

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA ESTRATEGIA DE COBRANZA Y LA MOROSIDAD DE LOS  
USUARIOS DE AGUA EN LA JUNTA DE USUARIOS DEL  
DISTRITO DE HUARMEY, 2018**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. VIKTOR ILICH ROJAS JARA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

**Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES**

**HUACHO – 2018**

**JURADO EVALUADOR DE TESIS**

---

**Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES**  
**ASESOR**

---

**Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS y YOVERA**  
**SECRETARIO**

---

**Lic. DELMAN YOPLACK ZUMAETA**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mi padre por su apoyo incondicional, su confianza, su cariño, y sobretodo nunca dudar en mí.

A mi hermana Diana, por su fortaleza, por sus consejos, pero sobre todo por llenar el vacío de una madre que perdimos hace mucho tiempo.

A mi hijo, por pasar los mejores momentos de mi vida junto a ti.

*Viktor Ilich Rojas Jara*

## **AGRADECIMIENTO**

Las palabras que se quedarán grabadas en el presente trabajo no serán suficiente para expresar mi agradecimiento, pero espero que puedan comprender mis sentidos de aprecio y cariño.

En especial a mi estimado y querido padre, Victor Rojas, y mi hermana Diana por ser los principales inspiradores de concluir mis estudios, y también por enseñarme la humildad, la perseverancia, la lucha y los valores.

A mis amigos agricultores (Usuarios de Agua), por su colaboración y apoyo para culminar mi trabajo de tesis.

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Empresariales, a mis profesores y mi asesora por sus enseñanzas y la formación profesional.

*Viktor Ilich Rojas Jara*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1. Problema general .....	5
1.2.2. Problemas Específicos .....	5
1.3. Objetivos de la Investigación .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Justificación de la Investigación .....	6
1.5. Delimitación del estudio .....	6
1.6. Viabilidad del estudio.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Estrategia de Cobranza .....	15
2.2.2. Morosidad .....	24
2.3. Definiciones conceptuales .....	46
2.4. Formulación de hipótesis .....	50
2.4.3. Hipótesis general .....	50
2.4.4. Hipótesis específicas.....	50
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>51</b>
3.1. Diseño metodológico .....	51
3.1.1. Tipo de investigación.....	51
3.1.2. Nivel de la investigación.....	51

3.1.3.	Diseño.....	51
3.1.4.	Enfoque.....	52
3.2.	Población y muestra .....	52
3.3.	Operacionalización de las variables e indicadores .....	54
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	55
3.4.1.	Técnicas a emplear .....	55
3.4.2.	Descripción de los instrumentos.....	55
3.5.	Técnicas para el procesamiento de la información.....	55
3.6.	Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	57
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>		<b>61</b>
4.1.	Análisis de resultados .....	61
4.1.1.	Descripción de la variable Estrategia de cobranza .....	61
4.1.2.	Descripción de la variable Morosidad .....	65
4.2.	Contrastación de hipótesis .....	69
4.2.1.	Contrastación de la Hipótesis General.....	70
4.2.2.	Contrastación de las hipótesis específicas.....	71
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>77</b>
5.1.	Discusión .....	77
5.2.	Conclusiones .....	78
5.3.	Recomendaciones.....	80
<b>CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>		<b>82</b>
6.1.	Fuentes Bibliográficas .....	82
6.2.	Fuentes Hemerográficas .....	83
6.3.	Fuentes Documentales .....	83
6.4.	Fuentes Electrónicas.....	83
<b>ANEXOS .....</b>		<b>86</b>
	CUESTIONARIO DE ENCUESTA N° 1.....	87
	CUESTIONARIO DE ENCUESTA N° 2.....	88
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	89
	VALIDACION CON JUICIO DE EXPERTO.....	90
	BASE DE DATOS.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney .....	53
Tabla 2. Muestra estratificada por Comisión de Usuarios que pertenece el Usuario de Agua en la Junta de Usuarios .....	54
Tabla 3. Tabla de valores del coeficiente de correlación rho de Spearman .....	57
Tabla 4. Nivel de validez del instrumento según el juicio de expertos.....	58
Tabla 5. Valoración de la validez .....	58
Tabla 6. Estadístico de fiabilidad de la variable estrategia de cobranza .....	59
Tabla 7. Estadístico de fiabilidad de la variable morosidad.....	59
Tabla 8. Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad .....	60
Tabla 9. Baremo de la variable estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios .....	61
Tabla 10. Niveles de estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios.....	61
Tabla 11. Niveles alcanzados en la dimensión fases de cobranza. ....	62
Tabla 12. Niveles alcanzados en la dimensión clasificación de clientes .....	63
Tabla 13. Niveles alcanzados en la dimensión etapa final de gestión de cobro .....	64
Tabla 14. Baremo de la variable morosidad.....	65
Tabla 15. Niveles de morosidad .....	66
Tabla 16. Niveles alcanzados en la dimensión causas principales .....	67
Tabla 17. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de morosos .....	68
Tabla 18. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov .....	69
Tabla 19. Correlación entre la estrategia de cobranza y la morosidad .....	70
Tabla 20. Correlación entre las fases de cobranza y la morosidad .....	72
Tabla 21. Correlación entre la clasificación de clientes y la morosidad .....	74
Tabla 22. Correlación entre etapa de final de gestión de cobros y la morosidad .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios. ....	62
Figura 2. Niveles alcanzados en la dimensión fases de cobranza de la Junta de Usuarios .63	
Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión clasificación de clientes de la Junta de Usuarios.....	64
Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión etapa final de gestión de cobros de la Junta de Usuarios .....	65
Figura 5. Niveles de morosidad de los Usuarios de Agua .....	66
Figura 6. Niveles alcanzados en la dimensión causas principales de los Usuarios de Agua .....	67
Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión tipo de morosos .....	68
Figura 8. Diagrama de dispersión estrategia de cobranza y morosidad.....	71
Figura 9. Diagrama de dispersión fases de cobranza y morosidad.....	73
Figura 10. Diagrama de dispersión clasificación de clientes y morosidad .....	74
Figura 11. Diagrama de dispersión etapa final de gestión de cobros y morosidad .....	76

## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar de qué manera la estrategia de cobranza se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018. El diseño que se utilizó en la investigación fue No experimental, de tipo básico y de un nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 277 usuarios de agua, a lo cuales se les aplicó como instrumento de recolección de datos: un cuestionario tipo escala de Likert que consta de 10 ítems con la finalidad de medir el nivel de estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios y un cuestionario de 10 ítems para medir la morosidad de los Usuarios de Agua. Para el contraste de hipótesis se ha utilizado la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman que indica el grado de correlación entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios.

Con respecto a la estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios se obtuvo como resultado que el 38,6 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza que ejerce la Junta de Usuarios es regular; mientras un 33,6 % manifiestan que la estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios es mala y un 27,8 % manifiestan que la estrategia de cobranza es buena. Con respecto a la morosidad de los usuarios de agua el 61,4 % de ellos muestran un nivel de morosidad es alta; mientras un 31,8 % muestran un nivel de morosidad moderada y un 6,9 % muestran un nivel de morosidad baja.

Se llegó a las conclusiones: Existe una relación inversa significativa entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018. Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,918 lo que significa que existe una correlación inversa muy alta; es decir que a mayor nivel de estrategia de cobranza le corresponde un menor nivel de morosidad y de tal forma que a un menor nivel de estrategia de cobranza le corresponde un mayor nivel de morosidad.

Palabras claves: Estrategia de cobranza, morosidad, Junta de Usuarios, Usuarios de Agua.

## **ABSTRACT**

The general objective of the present investigation was the determination of how the communication strategy is related to the delinquency of the Users of Water in the Huarmey District User Board, 2018. The design used in the research was Not experimental, of basic type and of a correlational level. The sample consisted of 277 water users, to which they are applied as an instrument of data collection: an interest rate problem that consists of 10 articles in order to measure the level of the collection strategy of the Board of Directors. Users and a 10-item questionnaire to measure the arrears of Water Users. To contrast the hypotheses, the Spearman's non-parametric Rho test was used, which indicates the degree of correlation between the collection strategy and the arrears of Water Users in the User Board.

With respect to the collection strategy of the User Board, the result is that 38.6% of them show up at the level of collection strategy exercised by the Users Board is regular; While 33.6% is the collection strategy of the Users Board is bad and 27.8% is that the collection strategy is good. With regard to the delinquency of water users, 61.4% of them show a level of delinquency is high; While 31.8% shows a moderate level of delinquency and 6.9% shows a low level of delinquency.

The conclusions were reached: There is an inverse relationship that is understood as the collection strategy and the default of the Users of Water in the Huarmey District User Board, 2018. The Spearman Rho correlation coefficient can be improved in the same way. , is -0.918 which means that there is a very high inverse correlation; that is to say that a higher level of collection strategy corresponds to a lower level of delinquency and that this form of a lower level of collection strategy is a higher level of delinquency.

Keywords: Collection strategy, delinquency, Users' Meeting, Water Users.

## INTRODUCCIÓN

Las Juntas de Usuarios a nivel nacional tienen como principal problema la recaudación de la tarifa de agua, es debido que no cuentan con una buena estrategia de cobranza por lo que en sus registros reflejan un alto índice de morosidad. La Junta de Usuarios del Distrito de Huarney no es ajeno esta realidad y cada año está en una lucha constante de subsistir ya que la tarifa de agua es el único ingreso a la organización, con estos recursos limitados la Junta de Usuarios debe realizar sus gestiones limitándose en muchas de ellas.

En tal sentido la presente investigación se realizó con el objetivo de conocer la relación que existe entre las variables estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios y morosidad de los Usuarios de Agua del Distrito de Huarney.

Para tal efecto la presente se ha dividido en seis capítulos:

Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, su formulación del problema general: ¿De qué manera la estrategia de cobranza se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018?, la propuesta de los objetivos, su justificación y las delimitaciones y viabilidad del trabajo de investigación.

Capítulo II, se aborda el marco teórico el mismo que trata los antecedentes teóricos, las bases teóricas dentro del cual se ha considerado los temas relacionadas con las variables en estudio tales como estrategia de cobranza y morosidad. Se ha consignado también las definiciones conceptuales básicas y la formulación de las hipótesis.

Capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, en donde se establece el diseño, tipo, enfoque y nivel al que corresponde la investigación, así como la población y muestra de estudio, así como los instrumentos aplicados para la recolección de datos, el tratamiento estadístico y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV, designado con el nombre de resultados de la investigación, está destinado a explicar el tratamiento estadístico realizando un análisis descriptivo e inferencial.

Capítulo V, se consigna las discusiones, comparando los resultados obtenidos en la presente investigación con otras investigaciones similares, destacando aspectos de similitud o discrepancias con los antecedentes o fuentes teóricas citadas en esta investigación.

Capítulo VI, se presenta las conclusiones a las que se ha arribado como resultado de todo el proceso de esta investigación, así como las recomendaciones pertinentes para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la presente investigación.

Los resultados de la presente investigación pretenden en convertirse en conocimientos para futuras investigaciones y para los directivos de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey una herramienta para que contribuya en la mejora de la estrategia de cobranza para reducir su índice de morosidad de los Usuarios de Agua.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, a nivel mundial una de las grandes problemáticas es el cambio climático, como principal causa es la contaminación; en las últimas décadas estamos más propensos a los desastres naturales como terremotos, temblores, maremotos, huracanes, tsunamis, huaicos, sequías, entre otros. Todo desastre o fenómeno natural afecta enormemente en la economía de un país, y más cuando no se está preparado o no se tiene los recursos necesarios para afrontarlo.

La agricultura en el Perú, los desastres naturales que más afectan a la agricultura son los huaicos y sequías. Dos acontecimientos que tuvieron grandes repercusiones de este tipo de desastres fueron en el año 1998 “fenómeno de la niña” y en el año 2017 “fenómeno del niño costero”; además cabe mencionar que los efectos negativos afectan diversos sectores como, el sector agrícola, el sector minero, la pesca, y muchos más; generando crisis y pánico en el País.

El Distrito de Huarney, pertenece al Departamento de Ancash, lugar de investigación del presente trabajo, fue una de las ciudades más afectadas por estos fenómenos mencionados. Los huaicos originan los desbordes de los ríos, pérdida de terrenos de cultivos, pérdida de siembras, inundaciones, y más. Y las sequías que afectan directamente en el periodo de siembra.

Según (ANA, 2018) menciona: Es el ente rector y máxima autoridad técnico – normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, y está encargado de realizar las acciones necesarias para el aprovechamiento multisectorial y sostenible de los recursos hídricos por cuencas hidrográficas. Además, la Autoridad Nacional del Agua tiene presencia local a nivel nacional, a través de las Autoridades Administrativas del Agua – AAA y las Administraciones Locales del Agua - ALA. (p.1)

(PSI, 2014), menciona: Todos los usuarios del agua están obligados al pago de las

retribuciones económicas y las tarifas que les correspondan conforme lo Establece la Ley de Recursos Hídricos 29338 en su Art. 175; por lo que su Cobranza la efectúa bajo responsabilidad únicamente la Junta de Usuarios y lo puede efectivizar hace a través de sus Comisiones, donde debe instalar personal calificado y autorizado para realizar dicha cobranza. (p.5)

(JNURDP, 2013), menciona: “Es una organización civil privada sin fines de lucro, que actualmente representa a 114 juntas de usuarios del país, las cuales a su vez agrupan a más de 1,582 comisiones de usuarios”.

El Departamento de Ancash cuenta con cuatro Distritos de riego (Santa Lacramarca, Nepeña-Casma-Huarmey, Huaraz y Huari) con un total de 7 Juntas de Usuarios. Esta investigación se basa en la Junta de usuarios del Distrito del Huarmey, en este Distrito cuenta con 3 Comisiones de Usuarios que tiene como principal problema el pago de las tarifas de agua (recursos hídricos); al no contar con estrategias adecuadas de cobranza genera un alto índice morosidad.

(MINAGRI, 2018), menciona: En el presente se ha confirmado, salvo raras excepciones, que no se ha logrado un progreso en el valor y en el pago de este insumo. Los agricultores están acostumbrados, aún en situaciones favorables, a regatear el valor y el pago por el uso del agua. Las acciones de carácter técnico para revertir esta situación han sido infructuosas. La caducidad del Derecho de Aguas es viable por incumplimiento de pago; sin embargo, los dirigentes de las organizaciones de usuarios no aplican las normas vigentes.

La recaudación de la tarifa de agua es una fuente primordial de los ingresos que tiene “la Junta de Usuarios de Agua Junta del sector hidráulico menor Huarmey Culebras clase B”, esto le permite financiar sus costos de administración, operación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura hidráulica; y lograr el cumplimiento del presupuesto, cabe indicar que al no recaudar lo necesario no se llega a cumplir un presupuesto en el período establecido. Actualmente muchos usuarios que comprende la Junta de Usuarios no llegan a cancelar sus recibos de la tarifa establecidas, y en otras estos presentan reclamos ante la organización por la disconformidad del importe que les corresponde pagar, esto puede ser debido a diversas causas entre ellas que no existan estrategias de cobranza adecuadas.

Por ende, se analiza de qué forma esto incide en el cumplimiento de presupuesto de la

Junta de Usuarios, donde muchas veces puede dejar de recaudar fondos económicos que son necesarios para realizar obras de mantenimiento de canales, descolmataciones, estas obras son necesarias para aprovechar al máximo el recurso primordial, que es el agua, y todo lo recaudado se reinvierte para el beneficio de los agricultores.

Según (Morales & Morales, 2014, p.145) dicen: Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos.

La Junta de Usuarios cuenta con un registro (padrón) desde 1996, en el cual muestra deudas desde esa fecha, 22 años, posiblemente exista deudas desde mucho antes del registro (padrón). Uno de los problemas que más destaca es el control que se lleva de los Usuarios de Agua con deudas acumuladas, ya que no se cuenta con tecnología necesaria. La unidad de recaudación, área encargada del cobro de las tarifas de agua, solo cuenta con un personal, el cual no es capacitado y no se abastece para realizar estrategias para una adecuada cobranza. La falta información al cliente es una de las causas principales, muchos de ellos indican desconocer el monto que se debe pagar, algunos creen que es excesivo la tarifa de agua, otros consideran que la junta de usuarios es una organización que no debería existir ya que no tiene ninguna función para con ellos.

Según (Marzo, Wicijo, & Rodríguez, 2008, p.7) nos indican: El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

Ley de recursos hídricos N° 29338, indica que todo usuario de agua está obligado a pagar la tarifa de agua. Por lo tanto, los usuarios que tengan deudas vencidas, “morosos”, deben cancelar sus deudas o se les restringirá el uso del agua y otras sanciones; por lo que casi todos los usuarios de agua desconocen esta Ley y restan

importancia en la cancelación de su tarifa de agua del presente año y peor aún en amortizar la acumulación de deuda total de años pasados. Cabe resaltar que muchos de los Usuarios de Agua realizan solo los pagos vigentes evadiendo los años anteriores porque tienen una deuda total elevada, la Junta de Usuarios permite estas malas prácticas porque consideran apropiado la recaudación ya sea de un monto mínimo y justifican que esto es un buen trato; caso contrario si la Junta de Usuarios exigiera primero pagar la deuda acumulada de años anteriores o en todo caso el pago total, corren el riesgo del que el Usuario de Agua desista de pagar en el momento y no regrese en mucho tiempo (o no regrese nunca más).

Los Usuarios de Agua, la gran mayoría son agricultores, su ingreso económico es básicamente en la cosecha de sus campos de cultivo (chacras), si en la temporada de cosecha el producto tiene un precio bajo, muchas veces significa pérdida en su inversión, generando deudas con las cajas rurales, bancos, prestamistas, etc. Por lo que les hace difícil la cancelación de las tarifas de agua anuales, y esto conlleva a que al siguiente año se le acumule más la deuda y comiencen a evadir los pagos. Al no ejecutar las políticas legales los usuarios de agua evaden sus compromisos, al no pagar o cancelar sus deudas siguen aprovechando el agua para el cultivo de sus productos, esto sucede porque los Comités de Usuarios lo permiten, no ejercen sus funciones correctamente. Para reducir el índice de morosidad se debe capacitar, realizar reuniones, con las Comisiones de Usuarios y/o Comités de Usuarios constantemente, para poder aplicar las correcciones necesarias como: Usuarios que no pagan no se les debe incluir en el cronograma de riego, retirarlos del padrón, informar sobre la mala práctica del agua, entre otros.

Según el Ing. Ed Ard Romero Yzaguirre, Gerente de la Junta de Usuarios de Huarmey señala: en el Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica (POMDIH) 2018, las tarifas de agua del Distrito de Huarmey, para el presente año son: Comisión Juan Velazco Alvarado I S/ 72.10, Comisión Juan Velazco Alvarado II S/ 51.50 y Comisión Huarmey S/ 51.50.

Con esta investigación se pretende buscar e identificar los problemas del incumplimiento de los pagos de la tarifa de agua y su relación con la morosidad, para así plantear estrategias en la gestión de cobranza, con la finalidad de reducir el índice de morosidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la estrategia de cobranza se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera las fases de la cobranza se relacionan con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018?
- b) ¿De qué manera la clasificación de clientes se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018?
- c) ¿De qué manera la etapa final en la gestión de cobros se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la estrategia de cobranza se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera las fases de la cobranza se relacionan con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.
- b) Determinar de qué manera la clasificación de clientes se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.
- c) Determinar de qué manera la etapa final en la gestión de cobros se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer como se viene dando la estrategia de cobranza en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey y así poder establecer de qué manera la estrategia de cobranza se relaciona con la morosidad de los Usuarios de Agua, siendo esta investigación muy importante para la misma Junta Usuarios.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

- La presente investigación se realizará en la Junta de Usuarios.
- Delimitación geográfica: La investigación se desarrollará en el Distrito de Huarmey, Provincia de Huarmey, Departamento de Ancash.
- Delimitación social: La investigación comprende a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios.
- Delimitación semántica: Estrategia de Cobranza y Morosidad.

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.41) indican: “la *viabilidad* o *factibilidad* del estudio; para ello, debemos tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación”, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se cuenta con la disponibilidad y acceso a la organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TÉORICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **Antecedentes Internacionales**

(Caiza Chango, 2015), en su trabajo de investigación titulado: “Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo”. Realizado en la ciudad de Ambato, Ecuador. Su objetivo general fue: Contribuir a prevenir y mejorar la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pakarymuy” Ltda., mediante un diseño de un Modelo de Gestión de Cobranzas. Metodología que uso fue: Inductivo-Deductivo, analítico-Sintético e Histórico-lógico, técnicas: encuesta, entrevista, la población fue de 436, con una muestra de 205. Concluyó en: **1)** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy Ltda., para el año 2014 tiene un problema de importancia que radica en los altos índices de morosidad debido a la falta de seguimiento de los créditos concedidos. **2)** Con el desarrollo del Modelo de Gestión de Cobranza, tratamos de ayudar a disminuir el porcentaje de morosidad de la cartera vencida y a la vez agilizar y dinamizar la recuperación de la cartera. **3)** El área de Cobranzas, no ejerce una actividad efectiva en la Cooperativa, se limita al requerimiento de información y no al análisis profundo de las causas del incumplimiento de los pagos, la falta de difusión de procedimientos limita su actividad en la gestión de cobros de créditos atrasados.

(Saladino, 2015), en su trabajo de investigación titulado: “Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a Mandos Medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L.”. Realizado en la ciudad de Córdoba, Argentina. Su objetivo general fue: Co-construir con directivos, gerente general y supervisores, una herramienta de Evaluación de Desempeño para mandos medios del área de producción, englobada dentro de las herramientas del área de Recursos Humanos. Metodología que uso fue: la herramienta metodológica utilizada será la entrevista, particularmente se realizarán entrevistas semi-estructuradas, También se realizarán observaciones participantes; A

su vez se utilizará como metodología la herramienta de gestión Principio de Pareto o regla del 80-20 o distribución A-B-C como es conocida también habitualmente, la población para esta investigación estuvo conformada cinco supervisores (llamaremos indistintamente supervisores y mandos medios), que trabajan actualmente en la empresa Soluciones en Cobranzas. Concluyó en: **1)** se puede afirmar que la co-construcción de la herramienta evaluación de desempeño fue realizada, planteada de manera tal de poder contribuir a la organización de un instrumento de suma utilidad de forma tal que tenga una estructura y forma de realización flexible, práctica, ágil, simple y sostenible en el tiempo propio de estas cualidades. Integrando los aportes realizados en años y momentos anteriores, combinándolos de la mejor forma posible para que sea lo más productiva posible para todas las partes. **2)** el fin también de este trabajo es poder visualizar el sentido que tiene la herramienta de evaluación de desempeño, para que no sea vista como una herramienta más, ligada por lo general solo al aspecto económico del resultado de la evaluación y perteneciente al área de RRHH, sino como La Herramienta que permite visualizar los resultados obtenidos, generar instancias de feedback, como así también permite medir los resultados de los procesos de reclutamiento, selección y seguimiento, dejando de pertenecer al área de RRHH para ser incorporada y aprendida por toda la organización. Donde el líder se convierta en hacedor de experiencias. Para todo esto se necesita involucrar a todo el personal y crear una cultura del desempeño generando un terreno propicio para su aplicación. Pero para esto el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. **3)** En lo personal fue un proceso sumamente enriquecedor, no solo en cuanto a lo académico y educativo, sino que también me permitió profundizar un tema de gran interés pudiendo conocer muchas perspectivas de las cuales desconocía antes de adentrarme en este tema de investigación-acción. **4)** creo necesario reconocer que este hecho ha sido posibilitado y potenciado por el ámbito de trabajo y por cada uno de los actores involucrados en este trayecto, aunque queda un trabajo no menor a partir de ahora que es la implementación de la misma, teniendo como horizonte el poder volcarlo a otros puestos y áreas de la organización, generando que el resto de los puestos también puedan participar de esta instancia de devolución formalizada, generando el desarrollo de las personas en la organización.

(Arias Cortez, 2017), en su trabajo de investigación titulado: “El nivel de morosidad y las provisiones de la cartera de créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2”. Su objetivo general fue: Analizar el índice de morosidad y provisiones generadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2. Metodología que uso fue: El enfoque cuali-cuantitativo se direcciona al estudio de las variables de la investigación a través del estudio de sus cualidades mediante la indagación teórico-bibliográfica, y por otra parte el estudio de valores y desarrollo estadístico; la modalidad bibliográfica-documental y la investigación de campo; tipo de investigación: exploratoria, descriptivo, explicativo; la población serán 32 cooperativas del Segmento 2. Concluyo en: **1)** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2, dentro del periodo de análisis comprendido entre enero-2015 y junio-2016, presentan una tendencia creciente en sus indicadores de morosidad decayendo el indicador en un 17.54%, por otra parte podemos evidenciar que la generación de provisiones para cobertura de cartera en riesgo de recuperación, presenta un mejoramiento dentro del periodo de análisis del 12.46%, esto nos permite reflejar que el Segmento 2 del sector Cooperativo no está en la capacidad de mejorar su cobertura de provisiones al mismo ritmo que incrementa su indicador de Morosidad. **2)** Los indicadores de Morosidad y Cobertura de Provisión en el Segmento 2 del sector Cooperativo a junio-2016, se ubican en el 12.60% y el 58.50% respectivamente, lo que nos revela que en el caso de que en este momento se llegara a materializar el no pago de los socios de la cartera en riesgo de recuperación, el Segmento 2 del sector Cooperativo solo estaría en la capacidad de afrontar el 7.37% de su morosidad con las provisiones constituidas en el momento, es decir que en el momento del análisis el 5.23% de su Riesgo de Crédito esta descubierto. **3)** La rentabilidad sobre Activos (ROA), y la rentabilidad sobre Patrimonio (ROE), en el periodo de análisis se ven directamente afectados por el incremento de morosidad, el ROA pasa del 1.84% en enero-2015 al 0.84% en junio-2016 generando una variación relativa del (-54.35%) y el ROE pasa del 12.75% al 4.96% generando una variación relativa del (-61.10%), en los mismos meses donde el Segmento 2 del sector Cooperativo presenta una morosidad del 10.72% y del 12.60% generando una variación relativa del (+17.54%), con una cartera de Créditos que pasa de \$1.139.714,36 a \$939.391,74 que genera una variación relativa del (-17.58%) respectivamente, lo que nos permite evidenciar que a Mayor

Cartera y Menor Morosidad se obtienen mejores resultados de Rentabilidad. **4)** Las provisiones para cobertura de cartera en Riesgo en el Segmento 2 del sector Cooperativo, dentro del periodo de análisis presentan un indicador promedio de cobertura del 55.44%, pasando de su punto más alto en el mes de abril-2015 con un 60.65% de cobertura y una morosidad del 9.32%, a su punto más bajo en el mes de 03-2016 con un 50.99% de cobertura y una morosidad del 13.76%, lo que nos permite concluir que la morosidad guarda una influencia inversa con respecto a la cobertura de provisión, es decir a menor morosidad mayor cobertura de provisión y por el contrario a mayor morosidad menor cobertura de provisión, esto se debe principalmente a que el mejoramiento de la morosidad genera reverso de provisiones por mejoramiento de cartera en Riesgo.

(Parrales Ramos, 2013), en su trabajo de investigación titulado: “Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del iece-guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas”. Realizado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Su objetivo general fue: Identificar las principales causas por las que los beneficiarios de créditos educativo se atrasan en el pago del crédito y Mejorar los mecanismos de prevención de morosidad y las técnicas de cobranzas en la cartera desembolsos y recuperación normal. Metodología que uso fue: la investigación fue de tipo no experimental y descriptiva, la población fue 1800 y la muestra de 236. Concluyó en: **1)** La cartera de créditos del IECE-Guayaquil, no está sana, ya que su índice de morosidad es superior al 10%. **2)** Las características del proceso de cobranzas del IECE-Guayaquil, determinan que se encuentra en la etapa de Cobranza en desarrollo. **3)** Las principales debilidades que presenta en la actualidad el departamento de cobranzas del IECE-Guayaquil, son las siguientes: no cuenta con suficiente personal para realizar una efectiva gestión de cobranzas y falta de capacitación permanente respecto a la gestión de cobranzas. **4)** El proceso de cobranzas presenta las siguientes debilidades: falta de actualización de la base de datos personales de los clientes, falta de mecanismos masivos de gestión de cobranzas, poca apertura para el cobro a través de otras instituciones y falta de mecanismos de ayuda a clientes que no pueden cancelar sus cuotas. **5)** La tendencia temporal de los datos de índice de morosidad es a aumentar en los dos períodos futuros calculados, mayo y junio/2012. **6)** Existe evidencia estadística para concluir que las siguientes variables afectan al NÚMERO DE CUOTAS VENCIDAS que presenta un crédito educativo:

Información recibida durante la firma del contrato, Información recibida durante etapa de estudios, Problemas presentados con el pago de los intereses de desembolso y gracia, Forma de notificación de cuotas vencidas, Percepción de la agilidad de gestión de cobranzas, Causas de cuotas vencidas y Conocimiento de la fecha de vencimiento mensual de la cuota.

### **Antecedentes Nacionales**

(Macedo Huerta, 2017), en su trabajo de investigación titulado: “Procedimiento para la determinación y cobranza en entidades empleadoras morosas y su relación con la cobranza coactiva EsSalud periodo 2014 – 2015”. Realizado en la ciudad de Puno. Su objetivo general fue: Establecer el procedimiento para la determinación y cobranza en entidades empleadoras morosas y su relación con la cobranza coactiva. ESSALUD periodos 2014-2015. Metodología que uso fue: La presente investigación se enmarcó bajo el diseño no experimental, en su forma comparativa correlacional, complementado por el método deductivo donde se explicó las razones de nuestra investigación, el enfoque utilizado fue el cuantitativo donde se recogieron datos de la realidad objetiva en forma empírica-teórica de hechos y fenómenos que ocurren en nuestra realidad; para tomar la muestra de los trabajadores del Departamento de finanzas se tomó al total de la población que son 17. Concluyó en: **1)** Se encontró relación altamente significativa (0.000) entre el procedimiento para la determinación y cobranza en entidades empleadoras morosas utilizando la Directiva 004-OGA-ESSALUD-2010 y la cobranza coactiva en los periodos 2014-2015. **2)** Las prestaciones asistenciales, en cuanto a consultas con morosidad, las económicas por lactancia con trabajadores no declarados y reembolsos entre s/1500.00 a 2070.00 nuevos soles con morosidad en las Instituciones públicas y Empresas privadas, se encontraron con moderada relación y alto nivel de significancia con la cobranza coactiva por morosidad. **3)** La calificación de la contingencia en cuanto a falta de pago a las aportaciones en Instituciones públicas, pago a destiempo en Empresas privadas, deuda con morosidad en Instituciones públicas, deuda con pagos incompletos en Empresas privadas; los recursos administrativos en cuanto a reclamo contra la resolución de cobranza en Instituciones públicas, apelación en trabajadores no declarados, pérdidas de ejercicios con tendencia al aumento con respecto al año 2015 en entidades empleadoras morosas, se encuentran altamente relacionadas y con un alto

grado de significancia con la cobranza coactiva por morosidad. **4)** En cuanto a los trabajadores del área de Finanzas ESSALUD, se encontró que la mayoría no recibe capacitaciones por parte de la Institución, alto porcentaje de desconocimiento de la Directiva 004-0GA-ESSALUD-2010 y el tipo de profesional que predomina son los Técnicos de contabilidad. **5)** Los tipos de cobranza coactiva están establecidos por la Directiva 004-0GA-ESSALUD-2010 y en su mayoría se encontró por morosidad y trabajadores no declarados.

(Cotrina de la Cruz, 2016), en su trabajo de investigación titulado “La recaudación de la tarifa de agua y su incidencia en el cumplimiento del presupuesto de la Junta Usuarios de Agua de la Cuenca del Río Moche, 2015”. Realizado en Trujillo. Su objetivo general fue: Analizar la recaudación de la tarifa de agua y su incidencia en el cumplimiento de presupuesto de la Junta Usuarios de Agua de la Cuenca del Río Moche, 2015. Metodología que uso fue: Esta investigación es descriptiva, de corte transversal los datos se redactan en único momento, la población y muestra fue la Junta de Usuarios de Agua de la Cuenca Río Moche. Concluyó en: **1)** La recaudación de la tarifa de agua en los tres últimos años ha tenido un incrementó. La recaudación de la tarifa de agua en al año 2015 fue de 3 millones 457 mil 664 soles. Sin embargo 2 millones 614 mil 468 soles. Es lo que se asigna a las comisiones y al local recaudador. **2)** En el estudio se identificó que la recaudación de la tarifa de agua de la Junta de usuarios de Agua de la Cuenca del Río Moche cubre el presupuesto teniendo una recaudación de 2 millones 614 mil 468 soles y un presupuesto de 2 millones 293,074 soles. **3)** La recaudación de la tarifa de agua tiene una incidencia positiva en el presupuesto a nivel global, Sin embargo, como local recaudador solo se da el 98.56 por ciento es cubierto por la recaudación de la tarifa. Como se analizó en la tabla 3.4 donde se determina que el importe de la tarifa del año 2015, solo se recaudó el 89 por ciento y el 11por ciento de la tarifa del año 2015 no se recaudó. **4)** Como local recaudador no se da una recaudación adecuada por lo cual un plan de mejora permitirá que aumente la recaudación.

(Contreras Infantes, 2017), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias De Cobranza Para Disminuir La Morosidad De Los Clientes De La Empresa Despensa Peruana S.A, Chiclayo 2016”. Realizado en la ciudad de Pimentel. Su objetivo general fue: Elaborar un plano que contenga estrategias para propiciar el mejoramiento del

sistema de cobranzas en la Empresa Despensa Peruana S.A. Metodología que uso fue: La presente investigación, responde a un diseño de carácter no experimental, la población fue 1560 clientes, la muestra fue de 308 clientes (172 masculino y 136 femenino). Concluyó en: **1)** Se diagnosticó que la empresa cuenta con estrategias de cobranza deficientes las cuales se centralizan en una sola área de créditos y cobranza la cual se encuentran fusionadas y teniendo el mismo personal para atender créditos y cobranzas generando una sobrecarga en el área la cual no delimita correctamente sus funciones creándose expedientes con requisitos incompletos y fichas de datos pendientes que sirven para el proceso de cobranza. **2)** Se establece que en la empresa Despensa Peruana S.A sus niveles de las dimensiones de sus estrategias enfocadas a nivel de control de cobranzas se efectúa proporcionalmente por la cantidad de clientes dándose relevancia en los lineamientos de buen trato, no brinda facilidades de pago, no da a conocer oportunamente la fecha de pago, tienen un sistema que no abastece la demanda de clientes generando insatisfacción al momento de los pagos. A nivel de la dimensión de cobranza no llega la información periódicamente, no se da información referente a facilidades de pago ni dan descuentos o beneficios por pronto pago, los clientes no se sienten apoyados por la empresa para el desarrollo de sus proyectos; con respecto a la comunicación y apoyo al cliente no se sienten identificación del personal de la empresa con su negocio, no tienen especialistas para asesorar el negocio, no se recibe correos electrónicos con el cronograma de pagos entre otras falencias que refleja la investigación en sus tablas N° 3, 5 y 7. **3)** De acuerdo al análisis realizado al sistema de cobranzas de dicha entidad nos determina que tiene deficiencias por lo que, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada y reflejada en las tablas nos da como resultado que los clientes manifiesten que el sistema de cobranzas está en un nivel inadecuado, por ello la Empresa Despensa Peruana S.A, no llega a las metas de cobranzas establecidas por los distintos factores analizados a nivel de sus dimensiones de control de cobranza, sistema de cobranza, comunicación y apoyo al cliente. **4)** La propuesta de Estrategias de Cobranza de hacerse efectiva busca disminuir la morosidad en los clientes de la Empresa Despensa Peruana S.A, a través de estrategias que dinamicen el proceso de cobranza y fijándonos en las debilidades que adolece la empresa y que han sido expresadas por nuestros clientes a través de la investigación con la finalidad de que la empresa cumpla sus metas establecidas.

(Coronel Huamán, 2016), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015”. Realizado en la ciudad de Pimentel. Su objetivo general fue: Determinar la relación de las estrategias de cobranza en la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mi Banco - Jaén. La metodología que uso fue: Método analítico-deductivo; tipo de investigación descriptiva, correlacional y propositiva; Diseño cuantitativo, no experimental; su población fue: Población 1 que son los colaboradores de la entidad financiera Mi Banco de la oficina Jaén Matriz del área de negocios que son un total de 32, la muestra se toma el total de 32 colaboradores, Población 2 está conformada por la cartera de clientes de cada asesor de negocios que se encuentran en mora, se está considerando 10 clientes morosos por cada asesor de negocios. El número total de asesores son 32, y cada uno cuenta con 10 morosos, totalizando una población morosa o personas morosas de 320, se tomará como muestra a solo 172 clientes morosos. Concluyó en: **1)** Las estrategias de cobranza si se relacionan con la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Jaén, dado que el coeficiente de Spearman que indica un .823, indicador que supera el .5, que demuestra el grado de correlación, ente la variable independiente y dependiente. **2)** Se determinó que en la entidad financiera Mibanco se debe realizar un análisis riguroso de la situación económica financiera de sus clientes, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes. **3)** Se Obtuvo como resultado que en la entidad financiera Mibanco, la morosidad se ve relacionada a la mala distribución de la liquidez de sus clientes, los cuales destinan su disponible al pago de otros gastos y no a la cancelación de sus cuotas, por lo que se debe mejorar la cultura de pago para no afectarse en el sistema financiero, otros atrasos son debido disminución de ingresos, siniestros durante la vigencia del préstamo. **4)** Se consolida las estrategias de cobranza, teniendo como prioridad la cobranza formal para obtener la rápida recuperación de cartera morosa, del mismo modo que la intermediación bancaria se relaciona con la pronta recuperación de los créditos en morosidad, y lo más importante el área de negocios que se encarga de la otorgación de los préstamos y personal de recuperaciones debe estar capacitados para gestionar la otorgación de préstamos, y la recuperación de los mismos, para lo cual deben contar con las herramientas, e instrumentos necesarios y básicos. Esto le permitirá a la Entidad financiera Mibanco contar con una mejor calidad de cartera ya que identificara a los mejores clientes para su atención, ya que minimizara

los riesgos de caer la morosidad desde el primer contacto con el cliente por parte de sus colaboradores quienes se encargan de la atención respectiva. 5) El implemento de las estrategias de cobranza redujo la morosidad en la entidad financiera Mibanco en un 1% proyectándose al cierre de año mejorar el indicador en un 3%.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Estrategia de Cobranza**

#### **Definiciones**

Según (Morales & Morales, 2014, p.146), definen: Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos.

(Rodríguez, 2012, p.211), define: En el análisis de las cuentas por cobrar debe tomarse en cuenta que los problemas pueden darse, entre otras situaciones, porque la empresa puede no tener los recursos suficientes dedicados a la cobranza o que el proceso de cobrar no se realiza en forma eficiente; además, otra de las causas que pueden afectar es que los clientes no paguen en forma oportuna porque no tienen recursos suficientes, pues la empresa dio crédito a quienes no debía ya que no realizó un análisis de crédito correcto o la política de créditos y cobranzas está muy relajada. Una vez que se conoce qué es lo que genera el problema se pueden tomar decisiones específicas que lleven a corregirlo.

(Münch, 2007, p.189), define: Uno de los aspectos más importantes para la

salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información. En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros.

### **Tipos de cobranza**

Según (Morales & Morales, 2014, pp.153–154), los clasifican de la siguiente manera:

#### **1. Cobranza normal**

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.

#### **2. Cobranza preventiva**

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.

#### **3. Cobranza administrativa**

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior.

Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el

seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

#### **4. Cobranza domiciliaria**

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente. De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- a. Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si esta vencido).
- b. Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- c. Recuperación de mercancía.

*Cuentas morosas.* Son las cuentas de los créditos que no han recibido pagos de un préstamo dentro del plazo acordado. Una cuenta morosa es un crédito vencido hace tiempo, cuenta dudosa. Las cuentas morosas se pueden recuperar a través de la cobranza administrativa, extrajudicial, prejudicial o judicial, dependiendo de la reacción del deudor al proceso de cobro.

#### **5. Cobranza extrajudicial**

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- a. Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- b. Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- c. Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

## **6. Cobranza prejudicial**

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

## **7. Cobranza judicial**

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías.

El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. Si el deudor no paga conforme al dictamen del juicio, el juez puede determinar otras acciones como: el embargo judicial de los bienes del deudor, la liquidación de las garantías entregadas (hipotecas, prendas, etcétera).

La cobranza de pagos retrasados representa mayores problemas a la empresa, porque puede originar gastos adicionales que disminuyen las ganancias.

## **Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranza**

Según (Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008, pp.6–7), indican: Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience:

### **1. Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza**

La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los

beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago. Gastos relacionados con la gestión de cobranza debe trasladarse al cliente. Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar la cuota a tiempo.

**2. *Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas***

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

**3. *Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente***

En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores, por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

**4. *Utilizar el Refuerzo Positivo***

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

## **Dimensiones de estrategias de cobranza**

### **1. Fases de la cobranza**

Según (Morales & Morales, 2014, p.146), clasifican las fases de la cobranza:

**1.1. *Prevención:*** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.

**1.2. *Cobranza:*** son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

**1.3. *Recuperación:*** acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagaran los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.

**1.4. *Extinción:*** son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

### **2. Clasificación de los clientes**

Según (Morales & Morales, 2014, pp.147–148), Clasifican a los clientes en 11 grupos:

**2.1. *Clientes que honestamente malinterpretan las condiciones de venta:*** Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una

explicación de las condiciones de venta usualmente trae una remesa de fondos puntual. Normalmente la casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación.

**2.2. *Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o métodos de trabajo deficientes:*** Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es un transgresor crónico, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente.

**2.3. *Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta:*** Los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por unos cuantos dólares y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y de crédito del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Sin embargo, es difícil quitar este hábito al minorista, y el departamento de crédito al detallista usualmente lo tiene presente como una de las inevitables experiencias del trabajo de crédito.

**2.4. *Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo:*** Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos periodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre los clientes. El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores pocos severos.

**2.5. *Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales***

***del negocio:*** Las condiciones locales —huelgas o desastres naturales— frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cubrir sus propias obligaciones. En tales casos la política de cobro del acreedor es comparativamente indulgente, y espera hasta que el deudor pueda sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.

**2.6. *Clientes que siempre se atrasan:*** Estos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible. El gerente de cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.

**2.7. *Clientes que podrían pagar puntualmente, pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero:*** Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, incluso con el riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptables para pagar.

**2.8. *Clientes que se han sobreextendido a sí mismos:*** Estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas. Cuando tienen una emergencia, como enfermedad, muerte de algún familiar, o pérdidas de trabajo, no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos. El término medio de las familias está predispuesto a gastar más de lo que representan sus ingresos.

**2.9. *Clientes que tienen descuentos no ganados:*** Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso.

**2.10. *Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes:*** El gerente de cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante letra de cambio, coloca la cuenta inmediatamente en manos de un abogado de cobranzas.

**2.11. *Clientes que deliberadamente cometen fraude:*** Un juicio contra los deudores de este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. La detección y persecución del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del acreedor. Debe informar a las agencias de coacción legales sobre cualquier cliente de quien se sospeche de fraude. Solamente a través de la vigilancia de los acreedores es posible que el deudor fraudulento quede fuera del negocio.

### **3. Etapa final en la gestión de cobros**

Según (Morales & Morales, 2014, p.178), clasifican de la siguiente manera:

**3.1. *Notificación al cliente:*** El proceso, generalmente aceptado, consiste en enviar una penúltima carta requiriendo el pago, mencionando que, si no se llega a un acuerdo para que en un plazo corto se liquide el adeudo, se recurrirá a un abogado. Si con esta carta de acercamiento no se logra respuesta del cliente, se enviará lo que se conoce como la carta final, en la cual se explica que la cuenta morosa se trasladará al departamento jurídico en un determinado número de días.

**3.2. Notificación definitiva:** para dar una última oportunidad de pago antes de turnar la cuenta al departamento legal, que puede ser una llamada telefónica, siempre que su objetivo sea reiterar, en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para la liquidación de su adeudo y que, de no obtenerse esa respuesta, la alternativa será la acción legal correspondiente.

### **2.2.2. Morosidad**

#### **Definiciones**

Según (Brachfield, 2014), define: A mi entender el término “morosos” se debería utilizar para designar a los clientes que se retrasan en el cumplimiento de una obligación de pago y demuestran poca diligencia para realizar el desembolso; pero que finalmente pagan la deuda en su totalidad. Por lo tanto, morosos son aquellos deudores remolones que acaban pagando, o sea no incurren en un incumplimiento definitivo de la obligación sino en un cumplimiento tardío de la misma.

Según (Marzo, Wicijo, & Rodríguez, 2008, p.7), definen: El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

Según (Pampillón, De la Cuesta, & Y paz, 2012, p.225), definen: “Por mora se entiende el incumplimiento de los clientes en el pago de los compromisos vencidos de intereses y capital de los préstamos o créditos concedidos”.

Según (Morales & Morales, 2014, p.167), definen: En el caso de clientes a los que se ha otorgado crédito y que no han cumplido oportunamente sus pagos de capital e interés y son clasificados como clientes morosos, al solicitar otro crédito, la empresa tiene que decidir respecto a la aceptación o el rechazo de pedidos complementarios de un cliente con saldos vencidos. Algunas empresas adoptan una política estricta en cuanto a no aceptar nuevas operaciones de dichos clientes, que es lo más generalizado.

### **Objetivo de la morosidad**

Según (Brachfield, 2017, p.6), el objetivo de todo moroso contumaz es conseguir demorar el pago lo máximo posible, ya que el tiempo juega siempre a su favor. El moroso experimentado sabe que cuanto más retrase el cumplimiento de su obligación, mayores beneficios obtendrá. Por tanto, el moroso avezado procurará torear al acreedor todo el tiempo que pueda, puesto que con esta táctica no sólo conseguirá demorar el pago, sino que incluso, con un poco de suerte, se librará para siempre de pagar. El moroso intenta conseguir lo que dice un viejo refrán: “deuda vieja es deuda muerta”. Consecuentemente, el objetivo final del moroso empedernido es que el acreedor acabe desistiendo y *de facto* le condone la deuda.

### **Técnica de recobro RAITES© de Pere J. Brachfield**

Según (Brachfield, 2017, pp.62–65), la técnica RAITES es un método basado en las etapas de una negociación y debe ser utilizada en la primera visita con el deudor, puesto que si se emplea con posterioridad pierde su efectividad. Este método permite iniciar cualquier gestión recuperatoria, independientemente del importe reclamado, e incluso si el gestor de cobros no tiene una formación o experiencia previa en el recobro de impagados. Lo único que ha de hacer para obtener buenos resultados es seguir el método tal y como está diseñado.

- **RECONOCIMIENTO**
- **ACEPTACIÓN**
- **IMPORTE**
- **TIEMPO**
- **EJECUCIÓN**
- **SEGUIMIENTO**

- **La fase de Reconocimiento**

El primer paso que ha de dar el gestor es conseguir que el deudor reconozca su deuda. Esto que en apariencia no ha de suponer mayores dificultades, puede convertirse en un escollo para la negociación. En el estudio de las estrategias evasivas del deudor se han visto varias –así como la forma de superarlas– que se basan en no reconocer la existencia de la deuda o en reconocer sólo una parte del débito. El gestor deberá demostrar la existencia de la deuda aportando la documentación necesaria –como medida de precaución siempre llevar fotocopias y nunca documentos originales– y los datos objetivos que acrediten el crédito impagado. Esta fase ha de ser completada con éxito al cien por cien, puesto que, si no se consigue el reconocimiento explícito del deudor, no se puede pasar a la segunda etapa. En caso de que el gestor no obtenga el reconocimiento expreso del deudor de la existencia del débito –no se pueden admitir reservas mentales– es mejor concertar una segunda entrevista y aportar las pruebas necesarias para acreditar el crédito moroso que intentar seguir con la negociación.

- **La fase de Aceptación**

El segundo paso es que el deudor manifieste expresamente que está dispuesto a pagar la deuda. No se trata de una fase superflua –como se podría llegar a pensar– pensando que en la fase de “Reconocimiento” el deudor ya ha aceptado la existencia de una deuda y que por lo tanto tácitamente ha aceptado liquidarla. En muchos casos el moroso reconoce la existencia de la deuda, pero con todo el cinismo –o sinceridad– declara que no va a pagarla nunca. Por lo tanto, no basta con que el deudor reconozca la existencia del débito, sino que además el gestor debe conseguir que diga expresamente que la va a pagar.

- **La fase de Importe**

Esta fase es una de las que más enfrentamientos de posiciones provoca, puesto que el deudor en la mayoría de las veces sólo reconoce y acepta pagar el principal de la deuda, es decir el importe que debía haber pagado el día de su vencimiento. En cambio, se negará a pagar los gastos de devolución, intereses de demora, recargos, penalizaciones y costes de

gestión. La legislación de las Directivas Europeas y la legislación española para el control de la morosidad disponen que el deudor debe pagar de forma automática los intereses de demora (legales o contractuales) y los gastos devengados por su incumplimiento de pago; entre los que se incluyen una indemnización por todos los costes de recobro que ha soportado el acreedor. Por tanto, es conveniente acostumbrar a los morosos a que abonen en su totalidad el importe de los intereses moratorios y el de los gastos de recobro. Como regla general el gestor de recobros debe reclamar la totalidad de los gastos e intereses devengados y solamente puede rebajar el importe si el deudor demuestra buena voluntad para liquidar el débito. Asimismo, el gestor de recobros siempre puede utilizar una rebaja en los intereses como concesión al moroso para motivarle a liquidar antes el impagado.

- **La fase de Tiempo**

La estrategia más usada por los morosos es no determinar la fecha para el cumplimiento de su obligación. Los morosos experimentados reconocen la deuda, acepta su pago y su cuantía, pero no determinan el día de pago. Como ya se ha visto en anteriores apartados, el moroso juega con la ambigüedad y la incertidumbre, haciendo promesas de pago vagas e indeterminadas en el tiempo. El objetivo del gestor es exigir una fecha concreta para el pago, o en su defecto establecer un calendario de pagos con fechas determinadas si se ha llegado a un acuerdo de pagos fraccionado en varios plazos. Si el deudor no puede dar una fecha concreta de pago, el gestor debe conseguir que se comprometa a dar esta respuesta en un próximo encuentro, y dentro de un plazo no superior a los diez días.

- **La fase de Ejecución**

Una vez que el gestor ha conseguido llegar a un acuerdo concreto de pagos con el deudor y se ha fijado la fecha de pago, es necesario determinar cómo se va a ejecutar dicho compromiso. La mejor manera materializar el acuerdo verbal es conseguir un reconocimiento de deuda y uno documentos mercantiles firmados por el deudor en los que se refleje el compromiso de

pago, o sea en los que figuren los importes que debe pagar y las fechas en las que ha de efectuar el pago. De esta forma el acreedor tendrá un reconocimiento de deuda y además dispondrá de unos instrumentos de cobro que podrá presentar a su vencimiento sin tener que esperar a que el moroso tenga la iniciativa de pagar. En caso de que alguno de los documentos mercantiles no fuera atendido a su vencimiento el acreedor tendrá un documento cambiario protestado que le permitirá acudir a un procedimiento judicial sumario para reclamar la deuda. En caso de que no sea posible conseguir documentos mercantiles firmados por el moroso, es imprescindible acordar muy claramente con éste de qué forma va a realizar los pagos; es decir si va a hacer una transferencia a la cuenta de la empresa, si pasará personalmente a pagar por las oficinas del acreedor, o bien si el gestor deberá ir a cobrar a su domicilio.

- **La fase de Seguimiento**

Una vez concluida la visita, es conveniente que el gestor haga un informe de gestión que debe ser incluido en el expediente, y además en caso de que el deudor no haya firmado un reconocimiento de deuda ni documentos cambiarios, es preciso que unos días después de la entrevista o de la conversación telefónica con el gestor de recobro, el departamento de créditos envíe al deudor una carta o un email que resuma los principales puntos del acuerdo de pagos. Este escrito es muy positivo puesto que dejará bien determinadas las condiciones del pacto y además de servir de recordatorio, evitará que se produzcan malos entendidos e interpretaciones subjetivas del acuerdo de pagos por parte del deudor. Asimismo, si se trata de un acuerdo en el que exista una serie de plazos de pago, es necesario que el gestor haga una gestión unos días antes de cada vencimiento para recordar el compromiso al deudor. En caso de que el moroso intente incumplir el acuerdo de pagos o demorar la fecha pactada, el gestor debe exigirle ineludiblemente el cumplimiento del compromiso y no permitir ninguna modificación en el calendario de pagos. Una vez cerrado el acuerdo no hay marcha atrás, y el deudor debe asumir el compromiso con todas sus consecuencias.

## **Dimensiones de la morosidad**

### **1. Las causas principales de la morosidad de los clientes**

Según (Brachfield P. , 2017, pp.18–20), enumera 5 causas principales:

**1.1. Causas de falta de liquidez y problemas financieros:** La empresa deudora sufre un desfase de tesorería entre los cobros y los pagos, produciéndose un *cash flow* a corto plazo negativo. Dicho de otra manera, el deudor no dispone de fondos autogeneradores suficientes para hacer frente a todos los pagos operativos y financieros. Hasta que no consiga superar este desfase que le provoca una situación de iliquidez, el deudor seguirá impagando.

**1.2. Causas económicas:** El deudor tiene un problema más serio que un simple desfase entre cobros y pagos, y que afecta a los cimientos de su negocio. Generalmente se trata de empresas cuyos beneficios son insuficientes y su rentabilidad es excesivamente reducida para que el negocio sea viable. La causa más frecuente es una bajada de las ventas, lo que provoca una disminución de los ingresos de explotación.

**1.3. Causas circunstanciales:** El deudor está atravesando unas dificultades coyunturales, como puede ser una enfermedad, un siniestro empresarial, la pérdida de un cliente importante, la entrada de un competidor extranjero, o que le ha afectado un concurso de acreedores.

**1.4. Causas de nivel intelectual:** Algunos deudores carecen de la formación y del nivel de conocimiento suficientes para entender que es imperativo cumplir con puntualidad con las obligaciones de pago. Este tipo de deudores debido a su bajo nivel educativo, son incapaces de darse cuenta de los perjuicios que están provocando a sus proveedores al retrasar los pagos de forma reiterada.

**1.5. Causas emocionales:** Algunos deudores que no tienen problemas de solvencia, no pagan por motivos emocionales, puede ser que estén enfadados con el proveedor por alguna disputa comercial o que exista algún conflicto no resuelto que haya deteriorado las relaciones.

Estos deudores impagan para castigar al proveedor por una conducta que ellos consideran improcedente, en otras palabras, el auténtico motivo es fastidiarlo.

También puede ocurrir que el deudor no considere justa la deuda, no se sienta moralmente obligado a pagar y por este motivo no la paga.

## **2. El estudio pormenorizado de todos los tipos de deudor existentes y cómo negociar con cada uno de ellos para recobrar el impago**

Según (Brachfield, 2017, pp.34–45) clasifica a los clientes de la siguiente manera:

### **2.1. Los clientes mal informados de las condiciones de pago:**

#### **Características**

Son los que han interpretado mal las condiciones de venta y la forma de pago o no han recibido la información correcta en el momento de la operación por parte del vendedor. Por ejemplo, el comercial les ha dicho que las condiciones de pago era giro domiciliado en cuenta bancaria a 90 días, pero se ha olvidado de precisar que durante los primeros tres meses los recibos se giran a 60 días. El cliente devuelve el cargo presentado ya que no lo tenía previsto como pago en su tesorería.

#### **Problemática**

Este grupo de deudores en realidad no ofrece ningún problema de cobro, ya que pagarán inmediatamente una vez el supervisor de cobros les haya informado correctamente de las condiciones de pago.

#### **Que hacer para cobrar**

Lo mejor es explicar al cliente que ha habido un malentendido, informarle detalladamente (mejor por escrito) de las condiciones de pago correctas y asumir la parte de responsabilidad por el error que

corresponda al proveedor. En estas situaciones el acreedor debe asumir el coste del impagado y en algunos casos ofrecer una disculpa al deudor por los inconvenientes que ha causado la equivocación en el entendimiento de las condiciones de pago.

## **2.2. *Los clientes despistados:***

### **Características**

Son los que se han olvidado de que tenían una factura pendiente o que no tienen un sistema para realizar los pagos a proveedores y trabajan fiándose de su memoria o con sistemas ineficaces de control.

### **Problemática**

El retraso en cobrar perjudica al proveedor, pero hay que actuar de forma amistosa ya que puede tratarse de un buen cliente desde el punto de vista comercial. Esta clase de deudores suelen pagar enseguida en cuanto se les refresca la memoria.

### **Que hacer para cobrar**

Para saber si es verdad que el retraso no ha sido intencional sino provocado por un despiste hay que enviar por fax (o por correo electrónico) la factura; si el cliente la paga enseguida, sin poner pegas ni solicitar nada más a cambio (como por ejemplo pedir un original de la factura impresa en papel membrete del proveedor) tenemos la prueba fidedigna de que es un cliente olvidadizo y no un caradura que busca excusas para demorar el pago.

## **2.3. *Los clientes que han tenido impagados técnicos:***

### **Características**

Se han producido por un error en la domiciliación bancaria o en las fechas de pago ya que muchos clientes sólo tienen un par de días de pago a proveedores y sus bancos no atienden los efectos que llegan en vencimientos distintos.

### **Problemática**

Este tipo de clientes son buenos pagadores por lo que, una vez resuelta la incidencia, el flujo de cobros se normalizará.

### **Que hacer para cobrar**

El gestor de cobros sólo ha de modificar los datos o cambiar la fecha de cobro, procurando importunar lo menos posible al cliente.

## **2.4. *Los clientes solventes pero que han bloqueado el pago:***

### **Características**

Son aquellos clientes que tienen un litigio comercial o han encontrado una incidencia en la factura –en muchos casos tienen razón– y han retenido el pago para forzar que el proveedor les solucione el problema.

### **Problemática**

En ocasiones hay clientes que se pasan de listos y aprovechan un fallo insignificante como excusa para demorar el pago.

### **Que hacer para cobrar**

En cualquier caso, el responsable de cobros debe buscar con la mayor rapidez una solución a la incidencia (por insignificante que sea) del cliente si quiere cobrar, implicando al departamento que debe arreglar la disputa.

## **2.5. *Los deudores accidentales***

### **Características**

Son los que sufren un problema puntual de tesorería por algún motivo imprevisto, por lo que su situación de insolvencia es transitoria. Estos deudores son de buena fe y tienen voluntad de cumplir con sus obligaciones, por lo que el acreedor tiene la seguridad de que pagarán en cuando superen la crisis de liquidez.

### **Problemática**

Este tipo de clientes pagarán la deuda en cuanto dispongan de liquidez, por lo que no hay que apremiarlos excesivamente, ya que se corre el riesgo de perder al cliente.

### **Que hacer para cobrar**

En estos es conveniente hacer un seguimiento permanente a través del teléfono, para cobrar lo antes posible, ya que de lo contrario el deudor

puede demorar más tiempo el abono de la deuda. En ocasiones es bueno obtener documentos de pago, como pagarés o cheques.

## ***2.6. Los clientes solventes y con liquidez, pero malos administradores***

### **Características**

Estos clientes alegan que han perdido la factura, que no la han recibido o que no la encuentran. En estos casos no se trata de excusas, sino que estos deudores no saben gestionar adecuadamente sus negocios, y probablemente han perdido las facturas o han olvidado ordenar el pago ya que utilizan “la contabilidad del gancho” (dos ganchos en la pared, uno con facturas pendientes y otro las pagadas).

### **Problemática**

Este tipo de clientes son buenos pagadores pero pésimos gestores, por lo que hay que mantener una acción de cobro en el terreno amistoso y tratar al cliente con suavidad para no poner en peligro la continuidad de las relaciones comerciales.

### **Que hacer para cobrar**

Con estos deudores hay que hacer una gestión proactiva antes del vencimiento para evitar que este tipo de impagos se reproduzcan constantemente. Cuando no se ha podido prevenir el impago, lo mejor es enviarles una copia de la factura por el medio más rápido posible, y en este caso seguro que pagarán al recibir la factura.

## ***2.7. Los clientes solventes, pero con gran burocracia interna***

### **Características**

Estos clientes suelen ser grandes corporaciones u organismos públicos, que tienen una enorme burocracia que dificulta obtener el cobro ya que la orden de pago ha de pasar por muchos departamentos y secciones antes de obtener la conformidad para el pago.

### **Problemática**

Con las administraciones públicas y grandes corporaciones es muy difícil solucionar este problema de cobros, ya que la burocratización es insalvable. En estos casos lo más conveniente es tener previsto un plazo de demora medio para evitar problemas financieros.

### **Que hacer para cobrar**

Aunque es imposible conseguir resultados inmediatos, si se puede adelantar el cobro, por lo que el gestor de cobros ha de efectuar el seguimiento de la factura en todo su recorrido, contactando con los responsables de tramitar la conformidad de la factura, hasta conseguir el pago. Por lo general una visita personal por parte del responsable de cobros interesándose por la situación, suele ser muy efectiva.

## **2.8. *Los clientes con mala planificación de compras:***

### **Características**

Son aquellos clientes sin planificación y que no tenían capacidad para hacer frente a los pagos en el momento de hacer la compra, pero que por imprudencia, desconocimiento o planes fantasiosos se han endeudado por encima de sus posibilidades.

### **Problemática**

Estos deudores tienen problemas para financiar su activo circulante y no podrán hacer frente a sus deudas a corto plazo con proveedores

### **Que hacer para cobrar**

En estos casos no suele haber mala fe por parte del deudor, por lo que el gestor de cobros debe buscar una salida negociada, fraccionando el pago de la deuda y recuperando –cuando sea posible– la mercancía vendida para reducir el importe adeudado.

## **2.9. *Los deudores negligentes, despreocupados o los que sufren el síndrome del “Akuna Matata”:***

### **Características**

Son los clientes que a pesar de tener suficiente capacidad o aptitud para dirigir correctamente su negocio y pagar puntualmente, su falta de diligencia y responsabilidad les lleva a incumplir con sus obligaciones.

### **Problemática**

Estos deudores tienen capacidad financiera suficiente para atender los pagos, pero son culpables por desidia o despreocupación de no pagar a sus acreedores ya que su filosofía de la vida es la pachorra del

“Akuna Matata”. Consecuentemente, el impago es fruto de un problema de dirección y no por falta de liquidez.

#### **Que hacer para cobrar**

El responsable de cobros debe insistir durante el tiempo que haga falta y reclamarles el pago con educación, pero firmeza, ya que estos deudores tienen capacidad más que suficiente para abonar la deuda.

### **2.10. *Los clientes solventes pero que les gusta jugar al “Cash Management”***

#### **Características**

Estos clientes tienen liquidez suficiente para pagar a los proveedores, pero aplican métodos de Cash Management para acortar su ciclo de caja.

#### **Problemática**

Estos clientes quieren hacer dinero a costa del proveedor; suelen ser los que practican la ingeniería financiera y retrasan el pago para ganar unos días de financiación gratis, jugando con el dinero de sus proveedores.

#### **Que hacer para cobrar**

En estos casos conviene que el responsable de cobros haga la reclamación en cuanto haya pasado el vencimiento, siempre de forma cortés, pero con mucha firmeza y si fuera necesario presionar con el devengo de intereses moratorios. En cualquier caso, conviene buscar canales de cobro en los que el proveedor pueda tener la iniciativa para cobrar y no permitir el pago por reposición. Si la situación se repite hay que comunicar al cliente que le hemos visto el plumero, y que estamos al corriente de las técnicas para acortar el ciclo de caja.

### **2.11. *Los deudores con problemas permanentes de liquidez:***

#### **Características**

Este tipo de deudores tienen impagados un mes sí y otro no, aunque suelen abonarlos al cabo de cierto tiempo. Estos morosos son los que impagan las facturas de forma habitual, ya que carecen de liquidez suficiente para pagar al vencimiento. No obstante, siempre acaban

pagando las facturas atrasadas, si el acreedor les hace un seguimiento permanente.

### **Problemática**

Estos deudores son crónicos ya que tienen muchos pagos, pero una tesorería insuficiente para atenderlos. El problema de estas empresas es un fondo de maniobra insuficiente o unas necesidades operativas de fondos no resueltas a través de financiación bancaria. El mayor peligro en estos casos es que acaben declarando una suspensión de pagos.

### **Que hacer para cobrar**

Para cobrar en estos casos siempre es necesario hacer un seguimiento continuado ante el deudor y reclamar el pago con constancia.

Además, el proveedor debe evitar que los saldos vencidos se incrementen por encima de un límite de riesgo prudencial.

## **2.12. *Los clientes solventes pero que quieren castigar al proveedor:***

### **Características**

Esta clase de deudores tienen liquidez suficiente para pagar, pero no lo hacen porque quieren sancionar al proveedor. Por lo general son clientes que han recibido un trato pésimo por parte del proveedor, verbigracia, mal servicio al cliente, productos que reunían las condiciones, mala calidad en las mercancías, fallos continuados, aumentos de precios impuestos unilateralmente por el proveedor, mala atención al cliente por parte de los empleados del proveedor, etcétera.

Evidentemente al principio estos deudores no tenían intención de demorar los pagos, pero al enfadarse con el suministrador, deciden escarmentarlo retrasando los pagos.

### **Problemática**

Estos deudores son distintos a los que han retenido el pago debido a un litigio concreto, ya que (contrariamente a lo que sucede en el caso de un impago por disputa comercial) no se puede desbloquear la situación solucionando una reclamación existente, sino que habría que cambiar sustancialmente el estilo de relación con el cliente.

Este tipo de deudores cada vez son más frecuentes, ya que, para reducir costes, las empresas recortan personal fijo y automatizan muchas tareas, contratando personal eventual que no se implica en su trabajo; todo este proceso provoca la insatisfacción y el enfado de los clientes que ven como día a día la atención personalizada va menguando.

Por consiguiente, es mucho más difícil solucionar este tipo de morosidad, ya que la culpa es del proveedor y no se puede arreglar el problema con una sola acción puntual.

### **Que hacer para cobrar**

La única solución es hacer un cambio radical en la atención a este cliente (aunque lo ideal sería cambiar la forma de atención a todos los clientes), ofrecerle disculpas por los fallos cometidos desde un nivel jerárquico relevante de la compañía, darle satisfacción a todas las incidencias y conflictos que puedan haber, e intentar reconducir la situación. De esta forma si el cliente ve que se le está ofreciendo una atención personalizada y se siente de nuevo mimado por el proveedor, lo más probable es que normalice sus pagos.

## ***2.13. El moroso que tiene enganchado con una pseudofianza al proveedor***

### **Características**

Este tipo de morosos practican un juego que consiste en mantener varias facturas pendientes de pago con sus proveedores. De este modo al tener retenidas estas facturas vencidas, pueden presionar a sus proveedores para que éstos les continúen suministrando productos a crédito por miedo a dejar de cobrar las facturas pendientes. Por consecuencia la táctica de esta clase de deudores consiste en dejar de pagar unas facturas con la finalidad de tener una "fianza" permanente que les asegura la continuidad en los suministros.

### **Problemática**

Este tipo de morosos presiona a sus proveedores pasándoles pedidos y dándoles a entender que solamente cuando reciben el suministro pagarán alguna de las facturas retenidas. El peligro es que el día que

este moroso se declare insolvente, el proveedor sufrirá un quebranto mayor que el que hubiera tenido si en su día se hubiera negado a seguirle el juego al deudor.

#### **Que hacer para cobrar**

Lo más indicado es no entrar en el juego del deudor, y no aceptar enviar nuevos pedidos si no han pagado las facturas anteriores. Si existe dependencia por parte del cliente para los productos vendidos por el proveedor, se puede presionar con esta ventaja para que el deudor reembolse todas las facturas impagadas antes de entregarle más mercancía. En cualquier caso, no hay que ceder a este tipo de chantajes por parte de deudores.

### **2.14. *Los antiguos clientes que ya dejaron de comprar por algún motivo***

#### **Características**

Estos deudores son en realidad estos ex clientes enfadados que no han pagado por culpa de un litigio comercial o de una disputa con la empresa suministradora y que además han cambiado de proveedor.

**Problemática** El cliente no es insolvente ni tampoco es un tramposo, ya que dejó de pagar como forma de presión para que se le solucionara la disputa, o no pagó por no estar contento con el producto.

#### **Que hacer para cobrar**

Con estos deudores es necesario emplear a fondo la diplomacia, y en cualquier caso si hubo un litigio, habrá que ofrecer una solución que satisfaga al cliente, con el fin de cobrar la deuda. La gestión ideal sería no sólo cobrar, sino además recuperar al cliente.

### **2.15. *Los clientes que quieren conseguir un descuento especial***

#### **Características**

Estos clientes han bloqueado el pago porque se han enterado de que la empresa acreedora está facturando los mismos productos a precios más bajos a algún competidor. (Generalmente se enteran al recibir por error una factura destinada a otro cliente).

### **Problemática**

Estos deudores intentan forzar la concesión de un descuento adicional fuera del acuerdo comercial para tener las mismas tarifas que la competencia. En muchos casos el cliente piensa que está legitimado para exigir tales bonificaciones comerciales.

### **Que hacer para cobrar**

Con estos clientes hay que mantenerse firme y no concederle el descuento e igualmente es necesario explicarles las razones comerciales de porque existen diferentes tarifas según el volumen de compras de los clientes.

## **2.16. *Los morosos que recurren a la picaresca y buscan un pretexto para no pagar***

### **Características**

Estos son los deudores vivales que buscan una disputa para no pagar o para obtener una quita; son aquellos que alegan haber recibido productos defectuosos o un mal servicio para no pagar.

### **Problemática**

En la mayoría de los casos sus reclamaciones no tienen una base objetiva y se basan en falsedades o nimiedades, puesto que el único propósito del moroso es tener un pretexto para incumplir definitivamente su obligación.

### **Que hacer para cobrar**

En estos casos el supervisor de cobros debe adoptar una postura muy firme, poner en evidencia la falsedad del supuesto litigio y exigir el cobro. En caso de que el deudor se niegue a pagar hay que tomar las medidas oportunas tanto comerciales como jurídicas.

## **2.17. *Los morosos habituales que intentan retener el pago hasta el último día***

### **Características**

Son los deudores que prometen pagar, pero se retrasan todo lo que pueden antes de hacer el pago, ya que tienen un problema crónico de

estructura financiera que les ocasiona una falta de liquidez permanente.

#### **Problemática**

Por lo general dan prioridad al pago de las facturas atrasadas del acreedor que puntualmente necesitan y no pagan a los proveedores que no les resultan esenciales.

#### **Que hacer para cobrar**

El gestor de cobros debe reclamar con insistencia y ejercer la fuerza suficiente para cobrar, ya que estos morosos pagan a quienes les presionan adecuadamente. En caso de que la situación se deteriore, es conveniente revisar o cancelar las líneas de crédito.

### **2.18. *Los morosos en situación de crisis económica***

#### **Características**

Estos deudores han sufrido un deterioro progresivo de su liquidez hasta que han caído en una situación de insolvencia. Esta clase de morosos están en la antesala de la suspensión de pagos (o de la quiebra) lo que implica que los proveedores difícilmente cobrarán sus créditos.

#### **Problemática**

El seguir vendiendo a crédito a este tipo de clientes significa aumentar el importe del fallido que se avecina, pero cortarles el suministro puede acelerar la caída de estas empresas por falta de mercancía o de materia prima.

#### **Que hacer para cobrar**

Por lo tanto, no hay que servirles más pedidos a crédito, sino cobrar al contado las nuevas entregas de producto, e intentar recuperar todo lo que se pueda antes de la presentación del procedimiento concursal.

### **2.19. *Clientes que no se sienten obligados al pago:***

#### **Características**

Son los clientes que no se sienten moralmente obligados a realizar el pago, por razones éticas, por sentirse engañados por el proveedor, por

un malentendido, por falta de atención por parte del suministrador del producto, o por una disputa de precios.

### **Problemática**

Si no se convence al cliente que está obligado a hacer el pago son de difícil recuperación

### **Que hacer para cobrar**

El gestor de cobros si es necesario deberá utilizar argumentos conminatorios como decirle al deudor que es mejor que pague amistosamente ya que la alternativa que se le va a presentar si no lo hace será mucho peor.

## **2.20. Los morosos recalcitrantes:**

### **Características**

Los morosos recalcitrantes siempre prometen pagar, pero no lo hacen y van dando largas a sus acreedores.

El moroso recalcitrante intenta aprovecharse de la buena fe de sus proveedores y consigue eludir el pago utilizando sus estratagemas.

### **Problemática**

El moroso recalcitrante sabe que un gran número de acreedores acaba desistiendo si elude el pago durante unos cuantos meses, por consiguiente, sólo paga si se le apremia adecuadamente o si necesita el producto que le suministra el acreedor.

Asimismo, acostumbra a pagar cuando el acreedor acude a la vía judicial, ya que en caso de ser demandado se allana a la demanda ofreciendo el pago de la cantidad reclamada.

### **Que hacer para cobrar**

El gestor de cobros debe actuar enseguida si detecta a un moroso recalcitrante y deberá ejercer la máxima presión sin temor a perder el cliente. Asimismo, si es necesario se le puede conminar con emprender acciones judiciales o entregar el expediente a una empresa de recobros.

## **2.21. Los defraudadores y estafadores**

### **Características**

Más que morosos son timadores que premeditadamente han realizado la operación comercial con la intención de quedarse con la mercancía sin tener que pagar el precio pactado. A este tipo de fraude en la jerga policial se le conoce como el Timo del Nazareno, y es un clásico en el mundo de las estafas.

### **Problemática**

Ante estos casos al reclamar el pago, el supervisor de cobros se encuentra con que el defraudador ya ha desaparecido y que la sociedad que ha realizado la compra era una tapadera. El acreedor no se encuentra ante un problema de morosidad, sino ante un auténtico fraude por lo que será necesario recurrir a la vía judicial, e incluso a la vía penal si ha existido una estafa.

Que hacer para cobrar

Desgraciadamente estos casos son de muy difícil recuperación y por lo general se ha de pasar a pérdidas todo el importe adeudado.

## **2.2.3. Junta de Usuarios**

La Junta del Sector Hidráulico Huarmey Culebras, fue reconocida mediante Resolución Directoral N° 016-81-DRA-IV, de fecha 20 de abril de 1981, expedida por la Dirección Regional de Agricultura y Alimentación.

Políticamente se ubica en:

Región: Ancash

Provincias: Huaraz, Aija, Recuay, Huarmey

Distritos: Culebras, Huanchay, Huarmey, Coris, Huacllan, Sucha, Huayan, Malvas, Cochapeti, Pararin.

### **Hidrográfica:**

Vertiente hidrográfica: Pacífico

Unidades hidrográficas: Nombre: Culebras Código: 1375952

Nombre: Huarmey Código: 137594

### **Sectorial:**

Sector Hidráulico Menor Huarmey – Culebras.

### Sub Sector Hidráulico:

Huarmey, Juan Velasco Alvarado I, Juan Velasco Alvarado II, Alto Culebras, Bajo Culebras, San Miguel, Huayan, Cotaparaco, Huanchay, Coris, Cochapeti, Huacllan, Malvas y Mallqui.

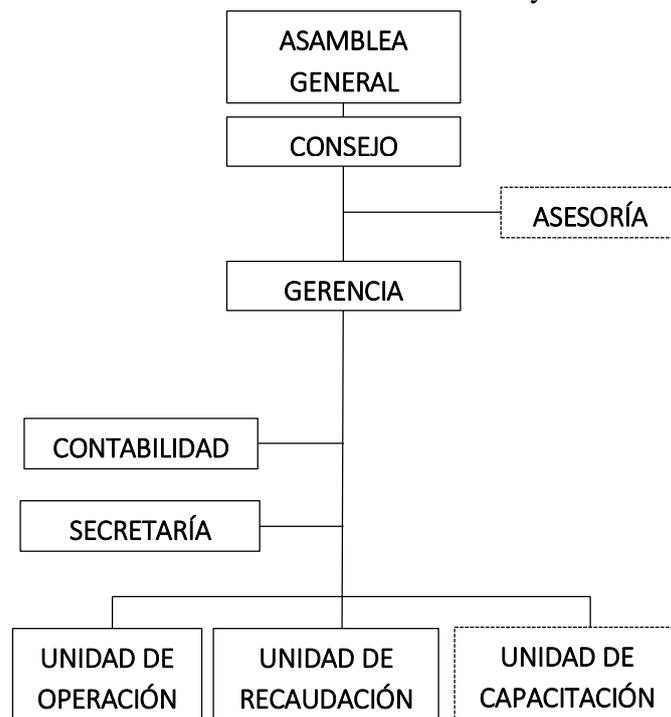
Que con Partida Registral 11003088, de fecha 19 de enero del 2018; se reconoce al Consejo Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Huarmey Culebras, periodo 2017-2020 la misma que está conformada de la siguiente manera:

### ACTUAL CONSEJO DIRECTIVO

Presidente	:	Victor Raul Rojas Alburqueque
Vicepresidente	:	Elmer Glicerio Braul Gomero
Tesorero	:	Rufino Paulino Pajuelo Valencia
Secretario	:	Ronald Alberto Bejar Borja
Consejero	:	Genaro Flores Amancio
Consejero	:	Eloy Humberto Flores Valenzuela
Consejero	:	Antonio Solano Rodriguez
Consejero	:	Jose Zenon Oncoy Rosales

### Estructura Orgánica

Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Huarmey culebras



## **Estructura Operativa**

Gerente	:	Ing. Ed Ard Romero Yzaguirre
Asesor Legal	:	Ronald Omar Zegarra Nuñez
Responsable de Cobranza y Tarifa	:	Maylin Acuña Bayes
Secretaria	:	Eliane Stefany Rodriguez Rojas
Sectorista	:	Frank Michel Visueta Yacila
Contador Externo	:	C.P.C Jeison Chilet Lázaro

La Junta de Usuarios, es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y de duración indefinida; que tiene por finalidad la participación activa y permanente de sus asociados en las labores de Operación y Mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica del Valle Huarmey Culebras; actualmente, desempeña por mandato de Ley el encargo de Operador de la Infraestructura Hidráulica Menor, razón por la cual está sujeta a cumplir con las normas emanadas de las Leyes de Recursos Hídricos, Ley de Organizaciones de Usuarios de Agua y sus Reglamentos respectivamente.

El Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica del Sector Hidráulico Menor Huarmey Culebras (POMDIH) 2018, constituye el conjunto de actividades que la Junta de Usuarios Huarmey Culebras y las catorce Comisiones de Usuarios que la conforman, planifican para alcanzar las metas y objetivos proyectados en el año, además sirve de sustento para determinar el valor de la Tarifa por el Uso de la Infraestructura Hidráulica Menor (TUIHME).

### **A. Objetivos generales:**

1. Mejorar el funcionamiento de la infraestructura hidráulica.
2. Lograr el estricto cumplimiento del presente Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica y gestión del Consejo Directivo.
3. Optimizar los ingresos económicos para el funcionamiento eficiente de la institución.
4. Fortalecer las relaciones entre dirigentes y usuarios mediante la buena comunicación y capacitación.
5. Realizar una eficiente y eficaz distribución del agua.
6. Lograr la Sostenibilidad de la Junta de Usuarios.

## **B. Objetivos específicos:**

1. Realizar reuniones de seguimiento trimestralmente por parte del Consejo Directivo de la Junta de Usuarios.
2. Capacitar a los directivos y Usuarios líderes de la Junta de Usuarios, Comisiones de Usuarios y Comités de Usuarios.
3. Elaborar el presupuesto de acuerdo a las necesidades de las Comisiones de Usuarios y la Junta de Usuarios.
4. Distribución racional y control permanente del recurso hídrico.
5. Evaluar Trimestral los indicadores de gestión.
6. Asesorar y apoyar a las Comisiones de Usuarios en la ejecución de sus planes de distribución de agua.

## **C. Estrategias:**

- a) Fomentar el nivel de recaudación de las Comisiones de Usuarios de las partes altas de la Cuenca Huarmey Culebras, Teniendo a que consideren el volumen de agua otorgado.
- b) Propiciar la asignación de Volúmenes de Agua de Riego a las Comisiones de Usuarios, en función del Plan de Cultivo y Riego y de acuerdo al pago de la Tarifa de Agua.
- c) Comprometer a los directivos de las Comisiones de Usuarios y personal encargado de la distribución de agua, para que no entreguen agua de riego a los agricultores que no hayan hecho su Declaración de Intención de Siembra (DIS), que no estén al día con el pago de la tarifa y cuotas, y que no hayan realizado sus labores o limpia de canales, para que los agricultores sean sujetos de la orden de riego y al ordenamiento de la distribución de agua.
- d) Mayor y efectivo control en la distribución de agua de riego a nivel parcelario, a través de las Comisiones de Regantes para detectar actos punibles y exigir la sanción con multa a los infractores.
- e) Determinar la deuda real de los usuarios por tarifa de agua en cada Comisión de Regantes, con la finalidad de reducir la morosidad hasta en un 70 % del saldo actual, disponiendo el corte del servicio de agua para riego de aquellos agricultores que no cumplan con el pago de sus deudas pendientes.

- f) Cobranza de tarifa por uso de agua con fines agrarios, con aplicación de los Módulos de Riego aprobado por la Autoridad Nacional del Agua, en parte de las áreas donde exista agua de recuperación, filtraciones, puquios, manantiales, usadas en los cultivos instalados por los usuarios.
- g) En caso de lograr una mayor eficiencia del uso del agua que se refleje en la recaudación y que supere el monto presupuestado, destinarlo para un fondo de reserva para utilizarlo en cualquier eventualidad, como el caso de la recuperación oportuna de la infraestructura de riego y drenaje que pueda ser deteriorada o colapsada por efectos de creídas extraordinarias.
- h) Consolidar el pago de la tarifa de agua de las aguas de filtraciones.
- i) Realizar las supervisiones de recaudación, contables y técnicas a cada una de las Comisiones de Usuarios y de igual manera de nuestra sede con fines de que se mejore la gestión integral de la organización.
- j) Incentivar al personal para que con su participación se logre mejorar el uso eficiente del agua y con ello cumplir el rol de operador señalado por el estado.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### ***Estrategia de cobranza:***

(Morales & Morales, 2014, p.146), las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos.

#### ***Prevención***

(Morales & Morales, 2014, p.146), son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan.

#### ***Cobranza***

(Morales & Morales, 2014, p.146), son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

### ***Extinción***

(Morales & Morales, 2014, p.146), “son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes”.

### ***Negligentes***

(Morales & Morales, 2014, p.147), Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es un transgresor crónico, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente.

### ***Temporalmente se atrasan:***

(Morales & Morales, 2014, p.148), “los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos periodos no coinciden”.

### ***Siempre se atrasan***

(Morales & Morales, 2014, p.148), “estos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible”.

### ***Sobreextendido a sí mismos***

(Morales & Morales, 2014, p.148), estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas. Cuando tienen una emergencia, como enfermedad, muerte de algún familiar, o pérdidas de trabajo, no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos.

### ***Notificación al cliente***

(Morales & Morales, 2014, p.178), “El proceso, generalmente aceptado, consiste en enviar una penúltima carta requiriendo el pago, mencionando que, si no se llega a un acuerdo para que en un plazo corto se liquide el adeudo, se recurrirá a un abogado”

### ***Notificación definitiva***

(Morales & Morales, 2014, p.178), para dar una última oportunidad de pago antes de turnar la cuenta al departamento legal, que puede ser una llamada telefónica, siempre que su objetivo sea reiterar, en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para la liquidación de su adeudo y que, de no obtenerse esa respuesta, la alternativa será la acción legal correspondiente.

### ***Morosidad***

(Marzo, Wicijo, & Rodríguez, 2008, p.7), el término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago.

### ***Problemas financieros***

(Brachfield P. , 2017, p.18), “el deudor no dispone de fondos autogeneradores suficientes para hacer frente a todos los pagos operativos y financieros. Hasta que no consiga superar este desfase que le provoca una situación de iliquidez, el deudor seguirá impagando”.

### ***Causas de nivel intelectual***

(Brachfield P. , 2017, p.19), algunos deudores carecen de la formación y del nivel de conocimiento suficientes para entender que es imperativo cumplir con puntualidad con las obligaciones de pago. Este tipo de deudores debido a su bajo nivel educativo, son incapaces de darse cuenta de los perjuicios que están provocando a sus proveedores al retrasar los pagos de forma reiterada.

### ***Causas emocionales***

(Brachfield P. , 2017, p.20), “estos deudores impagan para castigar al proveedor por una conducta que ellos consideran impropio, en otras palabras, el auténtico motivo es fastidiarlo”.

### ***Mal informados***

(Brachfield, 2017, p.35), “son los que han interpretado mal las condiciones de venta y la forma de pago o no han recibido la información correcta en el momento de la operación por parte del vendedor”.

### ***Despistados***

(Brachfield, 2017, p.35), “son los que se han olvidado de que tenían una factura pendiente o que no tienen un sistema para realizar los pagos a proveedores y trabajan fiándose de su memoria o con sistemas ineficaces de control”.

### ***Despreocupados***

(Brachfield, 2017, p.39), “son los clientes que a pesar de tener suficiente capacidad o aptitud para dirigir correctamente su negocio y pagar puntualmente, su falta de diligencia y responsabilidad les lleva a incumplir con sus obligaciones”.

### ***Sin liquidez:***

(Brachfield, 2017, p.40), este tipo de deudores tienen impagados un mes sí y otro no, aunque suelen abonarlos al cabo de cierto tiempo. Estos morosos son los que impagan las facturas de forma habitual, ya que carecen de liquidez suficiente para pagar al vencimiento. No obstante, siempre acaban pagando las facturas atrasadas, si el acreedor les hace un seguimiento permanente.

### ***Castigadores:***

(Brachfield, 2017, p.40), “esta clase de deudores tienen liquidez suficiente para pagar, pero no lo hacen porque quieren sancionar al proveedor. Por lo general son clientes que han recibido un trato pésimo por parte del proveedor”.

### ***Sin obligación al pago:***

(Brachfield, 2017, p.44), “son los clientes que no se sienten moralmente obligados a realizar el pago, por razones éticas, por sentirse engañados por el proveedor, por un malentendido, por falta de atención”.

***Recalcitrantes:***

(Brachfield, 2017, p.44), “los morosos recalcitrantes siempre prometen pagar, pero no lo hacen y van dando largas a sus acreedores. El moroso recalcitrante intenta aprovecharse de la buena fe de sus proveedores y consigue eludir el pago utilizando sus estratagemas”.

**2.4. Formulación de hipótesis**

**2.4.3. Hipótesis general**

La estrategia de cobranza se relaciona significativamente con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**2.4.4. Hipótesis específicas**

- a) Las fases de la cobranza se relacionan significativamente con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.
- b) La clasificación de clientes se relaciona significativamente con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.
- c) La etapa final en la gestión de cobros se relaciona significativamente con la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño metodológico**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

La investigación por su naturaleza corresponde a una Investigación de tipo básica o teórica, porque tiene como finalidad ampliar los conocimientos ya existentes respecto a la estrategia de cobranza de los Usuarios de Agua y la morosidad de los Usuarios de Agua

#### **3.1.2. Nivel de la investigación**

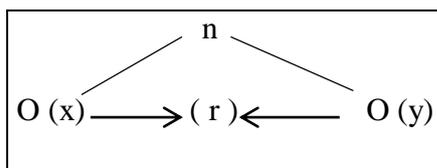
El presente estudio es de nivel correlacional pues se medirá el grado de relación entre el nivel de la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios.

#### **3.1.3. Diseño**

El diseño de la presente investigación es No Experimental, porque implica la observación del hecho en su condición actual y su estado natural, sin intervención del investigador. No existe manipulación de la variable dependiente, sólo se describe y se analiza la incidencia e interrelación de las variables en un momento dado.

Así mismo es Transversal (o transeccional), porque la recolección de los datos se realizará en un solo momento haciendo un corte en el tiempo y se evaluará en base a ello la investigación, sin evaluar la evolución futura del problema que pueda tener la relación entre las variables de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.154).

El esquema de diseño es el siguiente:



Donde:

**n:** Muestra de Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney.

**Ox;** Medición de la variable Estrategia de Cobranza.

**Oy:** Medición de la variable Morosidad.

**r:** Posible relación entre ambas variables.

### 3.1.4. Enfoque

Debido a las características de las variables, esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, porque la investigación se fundamenta en el análisis de los datos y la prueba de hipótesis en base a la estadística descriptiva e inferencial.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

(Carrasco, 2005, p.236), menciona que la población: “es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”.

La población a estudiar en la presente investigación tiene la característica de ser una población finita, y estará conformado por todo los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, que hacen un total de 986 Usuarios de Agua, distribuidos en 457 Comisión de Usuarios Huarney, 333 Comisión de Usuarios JVAI y 196 Comisión de Usuarios JVAIL, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. *Población de Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey*

Comisión de Usuarios	Número de Usuarios de Agua
HUARMEY	457
JVA I	333
JVA II	196
TOTAL	986

*Fuente:* Padrón de la Junta de Usuarios del 2018

### 3.2.2. Muestra

(Carrasco, 2005, p.237), afirma que la muestra: es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

En la presente investigación la selección de la muestra será de tipo probabilística estratificado en la modalidad de afijación proporcional, cuyo tamaño se obtendrá a través de la fórmula estadística para población finita, utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

**n**= Tamaño de la muestra.

**N**= Tamaño de la población de estudio.

**E**= Error del muestreo: Representa el nivel de precisión para que los resultados sean generalizados a toda la población. Asumiremos 5%.

**Z**= Nivel de confianza: Representa el límite de confianza necesario para generalizar los resultados obtenidos a nivel de muestra, a toda la población.

Al 95%, se considera  $Z = 1,96$ .

**p**= Proporción a favor. (Asumiremos  $p = 0,5$ . No se conoce el porcentaje).

**q**= Proporción en contra. (Asumiremos  $q = 0,5$ ).

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 986}{0,05^2 (986 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 277$$

Tabla 2. Muestra estratificada por Comisión de Usuarios que pertenece el Usuario de Agua en la Junta de Usuarios

Comisión de Usuarios	Número de Usuarios de Agua (SN)	Proporción de cada estrato (SN/N)	Tamaño de muestra por estrato (SN/N).n
HUARMEY	457	0,46	(0,46)(277) = 127
JVA I	333	0,34	(0,34)(277) = 94
JVA II	196	0,20	(0,20)(277) = 56
TOTAL	N= 986		n = 277

Fuente: Datos calculados por el investigador.

La Muestra está conformado por 277 Usuarios de Agua, 3 Comisiones de Usuarios de la Junta de Usuarios, los cuales serán encuestados.

### 3.3. Operacionalización de las variables e indicadores

Cuadro 1: Operacionalización de las variables e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador
Variable X Estrategia de Cobranza	Fases de la cobranza	Prevención
		Cobranza
		Extinción
	Clasificación de clientes	Negligentes
		Temporalmente se atrasan
		Siempre se atrasan
		Se han sobreextendido
	Etapa final en la gestión de cobros	Notificación al cliente
		Notificación definitiva
Variable Y Morosidad	Causas principales	Problemas financieros
		Nivel intelectual
		Emocionales
	Tipos de morosos	Mal informados
		Despistados
		Despreocupados
		Sin liquidez
		Castigadores
		Sin obligación al pago
Recalcitrantes		

Fuente: Adaptado de (Morales & Morales, 2014) Y (Brachfield P. , 2017)

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El proceso de recopilación de los datos en la presente investigación se realizará usando las siguientes técnicas:

#### 3.4.1. Técnicas a emplear

##### **La encuesta**

(Carrasco, 2005, p.314), define que la encuesta: “es una técnica de investigación social para la indagación exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis”.

#### 3.4.2. Descripción de los instrumentos

El instrumento que corresponde a la técnica de la encuesta y que se utilizará en la presente investigación es el cuestionario:

Según (Carrasco, 2005, p.318), “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo”.

**Cuestionario se aplicará a los Usuarios de Agua, para medir el nivel de estrategia de cobranza y la morosidad en la Junta de Usuarios.**

Estrategia de Cobranza: 3 dimensiones, 9 indicadores; distribuidos en 10 ítems.

1= No.                              2= A veces.                              3= Si.

Morosidad: 2 dimensiones, 10 indicadores; distribuidos en 10 ítems.

Cada uno de los ítems tiene una escala de valoración del 1 al 3.

1= Si.                              2= A veces.                              3= No.

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Una vez recolectado los datos mediante el instrumento, estos serán registrados, tabulados y codificados.

Se realizará el análisis de los datos con el programa estadístico SPSS (Statistical

Package for Social Sciences) versión 25, para organizar, presentar los datos e información recabada de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios. Así como el uso del Excel 2016 para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos.

Se hará uso de la:

a) Estadística descriptiva.

- Representación tabular y gráfica.
- Medidas de tendencia central y de variabilidad.

b) Estadística Inferencial para Prueba de Hipótesis.

Para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información, se someterá a prueba:

- La Hipótesis General
- Las Hipótesis Específicas

Para probar la hipótesis General y las hipótesis específicas se aplicará la prueba estadística No Paramétrica Correlación por Rangos Rho de Spearman, debido a que la estrategia de cobranza y la morosidad son variables categóricas, que para fines de Operacionalización se han trabajado con puntajes en escala de medición Ordinal.

Al no encontrarse normalidad de los datos se utilizará la prueba estadística No paramétrica Rho de Spearman. La fórmula que permite el cálculo de la correlación entre las dos variables X e Y, medidas en escala ordinal, es la siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

**D<sub>i</sub>**: Es la distancia existente entre los puestos que ocupan las puntuaciones correspondientes a un sujeto i cuando estas puntuaciones han sido ordenadas para X y para Y.

**N**: Número de parejas por rangos o número de observaciones.

Los valores del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman pueden variar de -1 a +1 según el siguiente rango de valores:

Tabla 3. *Tabla de valores del coeficiente de correlación rho de Spearman*

Valores	Interpretación
De - 0, 91 a - 1, 00	Correlación negativa muy alta
De - 0,71 a - 0, 90	Correlación negativa alta
De - 0,41 a - 0, 70	Correlación negativa moderada
De - 0,21 a - 0, 40	Correlación negativa baja
De 0, 00 a - 0, 20	Correlación negativa prácticamente nula
De 0, 00 a 0, 20	Correlación positiva prácticamente nula
De 0, 21 a 0, 40	Correlación positiva baja
De 0, 41 a 0, 70	Correlación positiva moderada
De 0, 71 a 0, 90	Correlación positiva alta
De 0, 91 a 1, 00	Correlación positiva muy alta

*Fuente:* Tomado de (Bisquerra Alzina, 2009, p.212)

### 3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### a) Validez del instrumento

Se entiende por validez según la definición dada por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.201) “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

Para determinar la validez del instrumento, este se sometió a la evaluación de un panel de expertos, antes de su aplicación para verificar si el contenido de instrumento, se ajusta al estudio planteado.

La validez de contenido del instrumento (cuestionario) fue evaluado mediante el juicio de expertos con experiencia en el tema, a quienes se les proporcionó: La matriz de consistencia, el cuadro de operacionalización de variables, el cuestionario y la hoja de informe del juicio de expertos.

Los jueces brindaron la valoración del cuestionario correspondiente a las variables en estudio y, para tal efecto, se hizo revisar el cuestionario por el siguiente panel de expertos:

J1: Dr. Ramos y Yovera, Santiago Ernesto.

J2: Dr. Gonzales Añorga, Carlos Máximo.

J3: Lic. Valdez Arroyo Francisco.

J4: Lic. Lucumi Quinteros, Wilfredo Armando.

Los expertos proporcionaron las siguientes calificaciones:

Tabla 4. Nivel de validez del instrumento según el juicio de expertos

Indicadores	JUECES				TOTAL
	J1	J2	J3	J4	
1. Claridad	5	4	5	4	18
2. Objetividad	5	5	5	5	20
3. Actualidad	5	4	4	4	17
4. Organización	5	5	5	5	20
5. Suficiencia	5	4	5	5	19
6. Pertinencia	5	5	5	5	20
7. Consistencia	5	4	4	4	17
8. Coherencia	5	5	5	5	20
9. Metodología	5	5	5	5	20
10. Aplicación	5	5	5	5	20
TOTAL opinión	50	46	48	47	191

Nota: En base a los resultados de la ficha de validez de los expertos

Donde:

1= Muy Malo

2= Malo

3= Regular

4= Bueno

5= Muy Bueno

#### Cálculo del Coeficiente de Validez:

$$\text{Validez} = \frac{\text{Total opinion}}{\text{Total maximo}} = \frac{191}{10 \times 5 \times 4} = \frac{191}{200} = 96\%$$

De acuerdo a la tabla anterior, la validez del instrumento otorgada por los jueces expertos tiene un porcentaje igual al 96,0 %, el cual significa que el instrumento tiene una validez perfecta, según la escala de la siguiente tabla.

Tabla 5. Valoración de la validez

Valores	Niveles de validez
0,00 - 0,53	Validez nula
0,54 - 0,64	Validez baja
0,65 - 0,69	Valido
0,70 - 0,80	Muy valido
0,81 - 0,94	Excelente validez
0,95 - 1,00	Validez perfecta

Nota: Tomado de (Ruiz, 2002)

## b) Confiabilidad del instrumento

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, primero se realizó una prueba piloto con un grupo de 30 Usuarios de Agua no pertenecientes a la muestra de estudio, pero con características equivalentes a la misma, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido.

Para la presente investigación se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia de las variables en estudio. Para tal fin, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de varianzas de los ítems.

$S_t^2$  : Varianza de la suma de los ítems

**K**: El número de preguntas o ítems.

*Tabla 6. Estadístico de fiabilidad de la variable estrategia de cobranza*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,871	10

*Nota:* En base a los resultados de la prueba piloto

*Tabla 7. Estadístico de fiabilidad de la variable morosidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,865	10

*Nota:* En base a los resultados de la prueba piloto

Tabla 8. *Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad*

Valores	Nivel de confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

*Nota:* Tomado de (Ruiz, 2002) y (Palella & Martins, 2003)

Los resultados de la tabla 6 y tabla 7 nos muestran un valor de 0,871 y 0,865 respectivamente, lo cual indican que los instrumentos tienen muy alto grado de confiabilidad. Por lo tanto, es confiable para la investigación.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

#### 4.1.1. Descripción de la variable Estrategia de cobranza

Para el análisis descriptivo de los resultados de la variable estrategia de cobranza de los Usuarios de Agua y sus dimensiones, se realizó la respectiva baremación.

Tabla 9. Baremo de la variable estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios

Dimensiones	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Intervalos	Categorías
Fases de cobranza	3	9	3 - 5	Mala
			6 - 8	Regular
			9 - más	Buena
Clasificación de clientes	4	12	4 - 7	Mala
			8 - 11	Regular
			12 - más	Buena
Etapa final de la gestión de cobros	3	9	3 - 5	Mala
			6 - 8	Regular
			9 - más	Buena
<b>Estrategia de cobranza</b>	10	30	10 - 17	Mala
			18 - 25	Regular
			26 - 30	Buena

Tabla 10. Niveles de estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios

Niveles Estrategia de cobranza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	93	33,6	33,6	33,6
	Regular	107	38,6	38,6	72,2
	Buena	77	27,8	27,8	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

*Nota:* Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

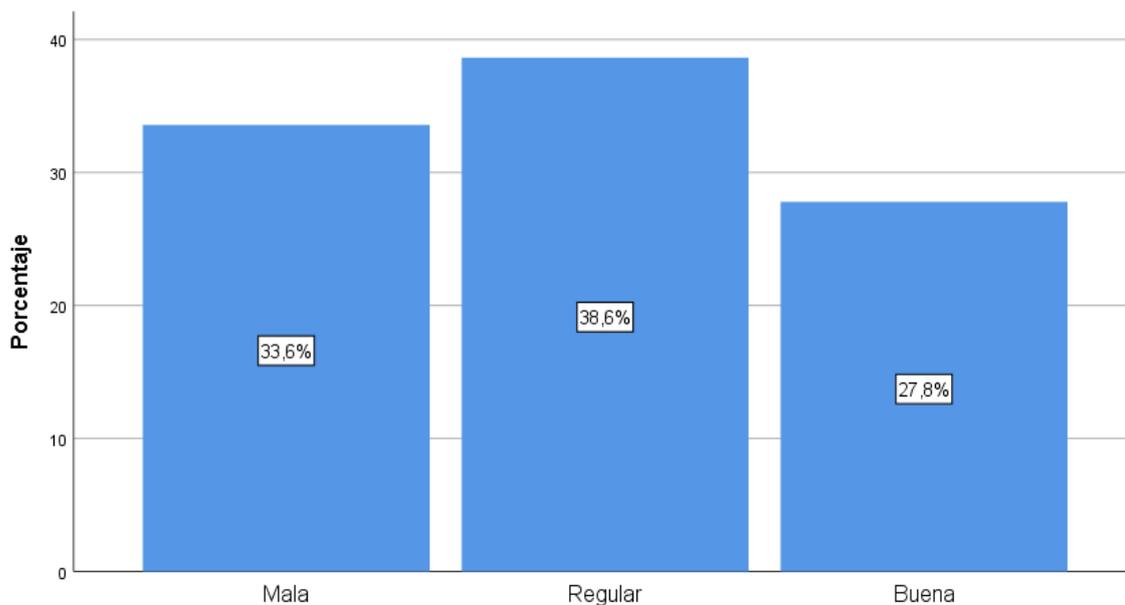


Figura 1. Niveles de estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios.

De la tabla 10 y figura 1, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua encuestados de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 38,6 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza que ejerce la Junta de Usuarios es regular; mientras un 33,6 % manifiestan que la estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios es mala y un 27,8 % manifiestan que la estrategia de cobranza es buena.

Tabla 11. Niveles alcanzados en la dimensión fases de cobranza.

Niveles de fases de cobranza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	105	37,9	37,9	37,9
	Regular	151	54,5	54,5	92,4
	Buena	21	7,6	7,6	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

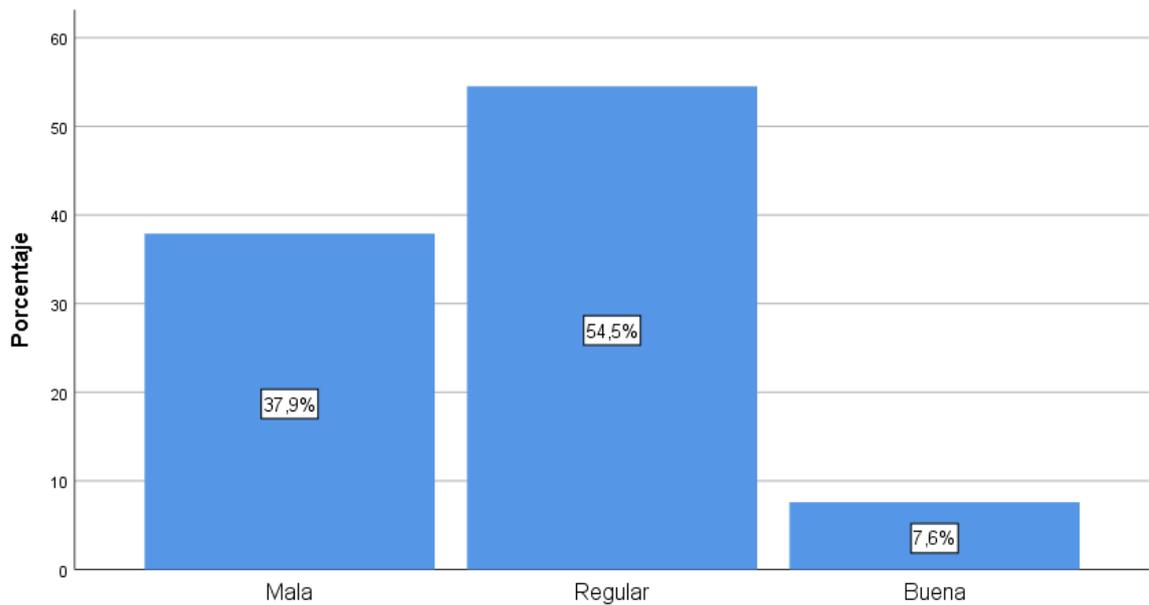


Figura 2. Niveles alcanzados en la dimensión fases de cobranza de la Junta de Usuarios

De la tabla 11 y figura 2, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua encuestados de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 54,5 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a las fases de cobranza es regular; mientras un 37,9 % manifiestan que es mala y un 7,6 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a las fases de cobranza es buena.

Tabla 12. Niveles alcanzados en la dimensión clasificación de clientes

Niveles de clasificación de clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	110	39,7	39,7	39,7
	Regular	103	37,2	37,2	76,9
	Buena	64	23,1	23,1	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

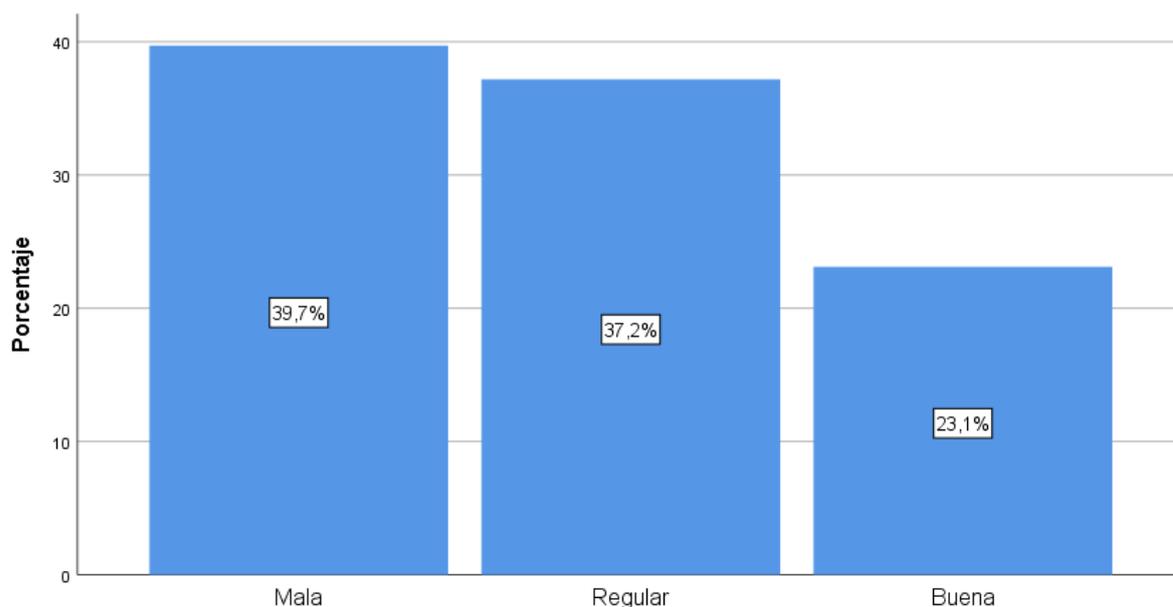


Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión clasificación de clientes de la Junta de Usuarios

De la tabla 12 y figura 3, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua encuestados de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 39,7 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a la clasificación de clientes es mala; mientras un 37,2 % manifiestan que es regular y un 23,1 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a la clasificación de clientes es buena.

Tabla 13. Niveles alcanzados en la dimensión etapa final de gestión de cobro

Niveles Etapa en la gestión de cobros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	123	44,4	44,4	44,4
	Regular	37	13,4	13,4	57,8
	Buena	117	42,2	42,2	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

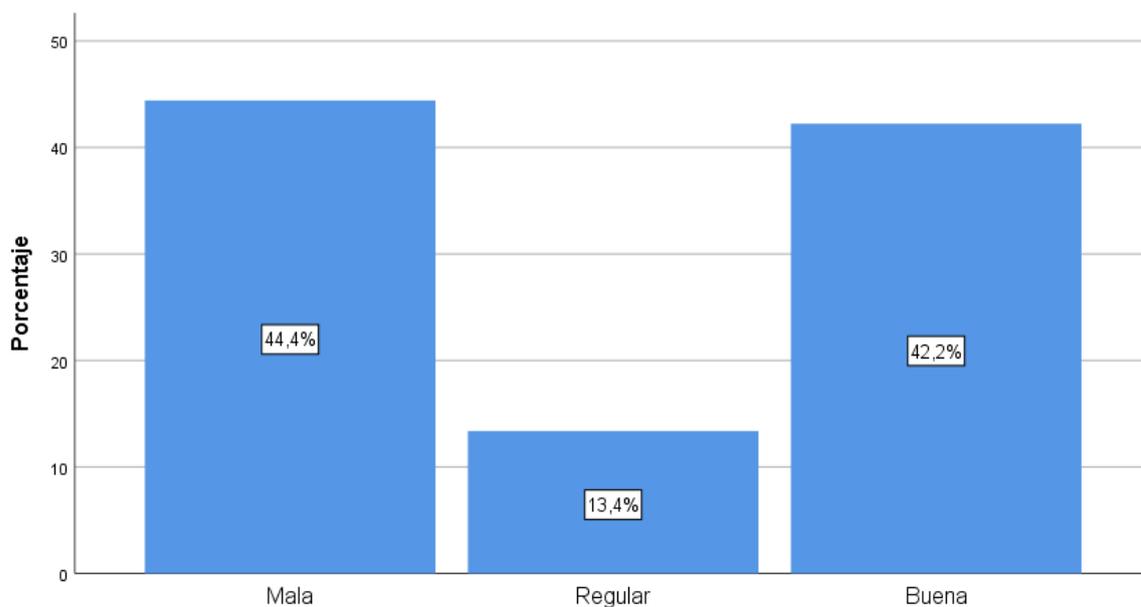


Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión etapa final de gestión de cobros de la Junta de Usuarios

De la tabla 13 y figura 4, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua encuestados de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 44,4 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a la etapa final de gestión de cobros es mala; mientras un 42,2 % manifiestan que es buena y un 13,4 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a la etapa final de gestión de cobros es regular.

#### 4.1.2. Descripción de la variable Morosidad

Para el análisis descriptivo de los resultados de la variable morosidad de los Usuarios de Agua y sus dimensiones, se realizó la respectiva baremación.

Tabla 14. Baremo de la variable morosidad.

Dimensiones	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Intervalos	Categorías
Causas principales	3	9	3 - 5	Alta
			6 - 8	Moderada
			9 - más	Baja
Tipos de morosos	7	21	7 - 12	Alta
			13 - 18	Moderada
			19 - 21	Baja
<b>Morosidad</b>	10	30	10 - 17	Alta
			18 - 25	Moderada
			26 - 30	Baja

Tabla 15. *Niveles de morosidad*

Niveles de morosidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	170	61,4	61,4	61,4
	Moderada	88	31,8	31,8	93,1
	Baja	19	6,9	6,9	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

*Nota:* Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

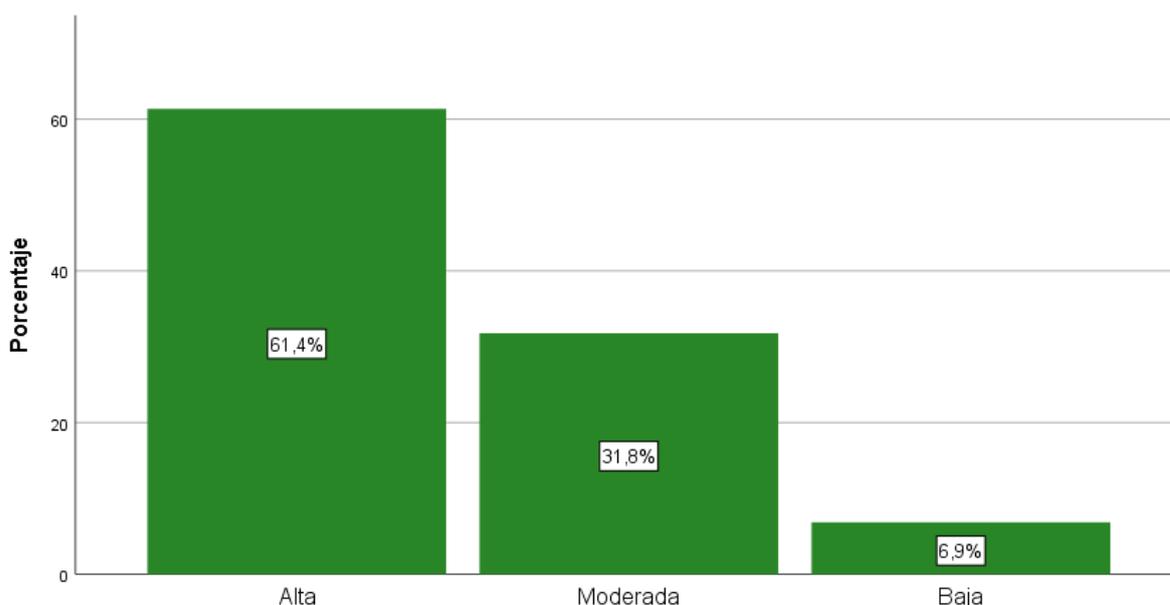


Figura 5. Niveles de morosidad de los Usuarios de Agua

De la tabla 15 y figura 5, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua encuestados de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 61,4 % de ellos muestran un nivel de morosidad es alta; mientras un 31,8 % muestran un nivel de morosidad moderada y un 6,9 % muestran un nivel de morosidad baja.

Tabla 16. Niveles alcanzados en la dimensión causas principales

		Niveles de causas principales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	142	51,3	51,3	51,3
	Moderada	126	45,5	45,5	96,8
	Baja	9	3,2	3,2	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

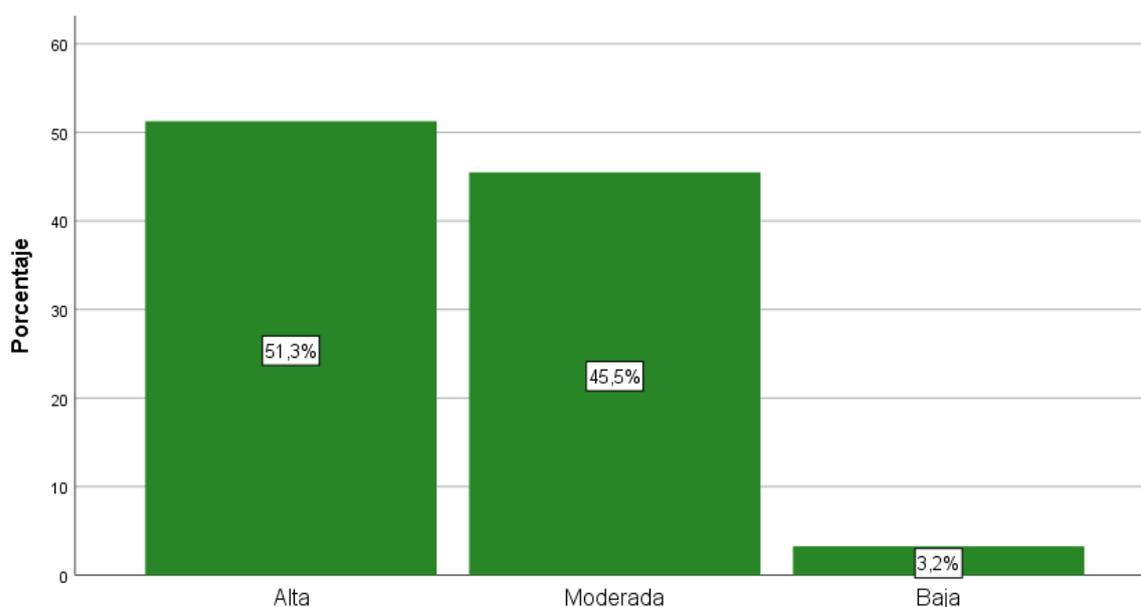


Figura 6. Niveles alcanzados en la dimensión causas principales de los Usuarios de Agua

De la tabla 16 y figura 6, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey. El 51,3 % de ellos mostraron en la dimensión causas principales un nivel de morosidad alta; mientras un 45,5 % muestran en esta dimensión un nivel de morosidad moderada y un 3,2 % alcanzaron en la dimensión causas principales un nivel de morosidad baja.

Tabla 17. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de morosos

		Niveles Tipo de morosos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	181	65,3	65,3	65,3
	Media	94	33,9	33,9	99,3
	Alta	2	,7	,7	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Usuarios de la Junta de Usuarios

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

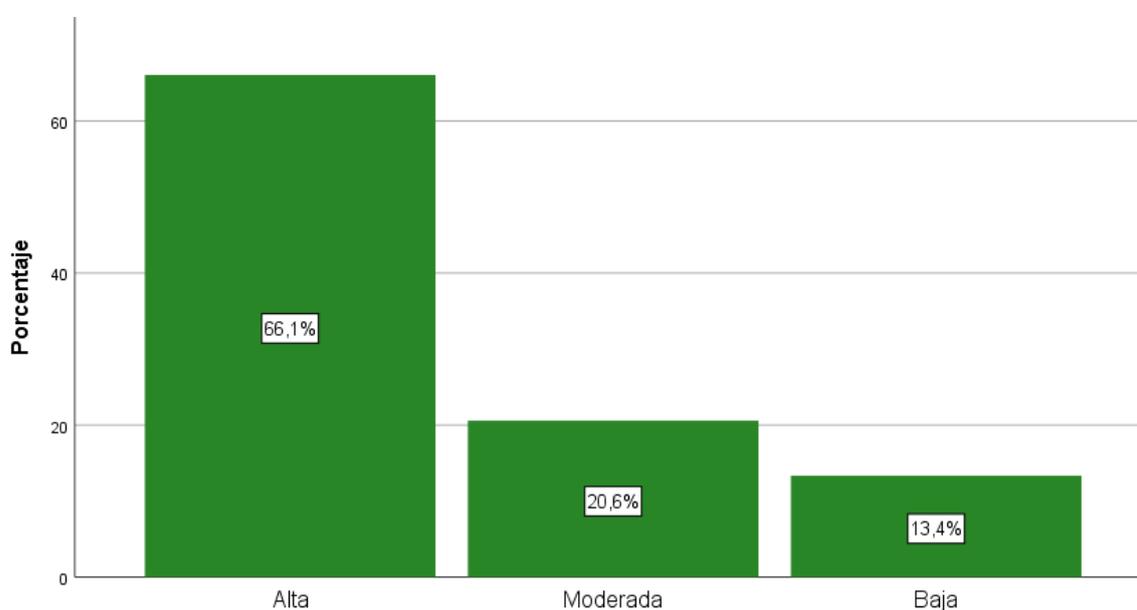


Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión tipo de morosos

De la tabla 17 y figura 7, se observa que de un total de 277 Usuarios de Agua de la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney. El 66,1 % de ellos mostraron en la dimensión tipos de morosos un nivel de morosidad alta y un 20,6 % alcanzaron en esta dimensión un nivel de morosidad moderada y un 13,4 % alcanzaron en la dimensión tipo de morosos un nivel de morosidad baja.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

Dado que se tiene 2 variables cuantitativas es necesario comprobar antes de cualquier análisis estadístico inferencial, si los datos de las variables aleatorias estudiadas siguen o no el modelo normal de distribución de probabilidades. Para realizar la prueba de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de la muestra es mayor que 30.

### Prueba de Normalidad Kolmogorov – Smirnov

Para realizar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov se siguió el siguiente procedimiento:

a) Planteo de las hipótesis:

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** Los datos provienen de una distribución normal

**Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ):** Los datos no proviene de una distribución normal.

b) Nivel de significación o margen de error:  $\alpha = 5\% = 0,05$

c) Estadístico de prueba: Kolmogorov – Smirnov

Tabla 18. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estrategia de cobranza	,088	277	,000	,945	277	,000
Morosidad	,180	277	,000	,898	277	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

d) Regla de decisión:

- Si  $p\_valor (sig) < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p\_valor (sig) \geq 0,05$  no se rechaza la hipótesis nula

Sobre la variable estrategia de cobranza, el p-valor es igual 0,000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que los datos no provienen de una distribución normal.

Sobre la variable morosidad, el p-valor es igual 0,000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que los datos no provienen de una distribución normal.

e) Conclusión:

Ambas variables no presentaron distribuciones simétricas, por lo que, para efectuar la prueba de hipótesis de alcance correlacional, se utilizó la prueba estadística no paramétrica: Prueba de Correlación Rho de Spearman.

#### 4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General

**Hipótesis Alterna (H<sub>a</sub>):** Existe una relación inversa y significativa entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe una relación inversa y significativa entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018.

. Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si  $p \leq \alpha$  ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$  ; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación de Rho de Spearman

Tabla 19. *Correlación entre la estrategia de cobranza y la morosidad*

<b>Correlaciones</b>				
			Estrategia de cobranza	Morosidad
Rho de Spearman	Estrategia de cobranza	Coeficiente de correlación	1,000	-,918**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	277	277
	Morosidad	Coeficiente de correlación	-,918**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	277	277

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 19, el valor Sig.(bilateral)= p\_valor es de 0,000 es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación inversa significativa entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,918 lo que significa que existe una correlación inversa muy alta.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

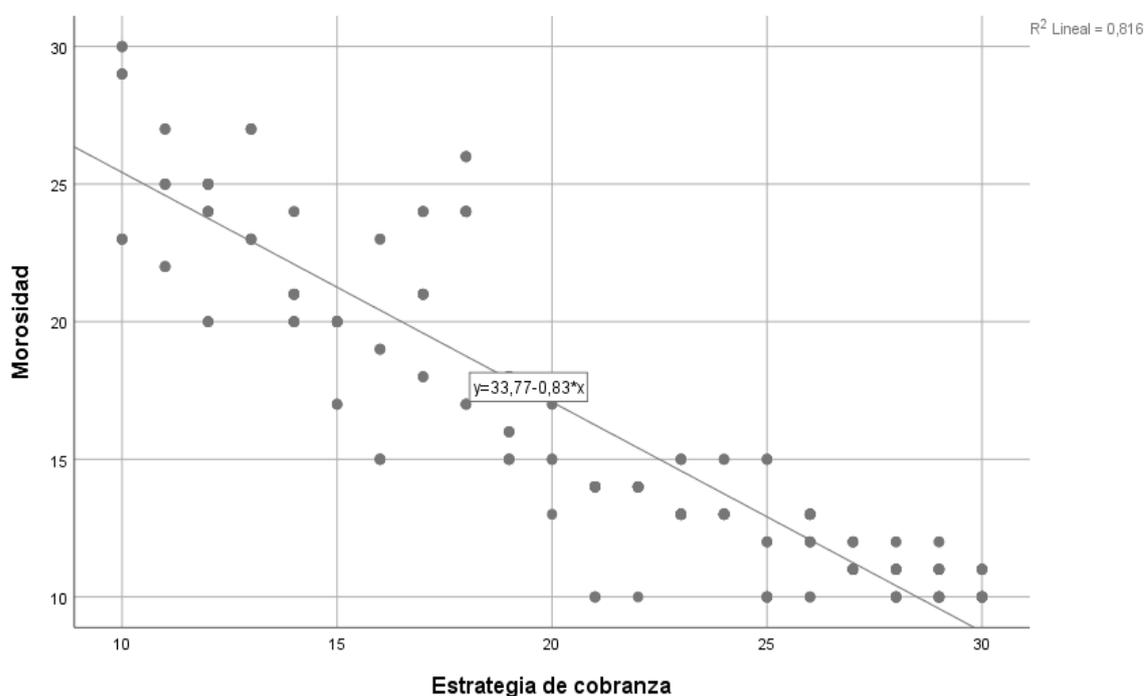


Figura 8. Diagrama de dispersión estrategia de cobranza y morosidad

#### 4.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas

##### Hipótesis específica 1

**Hipótesis Alternativa (Ha):** Existe relación inversa y significativa entre las fases de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe relación inversa y significativa entre las fases de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**. Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$**

**. Regla de decisión:**

- Si  $p \leq \alpha$  ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$  ; se acepta la hipótesis nula

**. Prueba estadística:** Prueba de correlación de Rho de Spearman

Tabla 20. *Correlación entre las fases de cobranza y la morosidad*

<b>Correlaciones</b>			Fases de cobranza	Morosidad
Rho de Spearman	Fases de cobranza	Coeficiente de correlación	1,000	-,470**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	277	277
	Morosidad	Coeficiente de correlación	-,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	277	277

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 20, el valor Sig.(bilateral)= p\_valor es de 0,000 es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, existe relación inversa y significativa entre las fases de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,470 lo que significa que existe una correlación inversa moderada.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

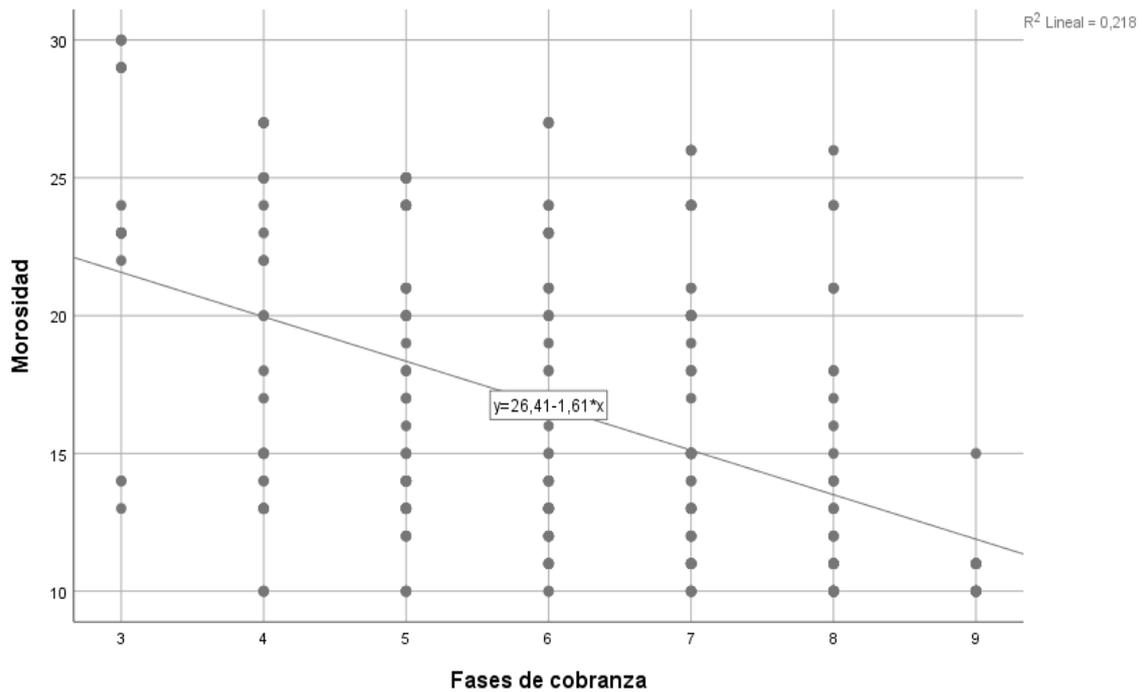


Figura 9. Diagrama de dispersión fases de cobranza y morosidad

### Hipótesis específica 2

**Hipótesis Alternativa (Ha):** Existe relación inversa y significativa entre la clasificación de clientes y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Hipótesis nula (H0):** No existe relación inversa y significativa entre la clasificación de clientes y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

. Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si  $p \leq \alpha$  ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$  ; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación Rho de Spearman

Tabla 21. *Correlación entre la clasificación de clientes y la morosidad*

Correlaciones				
			Clasificación de clientes	Morosidad
Rho de Spearman	Clasificación de clientes	Coefficiente de correlación	1,000	-,873**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	277	277
	Morosidad	Coefficiente de correlación	-,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	277	277

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 21, el valor Sig.(bilateral)= p\_valor es de 0,000 es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación inversa y significativa entre la clasificación de clientes y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,873 lo que significa que existe una correlación inversa alta.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

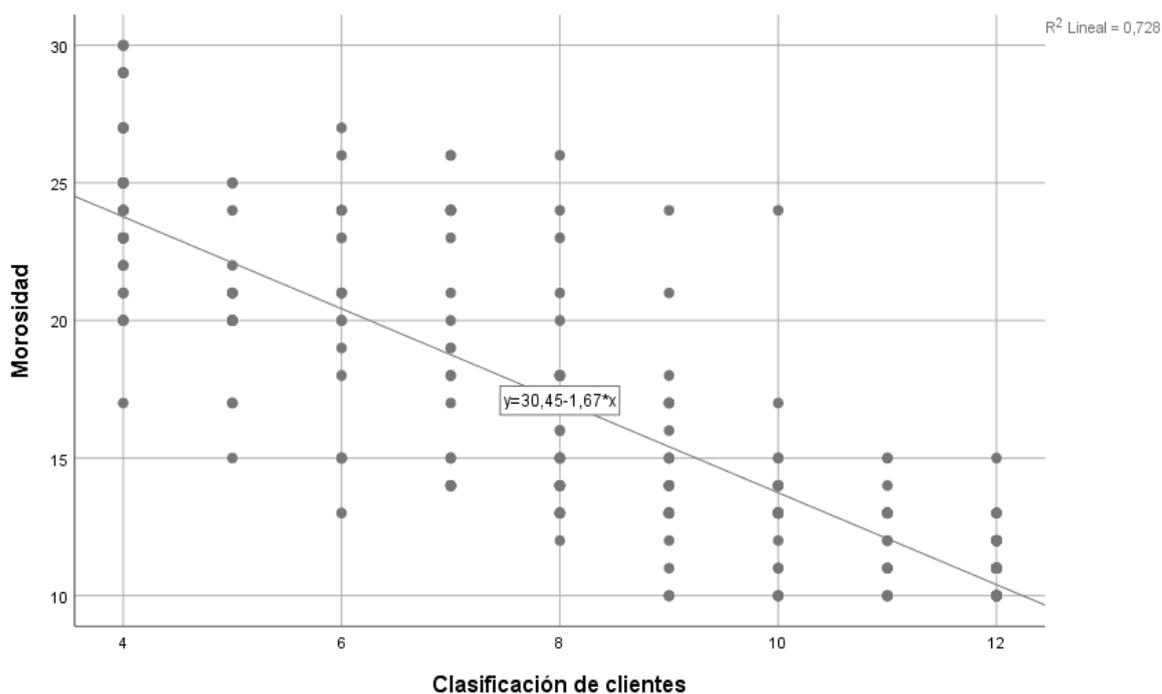


Figura 10. Diagrama de dispersión clasificación de clientes y morosidad

### Hipótesis específica 3

**Hipótesis Alterna (Ha):** Existe relación inversa y significativa entre la etapa final en la gestión de cobro y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018.

**Hipótesis nula (H0):** No existe relación inversa y significativa entre la etapa final en la gestión de cobros y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018.

. Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si  $p \leq \alpha$  ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$  ; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación Rho de Spearman

Tabla 22. Correlación entre etapa de final de gestión de cobros y la morosidad

Correlaciones				
			Etapa final en la gestión de cobros	Morosidad
Rho de Spearman	Etapa final en la gestión de cobros	Coefficiente de correlación	1,000	-,851**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	277	277
	Morosidad	Coefficiente de correlación	-,851**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	277	277

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 22, el valor Sig.(bilateral)= p\_valor es de 0,000 es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación inversa y significativa entre la etapa final de gestión de cobros y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarney, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,851 lo que significa que existe una correlación inversa alta.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

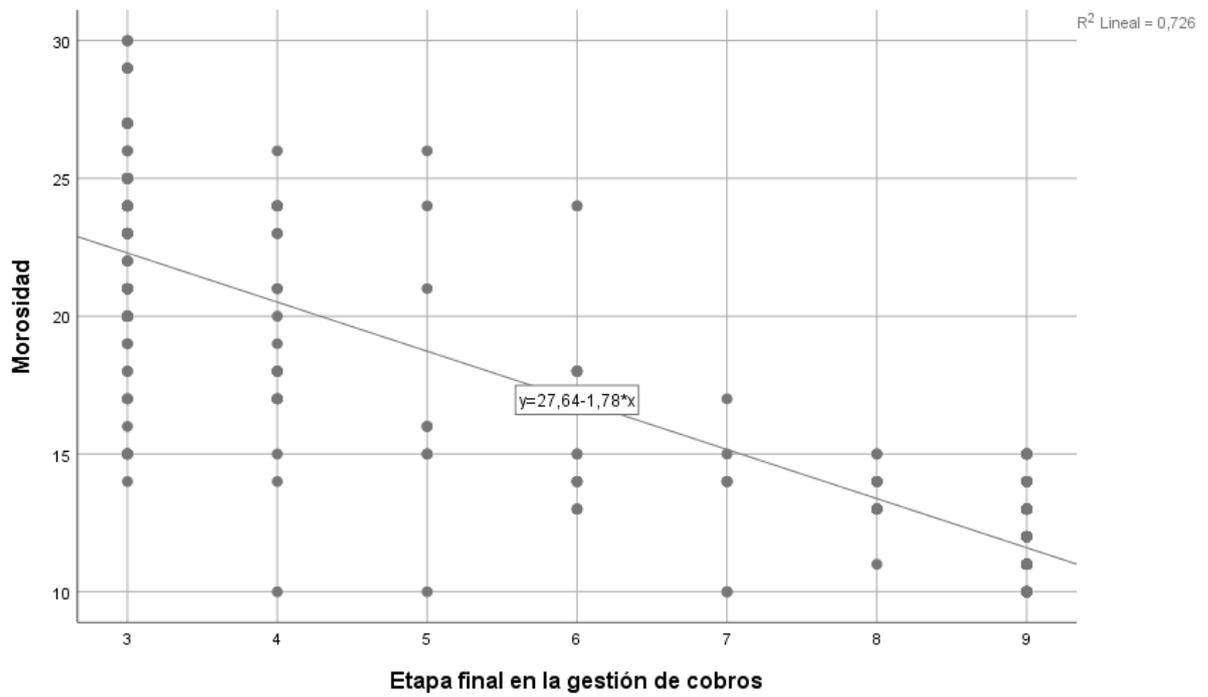


Figura 11. Diagrama de dispersión etapa final de gestión de cobros y morosidad

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

Los resultados logrados en la presente investigación reflejan que existe una correlación inversa muy alta entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios, por lo tanto, podemos afirmar que a mayor nivel de estrategia de cobranza le corresponde un menor nivel de morosidad y de tal forma que a un menor nivel de estrategia de cobranza le corresponde un mayor nivel de morosidad.

Los resultados de la presente investigación guardan semejanza con los resultados de la investigación realizada por (Coronel Huamán, 2016), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015”. Realizado en la ciudad de Pimentel, Perú. Concluyó en: Las estrategias de cobranza si se relacionan con la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Jaén, dado que el coeficiente de Spearman que indica un .823, indicador que supera el .5, que demuestra el grado de correlación, ente la variable independiente y dependiente.

De igual manera, los resultados de la presente investigación tiene el mismo grado de similitud con los resultados obtenidos por (Caiza Chango, 2015), en su trabajo de investigación titulado: “Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo”. Realizado en la ciudad de Ambato, Ecuador. En unas de sus conclusiones: Con el desarrollo del Modelo de Gestión de Cobranza, tratamos de ayudar a disminuir el porcentaje de morosidad de la cartera vencida y a la vez agilizar y dinamizar la recuperación de la cartera.

Del mismo modo, los resultados de la investigación coinciden con los resultados obtenidos por (Contreras Infantes, 2017), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategias De Cobranza Para Disminuir La Morosidad De Los Clientes De La

Empresa Despensa Peruana S.A, Chiclayo 2016”. Realizado en la ciudad de Pimentel, Perú. Concluyó en: Se diagnosticó que la empresa cuenta con estrategias de cobranza deficientes las cuales se centralizan en una sola área de créditos y cobranza la cual se encuentran fusionadas y teniendo el mismo personal para atender créditos y cobranzas generando una sobrecarga en el área la cual no delimita correctamente sus funciones creándose expedientes con requisitos incompletos y fichas de datos pendientes que sirven para el proceso de cobranza.

Así mismo, los resultados de la presente investigación se identifican a los resultados de (Cotrino de la Cruz, 2016), en su trabajo de investigación titulado “La recaudación de la tarifa de agua y su incidencia en el cumplimiento del presupuesto de la Junta Usuarios de Agua de la Cuenca del Río Moche, 2015”. Realizado en Trujillo, Perú. Llego a la conclusión: Como local recaudador no se da una recaudación adecuada por lo cual un plan de mejora permitirá que aumente la recaudación.

Como resultado general, los resultados obtenidos de la presente investigación con los resultados de los trabajos investigados (antecedentes) todas guardan similitud, que las variables estrategia de cobranza y morosidad son de correlación inversa. En tal sentido que, si tenemos una cartera de morosos muy amplia es porque la estrategia de cobranza que se está aplicando es deficiente, entonces para reducir el índice de morosidad se debe aplicar cambios o mejoras en la estrategia de cobranza.

## 5.2. Conclusiones

**PRIMERA:** Existe una relación inversa significativa entre la estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,918 lo que significa que existe una **correlación inversa muy alta**.

En cuanto a la estrategia de cobranza el 38,6 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza que ejerce la Junta de Usuarios es regular; mientras un 33,6 % manifiestan que la estrategia de cobranza de la Junta de Usuarios es mala y un 27,8 % manifiestan que la estrategia de cobranza es buena.

Con respecto a la morosidad el 61,4 % de ellos muestran un nivel de morosidad es alta; mientras un 31,8 % muestran un nivel de morosidad moderada y un 6,9 % muestran un nivel de morosidad baja.

**SEGUNDA:** Existe relación inversa y significativa entre las fases de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,470 lo que significa que existe una correlación inversa moderada.

En cuanto al nivel de fases de cobranza de la Junta de Usuarios el 54,5 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a las fases de cobranza es regular; mientras un 37,9 % manifiestan que es mala y un 7,6 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a las fases de cobranza es buena.

**TERCERA:** Existe una relación inversa y significativa entre la clasificación de clientes y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,873 lo que significa que existe una correlación inversa alta.

En cuanto al nivel de clasificación de cliente de la Junta de Usuarios el 39,7 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a la clasificación de clientes es mala; mientras un 37,2 % manifiestan que es regular y un 23,1 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a la clasificación de clientes es buena.

**CUARTA:** Existe una relación inversa y significativa entre la etapa final de gestión de cobros y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, es de -0,851 lo que significa que existe una correlación inversa alta.

En cuanto al nivel de etapa final de la gestión de cobro de la Junta de Usuarios el 44,4 % de ellos manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza con respecto a la etapa final de gestión de cobros es mala; mientras un 42,2 % manifiestan que es buena

y un 13,4 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a la etapa final de gestión de cobros es regular.

### 5.3. Recomendaciones

**PRIMERA:** En el transcurso de la investigación se pudo conocer el tipo de cobranza que practica la Junta de Usuarios y es la “cobranza normal”, utiliza los medios tradicionales que solo son la emisión de boleta luego que el Usuarios de Agua se acerca a la oficina a realizar el pago parcial o total. Actualmente el índice de morosidad de los Usuarios de Agua es muy alta por lo mismo que la estrategia de cobranza es insuficiente. Pere J. Brachfield experto que invento la morosología, nueva disciplina de ciencias empresariales, autor de muchos libros de los cuales la gran mayoría trata sobre la negociación con los morosos, en el presente trabajo de investigación se adjunta la “técnica de recobro RAITES ©” (pp. 36-39) el cual consta de seis fases, que provienen de su nombre “RAITES” que son reconocimiento, aceptación, importe, tiempo, ejecución y seguimiento; como el autor lo describe no es necesario tener experiencia previa pero si es prescindible seguir la técnica tal cual está diseñado.

La Junta de Usuarios al contar con una cartera muy amplia de morosos, debe poner en práctica la técnica RAITES en un sector de los morosos con mayor deuda y tiempo, este piloto podrá determinar si es factible continuar y aplicar la técnica en su totalidad de la cartera.

**SEGUNDA:** La prevención y la acción de cobrar a tiempo van de la mano, estos factores bien ejecutados permiten evitar un alto índice de morosos, en esta etapa de la fase cobranza los Usuarios de Agua manifiestan que esta entre regular y mala por lo que es recomendable el fortalecimiento de mantener informado al cliente de sus deudas que están vencidas y por vencer, brindándole el monto total y el impacto que este le generara al no ser cancelado.

Del mismo modo la Junta de Usuarios debe tener un cuidado especial con el registro de pago de los Usuarios de Agua (con un buen programa), un error en el control del registro creara un ambiente tenso entre los Usuarios de Agua como clientes y la Junta de Usuarios como organización, generando posibles reclamos masivos, cabe mencionar que el registro actual es mediante un Excel y no realizan back up.

**TERCERA:** Detectar a los Usuarios de Agua en grupos como, por ejemplo: negligentes, los que temporalmente se atrasan o los que siempre se atrasan, crea beneficios óptimos ya que se podrá usar ciertos criterios de estrategias de cobranza para combatirlos específicamente en grupos y evitar un mayor índice de morosidad.

**CUARTA:** Con la presente investigación se pudo constatar que no se está aplicando ningún tipo de sanción a los Usuarios de Agua que incurren en la acumulación de pagos ya sea dos años o más, según la ley de recursos hídricos estos Usuarios deberían ser sancionados con la suspensión de la licencia de agua, esto implicaría que no tendrían derecho del uso de agua agrícola.

Por lo tanto, se debería comenzar a ejecutar estas sanciones, ya que esto originaría un lado positivo creando una nueva perspectiva de los morosos recurrentes. El envío de notificaciones preventivas a las sanciones evitara crear tensiones negativas entre los Usuarios de Agua y la Junta de Usuarios.

**QUINTA:** La gran mayoría de personas por diversos motivos se resiste a cumplir con sus obligaciones, un patrón común que viene repitiéndose en la historia y en el mundo. Para mejorar esta situación (referente al pago oportuno) la mejor motivación es el INCENTIVO, impulsar al usuario a tener una buena práctica de estar al día en sus pagos es brindando un beneficio, esto conlleva a que los demás imiten este comportamiento para así también poseer estos incentivos. Actualmente, la aprobación de la Junta de usuarios es muy baja, aplicando incentivos se podrá revertir poco a poco esta mala imagen.

En ciertos sectores, se aplica la limpieza de los canales, acequias, regadíos, etc. Con el personal (agricultores) de la zona pagándole su jornada de trabajo, este pago es coordinado entre la comisión y la junta de usuarios.

La siembra y cosecha de la zona de Huarmey es tradicional - rudimentario, un gran beneficio para los agricultores es la capacitación con expertos en cuanto al cultivo de sus chacras, de forma directa podrá beneficiar a la junta de usuarios, ya que a mejor cosecha mayor ingreso al agricultor, y esto implica el pago oportuno de la tarifa de agua

## CAPITULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid, España: La Muralla S.A.
- Brachfield, P. (2017). *Guía práctica para el recobro de deudas*. Madrid, España: FC EDITORIAL – Fundación Confemetal.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Vol. Primera edición). Colonia San Juan Tlihuaca, México: Grupo Editorial Patria.
- Münch, L. (2007). *Administración* (Vol. Primera Edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Palella, S., & Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Pampillón, F., De la Cuesta, M. M., & Y paz, C. R. (2012). *Introducción Al Sistema Financiero*. Madrid, España: Edicion digital.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de estados financieros*. Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de la Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.

## 6.2. Fuentes Hemerográficas

Contreras Infantes, R. R. (2017). *Estrategias De Cobranza Para Disminuir La Morosidad De Los Clientes De La Empresa Despensa Peruana S.A, Chiclayo 2016*. Tesis, Universidad César Vallejo, Pimentel, Perú.

Coronel Huamán, L. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Cotrina de la Cruz, L. C. (2016). *La recaudación de la tarifa de agua y su incidencia en el cumplimiento del presupuesto de la Junta Usuarios de Agua de la Cuenca del Río Moche, 2015*. Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Macedo Huerta, G. I. (2017). *Procedimiento para la determinación y cobranza en entidades empleadoras morosas y su relación con la cobranza coactiva EsSalud periodo 2014 - 2015*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

## 6.3. Fuentes Documentales

Brachfield, P. J. (2017). *Aprenda a recobrar impagados en 7 lecciones*. Barcelona, España.

Marzo, C., Wicijo, C., & Rodríguez, L. (2008). *Prevención y cura de la morosidad*.

Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Revista, Boston, Usa.

## 6.4. Fuentes Electrónicas

ANA. (2018). *Sobre la Autoridad Nacional del Agua*. Recuperado el 28 de 09 de 2018, de Autoridad Nacional del Agua: [http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/listado\\_general\\_de\\_preguntas\\_ana.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/listado_general_de_preguntas_ana.pdf)

- Arias Cortez, M. F. (2017). *El nivel de morosidad y las provisiones de la cartera de créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 30 de 10 de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25230>
- Brachfield, P. J. (15 de 12 de 2014). *Los sinónimos de moroso en los países hispanohablantes*. Recuperado el 29 de 10 de 2018, de Brachfield Credit Risk & Consultants: <http://perebrachfield.com/blog/morosos-y-pufistas/los-sinonimos-de-moroso-en-los-paises-hispanohablantes/>
- Caiza Chango, C. d. (2015). *Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo*. Tesis, Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador. Recuperado el 30 de 10 de 2018, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/971>
- JNURDP. (22 de 03 de 2013). *¿Qué es la JNUDRP?* Recuperado el 28 de 09 de 2018, de Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego del Perú: [http://jnushrp.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100&Itemid=125](http://jnushrp.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=125)
- MINAGRI. (2018). *Normatividad*. Recuperado el 02 de 10 de 2018, de Ministerio de Agricultura y Riego: <http://www.minagri.gob.pe/portal/56-sector-agrario/cuencas-y-drenaje/386-normatividad>
- Parrales Ramos, C. A. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del iece-guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 30 de 10 de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5322>
- PSI. (03 de 2014). *Línea de Acción: Presupuesto y Tarifa*. Recuperado el 28 de 09 de 2018, de Programa Subsectorial de Irrigaciones: <http://www.psi.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/GUIA-Recaudacion-Tarifa.pdf>

Saladino, J. (2015). *Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a Mandos Medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L.* Tesis, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 30 de 10 de 2018, de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2732>

# **ANEXOS**





**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA N° 2**

**Para medir la variable: la Morosidad**

Estimado Sr. (a), el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información y conocer su opinión respecto a la **morosidad de la Junta de Usuarios**, cabe indicar que la información que nos brinda es de carácter confidencial y estrictamente académico, por lo que agradeceré responder a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

**I. DATOS GENERALES**

1. Sexo  M  F
2. Estado Civil  Soltero  Casado  Viudo
3. Edad: .....años
4. Comisión de Usuarios:  Huarmey  JVA I  JVA II

**II. INSTRUCCIONES:**

Conteste las preguntas marcando con un aspa “X” en un solo recuadro, que, según su opinión, mejor describa la situación que se presenta en la Junta de Usuarios.

La escala de calificación es la siguiente:

**1=Si**

**2=A veces**

**3=No**

<b>VARIABLE: MOROSIDAD</b>			
<b>I. Causas principales (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. ¿Los problemas financieros (endeudamiento) con los bancos, cajas, etc. afectan su pago a tiempo de la tarifa de agua?			
2. ¿La junta de usuarios le informa a usted que el pago de la tarifa de agua es obligatorio para todo los usuarios de agua, según la Ley de Recursos Hídricos N° 29338?			
3. ¿En Alguna oportunidad realizó algún reclamo, protesta en contra de la Junta de Usuarios por concepto de tarifa de agua?			
<b>II. Tipos de morosos (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
4. ¿La junta de usuarios le informa adecuadamente cuando existe un alza en el monto de la tarifa de agua?			
5. ¿La Junta de Usuarios le brinda información, como el registro personal de sus pagos por concepto de tarifa de agua?			
6. ¿Usted considera que existen otros gastos (pagos) más importantes que el pago la tarifa de agua?			
7. ¿A usted le resulta más sencillo acumular dos tarifas de agua (2 años) para realizar el pago?			
8. ¿En alguna oportunidad recibió un mal trato por parte de la Junta de Usuarios ocasionando que usted se desvincule y deje sus obligaciones (deberes) con la organización?			
9. ¿En alguna oportunidad no cumplió con sus obligaciones (deberes) porque considero que la Junta de Usuarios como organización es incompetente, inadecuada, etc.?			
10. ¿En alguna oportunidad prometió realizar el pago de la tarifa de agua pero por “x” motivos no pudo realizarlo?			

**Elaboración propia**





**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

**Título de la Investigación:** La estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Autor del Instrumento:** Rojas Jara, Viktor Ilich

**JUICIO DE EXPERTO:**

- La opinión que usted brinde es personal y sincera.
- Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

1: Muy Malo      2: Malo      3: Regular      4: Bueno      5: Muy Bueno

Nº	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					✓
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables					✓
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada					✓
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad					✓
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					✓
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					✓
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					✓
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					✓
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					✓

Muchas gracias por su respuesta.

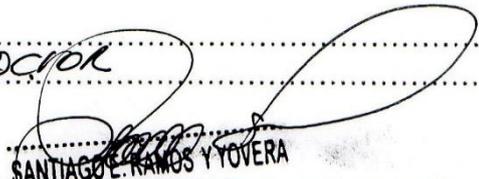
Noviembre del 2018

Apellidos y Nombres del Juez Experto: RAMOS Y YOYERA SANTIAGO CRISTO

DNI: 15697116

Especialidad de Juez Experto: ADMINISTRACION

Grado del juez experto: DOCTOR

  
 SANTIAGO RAMOS Y YOYERA  
 DNI 395  
 Firma del Juez Experto



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

**Título de la Investigación:** La estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Autor del Instrumento:** Rojas Jara, Viktor Ilich

**JUICIO DE EXPERTO:**

- La opinión que usted brinde es personal y sincera.
- Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

1: Muy Malo      2: Malo      3: Regular      4: Bueno      5: Muy Bueno

Nº	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible				X	
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables					X
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada					X
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad				X	
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre del 2018

Apellidos y Nombres del Juez Experto:

Conzales Amoraga Calder Maximo .....

DNI: 15762004 .....

Especialidad de Juez Experto:

Administración .....

Grado del juez experto: Doctor en Administración .....



Dr. Carlos González Amoraga Calder  
 DOCENTE UNIVERSITARIO

JNH-053



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

**Título de la Investigación:** La estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Autor del Instrumento:** Rojas Jara, Viktor Ilich

**JUICIO DE EXPERTO:**

- La opinión que usted brinde es personal y sincera.
- Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

1: Muy Malo      2: Malo      3: Regular      4: Bueno      5: Muy Bueno

Nº	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables					X
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada					X
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre del 2018

Apellidos y Nombres del Juez Experto:

..... VALDEZ ANAYO FRANCISCO .....

DNI: ..... 15584437 .....

Especialidad de Juez Experto:

..... ADM. PÚBLICA .....

Grado del juez experto: ..... W. ADM. ....

.....  
  
 .....  
**Firma del Juez Experto**



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

**Título de la Investigación:** La estrategia de cobranza y la morosidad de los Usuarios de Agua en la Junta de Usuarios del Distrito de Huarmey, 2018.

**Autor del Instrumento:** Rojas Jara, Viktor Ilich

**JUICIO DE EXPERTO:**

- La opinión que usted brinde es personal y sincera.
- Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

1: Muy Malo      2: Malo      3: Regular      4: Bueno      5: Muy Bueno

Nº	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible				X	
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables					X
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada					X
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre del 2018

Apellidos y Nombres del Juez Experto:

..... LUCA QUINTEROS, VIKTOR ARMANDO .....

DNI: ..... 16582864 .....

Especialidad de Juez Experto:

..... lic. ADM. .....

Grado del juez experto: ..... lic. .....

.....  
**Firma del Juez Experto**

## BASE DE DATOS

N	ESTRATEGIA DE COBRANZA																	
	Fases de cobranza					Clasificación de clientes					Etapa final en la gestión de cobros					ST1	V1	
	1	2	3	S1	D1	4	5	6	7	S2	D2	8	9	10	S3	D3		
1	2	2	3	7	Regular	3	1	1	1	6	Mala	3	1	1	5	Mala	18	Regular
2	1	1	3	5	Mala	1	2	3	1	7	Mala	1	2	1	4	Mala	16	Mala
3	1	2	2	5	Mala	3	3	1	3	10	Regular	3	1	2	6	Regular	21	Regular
4	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
5	3	2	2	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
6	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
7	2	2	3	7	Regular	1	3	3	1	8	Regular	1	1	1	3	Mala	18	Regular
8	1	3	2	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
9	2	1	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
10	3	1	3	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
11	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
12	3	3	1	7	Regular	1	2	3	1	7	Mala	1	1	2	4	Mala	18	Regular
13	2	3	2	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
14	2	1	3	6	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
15	2	2	1	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena
16	3	3	1	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
17	1	2	3	6	Regular	1	3	2	2	8	Regular	2	1	1	4	Mala	18	Regular
18	3	1	3	7	Regular	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
19	3	3	2	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
20	3	2	3	8	Regular	1	2	1	3	7	Mala	1	1	1	3	Mala	18	Regular
21	2	2	2	6	Regular	2	2	1	3	8	Regular	1	3	2	6	Regular	20	Regular
22	1	3	3	7	Regular	2	1	2	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala
23	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
24	1	3	2	6	Regular	2	2	1	3	8	Regular	2	1	2	5	Mala	19	Regular
25	2	3	1	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
26	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
27	2	3	1	6	Regular	3	1	3	2	9	Regular	2	3	3	8	Regular	23	Regular
28	2	2	2	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
29	2	1	2	5	Mala	2	3	1	1	7	Mala	1	2	3	6	Regular	18	Regular
30	2	3	2	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
31	1	1	3	5	Mala	1	2	3	3	9	Regular	1	3	3	7	Regular	21	Regular
32	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
33	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
34	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
35	1	1	3	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena
36	1	2	2	5	Mala	2	2	2	3	9	Regular	3	3	2	8	Regular	22	Regular
37	1	2	3	6	Regular	1	3	3	1	8	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
38	1	1	3	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena
39	1	2	3	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
40	1	2	2	5	Mala	1	3	3	1	8	Regular	2	1	1	4	Mala	17	Mala
41	1	1	2	4	Mala	3	1	2	3	9	Regular	2	3	1	6	Regular	19	Regular
42	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
43	2	1	1	4	Mala	1	2	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
44	3	3	1	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
45	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena

46	2	2	1	5	Mala	3	3	2	2	10	Regular	1	1	1	3	Mala	18	Regular
47	1	2	2	5	Mala	1	2	2	2	7	Mala	3	3	3	9	Buena	21	Regular
48	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
49	1	3	1	5	Mala	2	3	2	2	9	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
50	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
51	2	2	2	6	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
52	3	2	1	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
53	3	2	2	7	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	1	1	5	Mala	23	Regular
54	3	3	2	8	Regular	2	1	2	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	17	Mala
55	3	3	2	8	Regular	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
56	2	1	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
57	3	2	2	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
58	3	2	2	7	Regular	1	2	2	2	7	Mala	1	3	3	7	Regular	21	Regular
59	3	1	2	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
60	2	1	2	5	Mala	2	2	2	2	8	Regular	2	3	3	8	Regular	21	Regular
61	2	3	3	8	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	28	Buena
62	2	2	2	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
63	1	2	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
64	1	1	2	4	Mala	1	3	3	3	10	Regular	2	2	3	7	Regular	21	Regular
65	2	1	2	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena
66	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
67	2	1	3	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
68	2	2	2	6	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
69	1	2	1	4	Mala	1	3	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
70	3	3	3	9	Buena	3	1	3	3	10	Regular	3	2	3	8	Regular	27	Buena
71	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
72	1	1	3	5	Mala	1	3	2	3	9	Regular	1	1	1	3	Mala	17	Mala
73	1	3	3	7	Regular	1	2	2	3	8	Regular	3	3	2	8	Regular	23	Regular
74	1	2	2	5	Mala	1	1	3	3	8	Regular	3	3	3	9	Buena	22	Regular
75	1	3	1	5	Mala	3	1	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
76	3	3	2	8	Regular	2	3	2	2	9	Regular	1	1	2	4	Mala	21	Regular
77	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
78	2	3	2	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
79	3	2	3	8	Regular	3	1	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	27	Buena
80	2	1	1	4	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	25	Regular
81	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
82	3	1	3	7	Regular	1	1	1	3	6	Mala	2	2	1	5	Mala	18	Regular
83	2	1	1	4	Mala	3	2	3	2	10	Regular	2	3	1	6	Regular	20	Regular
84	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
85	3	3	1	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
86	3	3	3	9	Buena	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	29	Buena
87	1	1	3	5	Mala	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
88	2	3	2	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	2	4	Mala	15	Mala
89	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
90	1	2	2	5	Mala	2	3	3	1	9	Regular	2	3	1	6	Regular	20	Regular
91	1	3	3	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
92	3	1	2	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
93	1	2	1	4	Mala	3	2	2	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
94	1	3	1	5	Mala	3	2	3	1	9	Regular	1	1	3	5	Mala	19	Regular
95	2	2	1	5	Mala	2	1	1	3	7	Mala	2	2	1	5	Mala	17	Mala
96	1	2	3	6	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
97	3	1	1	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena

98	1	2	2	5	Mala	1	2	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Buena	22	Regular
99	1	2	3	6	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
100	3	2	3	8	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	3	2	8	Regular	26	Buena
101	2	1	1	4	Mala	1	3	3	2	9	Regular	3	1	3	7	Regular	20	Regular
102	1	3	1	5	Mala	2	2	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
103	2	3	1	6	Regular	1	3	2	3	9	Regular	1	3	2	6	Regular	21	Regular
104	1	2	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
105	2	3	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
106	3	3	2	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
107	3	1	2	6	Regular	2	1	1	3	7	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala
108	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
109	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
110	1	1	1	3	Mala	2	2	2	3	9	Regular	3	1	2	6	Regular	18	Regular
111	3	3	2	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
112	1	2	3	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
113	1	2	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
114	3	1	3	7	Regular	1	1	3	3	8	Regular	2	1	1	4	Mala	19	Regular
115	1	1	2	4	Mala	2	2	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
116	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
117	1	1	3	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
118	1	2	1	4	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	25	Regular
119	2	2	3	7	Regular	2	3	1	2	8	Regular	2	3	3	8	Regular	23	Regular
120	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
121	1	1	3	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
122	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
123	2	3	1	6	Regular	2	3	1	1	7	Mala	1	2	1	4	Mala	17	Mala
124	2	2	2	6	Regular	3	1	1	3	8	Regular	2	3	3	8	Regular	22	Regular
125	3	2	3	8	Regular	3	3	1	1	8	Regular	1	1	1	3	Mala	19	Regular
126	1	3	2	6	Regular	3	1	2	3	9	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
127	3	3	2	8	Regular	3	2	1	2	8	Regular	1	1	1	3	Mala	19	Regular
128	3	3	2	8	Regular	3	3	2	1	9	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
129	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
130	3	3	2	8	Regular	1	3	2	1	7	Mala	1	1	1	3	Mala	18	Regular
131	1	3	3	7	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
132	1	2	3	6	Regular	1	3	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
133	3	1	1	5	Mala	1	2	2	2	7	Mala	2	3	3	8	Regular	20	Regular
134	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
135	1	2	1	4	Mala	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
136	2	2	2	6	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
137	3	1	1	5	Mala	1	3	1	3	8	Regular	3	2	1	6	Regular	19	Regular
138	1	1	3	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
139	2	1	1	4	Mala	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
140	2	1	2	5	Mala	2	1	1	2	6	Mala	3	3	3	9	Buena	20	Regular
141	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
142	2	2	2	6	Regular	1	3	2	2	8	Regular	2	3	3	8	Regular	22	Regular
143	2	3	1	6	Regular	1	3	1	2	7	Mala	2	1	1	4	Mala	17	Mala
144	2	3	3	8	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	28	Buena
145	2	2	2	6	Regular	3	2	2	1	8	Regular	3	3	1	7	Regular	21	Regular
146	3	1	3	7	Regular	1	3	1	2	7	Mala	2	1	1	4	Mala	18	Regular
147	1	2	1	4	Mala	1	3	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
148	2	3	3	8	Regular	3	2	3	3	11	Regular	1	1	1	3	Mala	22	Regular
149	3	1	3	7	Regular	2	2	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala

150	1	1	1	3	Mala	3	1	1	1	6	Mala	1	1	2	4	Mala	13	Mala
151	2	2	3	7	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
152	3	2	1	6	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
153	2	1	3	6	Regular	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
154	2	2	1	5	Mala	1	3	2	2	8	Regular	1	3	2	6	Regular	19	Regular
155	3	1	2	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
156	1	1	2	4	Mala	3	1	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
157	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
158	1	1	3	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
159	2	1	2	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
160	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
161	3	2	3	8	Regular	3	1	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	17	Mala
162	3	2	3	8	Regular	2	1	3	2	8	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
163	3	2	1	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
164	2	3	3	8	Regular	3	1	1	2	7	Mala	1	2	3	6	Regular	21	Regular
165	3	3	1	7	Regular	3	2	2	1	8	Regular	1	1	1	3	Mala	18	Regular
166	1	2	3	6	Regular	3	1	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
167	3	1	2	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
168	1	3	1	5	Mala	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
169	1	3	1	5	Mala	2	3	1	1	7	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
170	2	2	3	7	Regular	1	1	1	3	6	Mala	1	1	2	4	Mala	17	Mala
171	1	1	2	4	Mala	3	2	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
172	1	3	3	7	Regular	3	1	3	2	9	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
173	2	1	2	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
174	3	3	2	8	Regular	1	2	3	3	9	Regular	2	1	3	6	Regular	23	Regular
175	3	3	1	7	Regular	2	1	2	2	7	Mala	3	1	1	5	Mala	19	Regular
176	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
177	1	3	3	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
178	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
179	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
180	1	2	2	5	Mala	3	1	1	2	7	Mala	3	3	3	9	Buena	21	Regular
181	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
182	3	1	3	7	Regular	3	2	1	3	9	Regular	2	3	3	8	Regular	24	Regular
183	2	1	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
184	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
185	2	2	3	7	Regular	1	2	3	2	8	Regular	2	2	3	7	Regular	22	Regular
186	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
187	3	2	1	6	Regular	3	3	1	2	9	Regular	2	3	3	8	Regular	23	Regular
188	2	1	2	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
189	3	3	1	7	Regular	3	1	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala
190	2	3	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
191	2	2	3	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
192	1	3	1	5	Mala	1	1	2	1	5	Mala	2	1	1	4	Mala	14	Mala
193	2	1	1	4	Mala	1	1	2	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
194	2	2	3	7	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
195	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
196	3	1	3	7	Regular	1	3	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	26	Buena
197	1	3	2	6	Regular	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
198	2	3	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
199	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
200	1	2	1	4	Mala	1	3	3	3	10	Regular	2	3	3	8	Regular	22	Regular
201	1	3	1	5	Mala	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular

202	1	3	3	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
203	3	1	3	7	Regular	3	3	1	3	10	Regular	1	2	3	6	Regular	23	Regular
204	1	2	3	6	Regular	1	2	3	2	8	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
205	3	2	3	8	Regular	1	3	2	3	9	Regular	3	1	2	6	Regular	23	Regular
206	3	3	3	9	Buena	3	2	1	1	7	Mala	1	1	1	3	Mala	19	Regular
207	2	3	1	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
208	2	2	2	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
209	2	3	1	6	Regular	1	3	2	1	7	Mala	1	1	2	4	Mala	17	Mala
210	3	1	3	7	Regular	1	2	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
211	1	1	2	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
212	2	2	3	7	Regular	2	2	3	3	10	Regular	2	1	1	4	Mala	21	Regular
213	2	1	3	6	Regular	1	1	2	1	5	Mala	1	2	1	4	Mala	15	Mala
214	3	1	2	6	Regular	2	1	1	3	7	Mala	1	1	2	4	Mala	17	Mala
215	2	1	3	6	Regular	1	1	2	1	5	Mala	2	1	1	4	Mala	15	Mala
216	2	1	3	6	Regular	2	3	3	2	10	Regular	3	2	3	8	Regular	24	Regular
217	1	3	3	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
218	2	1	1	4	Mala	3	2	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
219	2	1	1	4	Mala	1	2	3	3	9	Regular	3	3	3	9	Buena	22	Regular
220	1	3	3	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
221	1	2	3	6	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
222	2	2	1	5	Mala	2	2	2	3	9	Regular	3	3	3	9	Buena	23	Regular
223	3	3	3	9	Buena	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	30	Buena
224	1	1	2	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
225	3	2	1	6	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	27	Buena
226	3	3	1	7	Regular	3	1	2	2	8	Regular	2	1	1	4	Mala	19	Regular
227	1	1	1	3	Mala	3	2	2	2	9	Regular	3	3	3	9	Buena	21	Regular
228	2	1	3	6	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
229	3	2	1	6	Regular	3	1	1	2	7	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala
230	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
231	3	1	3	7	Regular	3	1	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	16	Mala
232	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
233	1	1	1	3	Mala	2	3	2	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	22	Regular
234	3	1	1	5	Mala	3	2	2	3	10	Regular	1	1	1	3	Mala	18	Regular
235	1	1	3	5	Mala	1	3	3	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
236	3	1	3	7	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	27	Buena
237	2	1	1	4	Mala	2	2	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	13	Mala
238	1	3	1	5	Mala	2	3	2	3	10	Regular	3	1	2	6	Regular	21	Regular
239	3	2	1	6	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	25	Regular
240	2	3	3	8	Regular	3	1	1	2	7	Mala	1	1	1	3	Mala	18	Regular
241	1	3	3	7	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	27	Buena
242	1	1	1	3	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	24	Regular
243	2	3	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
244	1	1	1	3	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	10	Mala
245	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
246	2	3	3	8	Regular	3	1	2	3	9	Regular	2	2	1	5	Mala	22	Regular
247	3	3	1	7	Regular	2	1	3	2	8	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
248	3	2	2	7	Regular	1	3	2	2	8	Regular	1	1	2	4	Mala	19	Regular
249	1	1	2	4	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	25	Regular
250	3	1	3	7	Regular	1	1	2	1	5	Mala	1	3	3	7	Regular	19	Regular
251	3	1	2	6	Regular	1	1	2	3	7	Mala	3	3	3	9	Buena	22	Regular
252	2	1	2	5	Mala	2	3	2	3	10	Regular	3	3	3	9	Buena	24	Regular
253	1	2	3	6	Regular	2	1	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala

254	3	2	2	7	Regular	2	3	1	1	7	Mala	1	2	1	4	Mala	18	Regular
255	1	3	2	6	Regular	2	1	3	3	9	Regular	1	1	1	3	Mala	18	Regular
256	2	3	2	7	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	28	Buena
257	2	3	3	8	Regular	3	2	1	1	7	Mala	1	1	1	3	Mala	18	Regular
258	1	2	1	4	Mala	2	2	1	3	8	Regular	2	1	1	4	Mala	16	Mala
259	2	2	3	7	Regular	2	2	3	2	9	Regular	1	1	1	3	Mala	19	Regular
260	1	2	2	5	Mala	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	26	Buena
261	1	1	3	5	Mala	2	1	2	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
262	1	2	3	6	Regular	2	1	1	2	6	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
263	2	3	3	8	Regular	2	1	2	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	17	Mala
264	1	2	1	4	Mala	1	3	1	3	8	Regular	1	2	1	4	Mala	16	Mala
265	1	3	1	5	Mala	3	1	1	1	6	Mala	1	1	1	3	Mala	14	Mala
266	1	1	1	3	Mala	1	1	2	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
267	2	1	1	4	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	11	Mala
268	3	3	1	7	Regular	1	1	2	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
269	3	3	3	9	Buena	1	2	3	3	9	Regular	3	3	3	9	Buena	27	Buena
270	1	2	2	5	Mala	1	1	2	3	7	Mala	3	3	3	9	Buena	21	Regular
271	3	1	1	5	Mala	1	1	1	1	4	Mala	1	1	1	3	Mala	12	Mala
272	3	2	3	8	Regular	3	3	3	3	12	Buena	3	3	3	9	Buena	29	Buena
273	2	3	3	8	Regular	1	1	2	1	5	Mala	1	2	1	4	Mala	17	Mala
274	3	2	3	8	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	3	9	Buena	28	Buena
275	1	2	1	4	Mala	2	2	3	1	8	Regular	1	1	1	3	Mala	15	Mala
276	3	2	2	7	Regular	1	2	1	1	5	Mala	1	1	1	3	Mala	15	Mala
277	2	3	1	6	Regular	1	3	1	2	7	Mala	3	2	1	6	Regular	19	Regular

N	MOROSIDAD														ST2	V2
	Causas Principales					Tipos de morosos										
	1	2	3	S4	D5	4	5	6	7	8	9	10	S5	D5		
1	3	2	2	7	Moderada	2	3	3	3	2	3	3	19	Baja	26	Baja
2	2	3	2	7	Moderada	2	1	2	3	1	2	1	12	Alta	19	Moderada
3	3	3	1	7	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	14	Alta
4	1	3	2	6	Moderada	2	3	2	3	3	3	3	19	Baja	25	Moderada
5	1	2	1	4	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	12	Alta
6	3	3	3	9	Baja	2	3	3	3	3	3	3	20	Baja	29	Baja
7	2	1	2	5	Alta	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	26	Baja
8	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
9	1	3	2	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
10	1	1	3	5	Alta	2	1	2	3	2	3	2	15	Moderada	20	Moderada
11	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
12	1	3	2	6	Moderada	2	2	2	3	3	3	3	18	Moderada	24	Moderada
13	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
14	1	2	2	5	Alta	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
15	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
16	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
17	3	2	1	6	Moderada	2	3	1	2	1	1	1	11	Alta	17	Alta
18	1	2	3	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
19	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
20	1	3	1	5	Alta	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	24	Moderada
21	3	3	1	7	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
22	3	3	1	7	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
23	3	2	2	7	Moderada	2	3	2	1	3	3	2	16	Moderada	23	Moderada
24	2	1	1	4	Alta	3	3	1	1	1	2	1	12	Alta	16	Alta
25	1	1	1	3	Alta	1	1	1	2	1	1	1	8	Alta	11	Alta
26	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
27	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
28	2	2	1	5	Alta	1	3	2	3	3	3	3	18	Moderada	23	Moderada
29	1	3	3	7	Moderada	2	3	3	3	2	2	2	17	Moderada	24	Moderada
30	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
31	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
32	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
33	1	1	2	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
34	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
35	1	1	1	3	Alta	2	1	1	1	1	2	1	9	Alta	12	Alta
36	3	2	1	6	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
37	1	3	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
38	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
39	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
40	3	3	2	8	Moderada	3	1	3	3	1	1	1	13	Moderada	21	Moderada
41	2	3	1	6	Moderada	2	3	1	3	1	1	1	12	Alta	18	Moderada
42	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
43	1	2	1	4	Alta	3	2	3	3	3	3	3	20	Baja	24	Moderada
44	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
45	1	1	2	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
46	3	3	3	9	Baja	3	2	2	2	1	2	3	15	Moderada	24	Moderada
47	1	1	3	5	Alta	1	3	1	1	1	1	1	9	Alta	14	Alta
48	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
49	2	1	1	4	Alta	1	1	2	3	1	2	1	11	Alta	15	Alta
50	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
51	3	1	1	5	Alta	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta

52	1	3	2	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
53	3	1	3	7	Moderada	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
54	3	2	3	8	Moderada	3	2	1	1	1	1	1	10	Alta	18	Moderada
55	1	3	3	7	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
56	1	2	2	5	Alta	2	3	3	3	3	3	3	20	Baja	25	Moderada
57	3	2	2	7	Moderada	1	3	1	2	1	2	3	13	Moderada	20	Moderada
58	3	2	1	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
59	3	1	2	6	Moderada	2	3	1	2	3	3	3	17	Moderada	23	Moderada
60	3	1	2	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
61	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
62	3	1	2	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
63	2	2	3	7	Moderada	3	2	3	1	2	3	1	15	Moderada	22	Moderada
64	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
65	1	3	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
66	2	3	3	8	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	29	Baja
67	3	3	3	9	Baja	3	2	1	1	2	2	3	14	Moderada	23	Moderada
68	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
69	2	1	2	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
70	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
71	1	2	1	4	Alta	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	25	Moderada
72	2	1	2	5	Alta	3	2	3	1	2	3	2	16	Moderada	21	Moderada
73	1	3	3	7	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
74	3	3	1	7	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	14	Alta
75	1	3	1	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
76	2	1	3	6	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
77	3	3	2	8	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	29	Baja
78	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
79	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
80	2	3	1	6	Moderada	3	1	1	1	1	1	1	9	Alta	15	Alta
81	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
82	3	2	1	6	Moderada	2	3	3	3	1	3	3	18	Moderada	24	Moderada
83	1	3	2	6	Moderada	1	3	1	1	1	1	1	9	Alta	15	Alta
84	1	1	1	3	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
85	2	3	3	8	Moderada	2	2	2	3	1	1	2	13	Moderada	21	Moderada
86	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
87	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
88	2	1	1	4	Alta	1	1	1	2	2	3	3	13	Moderada	17	Alta
89	2	3	2	7	Moderada	1	3	1	3	3	3	3	17	Moderada	24	Moderada
90	2	2	2	6	Moderada	2	2	1	1	3	1	1	11	Alta	17	Alta
91	1	3	1	5	Alta	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	24	Moderada
92	2	2	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
93	2	3	1	6	Moderada	3	1	1	1	1	1	1	9	Alta	15	Alta
94	3	2	2	7	Moderada	1	1	1	1	2	1	2	9	Alta	16	Alta
95	1	2	1	4	Alta	3	2	1	2	3	3	3	17	Moderada	21	Moderada
96	1	1	2	4	Alta	1	1	1	1	2	1	1	8	Alta	12	Alta
97	1	1	3	5	Alta	1	1	1	1	1	1	2	8	Alta	13	Alta
98	2	2	1	5	Alta	1	3	1	1	1	1	1	9	Alta	14	Alta
99	3	1	1	5	Alta	1	1	1	2	1	1	1	8	Alta	13	Alta
100	3	1	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
101	1	1	3	5	Alta	2	2	3	1	1	2	1	12	Alta	17	Alta
102	1	2	2	5	Alta	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
103	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	2	1	1	8	Alta	14	Alta
104	1	2	3	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
105	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
106	1	1	1	3	Alta	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
107	2	2	1	5	Alta	1	1	3	3	3	1	2	14	Moderada	19	Moderada
108	2	2	1	5	Alta	3	1	3	3	2	3	3	18	Moderada	23	Moderada
109	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta

110	3	1	2	6	Moderada	2	1	3	3	3	3	3	18	Moderada	24	Moderada
111	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
112	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
113	2	2	2	6	Moderada	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	25	Moderada
114	1	2	1	4	Alta	1	3	3	3	2	1	1	14	Moderada	18	Moderada
115	1	1	3	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
116	3	3	3	9	Baja	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	30	Baja
117	3	3	2	8	Moderada	1	2	2	1	2	2	2	12	Alta	20	Moderada
118	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
119	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
120	1	1	1	3	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
121	1	1	2	4	Alta	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	25	Moderada
122	1	3	3	7	Moderada	1	1	3	3	3	3	3	17	Moderada	24	Moderada
123	3	2	3	8	Moderada	1	3	2	1	3	3	3	16	Moderada	24	Moderada
124	1	2	1	4	Alta	3	1	1	1	2	1	1	10	Alta	14	Alta
125	3	3	1	7	Moderada	2	2	1	2	1	2	1	11	Alta	18	Moderada
126	1	3	2	6	Moderada	2	2	1	1	1	1	1	9	Alta	15	Alta
127	2	1	3	6	Moderada	3	1	1	2	1	1	1	10	Alta	16	Alta
128	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
129	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
130	3	1	3	7	Moderada	3	1	2	1	1	1	1	10	Alta	17	Alta
131	1	2	1	4	Alta	2	3	1	2	2	3	3	16	Moderada	20	Moderada
132	2	2	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
133	1	3	3	7	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
134	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
135	1	1	3	5	Alta	2	3	3	3	3	3	3	20	Baja	25	Moderada
136	2	2	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
137	2	1	3	6	Moderada	2	3	3	1	1	1	1	12	Alta	18	Moderada
138	1	1	3	5	Alta	3	3	3	3	1	3	3	19	Baja	24	Moderada
139	2	3	1	6	Moderada	3	2	1	3	1	2	2	14	Moderada	20	Moderada
140	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
141	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
142	1	2	3	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
143	1	2	2	5	Alta	3	1	3	1	2	1	2	13	Moderada	18	Moderada
144	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
145	1	3	2	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
146	2	1	3	6	Moderada	1	3	2	3	3	3	3	18	Moderada	24	Moderada
147	3	1	1	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
148	2	3	1	6	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
149	3	1	3	7	Moderada	1	1	1	2	1	1	1	8	Alta	15	Alta
150	2	2	1	5	Alta	1	2	3	3	3	3	3	18	Moderada	23	Moderada
151	1	2	1	4	Alta	1	3	2	2	3	3	3	17	Moderada	21	Moderada
152	1	1	3	5	Alta	1	3	2	2	2	3	3	16	Moderada	21	Moderada
153	2	3	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
154	2	3	3	8	Moderada	3	2	1	1	1	1	1	10	Alta	18	Moderada
155	3	2	3	8	Moderada	2	2	3	3	3	3	3	19	Baja	27	Baja
156	1	2	2	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
157	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
158	3	3	1	7	Moderada	1	3	2	2	3	1	1	13	Moderada	20	Moderada
159	3	3	3	9	Baja	3	2	3	2	3	2	1	16	Moderada	25	Moderada
160	2	2	3	7	Moderada	1	3	2	3	3	3	3	18	Moderada	25	Moderada
161	2	2	1	5	Alta	1	2	3	1	3	3	3	16	Moderada	21	Moderada
162	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
163	2	3	1	6	Moderada	1	2	3	2	3	3	3	17	Moderada	23	Moderada
164	1	1	1	3	Alta	3	2	2	1	1	1	1	11	Alta	14	Alta
165	2	2	2	6	Moderada	3	1	3	3	3	2	3	18	Moderada	24	Moderada
166	2	3	2	7	Moderada	2	2	3	1	3	1	1	13	Moderada	20	Moderada
167	2	1	1	4	Alta	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	12	Alta

168	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
169	2	3	3	8	Moderada	3	3	2	1	1	1	1	12	Alta	20	Moderada
170	1	3	1	5	Alta	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	24	Moderada
171	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
172	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
173	1	2	2	5	Alta	2	3	3	3	3	3	3	20	Baja	25	Moderada
174	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
175	3	1	2	6	Moderada	3	1	1	1	1	1	1	9	Alta	15	Alta
176	3	3	3	9	Baja	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	30	Baja
177	1	1	1	3	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
178	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
179	3	3	3	9	Baja	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	30	Baja
180	3	2	1	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
181	1	3	1	5	Alta	1	2	3	3	3	3	3	18	Moderada	23	Moderada
182	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
183	3	2	3	8	Moderada	1	3	1	3	3	3	3	17	Moderada	25	Moderada
184	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
185	1	2	3	6	Moderada	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
186	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
187	2	3	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
188	1	2	3	6	Moderada	2	2	3	3	3	3	3	19	Baja	25	Moderada
189	2	2	3	7	Moderada	2	1	1	2	3	2	1	12	Alta	19	Moderada
190	1	1	1	3	Alta	1	2	1	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
191	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
192	2	1	3	6	Moderada	2	3	2	1	2	1	3	14	Moderada	20	Moderada
193	3	2	1	6	Moderada	3	1	3	3	3	3	3	19	Baja	25	Moderada
194	1	1	2	4	Alta	3	1	2	3	3	1	3	16	Moderada	20	Moderada
195	1	2	1	4	Alta	1	1	1	2	1	1	1	8	Alta	12	Alta
196	3	1	1	5	Alta	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
197	2	1	3	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
198	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
199	1	3	2	6	Moderada	1	2	2	3	3	3	3	17	Moderada	23	Moderada
200	1	3	2	6	Moderada	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
201	1	2	1	4	Alta	1	2	1	2	1	1	3	11	Alta	15	Alta
202	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
203	2	3	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
204	2	3	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
205	3	1	1	5	Alta	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	13	Alta
206	2	1	3	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	2	9	Alta	15	Alta
207	1	1	2	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
208	1	1	3	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
209	1	2	2	5	Alta	2	2	3	3	3	3	3	19	Baja	24	Moderada
210	3	1	1	5	Alta	2	2	3	2	1	2	3	15	Moderada	20	Moderada
211	1	2	3	6	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	27	Baja
212	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
213	2	3	1	6	Moderada	1	2	2	2	2	1	1	11	Alta	17	Alta
214	2	1	1	4	Alta	3	3	3	3	3	3	2	20	Baja	24	Moderada
215	2	3	2	7	Moderada	2	1	1	3	1	1	1	10	Alta	17	Alta
216	1	2	1	4	Alta	2	1	1	2	1	1	1	9	Alta	13	Alta
217	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
218	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
219	3	2	2	7	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	14	Alta
220	1	1	2	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
221	1	3	2	6	Moderada	1	2	1	2	3	3	3	15	Moderada	21	Moderada
222	3	2	1	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
223	1	1	1	3	Alta	1	1	2	1	1	1	1	8	Alta	11	Alta
224	3	1	1	5	Alta	1	3	3	2	2	3	3	17	Moderada	22	Moderada
225	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta

226	1	3	2	6	Moderada	3	2	1	1	3	1	1	12	Alta	18	Moderada
227	2	3	1	6	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	14	Alta
228	2	3	1	6	Moderada	3	1	1	3	1	2	3	14	Moderada	20	Moderada
229	3	3	3	9	Baja	2	3	3	3	1	1	1	14	Moderada	23	Moderada
230	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
231	3	1	3	7	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
232	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
233	3	3	1	7	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	14	Alta
234	2	1	2	5	Alta	2	2	3	2	1	1	1	12	Alta	17	Alta
235	3	1	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
236	3	1	1	5	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	12	Alta
237	3	1	3	7	Moderada	3	3	3	2	3	3	3	20	Baja	27	Baja
238	2	1	1	4	Alta	1	3	1	2	1	1	1	10	Alta	14	Alta
239	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
240	2	3	3	8	Moderada	2	1	3	3	3	3	1	16	Moderada	24	Moderada
241	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
242	2	1	3	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
243	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
244	2	3	3	8	Moderada	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	29	Baja
245	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
246	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
247	3	1	1	5	Alta	1	2	3	1	1	1	1	10	Alta	15	Alta
248	2	3	3	8	Moderada	2	1	2	2	1	1	1	10	Alta	18	Moderada
249	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
250	2	1	3	6	Moderada	2	1	1	2	1	1	1	9	Alta	15	Alta
251	3	2	2	7	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	14	Alta
252	2	2	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
253	2	2	1	5	Alta	1	3	3	2	1	3	3	16	Moderada	21	Moderada
254	2	2	2	6	Moderada	3	2	3	3	3	3	3	20	Baja	26	Baja
255	2	3	3	8	Moderada	3	1	1	1	1	1	1	9	Alta	17	Alta
256	1	2	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
257	3	2	2	7	Moderada	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	26	Baja
258	3	1	3	7	Moderada	1	1	2	3	3	3	3	16	Moderada	23	Moderada
259	3	3	1	7	Moderada	2	1	1	1	1	1	1	8	Alta	15	Alta
260	2	2	2	6	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	13	Alta
261	2	3	3	8	Moderada	1	3	3	3	1	1	1	13	Moderada	21	Moderada
262	1	2	2	5	Alta	1	1	2	2	3	3	3	15	Moderada	20	Moderada
263	3	1	2	6	Moderada	2	3	2	1	1	3	3	15	Moderada	21	Moderada
264	3	2	3	8	Moderada	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	15	Alta
265	1	1	1	3	Alta	3	3	3	3	3	3	3	21	Baja	24	Moderada
266	2	2	3	7	Moderada	3	3	2	2	2	2	1	15	Moderada	22	Moderada
267	3	1	2	6	Moderada	1	3	3	3	3	3	3	19	Baja	25	Moderada
268	3	3	3	9	Baja	1	2	1	1	2	3	1	11	Alta	20	Moderada
269	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
270	1	2	2	5	Alta	2	2	1	1	1	1	1	9	Alta	14	Alta
271	2	3	1	6	Moderada	1	2	3	3	3	3	3	18	Moderada	24	Moderada
272	1	1	1	3	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	10	Alta
273	1	1	2	4	Alta	2	2	3	3	3	3	1	17	Moderada	21	Moderada
274	2	1	1	4	Alta	1	1	1	1	1	1	1	7	Alta	11	Alta
275	2	3	2	7	Moderada	3	1	3	3	1	1	1	13	Moderada	20	Moderada
276	3	2	3	8	Moderada	3	1	1	2	3	1	1	12	Alta	20	Moderada
277	2	2	2	6	Moderada	2	3	1	3	1	1	1	12	Alta	18	Moderada