

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL

N° 241 -2026-GG-EPS.EMAPICA S.A.

Ica, 18 de setiembre de 2026.

VISTO:

El Informe N° 122-2026-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 01 de setiembre de 2026; el Informe N° 424-2026-OC-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 14 de agosto de 2026; el Informe N° 192-2026-S.COB.MOR-O.COB-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 13 de agosto de 2026; y,

CONSIDERANDO:

Que, la EPS EMAPICA S.A., es una empresa prestadora de servicios de saneamiento de accionariado municipal, constituida como empresa pública de derecho privado, bajo la forma societaria de sociedad anónima, cuyo accionariado está suscrito y pagado en su totalidad por las Municipalidades Provinciales de Ica y Palpa, posee patrimonio propio y goza de autonomía administrativa, económica y de gestión. Su ámbito de competencia es la localidad de Ica, Parcona, Los Aquijes y Palpa. Incorporada al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) por Consejo Directivo del OTASS a través de su Sesión N° 019-2016 de fecha 06 de setiembre de 2016, acuerdo que fue ratificado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – MVCS mediante la Resolución Ministerial N° 345-2016-VIVIENDA de fecha 06 de octubre del 2016;

Que, en el marco del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la EPS EMAPICA S.A., el numeral 17.4 del artículo 17° establece que la Gerencia General se encuentra facultada para: *"Proponer o aprobar las directivas, lineamientos, políticas, guías, manuales, protocolos, instructivos y procedimientos de administración, recursos humanos, finanzas, presupuesto, inversión pública, relaciones institucionales y otras, en concordancia con los lineamientos que establezca el Directorio, así como la normativa en dichas materias que le son aplicables, dando cuenta al Directorio de la implementación de las mismas"*;

Que, mediante Informe N.º 424-2026-OC-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 14 de agosto de 2026, la Oficina de Cobranza eleva el Informe N.º 192-2026-S.COB.MOR-O.COB-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 13 de agosto de 2026, emitido por el Supervisor de Cobranza Morosa, mediante el cual se presenta el "PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA", cuyo objetivo es incrementar la recuperación de la cartera morosa de la EPS EMAPICA S.A., mediante la aplicación de estrategias diferenciadas de cobranza, facilidades de pago, depuración y saneamiento de las cuentas por cobrar, priorizando la recuperación de aquellas deudas cuya antigüedad sea igual o superior a doce (12) meses;

Que a través del Informe N° 122-2026-GC-EPS EMAPICA S.A., de fecha 01 de setiembre de 2026, la Gerencia Comercial otorgó la conformidad al Plan de Fortalecimiento y solicitó a la Gerencia General su aprobación mediante el acto resolutivo correspondiente;

Con el visto de la Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia Comercial, Oficina de Cobranza, y en uso de las facultades y atribuciones conferidas a este despacho a través del Estatuto Social de la empresa;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el "PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA", la cual

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL
N° 241 -2026-GG-EPS.EMAPICA S.A.

consta de los siguientes apartados: I. presentación, II. Base Legal, III. Diagnóstico, IV. Objetivo General, V. Objetivos Específicos, VI. Estrategias, VII. Metodología, VIII. Meta Institucional, IX. Cronograma de actividades, X. Recursos Humanos, XI. Necesidades Logísticas, XII. Indicadores de Gestión, XIII. Presupuesto Referencial, XIV. Resultados Esperados, y XV. Conclusiones; que se encuentra contenida en ocho (8) folios, la misma que se adjunta y forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- PRECISAR que el Plan de Trabajo ha sido formulado por el Supervisor de Cobranza Morosa y validada por la Oficina de Cobranza y por la Gerencia Comercial, correspondiendo a dichas áreas, en el ámbito de sus respectivas competencias, la responsabilidad respecto del contenido, sustento y naturaleza de las actividades previstas en el referido Plan.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que las unidades orgánicas involucradas, en el ámbito de sus respectivas competencias, adopten las acciones de coordinación necesarias para la adecuada ejecución, supervisión y cumplimiento del Plan de Trabajo aprobado.

ARTÍCULO CUARTO.- DISPONER a la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones proceda a publicar la presente resolución en el Portal Institucional de la EPS EMAPICA S.A. (www.emapica.com.pe).

ARTÍCULO QUINTO.- NOTIFICAR la presente resolución y su anexo a la Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia Comercial, Oficina de Cobranza, Oficina de Logística y Control Patrimonial, y demás instancias competentes, para los fines correspondientes.

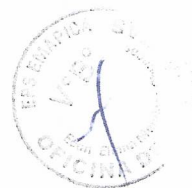
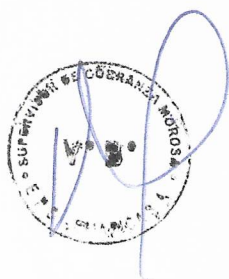
REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, CÚMPLASE Y ARCHÍVESE



Ing. Margot Vásquez Panduro
GERENTE GENERAL
EPS. EMAPICA S.A.



PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA



I. PRESENTACIÓN

La sostenibilidad financiera de la EPS EMAPICA S.A. depende en gran medida de la recuperación oportuna de los ingresos provenientes de la prestación de los servicios de saneamiento. En los últimos años se ha evidenciado un incremento progresivo de la cartera morosa, especialmente en las deudas con antigüedad igual o superior a doce (12) meses, situación que afecta el flujo de caja, limita la ejecución de inversiones y compromete la calidad del servicio.

Frente a este escenario resulta indispensable implementar un Plan de Fortalecimiento del Programa de Recuperación de Cartera Morosa que incorpore estrategias diferenciadas de cobranza, mecanismos de facilitación de pago, procesos permanentes de depuración y saneamiento contable de las cuentas por cobrar, así como acciones operativas intensivas dirigidas prioritariamente a los usuarios con mayor antigüedad de deuda.

II. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Decreto Legislativo N° 1280 - Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y sus modificatorias.
- Reglamento de la Ley Marco de Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- Texto Único Ordenado del Reglamento de Calidad de la Prestación de los Servicios de Saneamiento aprobado por Resolución de Consejo Directivo N° 058-2023-SUNASS-CD.
- Código Civil.
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444.
- Estatuto y Reglamento de Organización y Funciones de EPS EMAPICA S.A.
- Manual de Organización y Funciones.
- Directiva N° 005-2024-GG-EPS EMAPICA S.A., Normativa interna relacionada con cobranza y recuperación de cartera morosa.



III. DIAGNÓSTICO

Entre las principales causas que limitan la recuperación de la cartera morosa se identifican:

- Alto número de usuarios con deuda superior a 12 meses.
- Baja efectividad de la cobranza preventiva.
- Limitadas campañas de negociación para fraccionamiento de deudas
- Insuficiente ejecución de cortes del servicio.



- Predios cerrados, abandonados o inexistentes.
- Conexiones anuladas sin actualización comercial.
- Escaso personal operativo para cobranza.

IV. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la recuperación de la cartera morosa de la EPS EMAPICA S.A. mediante la aplicación de estrategias diferenciadas de cobranza, facilidades de pago, depuración y saneamiento de cuentas por cobrar, priorizando la recuperación de las deudas con antigüedad igual o superior a doce (12) meses.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y VIGENCIA DEL PLAN ESTRATEGICO

1. Incrementar la recuperación efectiva de la cartera vencida.
2. Reducir el número de cuentas con antigüedad mayor a doce meses.
3. Incentivar la regularización voluntaria mediante campañas de facilidades de pago.
4. Optimizar la información comercial mediante procesos de depuración.
5. Identificar cuentas incobrables susceptibles de saneamiento contable.
6. Fortalecer el trabajo de campo mediante campañas intensivas de cobranza.
7. Reducir el índice de morosidad institucional.

La vigencia del presente Plan Estratégico será de 04 meses: Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre – 2026.

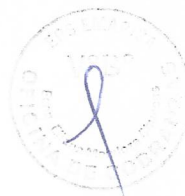
VI. ESTRATEGIAS

6.1 Cobranza Preventiva

- Llamadas telefónicas.
- Mensajes SMS.
- WhatsApp.
- Correos electrónicos.
- Recordatorios de vencimiento.

6.2 Cobranza Administrativa Intensiva

- Notificaciones.
- Requerimientos de pago.
- Visitas domiciliarias.



- Compromisos de pago.
- Seguimiento semanal.

6.3 Cobranza Operativa

- Ejecución de cortes del servicio.
- Reaperturas condicionadas al pago.
- Operativos conjuntos.

6.4 Facilidades de Pago

- Fraccionamientos.
- Convenios.
- Cuotas iniciales reducidas.
- Refinanciamientos.
- Campañas de descuentos por moras e intereses cuando corresponda.

6.5 Depuración de Cartera

- Cruce de información con Catastro.
- Validación de usuarios.
- Identificación de duplicidades.
- Corrección de estados comerciales.
- Verificación de predios inexistentes.

6.6 Saneamiento Contable

- Identificación de cuentas incobrables.
- Elaboración de expedientes.
- Sustento técnico.
- Propuesta de castigo contable conforme a la normativa vigente.

VII. METODOLOGÍA

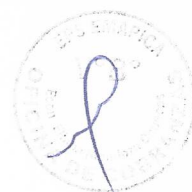
El programa se ejecutará mediante cuatro componentes:

Componente I: Diagnóstico y clasificación.

Componente II: Recuperación intensiva.

Componente III: Depuración.

Componente IV: Saneamiento contable.

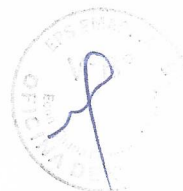


VIII. META INSTITUCIONAL

- Recuperar el mayor porcentaje posible de la deuda mayor a 12 meses.
- Incrementar el número de convenios de pago.
- Reducir la cartera vencida.
- Actualizar el padrón comercial.
- Presentar expedientes de saneamiento de cuentas.

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Clasificación de cartera por antigüedad	X			
Segmentación de grandes deudores	X			
Actualización de base de datos	X	X	X	X
Campaña de llamadas telefónicas	X	X	X	X
Envío masivo de SMS y WhatsApp	X	X	X	X
Notificaciones administrativas	X	X	X	X
Visitas domiciliarias	X	X	X	X
Operativos de corte del servicio	X	X	X	X
Seguimiento a compromisos de pago		X	X	X
Campaña de fraccionamiento	X	X	X	X
Evaluación de refinanciamientos		X	X	X
Identificación de cuentas incobrables		X	X	X
Depuración comercial		X	X	X
Cruce con Catastro		X	X	X
Elaboración de expedientes de saneamiento		X	X	X
Remisión a Contabilidad		X	X	X
Evaluación de indicadores	X	X	X	X
Informe mensual de resultados	X	X	X	X



Informe final del programa				X
----------------------------	--	--	--	---

X. RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS

Personal permanente

- Gerente Comercial.
- Jefe de la Oficina de Cobranza.
- Supervisor de Cobranza Morosa.
- Personal de Catastro.
- Personal de Facturación.
- Personal de Atención al Cliente.
- Oficina de Contabilidad.
- Oficina de Tecnologías de la Información.

Personal operativo requerido



Cargo	Cantidad
Gestores de cobranza de campo	02
Técnicos de corte y reapertura	02
Practicantes de Derecho	01

Total, requerido: 05 personas

XI. NECESIDADES LOGÍSTICAS

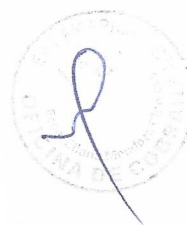
- Mantenimiento vehicular.

Equipos Informáticos

-
- No aplica
-
-

Comunicaciones

- Líneas telefónicas corporativas.
- Planes de datos móviles.



- WhatsApp Business.
- Plataforma de llamadas masivas.

Materiales

- Papel bond.
- Tóner.
- Carpetas.
- Archivadores.
- Sobres.
- Cédulas de notificación.
- Formatos de compromiso de pago.
- Convenios de fraccionamiento.
- Credenciales para brigadas.

Equipamiento de Campo

- Chalecos institucionales.
- Gorras.
- GPS.
- Equipos de protección personal.

XII. INDICADORES DE GESTIÓN

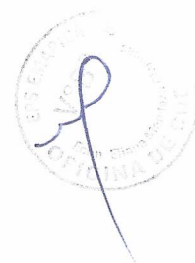
Indicador	Meta
Recuperación de deuda mayor a 12 meses	$\geq 5 \%$ (S/. 200,000.00)
Convenios de pago suscritos	≥ 300
Notificaciones realizadas	$\geq 4,000$
Visitas domiciliarias	$\geq 4,000$
Expedientes de saneamiento elaborados	200 casos identificados

XIII. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Conforme al POI - 2026

XIV. RESULTADOS ESPERADOS

Al término del presente plan se espera:



- Reducir al 5% la cartera morosa con antigüedad superior a doce meses, en el transcurso de los últimos 04 meses del presente año.
- Incrementar la liquidez institucional.
- Mejorar los indicadores financieros de la empresa.
- Fortalecer la cultura de pago de los usuarios.
- Mejorar la eficiencia de la gestión comercial y de cobranza de la EPS EMAPICA S.A.

XV. CONCLUSIONES

El fortalecimiento del Programa de Recuperación de Cartera Morosa constituye una medida estratégica para asegurar la sostenibilidad financiera de la EPS EMAPICA S.A. La combinación de estrategias diferenciadas de cobranza, campañas de facilidades de pago, depuración permanente de la base comercial y saneamiento técnico de las cuentas por cobrar permitirá optimizar la recuperación de ingresos, reducir los índices de morosidad y mejorar la calidad de la información financiera, priorizando la atención de las obligaciones con antigüedad igual o superior a doce meses.

Asimismo, la ejecución exitosa del presente plan requiere el compromiso institucional de todas las áreas involucradas, la asignación oportuna de recursos humanos, logísticos y tecnológicos, así como el seguimiento permanente de indicadores de desempeño que permitan adoptar medidas correctivas y asegurar el cumplimiento de las metas propuestas.

EPS. EMAPICA S.A.
ABOG. MAGUEL ANGEL LUJAN GUZMAN
SUPERVISOR COBRANZA MOROSA

