocurrieron los hechos.
- En caso de que el trabajo será defectuoso, **EL CONTRATADO** se obliga a pagar todos los daños y perjuicios ocasionados.

CLÁUSULA DÉCIMA: CAUSALES DE RESCISIÓN DEL CONTRATO

LA EPS... se reserva el derecho a rescindir el presente contrato en los casos siguientes:

- Por incumplimiento de cualquiera de las estipulaciones contractuales establecidas en el presente contrato.
- Por bajo rendimiento de **EL CONTRATADO**, incurrirán en causal de resolución de contrato por baja producción.
- Por denuncias por trabajos mal efectuados o por cobro de usuarios para no informar sobre posibles reaperturas ilegales, conexiones clandestinas, medidores manipulados u otros.
- Por mutuo acuerdo entre las partes.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: SUPERVISIÓN DE LOS TRABAJOS

La evaluación del trabajo se hará en base a las metas programadas y comunicadas por escrito a **EL CONTRATADO**, y será realizada por el Departamento de Cobranza. El seguimiento y supervisión directa del trabajo será efectuado por el Departamento de Cobranza.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DISPOSICIONES LEGALES

Cualquier eventualidad no prevista en el presente contrato, será resuelta mediante acuerdo armónico entre las partes y materia de un documento adicional al presente. En caso de controversias derivadas del presente contrato, las partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los jueces y salas de la Corte Superior de la ciudad de ....

Leído que fue y encontrándole conforme, las partes contratantes lo suscriben en señal de su validez y aceptación, en la ciudad de ... a los ..... días del mes de .....del año 20...

EPS	CONTRATADO

ANEXO 3: MODELO DE GUIÓN CAPACITACIÓN A GESTORES

TÍTULO: CAPACITACIÓN A LOS GESTORES DE COBRANZA		
PARTICIPANTES: 6 gestores, 4 capacitadores.	**Lugar:** Auditorio de la EPS.	**Fecha:**
Objetivo vivencial: Que comprendan la importancia de su labor para el éxito de la EPS.	**Objetivo racional:** Que los gestores estén bien capacitados para el desempeño de su trabajo.	**Objetivo decisional:** Los gestores tienen definido un esquema claro al realizar su labor.
Estilo: vertical, abierto con preguntas, siguiendo el guion en todos sus puntos.	**Novedad:** El gestor de cobranza ayuda al cliente a salir de su situación incómoda.	**Entorno:** Todos los participantes reunidos en una mesa.

PROCESO	TEMA	DESARROLLO	MATERIAL	TIEMPO	RESP.
I INTRODUCCIÓN	Saludo y bienvenida.	Agradecimiento por la asistencia, información sobre los objetivos de la capacitación.	-	3 min	Gerente Comercial
	Presentación de los presentes.	Los participantes mencionan sus datos personales y su experiencia afín al tema.	-	10 min	
	Información de la EPS.	Carácter público de la EPS, su ámbito geográfico y su conformación y organigrama.	Laptop con Datashow y Ecrán.	10 min	
	Información de la Gerencia Comercial.	La estructura de la Gerencia Comercial, las áreas de la Gerencia Comercial con las cuales los gestores tendrán relación directa.		10 min	
	Los servicios brindados por la EPS.	Ciclo del agua desde la captación hasta el tratamiento de aguas servidas. Deficiencias del servicio por zonas.		15 min	Ing. de la Ger. Op.
II CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA MOROSA	Composición de las deudas morosas.	Tarifas; estructura tarifaria; facturación por diferencia de lectura, promedio y asignado; costos colaterales; recuperos de consumos ilegales; intereses.	Recibos ejemplares, Papelógrafo	20 min	Jefe del área de cobranza
	Composición de la cartera morosa.	Composición de la cartera de morosos según montos, categoría tarifaria, antigüedad y ubicación geográfica.		20 min	

TÍTULO: CAPACITACIÓN A LOS GESTORES DE COBRANZA		
PARTICIPANTES: 6 gestores, 4 capacitadores.	**Lugar:** Auditorio de la EPS.	**Fecha:**
Objetivo vivencial: Que comprendan la importancia de su labor para el éxito de la EPS.	**Objetivo racional:** Que los gestores estén bien capacitados para el desempeño de su trabajo.	**Objetivo decisional:** Los gestores tienen definido un esquema claro al realizar su labor.
Estilo: vertical, abierto con preguntas, siguiendo el guion en todos sus puntos.	**Novedad:** El gestor de cobranza ayuda al cliente a salir de su situación incómoda.	**Entorno:** Todos los participantes reunidos en una mesa.

PROCESO	TEMA	DESARROLLO	MATERIAL	TIEMPO	RESP.
III ASPECTOS CATASTRALES	Sistema catastral.	Explicación del sistema de información catastral de la EPS y de la sectorización del ámbito de la EPS.	Planos de sectores.	30 min	Jefe del catastro comercial
	Lectura de planos catastrales.	Explicación de nomenclatura y segmentación de planos para facilitar las labores catastrales.	Plano de un barrio.		
	Localización de predios.	Locación de predios con el código catastral, identificación de N.° de medidor.	Plano codificado.		
IV ASPECTOS TÉCNICOS	Características de las conexiones.	Explicación de los materiales que conforman las conexiones de agua y alcantarillado.	Modelos de conexiones.	15 min	Jefe del área de cobranza
	Funcionamiento del medidor.	Funcionamiento del medidor; ventajas de un medidor para el cliente; lectura del medidor.	Medidor de uso en la EPS.	10 min	
	Técnicas de corte.	Exposición de los diferentes tipos de corte que se aplican y su respectiva reapertura.	Caja demostrativa.	20 min	
	Reaperturas ilegales.	Reconocimiento de reaperturas ilegales del servicio según tipo de corte.		10 min	
V LA COBRANZA A DOMICILIO	Trato al cliente moroso.	Exhibición de credenciales, exposición de la problemática, indagación de las causales de la morosidad, ofrecimiento de soluciones.	Papelógrafo, calculadoras, Formatos.	20 min	
	Financiamiento de las deudas.	Cálculo de cuotas iniciales y mensuales, condonación de intereses, pagos a cuenta.		30 min	
	Conformación del expediente.	Documentos que componen el expediente de cobranza y su correcto llenado.		15 min	

TÍTULO: CAPACITACIÓN A LOS GESTORES DE COBRANZA		
PARTICIPANTES: 6 gestores, 4 capacitadores.	**Lugar:** Auditorio de la EPS.	**Fecha:**
Objetivo vivencial: Que comprendan la importancia de su labor para el éxito de la EPS.	**Objetivo racional:** Que los gestores estén bien capacitados para el desempeño de su trabajo.	**Objetivo decisional:** Los gestores tienen definido un esquema claro al realizar su labor.
Estilo: vertical, abierto con preguntas, siguiendo el guion en todos sus puntos.	**Novedad:** El gestor de cobranza ayuda al cliente a salir de su situación incómoda.	**Entorno:** Todos los participantes reunidos en una mesa.

PROCESO	TEMA	DESARROLLO	MATERIAL	TIEMPO	RESP.
VI PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS	Causas de reclamos.	Causas típicas de reclamos que puedan ser fundados.	Papelógrafo.	20 min	Jefe del área de atención al cliente
	Procedimiento.	Documentos necesarios que deben ser presentados por el cliente; lugar y horario de presentación, duración del trámite, etc.		10 min	
VII ACTIVIDADES OPERATIVAS INTERNAS EN LA EPS	Trámites internos en la EPS.	Ingreso de los expedientes a la EPS, revisión, observaciones y corrección de errores.	Papelógrafo.	15 min	Jefe del área de cobranza
	Control de resultados.	Mecanismos de supervisión y seguimiento de los gestores/ evaluación de rendimientos.	-	15 min	
	Remuneración de los gestores.	Liquidación en función a los expedientes aprobados; escala y plazo de pagos; penalidades y sanciones.	Contrato de los gestores.	15 min	
VIII CULMINACIÓN	Retroalimentación	Preguntas finales de los gestores de cobranza.	Lista de participantes	10 min	
	Agradecimiento	Inscripción en lista de participantes.		5 min	

Nota final: La capacitación debe ser seguida de prácticas de campo de varios días.

DE LOS AUTORES

Stefan Ziemendorff

Licenciado en Administración de Empresas con Maestría en Ayuda Humanitaria Internacional. Trabaja desde 1999 con la cooperación alemana en el Perú, con un enfoque principal en la gestión comercial de las EPS. Ha sido coordinador del Programa "Plan 100,000 Conexiones. Mejoramiento Comercial de las EPS" de Anepssa Perú y PROAGUA que implementó con éxito en 12 EPS medidas de mejoramiento del catastro, de la captación masiva de nuevo clientes, cobranza y cortes, así como en la mejora de la eficiencia del parque medidor. Asimismo, ha realizado consultorías e investigaciones acerca de la prevención y detección de hurtos de agua, de la seguridad de medidores contra manipulación, la identificación de clandestinos y la eficiencia de técnicas de corte simple y drástico de agua. Ha sido coautor de cuatro módulos de la primera serie comercial editados por PROAGUA GTZ entre los años 2005 y 2009.

Teony Alva Vives

Ingeniero civil y magíster en Gestión Pública, tiene una trayectoria como consultor en Gestión de Empresas de Saneamiento, con énfasis en gestión comercial. Ha colaborado profesionalmente en programas y proyectos de mejora de gestión comercial de las EPS del Perú en instituciones de la cooperación alemana, Anepssa Perú y en varias EPS del Perú. Ha diseñado y supervisado procesos catastrales, esquemas de tercerización de actividades comerciales y micromedición. También ha diseñado e implementado modelos de gestión de servicios de saneamiento en pequeñas ciudades en diversos proyectos de inversión del Programa Nacional de Saneamento Urbano (PNSU). Se ha desenvuelto como proyectista y supervisior de proyectos de infraestructura sanitaria, irrigaciones y salud. Ha sido coautor de cuatro módulos de la primera serie comercial editados por PROAGUA GTZ entre los años 2005 y 2009.

Con el apoyo de:

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO