



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL
ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD
CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE
LAS PYMES

AUTOR:

JUSTO ALBERTO MOJICA DEL PEZO

TUTOR:

ING. JAIRO MANUEL CEDEÑO PINOARGOTE, Mgs.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA REDUCCIÓN DE
CARTERA VENCIDA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

TRABAJADA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN
DE LAS PYMES**

AUTOR:

ING. JUSTO ALBERTO MOJICA DEL PEZO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación y Desarrollo, **“ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD”**, elaborado por el maestrante Ing. Justo Alberto Mojica Del Pezo, egresado de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES PRIMERA COHORTE**, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magíster en la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES PRIMERA COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



.....
Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.

INSTITUTO DE POSTGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Justo Alberto Mojica Del Pezo

DECLARO QUE:

El Trabajo del **Proyecto de Investigación y Desarrollo “ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD”**, previa a la obtención del Grado Académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

Santa Elena, 14 de junio de 2020

EL AUTOR



Ing. Justo Alberto Mojica Del Pezo

Tribunal de grado



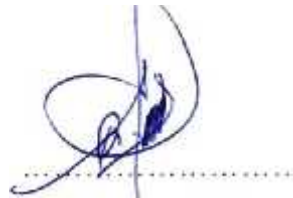
Ing. Arturo Benavides, PhD
DIRECTOR DE POSTGRADO



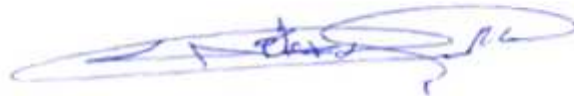
Econ. William Alberto Caiche Rosales, Mag.
ESPECIALISTA



Ing. Jairo Cedeño , Mag.
DOCENTE TUTOR



Ing. Deodato Loor Chávez, PHD.
ESPECIALISTA



Ab. Victor Coronel Ortiz, Msc
SECRETARIO

Salinas, 17 de Marzo del 2020.

Dedicatoria

Mi tesis se la dedico a mis hijos, Naomi, Melany, Yesli, Alejandro y para aquellas personas que están en mi vida y creen en mí, por ser la fuerza que me motiva a culminar esta maestría, esperando se sientan orgullosos de su padre por haber alcanzado esta especialización de cuarto nivel y con esto brindarles una vida con mejores oportunidades.

Justo Alberto Mojica Del Pezo.

Agradecimiento

A Dios Padre Celestial, a mi mamá, papá por regalarme la vida y permitirme alcanzar mis logros anhelados.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA por haber aperturado esta maestría y continuar con mis sueños como profesional.

A mi tutor de tesis DR. JAIRO MANUEL CEDEÑO PINOARGOTE, por brindarme todo el apoyo necesario con su esfuerzo y dedicación profesional prestándome sus conocimientos, experiencias, y su paciencia.

Justo Alberto Mojica Del Pezo.

Índice general

Portada.....	i
CONTRAPORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iv
Tribunal de grado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xv
Glosario de términos.....	xvi
Resumen	xviii
Abstract.....	xix
Objetivos Específicos.	9
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	1
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	1
2.1.2. Políticas comerciales.	4
2.1.3. La estrategia y sus tipos.....	5
2.1.4. Estrategias comerciales.....	9
2.1.9. Estados financieros.....	17
2.1.10. Cuentas por cobrar.	20
2.1.11. Cartera vencida.	22
2.1.12. Índice de morosidad.....	22

2.1.13.	Política de cobranza.	24
2.1.14.	Recaudación.	26
2.1.15.	Reducción de cartera.	26
2.1.16.	Recaudación de energía.	28
2.1.17.	Convenio de pago por consumo eléctrico.	28
2.1.18.	Planilla de consumo.	28
2.1.19.	Satisfacción del cliente.	29
2.1.20.	Situación CNEL.	30
2.1.21.	Fundamentos legales.	32
2.1.22.	Fundamentos sociales.	34
2.1.6.	Políticas comerciales	59
2.1.7.	La estrategia y sus tipos.	60
2.1.8.	Estrategias comerciales.	63
2.3.9.	Estados financieros.	72
2.3.10.	Cuentas por cobrar.	74
2.3.11.	Cartera vencida.	76
2.3.12.	Índice de morosidad.	76
2.3.13.	Política de cobranza.	78
2.3.14.	Recaudación.	80
2.3.15.	Reducción de cartera.	80
2.3.16.	Recaudación de energía.	82
2.3.17.	Convenio de pago por consumo eléctrico.	82
2.3.18.	Planilla de consumo.	82
2.3.19.	Satisfacción del cliente.	83
2.3.20.	Situación CNEL.	84

2.3.21.	Fundamentos legales.....	86
2.3.22.	Fundamentos sociales.....	88
2.1.1.	1. Diseño y alcance de la investigación.....	90
2.2.	Tipo de investigación.....	90
2.2.1.	Investigación descriptiva.....	90
2.2.2.	Investigación documental.....	90
2.2.3.	Investigación campo.....	91
2.3.	Métodos de Investigación.....	91
2.4.	Población y muestra.....	91
2.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	94
2.6.	Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	94
2.7.	Análisis de resultados.....	95
2.7.1.	Análisis de entrevistas.....	95
2.7.2.	Encuesta a clientes.....	108
	Objetivos Específicos.....	123
2.7.3	Comprobación de la Hipótesis/Preguntas científicas/Idea a defender....	124
Capítulo III:	Propuesta.....	131
3.1.	Introducción.....	131
3.2.	Antecedentes.....	132
3.3.	Plan de acción.....	135
3.4.	Objetivos estratégicos.....	136
3.5.	Políticas.....	136
3.6.	Programas y proyectos.....	137
3.6.1.	Estrategias de promoción.....	137
3.6.2.	Estrategias de plaza.....	137

3.7. Tácticas.....	138
3.7.1. Tácticas de promoción.....	138
3.7.2. Tácticas de plaza.....	142
3.7.3. Presupuesto total de la ejecución del proyecto y su implementación.....	147
3.7.4. Evaluación Financiera de la ejecución del proyecto.	148
3.8. Conclusiones y recomendaciones	151
3.8.1. Conclusiones.....	151
3.8.2. Recomendaciones.	152
Referencias bibliográficas	153
Anexos.....	158
Anexos.....	159
Anexos.....	160
Anexos.....	161

Índice de tablas

Tabla 1. Reducción de Pérdidas de energía histórica	27
Tabla 2. Pérdidas históricas y estimaciones futuras de energía eléctrica	32
Tabla 3. Muestra de talento humano a consultar	92
Tabla 4. Muestra para la investigación de campo	93
Tabla 5. Matriz de consistencia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 1)	95
Tabla 7. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 2)	96
Tabla 8. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 3)	97
Tabla 9. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 3)	98
Tabla 10. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 4) ...	99
Tabla 11. Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 5) .	100
Tabla 12. Valoración de las causas del problema según la matriz Vester.....	105
Tabla 13. Coordenadas post valoración de las causas en la matriz Vester.....	105
Tabla 14. Frecuencia con la cual recibe su planilla.....	108
Tabla 15. Tiempo que mantiene su planilla vencimiento.....	109
Tabla 16. Causa para no realizar su pago a tiempo	110
Tabla 17. Recordatorio del departamento de facturación sobre el vencimiento de planillas.....	111
Tabla 18. Preferencia de recordatorio sobre deudas vencidas.....	112
Tabla 19. Atractivo de las opciones de pago actuales	113
Tabla 20. Aspectos a mejorar para su satisfacción.....	114
Tabla 21. Motivación al pago de cuotas vencidas mediante descuentos.....	115
Tabla 22. Motivación al pago puntual de planillas mediante descuentos.	116

Tabla 23. Motivación al pago puntual de planillas mediante sorteos.....	117
Tabla 24. Interés en asistir a charlas organizadas por CNEL EP	118
Tabla 25. Asistencia a puntos de información de CNEL EP.....	119
Tabla 26. Aporte de charlas educativas para concientizar a estudiantes	120
Tabla 27. Intención de recibir personal evaluador de conexiones eléctricas.....	121
Tabla 28. Disposición en aceptar recibir planillas por correo electrónico	122
Tabla 29. Descuentos para clientes en mora.....	138
Tabla 30. Descuentos para clientes al día en sus obligaciones.....	139
Tabla 31. Sorteos para clientes al día en sus obligaciones	140
Tabla 32. Presupuesto, responsables y periodo de implementación	147
Tabla 33. Gastos administrativos por el personal requerido.	128
Tabla 34. Presupuesto de la inversión en activos fijos requeridos.	128
Tabla 35. Resumen del total de dinero requerido.....	129
Tabla 36. Matriz PAC – resumen del monto de presupuesto a solicitar.	129
Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado.....	149
Tabla 38. Evaluación Financiera de la ejecución del proyecto.	150

Índice de figuras

Figura 1. Plano cartesiano Matriz Vester	106
Figura 2. Frecuencia con la cual recibe su planilla.....	108
Figura 3. Tiempo que mantiene su planilla vencimiento	109
Figura 4. Causa para no realizar su pago a tiempo	110
Figura 5. Recordatorio del departamento de facturación sobre el vencimiento de planillas	111
Figura 6. Preferencia de recordatorio sobre deudas vencidas.	112
Figura 7. Atractivo de las opciones de pago actuales.....	113
Figura 8. Aspectos a mejorar para su satisfacción.....	114
Figura 9. Motivación al pago de cuotas vencidas mediante descuentos.	115
Figura 10. Motivación al pago puntual de planillas mediante descuentos	116
Figura 11. Motivación al pago puntual de planillas mediante sorteos.	117
Figura 12. Interés en asistir a charlas organizadas por CNEL EP	118
Figura 13. Asistencia a puntos de información de CNEL EP	119
Figura 14. Aporte de charlas educativas para concientizar a estudiantes.....	120
Figura 15. Intención de recibir personal evaluador de conexiones eléctricas.	121
Figura 16. Disposición en aceptar recibir planillas por correo electrónico	122
Figura 17. Plan de acción de la propuesta.	135
Figura 18. Diseño de mensaje vía SMS como recordatorio de pago a clientes.....	144
Figura 19. Diseño de mensaje correo electrónico como recordatorio de pago a clientes	145

Índice de anexos

<i>Anexo 1.</i> Modelo de entrevista a Director Comercial.....	160
<i>Anexo 2.</i> Modelo de entrevista a Líder de recaudación (1)	163
<i>Anexo 3.</i> Modelo de entrevista a Líder de recaudación (2)	164
<i>Anexo 4.</i> Modelo de entrevista a Líder de facturación	165
<i>Anexo 5.</i> Modelo de entrevista a director financiero	166
<i>Anexo 6.</i> Modelo de encuesta a usuarios	167
<i>Anexo 7.</i> Presupuesto de Inversión en Activos Fijos	170
<i>Anexo 8.</i> Valores de sueldos requeridos para el personal	170

Glosario de términos

CNEL.- Corporación Nacional de Electricidad S.A, entidad pública creada en el año 2008 a partir de la fusión de empresas eléctricas regionales CNEL ep (2016). <https://www.cnelep.gob.ec/historia/>

Estrategias comerciales. - Conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación de mercado.

Flujo de efectivo. - Se conoce como la variación de los ingresos y salidas de dinero en un lapso determinado de tiempo, y su información mide la salud financiera de una empresa Economipedia (2020).

Gestión de cobro. - La gestión de cobranzas es una actividad cuyo principal objetivo consiste en reactivar la relación comercial con el cliente, a fin de que éste mantenga sus créditos al día. Para que la gestión de cobranzas sea efectiva se deben llevar a cabo ciertas actividades y aplicar estrategias específicas. (Fude by educativo 2021)

Ingresos. - Es la entrada de dinero mediante las ventas de productos o servicios. Otros ingresos pueden ser los intereses generados por ciertas inversiones, la subvenciones, los ingresos generados por alquileres o venta de inmuebles propiedad de la empresa y/o las comisiones. (Calvo 2018)

Perdidas negras. – Se las denomina pérdidas no técnicas, son el resultado de la utilización ilegal de la energía, convirtiéndose en pérdidas financieras para la empresa distribuidora. (Tama 2019)

Servicio eléctrico. - Es la distribución que se realiza desde las subestaciones que están cerca de las zonas de consumo hacia los hogares o empresas. El servicio eléctrico es una responsabilidad de la compañía distribuidora que es la que debe mantener las líneas necesarias para los usuarios. Estas líneas que tienen diversas tensiones se las reduce en las instalaciones para que se llegue a los valores que se utilizan domiciliariamente. (Diccionario Actual 2021)

Suspensión del servicio. - Es la capacidad de la empresa eléctrica a interrumpir la prestación del servicio público de energía eléctrica al consumidor o usuario final, por falta de pago del consumo facturado, por fuerza o fortuito; o por motivos de mantenimientos programados. (Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica 2015)

Resumen

El proyecto estuvo enfocado en el diseño de estrategias comerciales para el área comercial de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL del cantón La Libertad, considerando que, según información consultada a sus directivos, el monto por cobrar asciende 29 millones de dólares distribuida en 93.044 usuarios. Los ingresos que obtiene la institución provienen del suministro eléctrico y si los usuarios no cancelan sus obligaciones puntualmente entonces sus operaciones se verán afectadas, justificando la importancia de realizar un análisis de la situación de donde surjan estrategias comerciales. Por ello, se emplea una metodología soportada en técnicas como la entrevista dirigida a cinco miembros del talento humano que permitió conocer las acciones para motivar el cobro, siendo agresivas al involucrar el corte del servicio e incluso el juicio coactivo, ofreciendo únicamente convenios de pago mientras existen sectores desatendidos y una cultura del cliente hacia el incumplimiento de sus pagos. Otra técnica fue la encuesta realizada a 383 usuarios en estado de morosidad, mencionándose como razones de incumplimiento la falta de capacidad de pago y no haber recibido sus facturas, mostrando interés en incentivos y beneficios al reducir la carga de sus obligaciones por pagar, aceptando asistir a charlas informativas. Estas acciones formaron parte de la propuesta, incluyendo mejoras en la comunicación con los usuarios, puntos de información, visitas a escuelas y la conformación de un equipo que monitoree las conexiones para evitar pérdidas, representando una inversión de USD 296.014,20 demostrándose posteriormente su factibilidad.

Palabras clave: Cartera vencida, estrategia, cultura, cuenta por cobrar, planilla.

Abstract

The project was focused on the design of commercial strategies for the commercial area of the National Electricity Corporation CNEC of the canton La Libertad considering that, according to information consulted to its managers, the amount receivable amounts to 29 million dollars distributed in 93,044 users. The income that the institution obtains comes from the electricity supply and if the users do not cancel their obligations on time, then their operations will be affected justifying the importance of carrying out an analysis of the situation where commercial strategies arise. For this reason, a methodology based on techniques such as the interview directed to five members of human talent that allowed to know the actions to motivate the collection is used, being aggressive in involving the cut of the service and even the coercive judgment, offering only payment agreements while they exist Neglected sectors and a customer culture towards non-payment. Another technique was the survey of 383 users in arrears, mentioning the lack of payment capacity and not having received their invoices, showing interest in incentives and benefits by reducing the burden of their obligations to pay, agreeing to attend informative talks. These actions were part of the proposal, including improvements in communication with users, information points, visits to schools and the creation of a team that monitors connections to avoid losses, representing an investment of USD 296,014.20, subsequently demonstrating its feasibility.

Keyword: Past due portfolio, strategy, culture, accounts receivable, return.

Introducción

El funcionamiento eficiente de una entidad depende de la calidad en la administración. Por lo tanto, es importante considerar lo que señalan Ramírez y Ramírez (2016) que, como consecuencia de la revolución industrial, la capacidad operativa de las empresas se vio incrementada, por lo cual surge la necesidad de adoptar modelos administrativos que eviten el colapso de funciones. Posterior a esto, a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, aparecen importantes aportes a la teoría de administración.

Entre sus autores, el más reconocido es Henry Fayol, citado por Ródes (2014), quien expresa que la teoría de Fayol sobre la administración positiva, hace hincapié en la importancia de dirigir eficientemente a las empresas en todas sus operaciones, identificando entre ellas la función comercial. Esta operación comprende las compras y ventas que una entidad realiza, incluyendo las actividades de promoción para favorecer los ingresos.

Como parte de esta operación, dentro de una entidad se diseñan estrategias comerciales que pretenden lograr ventajas competitivas sostenibles referentes a mercados, productos, capacidades o recursos para el alcance de objetivos (Sánchez, 2014). Su formulación implica realizar un análisis del entorno, identificando las oportunidades y amenazas; sin embargo, a pesar de su importancia, en ciertas entidades se resta interés a su diseño o planeación óptima.

El caso que se estudió es sobre la Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C.A, la cual fue constituida el 24 de marzo de 1966 con capitales del Estado y los Municipios locales de Salinas y Santa Elena. Al año 2018 cambió su razón social a Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P, aprobándose el 4 de marzo del 2009, lo que obligó a elaborar una estructura orgánica funcional que ayude la viabilidad de tareas y toma de decisiones, conformándose un directorio, el cual designó en las funciones de Gerente general al Ing. Patricio Villavicencio, para que dirija la institución.

De acuerdo a las leyes y reglamentos institucionales, el equipo administrativo está conformado por 64 personas, quienes dirigen la gestión de las diez regionales, donde operan un total de 4.016 colaboradores, incluyendo en este grupo a la Regional Santa Elena.

Para diciembre del año 2008, se fusionan 10 empresas eléctricas con los indicadores de gestión más bajos, esto para mejorar su operatividad. Los cambios legales, administrativos y de procedimientos propuestos, son considerados positivos para que las empresas públicas, los gobiernos regionales, provinciales, cantonales y parroquiales puedan realizar una administración efectiva.

La actividad principal en la empresa corresponde al suministro de energía eléctrica, el cual está dirigido a hogares, industrias y comercios, siendo el resultado del proceso de producción, transporte y venta del servicio, el mismo que se deriva de la red de distribución, por lo que es necesario el ajuste de la energía en los niveles apropiados para su adecuada utilización en electrodomésticos, maquinarias de producción industrial o simplemente iluminación.

De manera particular sobre este tema, en nuestro país, todas las regionales que comercializan energía eléctrica generan pérdidas, lo cual ha sido ya señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2017, quienes, en un estudio realizado, obtuvieron como resultado, que ejemplo en el año 2014, el 87% del suministro había sido facturado, es decir que el restante 13% no pudo ser cobrado sin que dichas empresas puedan realizar inversiones y mejoras en la región. lo que obliga a las autoridades nacionales, tomar y aplicar políticas que permitan recuperar estos valores y de una vez por todas darle solución al problema.

La CNEL E.P ha buscado en los últimos años realizar cambios que han resultado frágiles, generando ineficiencia en los procesos comerciales y pérdidas económicas ligadas al limitado seguimiento al cobro y pérdidas económicas en la prestación del servicio. De esta forma se pretende responder la siguiente interrogante ¿De qué manera la falta de estrategias incide en la reducción de la cartera vencida en área comercial de la CNEL del cantón La Libertad?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante la presente investigación se pretende conocer la situación actual de la cartera del cliente en mora, relacionado con la cancelación del servicio eléctrico que presta la empresa pública CNEL EP Santa Elena, específicamente en el cantón La Libertad, conocer las variaciones de la cartera vencida en los últimos cinco años, así como las estrategias que utilizó

la empresa para reducir estas pérdidas. Una vez conocidos los factores que inciden directamente en el problema, se pretende plantear los correctivos necesarios para reducir o atenuar la cartera vencida.

CNELEP Santa Elena (2021) reporta una cartera vencida para el año 2015 del 1,94 %, con una ligera variación para los años siguientes, alcanzando el menor valor en el año 2017 en el cual el porcentaje disminuyó al 0,24 % ; sin embargo en el año 2019 se incrementa hasta llegar al 1,85 % y en el año 2020 a un valor 21,50 %, debido a la incidencia de la pandemia.

Ante esta realidad resulta prioritario determinar las estrategias que utiliza la empresa para la recuperación de la cartera vencida y qué efectos han tenido en la consecución de ese problema.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la falta de estrategias incide en la reducción de la cartera vencida en área comercial de la CNEL del cantón La Libertad?

TEMA:

ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL
ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD
CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El aumento de la cartera vencida en el área comercial de CNEL, en el cantón La libertad.

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL cantón La Libertad, no cuenta con un esquema administrativo que permita dirigir o aportar entre la relación de la cartera vencida y escasa liquidez, puesto que se evidencia en cada ciclo cada operación de cada empresa, por la carencia de entrada de efectivo.

La relación entre la cartera vencida y la escasa liquidez, podría incidir directamente en cada ciclo de operación de la empresa, por la carencia de entrada de efectivo no permitiría implementar estrategias que deriven en la mejora de la calidad del servicio.

Por consiguiente esta situación ocasiona complicaciones en el proceso de desarrollo de las Empresas Eléctricas, no logrando el buen funcionamiento en cuanto al servicio brindado a los consumidores, por tal razón esta investigación aportar con Estrategias Comerciales.

En una entrevista realizada al señor Jaime González Franco, quien es el responsable y líder en la recuperación de la cartera vencida, pudo responder, que existen limitaciones en cuanto a esa actividad y que se tienen valores por cobrar de aproximadamente 29 millones de dólares, lo que representa la falta de pago de 93.044 clientes, entre los cuales se encuentran varias empresas locales.

Si esta falta de pago por parte de los clientes continúa, podría provocar una reducción en los niveles de liquidez, lo que dificultaría el cumplimiento a tiempo de obligaciones ante terceros tales como, proveedores y trabajadores, incluso el financiamiento de las actividades diarias. En base a esto, resulta importante la realización de un análisis del

entorno tanto interno como externo para poder de alguna manera, identificar los factores que inciden en la limitante mencionada, que permita la reducción de la cartera vencida.

Los resultados obtenidos del análisis realizado, permitiría y favorecería al diseño de estrategias comerciales encaminadas a la recuperación de estos flujos, mejorando la liquidez y por ende a la disponibilidad de efectivo (Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015).

Este trabajo de investigación está dirigido al análisis de la situación actual de la empresa CNEL EP en el cantón La Libertad para identificar las causas y los efectos que originan su cartera vencida al año 2019 por el servicio que presta a sus clientes, proponiéndose estrategias para su recuperación y una mejora en la gestión de impagos.

Este proyecto se justifica bajo un enfoque teórico al abordar la recuperación de cartera en una entidad, considerando que mediante los fondos que obtiene es como se logra financiar sus operaciones y continuo en funcionamiento.

Para la comprensión de este tema es necesario consultar fuentes referenciales relacionadas, mismas que definan y soporten la importancia de dar seguimiento a la cartera para la recuperación de flujos, incluyendo la implementación de estrategias comerciales que favorezcan al cobro.

Desde el punto de vista metodológico, es importante realizar una investigación descriptiva que permita conocer en detalle la situación de la empresa CNEL EP del cantón La Libertad respecto a su recuperación de cartera, procesos involucrados, personal responsable, estrategias adoptadas y demás. Es mediante la información recabada que se

lograrán identificar los problemas que han limitado el cobro en la entidad, permitiendo el diseño de mejoras en beneficio de la institución.

Finalmente, en la práctica se justifica el proyecto al permitirle al investigador implementar sus conocimientos en administración de empresas, adquiridos mediante su preparación académica y profesional, para el análisis y planteamiento de estrategias que aporten a solucionar problemas reales en una entidad en estado activo dentro del país.

Debe señalarse que el estudio también está ligado a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017 – 2021 donde se reflejan los objetivos del gobierno de turno. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2017), siendo la entidad que presenta este plan, muestra entre los objetivos, el consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, afianzando la dolarización.

Esto se logrará si en las entidades se adoptan estrategias que garanticen su permanencia en el mercado, minimicen el riesgo relacionado a la falta de liquidez y fortalezcan sus procesos internos.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la falta de estrategias incide en la reducción de la cartera vencida en área comercial de la CNEL del cantón La Libertad?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuáles son las estrategias de cobro que utiliza el área comercial de CNEL La Libertad?

2. ¿Cuál ha sido la variación de cartera vencida en los cinco últimos años?
3. ¿Las estrategias de cobro se han mantenido en los últimos cinco años?
4. ¿El cambio de estrategias en caso de haber sido aplicadas, dieron resultados?

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Es importante señalar que la presente investigación tiene una justificación teórica puesto que, el investigador hace uso de una serie de enfoques teóricos que tratan sobre la incidencia de las estrategias que se deben aplicar, en la reducción de la cartera vencida de la Empresa CNEL del cantón La Libertad y por ende a la calidad de servicio que brinda a sus clientes. A partir de estos enfoques se ha logrado avanzar en el conocimiento del problema señalado y encontrar las explicaciones que permitirán a los directivos de la institución, a rediseñar y plantear alternativas de cobro para lograr que los clientes puedan pagar sus valores adeudados y así lograr desarrollar la planificación en lo que respecta al alumbrado público del cantón y sus parroquias.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La tarea fundamental es conocer de manera más profunda el problema que se plantea, es decir determinar de qué manera la falta de pago por parte de los clientes ha incrementado la cartera vencida y su incidencia en la falta de liquidez de la empresa, lo que ha traído como resultado la falta de cumplimiento en un servicio de calidad para la población, incidiendo en el desarrollo de alumbrado público en sectores que necesitan del servicio con mayor calidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias que permitan la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón Santa Elena.

Objetivos Específicos.

- Conocer si los directivos y empleados han agotado los medios necesarios para la recuperación de la cartera vencida.
- Verificar si el departamento legal de la institución ha cumplido con el proceso legal de recuperación de la cartera institucional vencida.
- Cualificar el compromiso de la comunidad por cumplir con sus pagos atrasados con la institución.

HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de estrategias comerciales permitirá la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los directivos y empleados de la CNEL del cantón La Libertad, al hacer uso de los medios adecuados, mejorarán la recuperación de la cartera vencida.
- Realizando actividades de concienciación de pago planificado, los usuarios podrán cancelar los valores adeudados a la institución.

HIPÓTESIS NULA

La aplicación de estrategias no permitirá la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad.

HIPÓTESIS ALTERNA

La aplicación de estrategias mejoraría la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad.

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Estrategias Comerciales

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Cartera Vencida

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
ESTRATEGÍAS COMERCIALES	Las estrategias comerciales se refieren al conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación de mercado Economipedia (2020).	POLÍTICAS	Satisfacción del Cliente	Cuestionario de encuesta y formulario de entrevista
			Monitoreo del Proceso	
			Benchmarking	
		ECONÓMICAS	Dependencia Económica	
			Calidad de Vida	
			Educación	
		SOCIALES	Actitud	
			Nivel Socioeconómico	
			Cultura	

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE DEPENDIENTE: CARTERA VENCIDA

VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
<p>CARTERA VENCIDA (Y)</p>	<p>Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. (Diccionario Jurídico y Social, 2020)</p>	<p>ADMINISTRACIÓN</p>	Autonomía política	<p>Cuestionario de encuesta y formulario de entrevistas</p>
			Autonomía administrativa	
			Autonomía financiera	
		<p>GESTIÓN FINANCIERA</p>	Niveles de eficiencia y eficacia.	
			Planificación	
			Mejora de la calidad de vida de la población.	
		<p>CONTROL DE CARTERA</p>	Valores Vencidos	
			Valores por vencer	
			Gestión de cobro	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

Dentro de esta sección se consultaron estudios referenciales, mismos que guardan relación al tema seleccionado. El desarrollado por Intriago y Muñoz (2014) se direccionó al diseño de un modelo para la cobranza en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL de Calceta. La investigación nace en respuesta a los problemas evidenciados en el área financiera respecto a la morosidad de los clientes causada por la ausencia de procesos formales y la falta de concientización a los usuarios en el cumplimiento de sus obligaciones.

Para conocer la situación de la entidad se emplearon técnicas de recolección de datos, siendo la encuesta dirigida a usuarios y al talento humano de la entidad, identificando así que existe insatisfacción en el servicio e inconformidad con los montos facturados. Además, se evidenció falta de personal destinado a la recuperación de cartera proponiendo, además de la contratación de mano de obra adicional, políticas y manuales para el cobro.

Otros autores enfocaron su investigación en un análisis financiero referente a la recuperación en la cartera de una empresa eléctrica en la provincia de Azuay, proponiendo así un plan operativo para el departamento encargado de gestionar los cobros. El estudio se ve motivado a causa de problemas relacionados a la recuperación de cartera, no desarrollando procesos adecuados para este fin (Orellana & Larrea, 2014). Una vez recolectada la información necesaria se establecieron como recomendaciones la

implementación de incentivos para motivar los cobros de los clientes e incremento de personal responsable de esta gestión.

También se consultó la investigación estructurada para el diseño de estrategias encaminadas a la mejora en la gestión de cobranza de la empresa CNEL EP en Guayaquil. Veloz y Henríquez (2017) mencionan que se justificó al mostrar deficiencia en los cobros durante el año 2015, siendo una entidad que opera en todo el País, pero analizándose para este caso solo Guayaquil. Cabe señalar que el proyecto propuesto se enfocará en el cantón la Libertad.

Para el desarrollo de la investigación se recopiló información de distintas áreas de la entidad y que comprenden la legal, cobranza y de dirección comercial identificando los problemas que presentan estos departamentos para posteriormente diseñar estrategias direccionadas al favorecimiento de la gestión en la cartera. Entre ellas se encuentran el fortalecer la recaudación del talento humano mediante mejores herramientas y políticas de seguimiento, adquisición de modelos tecnológicos, mejorar las condiciones impuestas en los convenios de pago, aumentar los puntos de cobro y agilizar la atención, además de la condonación de intereses a clientes en mora.

Debe mencionarse que el problema atravesado por esta sucursal en Guayaquil es similar al del cantón La Libertad, proponiendo estas autoras las acciones antes mencionadas a fin de solucionar la limitada recuperación de la cartera. Araujo y Jumbo (2017) desarrollaron un estudio encaminado al diseño de un plan estratégico con el fin de recuperar la cartera vencida de clientes en CNEL EP de Guayaquil pero en zonas manejadas por la Agencia Mall El Fortín, esto durante el periodo 2016 - 2017. Con este

fin fueron intervenidos los departamentos de crédito y cobranza identificando los factores que motivaron a los problemas en la recuperación de cartera, esto a través de una investigación exploratoria.

Para determinar las gestiones dirigidas a los clientes respecto al cobro y su percepción sobre el seguimiento realizado por la empresa se consideró relevante encuestar a clientes con cartera vencida de la zona noroeste de la ciudad mencionada, conociéndose así que no existen procesos claros de cobranza, desconociendo incluso en ciertos casos los valores vencidos y motivando las deudas.

Adicionalmente, en la aplicación de entrevistas al talento humano se conoció que debido al difícil acceso del personal al sector se dificulta implementar el corte del servicio e incluso la entrega de planillas, debiendo ellos acudir a la agencia al tampoco disponer de un medio de comunicación donde se le informen las deudas. Como solución se planteó la designación de dos individuos fijos, adicional a los que rotan, para que se encarguen de la cobranza, además de reestructurar los convenios de pago como una forma de incentivar la recuperación de flujos.

Lo expuesto puede servir como referencia para el desarrollo del presente estudio donde los problemas de CNEL EP La Libertad se asocian a la morosidad de la cartera, esto como efecto del seguimiento limitado a los valores pendientes de cobro. De esta forma, atendiendo a las alternativas propuestas por otros autores y, según los hallazgos que se obtengan del diagnóstico de la empresa, se podrán diseñar estrategias comerciales que favorezcan a la solución del conflicto.

2.1.1. Gestión comercial.

Es una de las funciones realizadas dentro de la entidad cuyo objetivo es incrementar los ingresos, indicando Pérez (2015) que se ocupa principalmente de dos temas, siendo la satisfacción del cliente y el incremento en la participación de mercado. De forma concreta, a través de la gestión comercial, se administra la relación de intercambio entre la empresa y su mercado.

Por ende, se constituye en la última etapa del proceso comercializando los productos y obteniendo así ingresos para seguir operando. Como tal, las funciones de marketing y ventas se constituyen en componentes de la gestión comercial en donde:

-) Se analizan mercados para conocer los niveles de demanda, los tipos de consumidores, sus expectativas, canales de distribución para llegar a ellos y demás información que permita definir el producto, adaptarlo al mercado y cómo lograr su acercamiento con los clientes.
-) Se definen las variables para tener éxito en la comercialización y venta denominándose políticas de marketing, las cuales comprenden el diseño del producto, precio, medios y modos distribución, además de la promoción.
-) Se venden los productos, siendo una tarea realizada por el personal de la empresa.

2.1.2. Políticas comerciales.

Una política hace referencia al conjunto de normas, principios e instrumentos que se aplican dentro de una organización para el desempeño óptimo de sus actividades. Respecto a políticas comerciales, Pulida (2015) indica que su finalidad es guiar a la

empresa sobre cómo vender y formar relaciones con los clientes. Su diseño considera aspectos como el establecimiento de objetivos de venta, las condiciones como debe desarrollarse, la forma como se organiza el equipo de trabajo, su remuneración, los canales a emplearse para llegar a los clientes y los sistemas para el control de los puntos antes mencionados.

En sí, a través de las políticas logran reflejarse las técnicas, tácticas y decisiones en la empresa sobre la comercialización de los productos, dependiendo de su efectividad los resultados empresariales.

2.1.3. La estrategia y sus tipos.

En las empresas, a través de su implementación se pretende alcanzar un fin u objetivo previamente establecido y sobre el cual debió existir un estudio previo de factibilidad. Torres (2014) establece que el término proviene del griego *strategos*, significando jefe de ejército, teniendo un origen militar que posteriormente se aplicaría a otros campos. En la actualidad, su formulación implica el alcance de objetivos utilizando los recursos, capacidades y competencias disponibles.

Una estrategia se formula en diferentes niveles jerárquicos, pero en mayor relevancia de arriba hacia abajo en donde se marca el rumbo a largo plazo, mientras los niveles inferiores diseñan las estrategias a corto plazo asegurando que guarden relación con la visión organizacional. Rivera y Mas (2015) expresan que dentro de las empresas se pueden desarrollar diferentes estrategias, estando enfocadas en incrementar la eficiencia en las operaciones de la entidad y favorecer la rentabilidad. Se mencionan entre los tipos

de estrategias aquellas relacionadas a la segmentación de clientes y que están encaminadas a establecer cómo una empresa podrá abordar un mercado involucrando:

-) Estrategia indiferenciada: Aquí una empresa decide emplear un mismo marketing mix para todos sus segmentos de mercado, satisfaciendo sus necesidades con un único producto.
-) Estrategia diferenciada cuando el marketing mix es distinto para cada segmento, entregándoles un producto diferente que se adapte a sus necesidades y ejecutando además acciones independientes para cada grupo.
-) Estrategia concentrada cuyo fin es lograr una adecuada diferenciación del mercado, dirigiendo sus esfuerzos a uno o pocos segmentos que ofrezcan una ventaja comparativa.

En este caso puede indicarse que la entidad objeto de estudio desarrolla una estrategia indiferenciada, entregando un producto estándar para sus clientes. Para el establecimiento de estas acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales se desarrollan planes estratégicos, siendo definidos por Sainz (2017) como una hoja ruta donde se establece qué realizará una entidad a futuro planteando decisiones estratégicas para ser competitiva en el mercado y satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

Dentro de estos planes deben considerarse:

-) Estrategias corporativas
-) Estrategias funcionales

Las mismas se encuentran delimitadas según la intervención del director corporativo y el director funcional. Son estrategias corporativas las referentes a la definición del negocio, cartera, competitivas, de segmentación y posicionamiento, cerrando con las de crecimiento donde se definen las metas, diseñan políticas y demás con el fin de ofrecer una mezcla única de valor. A pesar de esto, el director funcional mantiene influencia en cada una de ellas, siendo explicadas a continuación:

-) Definición del negocio: Implica establecer la necesidad a satisfacer con el producto, los consumidores que se atenderán, los procesos que intervienen en la generación de la oferta y descripción de competidores.
-) Estrategia de cartera: Hace referencia a la cartera de negocios que una entidad posee, es decir la diversificación de su oferta. Dentro de este punto se decide si convertirse en una empresa mono o multi negocio, incluso suprimir la oferta de productos con baja representatividad.
-) Estrategias competitivas genéricas las cuales comprenden la diferenciación, liderazgos de costos, enfoque o concentración dentro de un segmento de mercado.
-) Segmentación y posicionamiento: Respecto a la segmentación, estas involucran la diferenciada, indiferenciada y concentrada que ya fueron explicadas con anterioridad determinando cómo se abordará una determinada porción del mercado a partir de un análisis de situación. Por otro lado, la estrategia de posicionamiento implica definir cómo se desea que estos segmentos perciban la oferta pudiendo ser en base a sus beneficios, sus atributos en relación a los competidores, según su precio o calidad, usos, entre otros parámetros.

) Estrategias de crecimiento donde se determina cómo una entidad debe desarrollarse, ya sea de forma interna o externa, considerando esta última las alianzas, fusiones u absorciones.

En las estrategias funcionales, la participación del director corporativo es nula o casi nula, siendo responsabilidad del director funcional. Dentro de ellas se involucran las estrategias de marketing y comercial, de producción, recursos humanos, organización, de investigación, desarrollo e innovación, cerrando con la estrategia económica financiera.

) Las de marketing y comercial ayudan a definir las estrategias de cartera de productos, posicionamiento y segmentación, además del marketing mix idóneo para alcanzar un nivel de ventas óptimo.

) Estrategia de producción donde se establecerán los niveles de artículos a fabricar para cumplir los objetivos trazados, el ritmo de operaciones y necesidad de recursos.

) Estrategia de recursos humanos donde se indica la necesidad de contratar, formar y motivar al personal para asegurar el cumplimiento de las metas.

) Estrategia de I+D+I donde se planteará la necesidad de investigación, desarrollo e innovación propias o adoptadas de los competidores.

) Estrategia económica financiera que describe la necesidad de fondos para el cumplimiento de las metas y las fuentes de donde provendrían los mismos.

2.1.4. Estrategias comerciales.

Como se explicó en el punto anterior, las mismas forman parte de las estrategias funcionales y se unifican junto a las de marketing. Caballero (2014) define a la estrategia comercial como un conjunto de actividades que pretenden alcanzar una serie de objetivos intentando desarrollar ventajas competitivas sostenibles considerando el producto, mercado, capacidades y recursos. La implementación de estas acciones requerirá la delegación de funciones a distintos elementos de forma planificada, ordenada y enfocada.

Según lo indicando por Sainz (2017), las estrategias comerciales y de marketing permiten definir la estrategia de cartera de productos, posicionamiento y segmentación, incluyendo la determinación del marketing mix idóneo. Entre los mencionados, no se ha abordado las referentes al marketing mix o también llamadas 4 p's, que comprenden:

-) Producto: Combinación de bienes y servicios que una entidad ofrece al público. La estrategia del producto debe estar encaminada a lograr su diseño adecuado, innovaciones y características que cumplan las expectativas y necesidades del público meta.
-) Precio: Cantidad que el público está dispuesto a pagar por adquirir el producto. La estrategia implica la determinación de un precio que permita cubrir la inversión y asegurar un retorno considerando variaciones estratégicas como descuentos, bonificaciones, periodos de pago, créditos, entre otros.
-) Plaza: Son actividades encaminadas a que un producto esté disponible para la compra por parte del público meta. La estrategia implica la selección de un canal

que permita acercar la oferta al cliente, incluyendo otras variaciones estratégicas como cobertura, inventario, logística, entre otras.

J) Promoción: Su fin es promover el producto, informando respecto a su existencia, ventajas, características y motivar al cliente para su compra. La estrategia se basa en el empleo de herramientas que son la publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Un programa de marketing involucra estos elementos para generar valor a los consumidores permitiendo un fuerte posicionamiento en el mercado. Kotler y Amstrong (2016) abordan estos elementos en forma amplia determinando:

2.1.5. Estrategias de producto.

Deben considerarse los atributos del bien o servicios a comercializarse, es decir los beneficios que se entregarán al cliente en relación a calidad, estilo y diseño. También está la asignación de marca, siendo un nombre, término, símbolo o diseño que le permita diferenciarse en el mercado. Para ello debe existir relación con el producto, facilitando al cliente su recordación mientras se garantiza la protección legal.

El empaque también se constituye en una estrategia del producto debiendo asegurar la protección del contenido y facilitar su manipulación de forma práctica. A ello se suma el etiquetado, siendo la imagen del producto y que presentará la información relevante sobre la oferta, además de reforzar el posicionamiento de una marca.

Dentro de estas estrategias están los servicios de apoyo a productos, los cuales refuerzan la oferta y pretenden alcanzar una mayor satisfacción del público meta. Para ello deben realizarse encuestas periódicas a clientes, evaluando cómo valoran los servicios actuales y así diseñar servicios nuevos. Los últimos años se han enfocado en el soporte tecnológico mediante teléfonos celulares, e-mail, entre otros. Para productos puramente intangibles también existen estrategias tales como:

- J Administración de la diferenciación del servicio, la cual implica diseñar una oferta diferenciada y más atractiva en relación con los competidores.
- J Administración de la calidad del servicio, pudiendo ser incluso un mecanismo de diferenciación para el público meta. Sin embargo, por la intangibilidad de estos productos es difícil evaluar la calidad, dependiendo de otros factores como la persona que provee el servicio y los recursos que dispone en este momento.
- J Administración de la productividad del servicio, lo cual implica contrarrestar el incremento de costos mediante la mejora en las capacidades de la compañía para proporcionarlo. Entre ellos están las capacitaciones al personal, contratar talento humano con más habilidad, revisar procesos que puedan estandarizarse y adoptar tecnologías.

Además, existen estrategias que surgen según el ciclo de vida que atraviesa el producto, el cual involucra:

- J Desarrollo del producto: Aquí la empresa no tendrá retorno y se enfocará en invertir para diseñar un producto que cumpla las expectativas de su público meta, tanto en atributos como en precio.
- J Introducción: El crecimiento de las ventas es lento, requiriendo una fuerte inversión para lograr su aceptación.
- J Crecimiento: El producto posee aceptación y las ventas crecen al igual que las utilidades. Una empresa decidirá entre una alta participación o utilidades significativas ya que, la primera demandará un fuerte gasto que reducirá las utilidades, pero permitirá ganar un número significativo de clientes.
- J Madurez: Las ventas se estabilizan y se requiere invertir en marketing para mantener ingresos atractivos y defender la oferta frente a los competidores. Para evitar la caída de las ventas, las empresas suelen innovar la mezcla del marketing, introduciendo mejores características al producto, búsqueda de nuevos mercados, entre otras acciones.
- J Decadencia: Las ventas caen junto a las utilidades implicando las decisiones en esta etapa implican invertir en su reposicionamiento o descartarlo.

2.1.7. Estrategias de precio.

En estrategias de precio deben mencionarse las siguientes:

- J Fijación de precios basada en el valor para el cliente: Considera no los costos involucrados en su producción, sino la percepción del público para asignar el

precio. Ello implica evaluar las necesidades y percepciones del público, planteando luego el precio según el valor que ellos identifican.

-) Fijación de precios por valor agregado: Implica no entrar en batallas de precios con los competidores, sino agregar características o servicios a una oferta para diferenciarla y justificar así un valor económico más alto.
-) Fijación de precio basada en el costo: El valor económico se establece mediante la inversión realizada por la empresa en la producción, distribución y venta más el margen de ganancia.
-) Fijación de precio basada en la competencia: Involucra establecer un valor económico al producto mediante un análisis de la competencia. Si dicho análisis determina que el producto tiene un mayor valor en relación a otros podrá decidir cobrar un valor mayor, reduciéndolo si es percibido de valor menor o mejorando sus características para justificar un valor más alto.
-) Fijación de precio de descuento y bonificación: Involucran realizar un ajuste temporal al valor económico para compensar a los clientes, ya sea por pago anticipado de cuentas por cobrar, compra en volúmenes altos o fuera de temporada.
-) Fijación de precios segmentada: Se realizan ajustes al precio según los clientes o lugares donde se oferta el producto aun cuando no existe diferencia en el costo. Un ejemplo son los precios al detallista o mayorista que imponen ciertos proveedores.

2.1.8. Estrategias de promoción.

Ayuda a la fijación de objetivos del marketing mediante un estudio de la situación interna y externa de la empresa para lo que es necesario tener una variedad de

instrumentos destinados a la recolección de datos (García, 2016). Entre las estrategias está el ejercer presión sobre la fuerza de venta, sobre los consumidores, etc.

Para Stanton (2017) la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización mediante la aplicación de diversas herramientas para tres funciones indispensables que son informar, persuadir y comunicar un mensaje al mercado meta. Dichas herramientas son presentadas a continuación:

Publicidad.

Se entiende por publicidad a la herramienta que fortalece el posicionamiento de la empresa, en donde su objetivo es tratar de que la institución alcance una imagen diferenciada de la competencia (Hermida & Iglesias, 2015). Este proceso utiliza medios de comunicación que lleguen a una masa amplia de compradores para que estos conozcan un producto. Su éxito dependerá del mensaje transmitido y el interés que despierte del público.

En el libro de Gusó (2016) se mencionan dos medios para hacer publicidad que son:

ATL: Son masivos y poco segmentados que mantienen un amplio alcance e impacto, empleándose para incrementar el conocimiento de una marca. Los medios típicos pueden ser la radio, televisión, vallas y demás que tengan una gran oportunidad de llegada a las masas.

BTL: Estos permiten una mayor segmentación ya que mantienen un enfoque personalizado que en ocasiones cuenta con una opción interactiva entre este y el comprador. Los BTL clásicos son los cupones, promociones, eventos, degustaciones,

entre otros. Hay otra opción que son los BTL alternativos como los prints en ascensores, montajes en lugares imprevistos, entre otros.

Promoción de ventas.

Corresponde a incentivos que una entidad establece en el corto plazo para fomentar la compraventa de un producto. Abarca una serie de herramientas como cupones, ofertas, concursos y demás con el fin de atraer la atención del público e incrementar las ventas a corto plazo. Carrasco y García (2018) mencionan que entre las principales promociones aplicables están:

-) Ventas de rebaja: Es cuando artículos se ofertan a un precio inferior al que estaba antes fijado. Estas pueden darse en periodos de mayor interés comercial determinado por cada vendedor.
-) Ventas de saldos: Es la venta de productos que según indica el mercado su valor va disminuyendo por fallas, deterioros o desuso.
-) Ventas en promoción: Se realizan por precio inferior o en mejores condiciones que las normales, con el objetivo de tener más ventas para el desarrollo del establecimiento.
-) Venta en liquidación: Ocurre cuando se quiere eliminar totalmente un producto del stock.

Entre otras promociones se encuentran los cupones que ofrecen descuentos al comprar un producto; reembolsos que se ofrecen como devolución de dinero por algún

desperfecto; muestras gratis que involucran el ofrecimiento de una pequeña cantidad de productos para promocionarlo; y los concursos o sorteos que son oportunidades interactivas en donde hay posibilidades de ganar el producto que oferte la marca (Gómez, 2015).

Ventas personales.

Involucra la participación de los vendedores para establecer relaciones con los clientes y fomentar así la demanda. El vendedor entabla un diálogo directo y exhaustivo con el potencial cliente, en donde le otorga información, esclarece sus dudas y resuelve sus problemas (Prettel, 2016). Un proceso de ventas típico debe estar guiado por el siguiente proceso: Buscar clientes, iniciar la propuesta, identificar el tipo de cliente, impulsar la venta, cerrar el trato.

Relaciones públicas.

Pretende establecer buenas relaciones con el público difundiendo publicidad favorable y crear una buena imagen corporativa. Entre ellos están los artículos especiales, patrocinios, eventos, actividades benéficas y demás, siendo empleada principalmente como último recurso al llegar al público no como un mensaje que promueva la venta, sino como noticia.

Marketing directo.

Involucrando el empleo de medios que permitan una conexión individual con los consumidores, construyendo con ellos relaciones duraderas. Se diferencia de la publicidad al ser menos masiva, emitiendo un mensaje ajustado a clientes específicos, además de permitir la interactividad recibiendo y respondiendo al cliente de forma inmediata.

La forma como una empresa utilice la mezcla de promoción da origen a dos estrategias que son de empuje y atracción. La de empuje *impulsan* la oferta mediante los canales de distribución al público meta, utilizando las ventas personales o la promoción hacia los intermediarios. Las de atracción involucran dirigir principalmente la promoción y publicidad hacia los consumidores.

2.1.9. Estados financieros.

Son el resultado del registro diario de las operaciones que una entidad realiza, permitiéndole conocer su situación financiera durante un periodo. Román (2017) expresa que ayudan a medir el desempeño de una entidad en términos financieros, siendo de utilidad para los socios, administradores y demás usuarios para la toma de decisiones. Para agregar valor a dichas decisiones, es importante que sean claros, confiables y diseñarse acorde a normas contables internacionales.

A fin de asegurar que los informes cumplan con estas características, dentro de cualquier entidad debe existir un seguimiento continuo a las operaciones diarias. Estupiñán y Niebel (2015) determinan que los estados financieros reflejan los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y cambios en el patrimonio. En Ecuador y en los demás países es obligatorio que las empresas presenten esta información de forma periódica, evitando así sanciones.

Como se mencionó, los estados financieros sirven como referencia para la toma de decisiones ligadas a las operaciones de la compañía. Román (2017) indica que entre los aspectos que pueden valorarse está la liquidez, siendo la capacidad que una empresa posee para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

Para profundizar en los tipos o componentes de Estados financieros se consulta la Norma Internacional de Contabilidad 1, siendo emitida por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad - International Accounting Standards Board (2017) y que define a estos informes como una representación estructurada de la situación económica de una entidad brindando soporte para la toma de decisiones. Los elementos que deben reflejar en su contenido son los activos, pasivos, patrimonio, los ingresos y gastos, aportaciones y flujos del efectivo.

Adicionalmente, la norma indica que un juego completo de Estados Financieros está conformado por:

-) El Estado de Situación Financiera que refleja los recursos y obligaciones de una entidad durante un periodo, estructurándose en activo, pasivo y patrimonio.

- J El Estado de Resultados Integrales donde se registran los ingresos, costos y gastos de una entidad durante un periodo culminando con el resultado del ejercicio, mismo que puede ser una ganancia o una pérdida.
- J El Estado de Flujos de Efectivo en donde se muestran los cambios en el efectivo, su fuente de origen y dónde fueron destinados clasificándose en actividades de operación, inversión y financiamiento.
- J Las notas utilizadas para presentar información que, debido a su naturaleza, es imposible incluir en los demás Estados Financieros.

Es importante indicar que las cuentas por cobrar son valores reflejados en el Estado de Situación Financiera, dentro de las cuentas de activo. Fierro y Fierro (2017) definen a este grupo de cuentas como recursos controlados por una organización, esperando obtener de ellos un beneficio económico futuro. Existen dos grupos de activos que son los corrientes y los no corrientes.

Rey (2016) afirma que los activos no corrientes forman parte de la estructura permanente de la empresa, mientras que los corrientes son los más líquidos al esperar que se conviertan en efectivo dentro de un plazo menor a un año. Entre los activos corrientes se encuentran las cuentas por cobrar, siendo valores que se analizarán en este presente estudio.

2.1.10. Cuentas por cobrar.

Son valores que una entidad debe recibir de sus clientes por productos previamente entregados en ventas a plazo. Mendoza y Ortiz (2016) indican que son valores adeudados por terceros a favor de la compañía, pudiendo ser comerciales y no comerciales. Por comerciales hace referencia a aquellas originadas por el giro habitual del negocio, a diferencia de las no comerciales que pueden tener su origen de préstamos a los trabajadores, alquiler de capacidad instalada, entre otras actividades no relacionadas a la principal.

En este caso, las cuentas por cobrar que posee la empresa CNEL EP del cantón La Libertad son comerciales al surgir de su actividad principal. Morales y Morales (2014) indican que una empresa establece un periodo de pago para los clientes según el producto ofrecido, recibiendo esos flujos para hacer frente a sus obligaciones; sin embargo, al registrarse morosidad prolongada pueden ser catalogadas incluso como incobrables. Cuando un valor se registra como incobrable significa que no será recuperado, debiendo catalogarse como pérdida e influyendo en la rentabilidad del negocio.

Cuando se genera una cuenta por cobrar, la empresa adquiere un derecho exigible, pudiendo ejercer acciones de presión para recuperar estos valores. Baena (2014) menciona que, para minimizar el impacto al registrar una cuenta como incobrable, se realizan provisiones de cartera. De esta forma, los valores provisionados sirven como una reserva para evitar pérdida de liquidez al dar de baja dichos flujos.

Cae señalar que existe una clasificación para estos valores por cobrar según el periodo de exigibilidad. Madroño (2016) las divide en *corto plazo* cuando se harán efectivas en menos de un año o *largo plazo* cuando tardarán más del periodo descrito. Es importante que la empresa mantenga un control sobre estos flujos al representar derechos exigibles de cobro, necesitándose de políticas, procesos y estrategias.

Con este fin, suele designarse en la empresa a personal o áreas encargados exclusivamente del cobro. Herrero (2013) indica que su gestión adecuada y eficaz permite identificar los valores vencidos, es decir cuentas en estado de morosidad, para la implementación inmediata de procedimientos que motiven la cobranza. Sin embargo, a pesar de su importancia, es común que las empresas presenten debilidades en esta gestión.

Dichas debilidades se constituyen en un riesgo al afectar directamente la liquidez, influyendo en el cumplimiento óptimo de las obligaciones a corto plazo. Cuadrado (2014) menciona que las funciones asignadas a área o personal encargado de la cobranza involucran:

-) Revisar si las cuentas registran valores correctos en relación a los documentos físicos.
-) Categorizar los valores por cobrar vencidos y por vencer.
-) Diseñar e implementar acciones que motiven el cumplimiento de obligaciones por parte de los clientes.
-) Mantener un registro actualizado de los cobros.

2.1.11. Cartera vencida.

Dentro de este término, la cartera está compuesta por el monto de créditos que una empresa ha otorgado a sus clientes. Dicho monto pasa a denominarse en vencimiento o cartera vencida cuando se encuentra en mora, convirtiéndose así en un activo de riesgo dentro del cual existe incertidumbre respecto al cobro (Rey, 2016). Por mora se entiende a valores que no fueron pagados dentro de la fecha de vencimiento.

Al entregar un crédito, la empresa debe disponer de políticas que vuelvan efectiva la gestión de cobro evitando que entren en vencimiento y posteriormente se conviertan en valores incobrables, es decir pérdidas.

2.1.12. Índice de morosidad.

Se utilizan para evaluar la situación de la cartera en una empresa, también llamándose razones o ratios financieros. Su finalidad es proveer información para la toma de decisiones, evaluando el desempeño económico de una compañía durante un periodo de tiempo categorizándose según los aspectos que analizan en índices de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad (Pachecho, 2014). Dentro de estos grupos, los ratios de gestión involucran el análisis de las cuentas por cobrar.

Uno de ellos es la ratio de rotación de cuentas por cobrar (días) que se calcula multiplicando los valores pendientes de cobro para los 360 días que tiene el año, dividiendo el valor resultante para las ventas netas. La cifra arrojada permite valorar el

tiempo en días que tardan estas cuentas en volverse efectivo considerando que, mientras menor sea el plazo, significará una mayor rapidez en el cobro.

Córdoba (2014) presenta una composición distinta de las fórmulas empleadas para analizar las cuentas por cobrar:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 360}$$

El resultado arrojado hace referencia al número de veces en el año que estas cuentas se efectivizan, es decir que son cobradas por la entidad. Con este promedio puede calcularse fácilmente la rotación de las cuentas por cobrar, es decir el tiempo en día que tardan estos valores en ser cobrados por la empresa siendo mostrada la fórmula a continuación:

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Periodo promedio de cobranza}}$$

La Empresa CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, Agencia La Libertad, en su manual de operaciones comerciales destaca que cuando un cliente debe más de 60 días se procede, a través del departamento de corte y reconexión, a notificar y gestionar el corte de servicio eléctrico. Burbano (2016) menciona que el examinar el índice de morosidad, es decir cuántas facturaciones adeudan los clientes, permite visualizar la gravedad del problema con respecto a la cobranza y cómo se vería afectada la liquidez.

2.1.13. Política de cobranza.

Son diseñadas por una entidad considerando el tipo de producto ofrecido y los clientes que maneja. Guerrero y Galindo (2014) definen estas políticas como procedimientos encaminados a favorecer la recuperación de flujos pendientes de cobro, minimizando el riesgo de morosidad que podría traer consigo problemas en la liquidez. Una empresa puede diseñar sus políticas bajo los siguientes tres esquemas:

-)] Restrictivas, cuando el crédito dado a los clientes se concede en periodo cortos, bajo medidas restrictivas y acompañadas de acciones agresivas de cobro. Su finalidad es lograr un mínimo de pérdida por morosidad; sin embargo, según el tipo de producto puede ocasionar que las ventas se vean reducidas si el cliente percibe estas medidas como negativas.
-)] Liberales, si las presiones de cobro y las condiciones para acceder al crédito son mínimas. Con ellas se promueve la morosidad de la cartera e incrementa el riesgo de incobrabilidad, lo cual afecta en la liquidez.
-)] Racionales cuando existe una política equilibrada entre las anteriores. El crédito al cliente se maneja en plazos razonables basada en un estudio previo de su perfil y las necesidades de efectivo en la empresa.

La empresa CNEL EP del cantón La Libertad ofrece un servicio, mismo que debería ser cobrado inmediatamente el cliente recibe la factura; sin embargo, la falta de acciones para ejercer la cobranza motiva la morosidad catalogándose las medidas como liberales. De esta forma, el diseño de políticas de cobranza es esencial para la recuperación de los

flujos, pero las mismas deben responder a los intereses de la compañía y sus necesidades para evitar pérdidas futuras (Pérez & Domenech, 2014). Es decir, el disponer de una política no garantiza por sí misma el cobro y, por ende, debe evaluarse el entorno previo a su establecimiento.

Puede indicarse que su finalidad comprende exclusivamente el asegurar que una compañía mantenga la liquidez suficiente para desempeñar sus funciones. Alvarado (2016) plantea que en empresas que comercializan sus productos a gran escala se presentan las políticas más deficientes para la recuperación óptima de la cartera. Esto se debe principalmente a su enfoque en vender, dejando en segundo plano el diseño de políticas adecuadas para el cobro.

Entre los factores que se recomiendan al momento de definir las políticas están los internos y los externos, tales como la economía del país, tecnologías de información y comunicación disponibles, personal destinado al cobro, niveles de rentabilidad en la compañía, exigibilidad en los pagos a proveedores, entre otros. Las acciones que suelen implementarse dentro de las políticas son el uso de correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto, cartas e incluso visitas a domicilio.

Al depender de las condiciones del entorno donde una entidad se desenvuelve, requieren de una revisión periódica. Gonzáles y Nava (2015) destacan que dicha revisión debe estar encaminada a evaluar y proponer, de ser el caso, las estrategias para favorecer la recuperación. De esta forma, se justifica la revisión de las políticas empleadas por la Corporación Nacional de Electricidad CENEL del cantón La Libertad para la propuesta de mejoras.

2.1.14. Recaudación.

Hace referencia a la acción ejercida por el departamento de cobranza en una empresa. Su finalidad es asegurar que existan los fondos suficientes para operar; sin embargo, es un término empleado con mayor frecuencia para referirse a la acción ejercida por el Estado para el cobro de tributos (Rodríguez, 2017). Con este fin, una entidad debe disponer de una infraestructura idónea compuesta por personal capacitado, recursos materiales y tecnológicos para el seguimiento respectivo.

2.1.15. Reducción de cartera.

La Agencia La Libertad acarrea problemas de cartera vencida en la zona que administra, para lo cual surge la propuesta de facilitar estrategias comerciales con la finalidad de recuperar los valores vencidos por los usuarios. Copa (2018) indica que la actividad de recuperación de deuda es más efectiva si comparte la información con el cliente, permitiendo así que cada usuario conozca el estado de gestión de su cartera. Este concepto de compartir información nace con la premisa de brindarle a las empresas que tercerizan sus cobranzas una gestión transparente en todo aspecto, tanto en el plano ejecutivo de la cobranza como en el administrativo.

La reducción de las cuentas por cobrar es posible mediante procesos eficientes que permitan garantizar la recuperación de estos flujos, figurando como políticas de cobranza. Es importante destacar que, si bien existe una cobranza poco efectiva dentro de CNEL, la

operatividad se ha visto favorecida en otros campos como las pérdidas de consumo de electricidad.

Dichas pérdidas se han logrado reducir pero continúan siendo significativas debido a la carencia de recursos que permitan monitorear de forma más intensiva el suministro eléctrico. A continuación, se presenta un resumen de las mismas durante el periodo 2015 – 2018:

Tabla 1.
Reducción de Pérdidas de energía histórica

Año	Porcentaje de pérdidas	Mw/h recuperados
2015	14,77%	3714 Mwh
2016	15,17%	1099 Mwh
2017	15,19%	1240 Mwh
2018	13,18%	28.200 Mwh

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

Puede observarse que al año 2018 el porcentaje de pérdida asciende a 13,18%, reduciéndose en comparación al año 2017 donde se presentó el pico más alto dentro del periodo evaluado. A pesar de estas recuperaciones, todavía existen saldos importantes que representan diferencias entre los valores de facturación versus los recaudados, ascendiendo a \$ 9.658,671.26 aquellos que no se han logrado cobrar hasta dicho año.

2.1.16. Recaudación de energía.

Dentro de CNEC, la recaudación de energía eléctrica constituye a las labores que realiza el personal de cobranza a fin de asegurar el pago de las planillas por parte de cada cliente.

2.1.17. Convenio de pago por consumo eléctrico.

Un convenio de pago se realiza cuando una persona tiene planillas de consumo de por energía eléctrica que han permanecido impagas. La Corporación Nacional de Electricidad CNEC (2018) indica que esta decisión se realiza para evitar la suspensión del servicio y saldar deudas acumuladas del consumidor debiéndose realizar el trámite en la misma institución pagando previamente un porcentaje de la deuda, comprometiéndose a desembolsar el saldo en determinadas cuotas. Básicamente se trata de firmar un documento donde se compromete a cumplir con la obligación pendiente.

Como límite, el convenio de pago puede tramitarse hasta con el 50% del valor adeudado, según el caso; ya que entre mayor sea el monto, más facilidades de pago podrán acordarse. En caso de no contar con un convenio de pago o tener dos (2) planillas vencidas, se suspenderá el servicio previa notificación, a excepción de casos fortuitos.

2.1.18. Planilla de consumo.

Es la facturación del servicio público de energía eléctrica donde la empresa que suministra dicho servicio realiza la sumatoria de los rubros económicos de energía,

potencia, pérdidas en transformadores, comercialización y penalización por bajo factor de potencia, de acuerdo a las características del consumidor regulado (Agencia de Regulación y Control de Electricidad, 2018). En la planilla debe constar el valor de la factura por servicio público de energía eléctrica, así como de aquellos subsidios, rebajas y/o compensaciones otorgadas por el Estado del país.

2.1.19. Satisfacción del cliente.

Es el nivel de cumplimiento que el cliente percibe frente al desempeño de un producto adquirido para la satisfacción de sus necesidades (Valdivia, 2015). Como tal, es el resulta de comparar la perspectiva del cliente, la cual se construye mediante el uso, y las expectativas que había construido frente al mismo.

La expectativa implica aquello que el cliente esperaba recibir al momento de la compra, siendo construida según sus percepciones basadas en publicidad, comentarios de terceras personas, entre otros factores. De esta forma, el nivel de satisfacción va a depender de cómo el producto cumpla con las expectativas del cliente, pudiendo presentarse tres escenarios:

Cliente insatisfecho: En este punto, el producto no cumplió las expectativas del cliente resultando poco probable que vuelva a adquirirlo y más común que busque un nuevo proveedor.

Cliente complacido: Es aquel cuya expectativa fue cumplida por el producto adquirido, existiendo posibilidades de que lo adquiera nuevamente. Cabe señalar que el

cliente también puede percibir que existen otras opciones en el mercado cuyo desempeño sea igual o mejor.

Cliente satisfecho: Aquí el cliente ha recibido un producto que superó sus expectativas, es decir que sobrepasó el umbral de satisfacción. En este punto es posible lograr la fidelización y garantizar la recompra de un producto haciendo creer al cliente que no existirá mejor opción en el mercado.

Es importante que dentro la empresa se implemente un sistema de medida de satisfacción del cliente a fin de conocer el desempeño del producto o empresa, identificando incluso los puntos a mejorar y sirviendo como partida para la fidelización.

2.1.20. Situación CNEL.

A través del departamento de finanzas y comercial de esta entidad se presenta información resumida de sus operaciones referente al área de servicios comprendiendo cobertura, clientes, demanda del servicio, entre otros temas que permiten diagnosticar su situación:

Cobertura:

)	6.630 km ²
)	Santa Elena: 98,900%
)	Guayas: 11,640%
)	Manabí: 0,005%
)	Total: 91,830%

Clientes:

-) 118.399 Clientes en toda el área de servicio
-) 106.845 Clientes residenciales.
-) 9.163 Clientes comerciales con proyección de crecer
-) 206 Clientes industriales.
-) 2.025 Otros clientes. (Entidades oficiales, bombeo de agua, cultos religioso, asistencia social)
-) 160 Alumbrado Público.

Demanda de Energía año 2017

-) Energía comprada 679,03 GWh.

Demanda de Potencia (Diciembre 2017)

-) Demanda Máxima 117 MW (Diciembre 2017)
-) Santa Elena 81,14 MW; Playas 36,09 MW

En base a las pérdidas del suministro eléctrico futuro, es importante destacar que se solicitó al departamento comercial que proporcione estimaciones en Santa Elena, siendo la información obtenida la siguiente:

Tabla 2.*Pérdidas históricas y estimaciones futuras de energía eléctrica*

DESCRIPCIÓN	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Facturación	75.788.665,73	78.062.325,7 0	80.404.195,47	82.816.321,34	85.300.810,9 8
Recaudación	71.030.699,59	73.161.620,5 8	75.356.469,20	77.617.163,27	79.945.678,1 7
Diferencias	4.757.966,14	4.900.705,12	5.047.726,28	5.199.158,07	5.355.132,81

Autor: el investigador

Según las estimaciones proporcionadas por el departamento de cartera, la implementación de personal calificado que gestione las cobranzas, estima que por lo menos las pérdidas asociadas llegarán a presentar una recuperación del 50%, inclusive logrando alcanzar hasta un tope del 75% en años más cercanos al presente.

2.1.21. Fundamentos legales.

En este punto se abordan aspectos referentes al proyecto considerando distintos marcos normativos. En primer lugar, se incluye la Constitución de la República del Ecuador emitida por la Asamblea Nacional considerando los siguientes artículos:

El artículo 314 destaca la responsabilidad del Estado en proveer servicios públicos entre los cuales figura la energía eléctrica. Además, dicha provisión debe responder a principios tales como obligatoriedad, eficiencia, regularidad, calidad, entre otros. De esta forma, CNEL EP del cantón La Libertad debe asegurar que su servicio cumpla estas

características, siendo el Estado responsable de establecer precios y tarifas equitativas, control y regulación.

Dicho esto, la implementación de acciones de cobro debe estar acorde a lo dispuesto por la autoridad gubernamental. La eficiencia en el funcionamiento de estas empresas radica en la posibilidad de utilizar los fondos excedentes para financiar el Presupuesto General del Estado teniendo en cuenta que dichos fondos son direccionados a invertir en el país y cubrir obligaciones.

De esta forma, los cobros no realizados por esta entidad pueden utilizarse para cubrir sus obligaciones y, de representar un excedente, administrarse por el Estado en beneficio de la sociedad. La Ley Orgánica de Empresa Públicas emitida el año 2009 y actualizada por la Presidencia de la República (2019) aborda temas relacionadas a las operaciones de entidades públicas en el país tomando como referencia los siguientes artículos:

El artículo 3 indica que estas empresas deben promover el desarrollo sustentable, alcanzando eficiencia y rentabilidad, entre otros aspectos que permitan la generación de empleo y aportar, como ya se mencionó, a los objetivos estatales. De esta forma, una mejor gestión de la cobranza es una obligación que el Estado impone a esta entidad mediante los principios que ha establecido para regir sus operaciones actividades.

Según la Ley Orgánica de Defensa del consumidor, dentro del artículo 39 se aborda como tema los excedentes, estableciendo que las entidades públicas deben tener como fin generar utilidades mediante sus actividades económicas, lo cual se logrará mediante la gestión eficiente de sus operaciones. Mediante el Decreto ejecutivo No. 1459 emitido por

la Presidencia de la República del Ecuador (2013) se crea la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL. EP para la prestación de servicios públicos referentes a la distribución y comercialización de energía eléctrica.

2.1.22. Fundamentos sociales.

Involucra brindar un servicio de calidad al público, asegurando la recuperación de los flujos pendientes de cobro que permitirán continuar financiando sus operaciones e incluso, contribuir al Presupuesto General del Estado. Una mejor administración también mejorará la imagen que proyectan sus funcionarios, trabajadores y toda la institución en general.

La cultura de pago de los usuarios con planillas impagas es generalizada, los usuarios tienen otras prioridades de pago en su presupuesto mensual como alimentación, eventos sociales, telefonía celular, internet, televisión pagada, dejando relegado el servicio básico de energía. Con este estudio se pretende aportar, mediante estrategias comerciales, a la recuperación de cartera originada por planillas impagas y a la débil implementación de políticas de cobro.

De esta forma se requiere que las empresas como CNEL EP operen en forma óptima para evitar estos riesgos. En caso de aplicarse promociones u ofertas se deben señalar cómo varía el precio normal del promocional, tiempo de duración, o los beneficios que el consumidor obtendría. De involucrar sorteos o concursos se informará el monto o número de premios, plazos y lugar donde los recibirán.

Con respecto a la cobranza, el artículo 49 indica que el consumidor no puede ser expuesto a difamación o ridículo, ni amenaza o cualquier acción ilegal para exigir el pago, mismo que podrá ser exigido mediante acciones penales de ser el caso. El mantener un control adecuado sobre la cartera por cobrar es importante ya que esta ley también establece sanciones por suspensión injustificada del servicio e incluso cobros mientras el mismo está suspendido.

En el primer caso la multa podrá ascender entre USD 1.000 a USD 5.000 mientras que, en el segundo caso, sólo se exigirá un reembolso. De ser reincidente puede ser sometida a una multa doble, incluyendo la clausura temporal o definitiva. Por esta razón, la aplicación de estrategias comerciales se constituye en una tarea que, además de relevante para la entidad estudiada, debe involucrar una serie de parámetros que eviten vulnerar los derechos de los consumidores y obligaciones del proveedor.

2.2. Antecedentes investigativos

2.2.1. Tesis

I. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LOS ANDES

TÍTULO: Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán

AUTOR: Sandra Lucero Revelo

AÑO: 2013

RESUMEN EJECUTIVO:

El propósito de la presente propuesta dirigida a la empresa comercial “Profemac” de la ciudad de Tulcán, es obtener un mayor entendimiento del

papel que desempeña la cartera de crédito dentro de la empresa, sobre la base de éste mejor entendimiento se podrán tomar decisiones más acertadas que promuevan un eficiente desempeño financiero. El alcance del presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, en el primer capítulo, se hace referencia al marco teórico, el cual sustenta las bases para el planteamiento de la propuesta permitiendo obtener definiciones y estipulaciones que establezcan lineamientos para un mejor entendimiento del problema. En el segundo capítulo se fundamenta la forma como se va a proceder al estudio, utilizando técnicas e instrumentos de investigación, acordes a la información obtenida para orientar el trabajo de manera coordinada y coherente a la interpretación de los resultados. En el tercer capítulo se concreta la idea de dar solución al problema existente, mediante el diseño de un sistema de cobro y recuperación de la cartera de crédito, que permita mejorar la situación financiera actual de la empresa. Esta investigación examina la experiencia crediticia de la empresa comercial con sus clientes, con el propósito de identificar el comportamiento de éstos con respecto al crédito otorgado, así mismo efectuando procesos direccionados a fortalecer y regular las políticas con sólidas prácticas en la gestión de cobro y supervisión del riesgo de crédito comercial a cartera existente en la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de cobro y recuperación que contribuya al adecuado control financiero de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán.

METODOLOGÍA

En la presente tesis se van a emplear métodos empíricos y teóricos de la investigación.

Métodos Empíricos: Observación Científica La observación Científica se la tomará en cuenta ya que se utilizarán los cinco sentidos físicos para poder calificar cualquier acción dentro de la empresa para luego ser analizada y construir puntos de vista llegando a determinar el problema existente.

Recolección de Información: Este método contribuirá a la indagación y comprensión de los datos que se requirieren para obtener una razonabilidad adecuada sobre el tema, utilizando la entrevista como fuente de información y finalmente poder dar un diagnóstico sobre la situación problemática.

Validación por vía de Expertos: Permitirá la viabilidad de la propuesta, demostrando la efectividad de la implementación de un sistema de cobro y recuperación dentro de la empresa “Profemac”, y poder potenciar la inversión de este rubro.

Métodos Teóricos

Método Histórico Lógico: Dicho método permitirá razonar en forma cronológica y ordenada los diferentes problemas que la empresa “Profemac” tuvo al otorgar créditos que no fueron cancelados a la fecha de su vencimiento y la forma inadecuada de los cobros, desde que se creó la empresa, y compararlos con los métodos actuales.

Método Analítico - Sintético Este método se aplicará para revisar, ordenar, y analizar la información recopilada y así obtener un mayor conocimiento y comprensión sobre los fenómenos, hechos, por lo tanto dar una posible alternativa de solución al problema a través de la propuesta que consta en el documento, además se lo aplicará para sintetizar la información en los respectivos capítulos que componen la tesis, detallando en cada uno los contenidos más relevantes sobre el tema a ser investigado.

Método Inductivo - Deductivo Este método se lo tomará en cuenta porque se parte de un problema particular detectado en la Empresa “Profemac” proponiendo una alternativa de solución, la misma que se la podrá generalizar a otras empresas comerciales, para un mejor desempeño empresarial.

Método Sistémico: Mediante el método Sistémico lo que se pretenderá es examinar cada uno de los elementos del sistema de cobro y recuperación a cartera de crédito y conformarlos en un todo que permita mejorar la gestión financiera de la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán.

Técnicas: La técnica que se utilizará en la presente tesis de grado, es la Entrevista, la cual se aplicará en la fase del diagnóstico y será dirigida al encargado del departamento de cobranzas de la empresa, mediante la cual se recolectará información necesaria para la comprobación de la existencia del problema.

Instrumentos de Investigación: El instrumento principal que se utilizará en la investigación será la guía de entrevista plasmada en un cuestionario, que consta de un conjunto de preguntas con el propósito de obtener información sobre la manera de cobro y otorgamiento de los créditos comerciales dentro de la empresa.

POBLACIÓN

La población determinada para la presente investigación está compuesta por un total de treinta y dos (32) personas, 2 que laboran dentro de la empresa “Profemac”, y 30 clientes a quienes se les otorgan créditos.

CONCLUSIONES GENERALES

- J De acuerdo a la investigación realizada se logró determinar las debilidades más relevantes dentro de la empresa “Profemac”, como la ausencia total de estrategias planeadas y ejecutadas con conciencia de lo que se desea obtener para la disminución de la cartera de crédito, por tal razón resulta obvio el elevado número de clientes morosos y los largos periodos de tiempo para su recuperación, causando deficiencias en sus finanzas.
- J La empresa “Profemac” cuenta con una misión y visión que no se relacionan directamente con las actividades que ejecuta actualmente, por no existir políticas adecuadas a los estándares de créditos que establece, y por ende la falta de valores, principios y objetivos corporativos que marcan la pauta para la correcta operatividad de la empresa.
- J Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades, se destaca también la falta de diseño y ejecución de planes, dado carece en absoluto de ellos, por tal razón la empresa no tiene una proyección bien definida.

II UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

TÍTULO: MODELO FINANCIERA EN LA EMPRESA “COMERCIAL FACILITO” DE LA PARROQUIA PATRICIA PILAR, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

AUTOR: VANESSA CECILIA RAMÍREZ MONTECE

AÑO: 2016

RESUMEN EJECUTIVO:

El objetivo principal de la presente tesis es la propuesta de un Modelo de Crédito – Cobranza para el mejoramiento de la gestión financiera del comercial de electrodomésticos “Facilito”, ubicada en la Av. Granda Centeno y Demetrio Encalada sector # 3 en la Provincia de los Ríos, con la finalidad de ayudar a su propietaria a tomar decisiones oportunas y de manera confiable. Antes de realizar el modelo de la propuesta planteada, se realizó un análisis de la Gestión financiera, para obtener bases teóricas para lograr con los objetivos propuestos. Esta tesis se

ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación, por tanto la metodología es cuali - cuantitativa con tendencia cualitativa, pues se analiza la administración del crédito y su otorgamiento. Las principales fuentes de información son las entrevistas y las encuestas que se realizaron a los involucrados con los procesos de la empresa como son: propietaria, el personal que contribuyeron para verificar la idea a defender del presente trabajo. La propuesta del Modelo de Crédito – Cobranza se enfoca en el direccionamiento de la empresa, elaborando un organigrama, funciones de los empleados en el área de crédito y cobranza, políticas de créditos, políticas de cobranzas, elaboración de los flujogramas, razones financieras, indicadores de cartera, diseñando solicitud de crédito, requisitos para los créditos y documentos como el pagaré que ayudaran a la toma de decisiones y así mejorar la Gestión Financiera de la empresa. Cabe recalcar que el personal de la empresa, brindaron las facilidades para la recolección de la información necesaria y poder establecer los causales de la problemática citada, los mismos que orientaron en el desarrollo de la presente investigación.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de crédito- cobranza para mejorar la gestión financiera en la empresa “Comercial Facilito” en la Parroquia Patricia Pilar.

METODOLOGÍA

Explicativa. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Bibliográfica. La investigación bibliográfica en este estudio se enfoca en la bibliografía actualizada de autores, editores y ediciones, los mismos que se utilizaron para estructurar el capítulo del marco teórico. La investigación bibliográfica permite entre otras cosas apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimientos de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario.

Descriptiva. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Es descriptiva la presente investigación ya que se utilizó un modelo teórico para diseñar una propuesta. 28

Aplicada. El objetivo de la investigación aplicada debe redactarse con una cierta dosis de originalidad, deben ser asumibles, alcanzables y en la medida de lo posible relevantes científicamente.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Al establecer la población tuvimos las siguientes personas vinculadas con el tema de estudio.

Para poder determinar el tamaño de la muestra del universo de la investigación se usa el muestreo, y se aplica la formula donde se establece el total de la población para la recolección de la información. Sin embargo, en la presente investigación la población está integrada por 154 clientes donde se tomará la información mediante los instrumentos de investigación a la totalidad de la población o universo.

CONCLUSIONES GENERALES

-) La empresa ha dado a conocer los Manuales de Funciones, los valores éticos, la integridad.
-) Los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos, estos factores ocasionan un mal reporte información.
-) Diseñar manuales de procedimientos, políticas, además realizando capacitaciones al personal; ya que son muy importantes en la empresa para alcanzar sus objetivos y metas, ya sean a corto o largo plazo.
-) No se aplica un proceso que evalúa la calidad del funcionamiento al control interno en el tiempo.

III UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

TÍTULO: ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL FRIONORTE E.I.R.L, CHICLAYO 2019.

AUTOR: Bach. Cavero Rueda, Jorge

AÑO: 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El producto de la investigación fundamenta el objetivo principal en “presentar habilidades de recaudación para disminuir la espera de deuda pendiente en la empresa Frio Norte E.I.R.L”. El diseño de investigación es “No Experimental” de tipo “Descriptivo” por que describe la realidad tal y como es y propositivo porque se propondrá estrategias para reducir la morosidad, mediante la aplicación de análisis de cuenta determinando el índice de morosidad tomando como referencia

los días vencidos a partir de 61 a 90 días llegando a la conclusión que la morosidad para este año es de 48.24% el cual ha aumentado en 1.51% lo que significa que habido una mala gestión , en cuanto a la efectividad de las estrategia se determinó que no han sido eficientes y que han sido mal empleadas y es por eso que se proponen estrategias para mejorar la gestión de cobranza. Se utilizó el cuestionario y una guía de entrevista para poder llegar a los resultados requeridos además se recomendó que la empresa con la propuesta la morosidad va a ir disminuyendo en un 30% con tendencia a llegar a un 10 % lo cual es aceptable, también que debe mejorar las estrategias de cobranza tanto para los antiguos como para los posibles nuevos clientes para obtener una mejor gestión, y por ultimo Aplicar la proposición para mejorar la gestión de la empresa, que tome en cuenta la contratación del Factoring ya que le ayudara a incrementar el efectivo y aumentar su liquidez, disminuirá sus cuentas por cobrar y se sugiere la herramienta preventiva EQUIFAX que ayudara a evaluar a los clientes su historial crediticio y con el sinceramiento de la cuenta por cobrar le permitirá a la empresa beneficiarse con la deducción del gasto tributarios.

Palabras claves: Estrategias de cobranza, morosidad, gestión, reducir e incumplimiento.

OBJETIVO GENERAL

“Proponer habilidades de recaudación para disminuir la espera de deuda pendiente en la empresa Frio Norte E.I.R.L”.

METODOLOGÍA

Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.92) “La investigación es descriptiva por que busca explicar las características operativas mediante el análisis de datos determinando las condiciones de la empresa siendo la morosidad un problema que crece constantemente y perjudica el buen desarrollo de la empresa”.

Diseño de Investigación

Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.152) Considera que esta investigación se clasifica como un diseño “No experimental” porque la información que se necesita para analizar no será nueva ni creada.

POBLACIÓN

Según el cálculo se obtiene como muestra a 96 clientes.

RESULTADOS

-) La deuda aumenta progresivamente en cada periodo de cierre contable.
-) Se realiza seguimiento a sus clientes, pero no es suficiente
-) No cuenta con estrategias establecidas por lo que la gestión no asido buena
-) El operador de recaudación tiene la responsabilidad de cobrar, facturar, depositar y registrar la liquidación diaria.

-)] El periodo promedio de cobranza es de 25 a 30 días
-)] La empresa cuenta con una cartera de clientes morosa pesada del 30%, sin embargo se dispone de liquidez para cumplir obligaciones con terceros entre 60-65 días.
-)] Se tiene proyectada utilizar agencias de recaudación para facilitar pagos.

IV ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

TÍTULO: “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”

AUTOR: Bertha Soledad Oto Topón

AÑO: 2011

RESUMEN EJECUTIVO:

Constituyéndose en el instrumento de mayor importancia para todas las actividades financieras de las empresas y para el desarrollo de las mismas en toda clase social, la Gestión Financiera es considerada como “el pilar del éxito o fracaso” de las empresas por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo.

Esta investigación se realiza porque la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en el Departamento Financiero, en lo relacionado con la reducción de morosidad, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir.

Esta instancia propuesta está dotada de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.

La finalidad que se persigue al elaborar un Modelo de Gestión Financiera, es dotar de Herramientas necesarias tanto para el Director Financiero, como al Gerente de la Empresa, que contribuyan a tomar decisiones de manera más coordinada, y, a la vez, procurar disminuir la cartera vencida, ya que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos financieros y de operación presupuestados.

Para lograr este propósito es necesario hacer una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerlas y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa, por ello se hace referencia acerca de Administración Financiera, cartera vencida; al mismo tiempo es de vital importancia ponerse en contacto con la realidad a través de la observación del fenómeno, para identificar cuáles son los puntos en los que más se debe trabajar.

Con todos estos antecedentes, se propone la Elaboración de un “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de

la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, documento que dé respuesta a todas las inquietudes del Director Financiero, indicándole cual es el camino que debe seguir hasta llegar a la recuperación de la cartera vencida.

En síntesis, el trabajo investigativo contiene: en el primer capítulo el Planteamiento, Formulación, Justificación y Delimitación del Problema el cual es objeto de estudio en la presente, así como los Objetivos tanto general como específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

En el segundo capítulo tenemos el Marco Teórico el cual engloba los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Científica basada en las dos variables en estudio las cuales son el Modelo de Gestión y Reducción de Morosidad, también constan las Hipótesis y Variables en Estudio.

El tercer capítulo trata acerca del Marco Metodológico el mismo en el que vamos a determinar la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados a lo largo del desarrollo de la presente investigación, los Resultados de las encuestas realizadas a Directivos, Empleados de la Empresa y Clientes, y, una entrevista al Sr. Gerente de la Empresa Eléctrica, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de las hipótesis planteadas.

Y por último, en el Cuarto Capítulo tenemos la propuesta del Modelo de Gestión Financiera diseñada para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., la misma que contiene: Introducción, Objetivo de la Propuesta, Fundamentación, Direccionamiento Estratégico, Planteamiento Administrativo, Propuesta de Control Presupuestario; mismas que servirán de guía al Gerente y Director Financiero para una toma de decisiones oportuna en cuanto a la reducción de la morosidad.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para reducir la morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

METODOLOGÍA

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y la recuperación de la mora en los servicios de energía eléctrica que brinda la Empresa.

Método analítico-sintético El análisis de los diferentes componentes presupuestarios, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Empresa. La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

Método histórico-lógico. Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

POBLACIÓN

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a los que asisten mensualmente a la Empresa y que trabajan o son directivos de la misma. La fórmula se utilizará únicamente para el número de los clientes y en el caso de los directivos, gerente y empleados se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente: $N = 4818$ clientes

CONCLUSIONES

- El problema de la empresa es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.
- La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento Financiero sino para toda la empresa en sí.
- La opinión de los clientes en las encuestas realizadas se centra más a la mala atención que reciben por parte del personal de la Empresa al momento de acercarse a las respectivas ventanillas a realizar sus pagos, lo cual se ven obligados a acogerse a otras medidas que la empresa sugiera para ponerse al día en sus pagos.
- En la entrevista con el Gerente se puede notar evidentemente que no se cuenta con el Modelo de Gestión dentro de Departamento Financiero y que se rigen solo a las políticas y estrategias planteadas por el Departamento Financiero y Comercial.

V UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

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

AUTOR: Bach. VIKTOR ILICH ROJAS JARA

AÑO: 2018

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 aplico 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.

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

METODOLOGÍA

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

POBLACIÓN Y MUESTRA

(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 Huarmey, que hacen un total de 986 Usuarios de Agua, distribuidos en 457 Comisión de Usuarios Huarmey, 333 Comisión de Usuarios JVAI y 196 Comisión de Usuarios JVAIL.

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

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. 79 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 bueno.

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 malo; 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 bueno.

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 malo; mientras un 42,2 % manifiestan que es buena 80 y un 13,4 % manifiestan que el nivel de estrategia de cobranza respecto a la etapa final de gestión de cobros es regular

2.2.2. Artículos Científicos

I UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

TÍTULO: La recuperación de cartera y su incidencia en el capital de trabajo de la "Cooperativa de Radio Taxi Machala".

AUTOR: ANDRADE ROMERO, TANIA MARIUXI

REPOSITORIO DIGITAL:

UTMACH <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14892>

AÑO: 2019

RESUMEN:

La cartera vencida corresponde a un tópico complicado en su otorgamiento y posterior seguimiento, su origen se forma de las diferentes actividades económicas que una empresa registra en los procesos contables en un periodo fiscal; en tal circunstancia se debe analizar de manera minuciosa el tema referido con el fin de dar entendimiento a los altos mandos de la organización; también, se aplicaron indicadores financieros de capital de trabajo, razón corriente, cuentas por cobrar promedio, razón deuda patrimonio, los cuales permitieron evaluar los resultados de la situación económica de la empresa, haciendo una comparación con años anteriores; para la toma decisiones basados en la patrimonio de la misma. Además, se utilizó niveles de confianza para medir la morosidad, las cuentas por cobrar, la recuperación de cartera, en términos porcentuales, diferenciando las cuentas de los informes financieros, lo que permitió obtener un diagnóstico de las debilidades financieras de la empresa. También, se aplicó la comparación de las cuentas más importantes del activo, lo que permitió saber la afectación negativa que tiene la empresa en las demás cuentas de los estados financieros. Además, es menester describir que para obtener la información se utilizó las metodologías bibliográficas y de campo, por cuanto se consideraron los criterios de artículos científicos referentes al ámbito contable, con el fin de demostrar en la practicidad los resultados coherentes. Para cumplir con los objetivos planteados se evidenció los procesos del otorgamiento de créditos lo que permitió constatar sus límites y se comparó con su rendimiento económico de la entidad. Así mismo, el principal objetivo es analizar la incidencia en el capital de trabajo en relación a la recuperación de cartera en los años 2017 a 2018, utilizando los métodos de investigación se estableció los objetivos generales y específicos, corroborando los datos a través de la entrevista. Las deducciones obtenidas indicaron fehacientemente que no utilizar procedimientos internos para realizar el cobro de la cartera vencida influye directamente en el capital de trabajo, en consecuencia de ello la empresa no tiene la suficiente liquidez para cubrir las necesidades cotidianas. La investigación se fundamenta en el análisis anual de los 1cobrar, logrando con esto determinar los puntos débiles en los estados 3 financieros. Al

utilizar estos niveles que permiten una producción de mejora, esto permite una participación correcta de los socios y altos mandos de la empresa objeto de estudio. Al examinar una organización que permite el crecimiento de rentabilidad dentro de una sociedad, se motiva a nuevas empresas, a realizar los cambios necesarios en los procesos de asignación de créditos; lo que permitirá aumentar el capital de trabajo con ello permita satisfacer las necesidades. La rentabilidad que una empresa posee, es el pilar fundamental sobre el cual se plasma la estabilidad de la entidad, y esto se logra gracias a un proceso de administración y contabilidad eficiente en el cual se apliquen estrategias y políticas contables. En consecuencia de aquello se va a optimizar los recursos utilizados para el desarrollo de la organización.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia de la recuperación de cartera en el capital de trabajo de la cooperativa Machala, periodo 2018-2017, mediante la aplicación de instrumentos y procesos financieros para mejorar la liquidez y solvencia

METODOLOGÍA

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA – DOCUMENTAL. La aplicación de esta metodología resulta en sostener científicamente las bases teóricas de la investigación; utilizando las sapiencias de múltiples escritores, encontrando sus conocimientos en tratados, artículos científicos y datos oficiales divulgados en las revistas científicas de los entes de investigación. (Eduardo Gómez-Luna, 2014)

INVESTIGACIÓN DE CAMPO. En el período de Investigación se realizarán los reconocimientos necesarios al entorno de estudio, con el objetivo de recopilar información y datos principales que conlleven a la solución del problema estudiado, para enunciar las respectivas conclusiones, (Crotte, 2011).

RESULTADOS

La cartera es el componente más líquido del activo corriente, como consecuencia de ello, posee el mayor crecimiento en facturación de la entidad, en tal circunstancia nace lo que se llama cartera vencida, motivo por el cual la administración de una organización requiere políticas, normas y procedimientos que se debe cumplir para llevar a cabo una buena dirección de la empresa. En el sector de transporte público, en la que se encuentran las cooperativas de taxis existen falencias internas de los procedimiento a seguir, para brindar un crédito a los socios de las compañías; además, no existe políticas de cobro establecidas como normas dentro de las empresas para recuperar lo que se denomina cartera

vencida de forma eficiente; como resultado esto afecta a múltiples asociaciones y en particular a la Cooperativa de Taxis “Machala”. Según (Guanoluisa C. M., 2015), al momento de que un solicitante solicite un crédito, hay factores que tienen que observarse al momento de asignar un crédito, por ejemplo deberá delimitarse el límite del crédito, la manera en que se va a realizar los pagos el tiempo de vigencia en que se va a cumplir las políticas fijadas por la empresa. Además, según (Espinoza, 2017) describe que el índice de cartera vencida sube, aumenta el riesgo posible, por consiguiente el saldo de cartera no genera interés y pasa a ser un estado financiero vicioso. Según los resultados de la entrevista se constató que el área contable y los socios de la cooperativa, tienen conocimientos sobre la situación financiera de la cartera vencida de la empresa, y saben que esto afecta directamente al capital de trabajo de la cooperativa antes nombrada; como consecuencia de esto no se puede cubrir con los gastos a corto plazo que la entidad necesita. Así mismo, se puede definir que la tasa de morosidad es afectada por el factor económico de la cartera bruta; no obstante, es posible que existan otros 58 factores que afecten a nivel global el deterioro de la cartera vencida. (Díaz, 2018) En tal sentido, mediante la investigación realizada, se evidenció que la empresa antes mencionada, tiene un alto nivel de morosidad del 64,84% en el 2017 y en el 2018 un 64,93%, demostrando según los períodos tomados para evaluación en ambos casos no se evidencia recuperación de saldos, sino más bien el nivel de morosidad se mantiene estable; lo que quiere decir que no se está recuperando las cuentas por cobrar de manera eficaz. En relación a cuentas por cobrar la empresa no está en la capacidad de adquirir nuevas obligaciones debido a que no existe un incremento en el flujo de efectivo, La Cooperativa de taxis Machala en el periodo 2018 presenta 52.08%, y en el año 2017 tiene 16,04%, se finiquita que debido al incremento de cuentas por cobrar menos capacidad tiene la entidad para cubrir sus obligaciones inmediatas.

II UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

TÍTULO: “MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN TABLICON S. A.”

AUTOR: RENDÓN MORÁN KAREN ESTEFANÍA

AÑO: 2018

REPOSITORIO: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30581>

RESUMEN

Los modelos de cobranza se diversificaron en las organizaciones productivas como un mecanismo que garantiza altos niveles de competitividad en los mercados, motivo por el cual se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de cartera Vencida en TABLICON S. A. en el año 2017, aplicando la metodología descriptiva, deductiva, cuali-cuantitativa, con uso de la encuesta a clientes y de la entrevista al personal de la

compañía, cuyos resultados fueron los siguientes: se identificaron inequidades en la política de crédito otorgada a los clientes y el plazo para pagar con los proveedores, lo que podría generar un problema de iliquidez en la empresa; las causas principales por las cuales no se ha podido lograr el propósito, se deben a la falta de una gestión adecuada, porque no hay responsables por las cobranzas a los clientes, ni tampoco se ha implementado estrategias para generar acuerdos con los clientes que permita recuperar las cuentas impagas. Este modelo se basó en estrategias de pronto pago, determinación del punto de equilibrio y evaluación de los clientes como sujetos de crédito con base en una escala valorada, con lo que se aspira a rescatar los valores pendientes de cobro en la empresa y fortalecer los indicadores de liquidez.

Palabras Claves: Modelo, Gestión, Cobranzas, Recuperación, Cartera vencida.

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye la falta de un modelo de gestión de cobranzas en la recuperación de la cartera vencida en TABLICON S.A.?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de Cartera Vencida en TABLICON S. A. en el año 2017.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo mixta, es decir cualitativa y cuantitativa, ya que se obtuvo información numérica y porcentual de los involucrados en la investigación, además de los criterios de los colaboradores de la empresa, además es de tipo transversal porque se realiza en el tiempo presente considerando la recuperación de la cartera vencida en el año 2017.

Es descriptiva porque permite describir la problemática referente a la cartera vencida que mantiene la empresa, que se incrementó en los últimos dos años (2015 y 2016) en un 10% anual aproximadamente, de acuerdo a la información contenida en el estado de situación financiera general, específicamente inherente a los activos corrientes referidos a la cuenta por cobrar, fueron en primer lugar la inconsistente política de cobranzas, la falta de definición de funciones para el responsable del departamento correspondiente.

La investigación es de tipo deductiva, porque se ha recopilado información de lo general a lo particular indicando la problemática referente a la falta de definición de funciones para el responsable del departamento de Cobranzas, a la vez que se está trabajando bajo una gestión adecuada para las cobranzas de las ventas de los artículos que no fueron negociados al contado, para posteriormente aplicar la

inducción considerando la información de lo particular a lo general considerando la información de los instrumentos aplicados para ser analizados e interpretados.

TIPO

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. – Se ha considera información de portales de internet, libros, enciclopedias, registros y documentos para conceptualizar las variables referentes al Modelo de Gestión de Cobranzas y la Recuperación de Cartera Vencida, estableciendo las principales conceptualizaciones sobre el tema para fundamentar teóricamente el estudio.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO. –En el presente estudio se aplicó la encuesta a los clientes de la empresa, además de los colaboradores que se desempeñan en el área de facturación, cobranza y ventas, lo que permitirá determinar las causas por las que no se ha podido recuperar la cartera vencida indicando la necesidad de un Modelo de Gestión de Cobranzas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la presente investigación es igual a 5 colaboradores del área de cobranzas y facturación, del área de ventas y de los clientes que solicitan los productos en la empresa:

Debido a que la población considerada en el presente estudio es menor a 100 elementos, no se requiere aplicar la fórmula de la muestra, por lo tanto se considera el total de 36 involucrados como muestra del estudio aplicando entrevistas al personal de la empresa (5) y encuestas a los clientes (25), para conocer las causas de la falta de recuperación de cartera vencida.

RESULTADOS

Se identificaron inequidades en la política de las cuentas por cobrar para los clientes y el plazo para pagar con los proveedores que es en menor tiempo que el anterior, lo que podría generar un problema de iliquidez en la empresa, generando la cartera vencida en los libros contables de Tablicon S. A.

Las causas principales por las cuales no se ha podido recuperar la cartera vencida, se deben a la falta de una gestión adecuada, porque no hay responsables por las cobranzas a los clientes, ni tampoco se ha implementado estrategias para generar acuerdos con los clientes para la recuperación de las cuentas impagas, observándose la necesidad de un Modelo de Gestión de Cobranzas en la empresa.

El Modelo de Gestión de Cobranzas desarrollado se basa en estrategias de pronto pago, determinación del punto de equilibrio y evaluación de los clientes como

sujetos de crédito con base en una escala valorada, con lo que se aspira a recuperar la cartera vencida en la empresa y fortalecer los indicadores de liquidez.

Se pudo comprobar que el Modelo de Gestión de Cobranzas propuesto permitirá la Recuperación de Cartera Vencida en TABLICON S. A. en los años venideros.

III UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

TÍTULO: PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN EL BANCO DEL PICHINCHA FILIAL SANTA ROSA.

AUTOR: CACAY CARRIÓN CINDY TATIANA

AÑO: 2016

REPOSITORIO: <http://186.3.32.121/bitstream/48000/7822/1/ECUACE-2016-AE-CD00015.pdf>

RESUMEN:

La cartera vencida en una institución financiera y conlleva a una serie de consecuencias, como es el desbalance financiero y en por el mismo hecho de que los clientes no han cumplido con su deber de cancelar las deudas en el momento que se había estipulado, según datos del INEC el índice de morosidad en lugar de disminuir el 3 de marzo ascendió a un 5.7% siendo este un incremento del 1.9% el comparación con el mes anterior, por lo que hay que actuar ante esta situación. Por lo que se realizó una entrevista a la gerente del Banco Pichincha la Lic. Lupe Bedoya quien nos comentó como está la situación en cuanto a cartera vencida, y aunque reconoce que ha aumentado el índice de morosidad en comparación con el año pasado, también supo decir que esta situación está siendo controlada con efectividad. Se compararon las políticas que han sido seleccionadas a lo largo del trayecto y se seleccionaron cinco de ellas las cuales se propusieron para que sean utilizadas, esperando que estas generen mejores resultados al momento de la recuperación de la cartera vencida.

Palabras Clave: Cartera vencida, riesgo de crédito, morosidad, déficit financiero.

PROBLEMA GENERAL:

¿Qué políticas deben tomar los administradores para generar una eficiente recuperación de cartera?

RESULTADOS

Mediante la revisión de algunos artículos científicos que trataban acerca de cartera vencida, metodologías para recuperación de crédito, cuantificación de riesgos en los créditos bancarios, por lo que podemos concluir:

Aunque la economía del país ha tenido un incremento del 0.89% en el último año, en el sector bancario se ha tenido un incremento desfavorable que es el incremento del índice de morosidad a nivel nacional.

Se deberá emplear prototipos diferentes de recuperación de cartera vencida, debido a que los clientes hasta para cancelar sus deudas necesitan un incentivo, no la misma monotonía de siempre, que si el cliente se atrasó con su deuda le realizaran una llamada, luego le enviaran una carta por último si no responde a esos llamados se irán a lo legal, haciendo que tanto el cliente como la empresa gasten dinero y tiempo en este tipo de situaciones.

Se deberá también buscar la manera de crear mayor compromiso en la mente de los clientes de manera que no tengan que llegar a una cartera vencida para recién mostrar las soluciones correspondientes a este problema que afecta día a día a las instituciones financieras no solo en nuestro país sino en todo el mundo

Gracias a la información brindada por parte de la gerente del Banco Pichincha, los cuales utilizan excelentes políticas de recuperación de cartera, se pudo realizar la comparación de las políticas para la recuperación de cartera vencida, permitiendo proponer que sean utilizadas las políticas más relevantes en este proyecto.

Mediante la refinanciación y el mayor tiempo de espera, la canalización de información, la reestructuración de pagos tanto los estándares como los causados por desastres naturales y mediante la comunicación organizacional, que son aquellas propuestas de recuperación de cartera vencida que se ha empleado, se espera obtener excelentes resultados siendo estas políticas innovadoras que captaran la atención del deudor.

El estudio de la recuperación de cartera vencida como profesional ha permitido observar cuan importantes y necesario como institución financiera es el estudiar a las personas que recurren a ellas en busca de un financiamiento, debido a la existencia y el incremento del índice de morosidad anual.

IV UNIVERSIDAD DEL NORTE

PAÍS: COLOMBIA

TÍTULO DISEÑO DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN Y BALANCEO DE RUTAS PARA PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

AUTOR: Milton José Acero Domínguez

AÑO: 2018

REPOSITORIO:

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8188/133215.pdf?sequence=1>

RESUMEN

En el presente proyecto se desarrolla el diseño de un modelo de asignación y balanceo de rutas para la realización de visitas a clientes en el cumplimiento de actividades de recuperación de cartera, tales como notificaciones por incumplimiento en los pagos de las cuotas pactadas en el contrato de compra y venta.

Se quiere brindar una herramienta para mejorar la eficiencia de la programación de actividades de ruteo, en dónde no se utiliza un soporte tecnológico, sino solamente la experiencia de las personas; de tal manera que se obtengan ahorros en costos logísticos asociados con los productos y se mejoren condiciones para la empresa y para los trabajadores.

La heurística se prueba a través de un piloto, que permita una adecuada calibración y documentación de la metodología.

Las etapas que comprenden este proyecto son: Análisis, formulación, despliegue y evaluación, el desarrollo implica por parte del autor, la mayor rigurosidad metodológica que conlleven a un documento para ser consultado por la comunidad académica y empresarial.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de asignación y balanceo de rutas terrestres para procesos de recuperación de cartera con el fin de reducir las distancias totales recorridas.

METODOLOGÍA

Se tomó de 18 artículos científicos, proyectos aplicados a la industria, estados del arte, proyectos de investigación en ciencias, tesis de maestría y doctorales, los aspectos más relevantes en una investigación:

) Nombre del documento

) Autor

) Año

) Tipo de documento

) Palabra claves

RESULTADOS

Se presentó un modelo lo suficientemente flexible, que podría ser adaptado a situaciones similares de problemas de enrutamiento de vehículos. El modelo propuesto

incluye el concepto de barreras físicas de desplazamiento en la región de operación, muy pocos autores han trabajado este enfoque, el cual a través de pruebas pilotos han confirmado la importancia sobre la utilización del mismo.

Los muy buenos resultados obtenidos fueron posibles gracias a la comparación contra metodologías existentes, el haber programado la heurística de barrido y haberle incluido una regla de visitas intra-clústeres generó una situación retadora para el desarrollo del presente modelo.

Problemas similares al descrito en el presente proyecto han sido resueltos a través de metodologías heurísticas y metaheurísticas por tratarse de algoritmos eficientes en cuanto al tiempo empleado para obtener una solución.

El modelo propuesto está enfocado en resolver problemas de gran tamaño (más de 1000 clientes) porque se construyó a partir de algoritmos polinómicos, por lo que el tiempo de ejecución es menor en comparación con otras metodologías.

El presente modelo impacta directamente en la eficiencia y eficacia de las operaciones de transporte en el cual se desee minimizar la distancia recorrida, si bien el 83 modelo pude implementarse en una hoja de cálculo, se sugiere ser empaquetado como programa para facilitar la gestión del talento humano.

La generación de rutas maestras a través de centroides de zonas permite clasificar la región de estudio teniendo en cuenta los accidentes geográficos y construcciones arquitectónicas, de esta forma se puede reducir la cantidad de soluciones del problema, reduciendo en gran medida el tiempo de procesamiento del equipo de cómputo.

Si bien el presente estudio se midió en función de la distancia recorrida, para adaptaciones futuras, puede enriquecerse al incluir el tiempo por especialidad de operación y el consumo de combustible, así también, el impacto en la generación de CO₂.

Se demostró que a la empresa a la cual se le realizó la prueba piloto, se ha beneficiado en reducción de costos del 12% por visitas promedio al integrar el modelo en su sistema.

La programación en VBA® facilitó la implementación de la asignación de rutas, debido al éxito en un plan de pruebas en el que se pudieron hacer ajustes rápidos satisfaciendo las necesidades de la empresa en esta área.

V ESCUELA SUPERIOR DEL CHIMBORAZO

TIÍTULO: Evaluación al proceso de recuperación de la cartera vencida del GAD Municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas, período 2018.

AUTOR Delgado Argudo, Karen Analit

AÑO: 2020

REPOSITORIO: UDCTFADE;82T01057

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, fue enfocado a la evaluación del proceso de recuperación de la cartera vencida del GAD Municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas, período 2018, teniendo como objetivo medir el grado de eficiencia y eficacia en la recuperación de los recursos económicos. Para el desarrollo de la evaluación de la cartera vencida, se aplicó una entrevista al jefe financiero y encuestas al personal de la institución; además, fue necesario la utilización del cuestionario de control interno con base al COSO I, como establece la Contraloría General del Estado, lo cual se permitió identificar una serie de deficiencias institucionales, tales como: un alto índice de morosidad por parte de los moradores del cantón Bucay, ausencia de políticas de cobranzas que certifique la recuperación de cartera y la inexistencia de controles internos a los procesos de cobranza; motivo por el cual la cartera vencida tiende a aumentar de manera constante, lo que provoca el incumplimiento de metas y objetivos institucionales. Con lo antes expuesto, se procedió al análisis del proceso de recuperación de cartera vencida de la institución, dando como resultados la institución no cuenta con un plan integral en la mitigación de riesgos financieros, lo que provoca que las políticas y estrategias internas no permiten disminuir el índice de morosidad de la cartera vencida, más allá, de contar con un plan de catastro desactualizado lo que ocasiona que usuarios evadan obligaciones de pago. En conclusión, la cartera vencida para el año 2018 tuvo un incremento lo que ocasiono una disminución de los recursos de autogestión. Por lo que se recomienda, a la máxima autoridad conjuntamente con el jefe del departamento financiero fortalezcan y gestionen procesos de cobranzas con la finalidad de recuperar recursos económicos y destinar a obras públicas para mejoras del cantón a fin de garantizar el buen vivir de los moradores.

Palabras clave: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS, CARTERA VENCIDA, ESTADO FINANCIERO, INDICADORES ECONÓMICOS

PROBLEMA: ¿De qué manera la evaluación al proceso de recuperación de la cartera vencida del GAD municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas, período 2018, permitirá medir el grado de eficiencia y eficacia en la recuperación de los recursos económicos de la cartera vencida?

OBJETIVO GENERAL

Realizar la evaluación al proceso de recuperación de la cartera vencida del GAD municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas, período 2018, con el propósito de generar alternativas, que permita la recuperación de recursos económicos de forma eficiente y eficaz.

METODOLOGÍA

Investigación documental

El presente trabajo de titulación es sustentado con material bibliográfico y linkográfico con la finalidad de recabar la información existente en diferentes: libros, monografías, catálogos en línea, artículos científicos, leyes, normativas referentes al tema de investigación y documentos existente del GAD municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

Investigación de campo

El presente trabajo de titulación se utilizó una investigación de campo, motivo por el cual el investigador acudió al lugar de estudio para realizar la visita preliminar, aplicación de la entrevista al jefe financiero y la ejecución de la encuesta a todo el personal del departamento, con la finalidad de desarrollar el informe. También fue un pilar fundamental para describir la realidad de la institución con la finalidad de obtener las principales problemáticas, el proceso de cobranza de cartera vencida.

Investigación de explicativa

El presente trabajo de investigación tiene el carácter explicativo por que permitió identificar las principales causas que elevaron los altos índices de morosidad del GAD municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

POBLACIÓN Y NUESTRA

Población La población del GAD municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), está conformada de la siguiente manera:

Tabla 1 – 2: Población del GAD Municipal Bucay Departamentos Cargos
Nº De Empleados Financiero Tesorero 1 Jefe de rentas 1 Asistente de tesorería 1
Recaudador 1 Director financiero 1 Analista del presupuesto 1 Contadora 1
Auxiliar de contabilidad 1 Secretaria de financiero 1 TOTALES 9 Fuente: GAD
municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay) Elaborado por: Delgado
Karen, (2019)

Muestra

No es preciso emplear la muestra, debido a que la población comprendida en la investigación es pequeña.

Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo e inductivo a fin de recopilar información primaria y secundaria el proceso de recuperación de la cartera vencida. Los métodos a utilizados son los siguientes:

Método deductivo

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método deductivo para la recolección de la información referente al proceso de recuperación de cartera vencida mediante la aplicación de la encuesta al personal del departamento financiero.

Método Inductivo

Se aplicó el método inductivo en el planteamiento de las conclusiones, tanto para informe final de la evaluación de recuperación de la cartera vencida con el propósito de mitigar las deficiencias en la; por otra parte, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación en las cuáles son el sustento de la investigación.

RESULTADOS

El GAD Municipal del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), en relación al proceso de recuperación de cartera vencida del período 2018, tiene como resultado final un incremento 35.19% del año anterior. Es decir, que el personal financiero no cuenta con herramientas administrativas para la recuperación los recursos económicos lo que incide el incumplimiento de las metas institucionales.

La unidad de tesorería busca las mejores opciones para la recuperación de cartera vencida, aunque el plan de catastro se encuentre desactualizado lo que impide que las evasiones de pago por parte de los usuarios.

El GAD Municipal del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), carece de un sistema de integral de recuperación de cartera vencida, con el cual permita la implementación de políticas, estrategias o exigibilidad mediante el cobro prejurídico o jurídico, a su vez el personal financiero sea objeto de evaluación de desempeño de las áreas cobranza y activar medidas correctivas y preventivas.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Gestión comercial

Es una de las funciones realizadas dentro de la entidad cuyo objetivo es incrementar los ingresos, indicando Pérez (2015) que se ocupa principalmente de dos temas, siendo la satisfacción del cliente y el incremento en la participación de mercado. De forma

concreta, a través de la gestión comercial, se administra la relación de intercambio entre la empresa y su mercado.

Por ende, se constituye en la última etapa del proceso comercializando los productos y obteniendo así ingresos para seguir operando. Como tal, las funciones de marketing y ventas se constituyen en componentes de la gestión comercial en donde:

-) Se analizan mercados para conocer los niveles de demanda, los tipos de consumidores, sus expectativas, canales de distribución para llegar a ellos y demás información que permita definir el producto, adaptarlo al mercado y cómo lograr su acercamiento con los clientes.
-) Se definen las variables para tener éxito en la comercialización y venta denominándose políticas de marketing, las cuales comprenden el diseño del producto, precio, medios y modos distribución, además de la promoción.
-) Se venden los productos, siendo una tarea realizada por el personal de la empresa.

2.1.6. Políticas comerciales

Una política hace referencia al conjunto de normas, principios e instrumentos que se aplican dentro de una organización para el desempeño óptimo de sus actividades. Respecto a políticas comerciales, Pulida (2015) indica que su finalidad es guiar a la empresa sobre cómo vender y formar relaciones con los clientes. Su diseño considera aspectos como el establecimiento de objetivos de venta, las condiciones como debe desarrollarse, la forma como se organiza el equipo de trabajo, su remuneración, los

canales a emplearse para llegar a los clientes y los sistemas para el control de los puntos antes mencionados.

En sí, a través de las políticas logran reflejarse las técnicas, tácticas y decisiones en la empresa sobre la comercialización de los productos, dependiendo de su efectividad los resultados empresariales.

2.1.7. La estrategia y sus tipos.

En las empresas, a través de su implementación se pretende alcanzar un fin u objetivo previamente establecido y sobre el cual debió existir un estudio previo de factibilidad. Torres (2014) establece que el término proviene del griego *strategos*, significando jefe de ejército, teniendo un origen militar que posteriormente se aplicaría a otros campos. En la actualidad, su formulación implica el alcance de objetivos utilizando los recursos, capacidades y competencias disponibles.

Una estrategia se formula en diferentes niveles jerárquicos, pero en mayor relevancia de arriba hacia abajo en donde se marca el rumbo a largo plazo, mientras los niveles inferiores diseñan las estrategias a corto plazo asegurando que guarden relación con la visión organizacional. Rivera y Mas (2015) expresan que dentro de las empresas se pueden desarrollar diferentes estrategias, estando enfocadas en incrementar la eficiencia en las operaciones de la entidad y favorecer la rentabilidad. Se mencionan entre los tipos de estrategias aquellas relacionadas a la segmentación de clientes y que están encaminadas a establecer cómo una empresa podrá abordar un mercado involucrando:

-)] Estrategia indiferenciada: Aquí una empresa decide emplear un mismo marketing mix para todos sus segmentos de mercado, satisfaciendo sus necesidades con un único producto.
-)] Estrategia diferenciada cuando el marketing mix es distinto para cada segmento, entregándoles un producto diferente que se adapte a sus necesidades y ejecutando además acciones independientes para cada grupo.
-)] Estrategia concentrada cuyo fin es lograr una adecuada diferenciación del mercado, dirigiendo sus esfuerzos a uno o pocos segmentos que ofrezcan una ventaja comparativa.

En este caso puede indicarse que la entidad objeto de estudio desarrolla una estrategia indiferenciada, entregando un producto estándar para sus clientes. Para el establecimiento de estas acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales se desarrollan planes estratégicos, siendo definidos por Sainz (2017) como una hoja ruta donde se establece qué realizará una entidad a futuro planteando decisiones estratégicas para ser competitiva en el mercado y satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

Dentro de estos planes deben considerarse:

-)] Estrategias corporativas
-)] Estrategias funcionales

Las mismas se encuentran delimitadas según la intervención del director corporativo y el director funcional. Son estrategias corporativas las referentes a la definición del negocio, cartera, competitivas, de segmentación y posicionamiento, cerrando con las de crecimiento donde se definen las metas, diseñan políticas y demás con el fin de ofrecer

una mezcla única de valor. A pesar de esto, el director funcional mantiene influencia en cada una de ellas, siendo explicadas a continuación:

-) Definición del negocio: Implica establecer la necesidad a satisfacer con el producto, los consumidores que se atenderán, los procesos que intervienen en la generación de la oferta y descripción de competidores.
-) Estrategia de cartera: Hace referencia a la cartera de negocios que una entidad posee, es decir la diversificación de su oferta. Dentro de este punto se decide si convertirse en una empresa mono o multinegocio, incluso suprimir la oferta de productos con baja representatividad.
-) Estrategias competitivas genéricas las cuales comprenden la diferenciación, liderazgos de costos, enfoque o concentración dentro de un segmento de mercado.
-) Segmentación y posicionamiento: Respecto a la segmentación, estas involucran la diferenciada, indiferenciada y concentrada que ya fueron explicadas con anterioridad determinando cómo se abordará una determinada porción del mercado a partir de un análisis de situación. Por otro lado, la estrategia de posicionamiento implica definir cómo se desea que estos segmentos perciban la oferta pudiendo ser en base a sus beneficios, sus atributos en relación a los competidores, según su precio o calidad, usos, entre otros parámetros.
-) Estrategias de crecimiento donde se determina cómo una entidad debe desarrollarse, ya sea de forma interna o externa, considerando esta última las alianzas, fusiones u absorciones.

En las estrategias funcionales, la participación del director corporativo es nula o casi nula, siendo responsabilidad del director funcional. Dentro de ellas se involucran las

estrategias de marketing y comercial, de producción, recursos humanos, organización, de investigación, desarrollo e innovación, cerrando con la estrategia económica financiera.

-) Las de marketing y comercial ayudan a definir las estrategias de cartera de productos, posicionamiento y segmentación, además del marketing mix idóneo para alcanzar un nivel de ventas óptimo.
-) Estrategia de producción donde se establecerán los niveles de artículos a fabricar para cumplir los objetivos trazados, el ritmo de operaciones y necesidad de recursos.
-) Estrategia de recursos humanos donde se indica la necesidad de contratar, formar y motivar al personal para asegurar el cumplimiento de las metas.
-) Estrategia de I+D+I donde se planteará la necesidad de investigación, desarrollo e innovación propias o adoptadas de los competidores.
-) Estrategia económica financiera que describe la necesidad de fondos para el cumplimiento de las metas y las fuentes de donde provendrían los mismos.

2.1.8. Estrategias comerciales.

Como se explicó en el punto anterior, las mismas forman parte de las estrategias funcionales y se unifican junto a las de marketing. Caballero (2014) define a la estrategia comercial como un conjunto de actividades que pretenden alcanzar una serie de objetivos intentando desarrollar ventajas competitivas sostenibles considerando el producto, mercado, capacidades y recursos. La implementación de estas acciones requerirá la delegación de funciones a distintos elementos de forma planificada, ordenada y enfocada.

Según lo indicando por Sainz (2017), las estrategias comerciales y de marketing permiten definir la estrategia de cartera de productos, posicionamiento y segmentación, incluyendo la determinación del marketing mix idóneo. Entre los mencionados, no se ha abordado las referentes al marketing mix o también llamadas 4 p's, que comprenden:

-) Producto: Combinación de bienes y servicios que una entidad ofrece al público. La estrategia del producto debe estar encaminada a lograr su diseño adecuado, innovaciones y características que cumplan las expectativas y necesidades del público meta.
-) Precio: Cantidad que el público está dispuesto a pagar por adquirir el producto. La estrategia implica la determinación de un precio que permita cubrir la inversión y asegurar un retorno considerando variaciones estratégicas como descuentos, bonificaciones, periodos de pago, créditos, entre otros.
-) Plaza: Son actividades encaminadas a que un producto esté disponible para la compra por parte del público meta. La estrategia implica la selección de un canal que permita acercar la oferta al cliente, incluyendo otras variaciones estratégicas como cobertura, inventario, logística, entre otras.
-) Promoción: Su fin es promover el producto, informando respecto a su existencia, ventajas, características y motivar al cliente para su compra. La estrategia se basa en el empleo de herramientas que son la publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Un programa de marketing involucra estos elementos para generar valor a los consumidores permitiendo un fuerte posicionamiento en el mercado. Kotler y Amstrong (2016) abordan estos elementos en forma amplia determinando:

2.1.9. Estrategias de producto.

Deben considerarse los atributos del bien o servicios a comercializarse, es decir los beneficios que se entregarán al cliente en relación a calidad, estilo y diseño. También está la asignación de marca, siendo un nombre, término, símbolo o diseño que le permita diferenciarse en el mercado. Para ello debe existir relación con el producto, facilitando al cliente su recordación mientras se garantiza la protección legal.

El empaque también se constituye en una estrategia del producto debiendo asegurar la protección del contenido y facilitar su manipulación de forma práctica. A ello se suma el etiquetado, siendo la imagen del producto y que presentará la información relevante sobre la oferta, además de reforzar el posicionamiento de una marca.

Dentro de estas estrategias están los servicios de apoyo a productos, los cuales refuerzan la oferta y pretenden alcanzar una mayor satisfacción del público meta. Para ello deben realizarse encuestas periódicas a clientes, evaluando cómo valoran los servicios actuales y así diseñar servicios nuevos. Los últimos años se han enfocado en el soporte tecnológico mediante teléfonos celulares, e-mail, entre otros. Para productos puramente intangibles también existen estrategias tales como:

- J Administración de la diferenciación del servicio, la cual implica diseñar una oferta diferenciada y más atractiva en relación a los competidores.
- J Administración de la calidad del servicio, pudiendo ser incluso un mecanismo de diferenciación para el público meta. Sin embargo, por la intangibilidad de estos productos es difícil evaluar la calidad, dependiendo de otros factores como la persona que provee el servicio y los recursos que dispone en este momento.
- J Administración de la productividad del servicio, lo cual implica contrarrestar el incremento de costos mediante la mejora en las capacidades de la compañía para proporcionarlo. Entre ellos están las capacitaciones al personal, contratar talento humano con más habilidad, revisar procesos que puedan estandarizarse y adoptar tecnologías.

Además, existen estrategias que surgen según el ciclo de vida que atraviesa el producto, el cual involucra:

- J Desarrollo del producto: Aquí la empresa no tendrá retorno y se enfocará en invertir para diseñar un producto que cumpla las expectativas de su público meta, tanto en atributos como en precio.
- J Introducción: El crecimiento de las ventas es lento, requiriendo una fuerte inversión para lograr su aceptación.
- J Crecimiento: El producto posee aceptación y las ventas crecen al igual que las utilidades. Una empresa decidirá entre una alta participación o utilidades significativas ya que, la primera demandará un fuerte gasto que reducirá las utilidades, pero permitirá ganar un número significativo de clientes.

-)] Madurez: Las ventas se estabilizan y se requiere invertir en marketing para mantener ingresos atractivos y defender la oferta frente a los competidores. Para evitar la caída de las ventas, las empresas suelen innovar la mezcla del marketing, introduciendo mejores características al producto, búsqueda de nuevos mercados, entre otras acciones.
-)] Decadencia: Las ventas caen junto a las utilidades implicando las decisiones en esta etapa implican invertir en su reposicionamiento o descartarlo.

2.3.7. Estrategias de precio.

En estrategias de precio deben mencionarse las siguientes:

-)] Fijación de precios basada en el valor para el cliente: Considera no los costos involucrados en su producción, sino la percepción del público para asignar el precio. Ello implica evaluar las necesidades y percepciones del público, planteando luego el precio según el valor que ellos identifican.
-)] Fijación de precios por valor agregado: Implica no entrar en batallas de precios con los competidores, sino agregar características o servicios a una oferta para diferenciarla y justificar así un valor económico más alto.
-)] Fijación de precio basada en el costo: El valor económico se establece mediante la inversión realizada por la empresa en la producción, distribución y venta más el margen de ganancia.
-)] Fijación de precio basada en la competencia: Involucra establecer un valor económico al producto mediante un análisis de la competencia. Si dicho análisis determina que el producto tiene un mayor valor en relación a otros podrá decidir

cobrar un valor mayor, reduciéndolo si es percibido de valor menor o mejorando sus características para justificar un valor más alto.

) Fijación de precio de descuento y bonificación: Involucran realizar un ajuste temporal al valor económico para compensar a los clientes, ya sea por pago anticipado de cuentas por cobrar, compra en volúmenes altos o fuera de temporada.

) Fijación de precios segmentada: Se realizan ajustes al precio según los clientes o lugares donde se oferta el producto aun cuando no existe diferencia en el costo. Un ejemplo son los precios al detallista o mayorista que imponen ciertos proveedores.

2.3.8. Estrategias de promoción.

Ayuda a la fijación de objetivos del marketing mediante un estudio de la situación interna y externa de la empresa para lo que es necesario tener una variedad de instrumentos destinados a la recolección de datos (García, 2016). Entre las estrategias está el ejercer presión sobre la fuerza de venta, sobre los consumidores, etc.

Para Stanton (2017) la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización mediante la aplicación de diversas herramientas para tres funciones indispensables que son informar, persuadir y comunicar un mensaje al mercado meta. Dichas herramientas son presentadas a continuación:

Publicidad.

Se entiende por publicidad a la herramienta que fortalece el posicionamiento de la empresa, en donde su objetivo es tratar de que la institución alcance una imagen

diferenciada de la competencia (Hermida & Iglesias, 2015). Este proceso utiliza medios de comunicación que lleguen a una masa amplia de compradores para que estos conozcan un producto. Su éxito dependerá del mensaje transmitido y el interés que despierte del público.

En el libro de Gusó (2016) se mencionan dos medios para hacer publicidad que son:

ATL: Son masivos y poco segmentados que mantienen un amplio alcance e impacto, empleándose para incrementar el conocimiento de una marca. Los medios típicos pueden ser la radio, televisión, vallas y demás que tengan una gran oportunidad de llegada a las masas.

BTL: Estos permiten una mayor segmentación ya que mantienen un enfoque personalizado que en ocasiones cuenta con una opción interactiva entre este y el comprador. Los BTL clásicos son los cupones, promociones, eventos, degustaciones, entre otros. Hay otra opción que son los BTL alternativos como los prints en ascensores, montajes en lugares imprevistos, entre otros.

Promoción de ventas.

Corresponde a incentivos que una entidad establece en el corto plazo para fomentar la compra venta de un producto. Abarca una serie de herramientas como cupones, ofertas, concursos y demás con el fin de atraer la atención del público e incrementar las ventas a corto plazo. Carrasco y García (2018) mencionan que entre las principales promociones aplicables están:

- J Ventas de rebaja: Es cuando artículos se ofertan a un precio inferior al que estaba antes fijado. Estas pueden darse en periodos de mayor interés comercial determinado por cada vendedor.
- J Ventas de saldos: Es la venta de productos que según indica el mercado su valor va disminuyendo por fallas, deterioros o desuso.
- J Ventas en promoción: Se realizan por precio inferior o en mejores condiciones que las normales, con el objetivo de tener más ventas para el desarrollo del establecimiento.
- J Venta en liquidación: Ocurre cuando se quiere eliminar totalmente un producto del stock.

Entre otras promociones se encuentran los cupones que ofrecen descuentos al comprar un producto; reembolsos que se ofrecen como devolución de dinero por algún desperfecto; muestras gratis que involucran el ofrecimiento de una pequeña cantidad de productos para promocionarlo; y los concursos o sorteos que son oportunidades interactivas en donde hay posibilidades de ganar el producto que oferte la marca (Gómez, 2015).

Ventas personales.

Involucra la participación de los vendedores para establecer relaciones con los clientes y fomentar así la demanda. El vendedor entabla un diálogo directo y exhaustivo con el potencial cliente, en donde le otorga información, esclarece sus dudas y resuelve sus problemas (Prettel, 2016). Un proceso de ventas típico debe estar guiado por el siguiente

proceso: Buscar clientes, iniciar la propuesta, identificar el tipo de cliente, impulsar la venta, cerrar el trato.

Relaciones públicas.

Pretende establecer buenas relaciones con el público difundiendo publicidad favorable y crear una buena imagen corporativa. Entre ellos están los artículos especiales, patrocinios, eventos, actividades benéficas y demás, siendo empleada principalmente como último recurso al llegar al público no como un mensaje que promueva la venta, sino como noticia.

Marketing directo.

Involucrando el empleo de medios que permitan una conexión individual con los consumidores, construyendo con ellos relaciones duraderas. Se diferencia de la publicidad al ser menos masiva, emitiendo un mensaje ajustado a clientes específicos, además de permitir la interactividad recibiendo y respondiendo al cliente de forma inmediata.

La forma como una empresa utilice la mezcla de promoción da origen a dos estrategias que son de empuje y atracción. La de empuje *impulsan* la oferta mediante los canales de distribución al público meta, utilizando las ventas personales o la promoción hacia los intermediarios. Las de atracción involucran dirigir principalmente la promoción y publicidad hacia los consumidores.

2.3.9. Estados financieros.

Son el resultado del registro diario de las operaciones que una entidad realiza, permitiéndole conocer su situación financiera durante un periodo. Román (2017) expresa que ayudan a medir el desempeño de una entidad en términos financieros, siendo de utilidad para los socios, administradores y demás usuarios para la toma de decisiones. Para agregar valor a dichas decisiones, es importante que sean claros, confiables y diseñarse acorde a normas contables internacionales.

A fin de asegurar que los informes cumplan con estas características, dentro de cualquier entidad debe existir un seguimiento continuo a las operaciones diarias. Estupiñán y Niebel (2015) determinan que los estados financieros reflejan los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y cambios en el patrimonio. En Ecuador y en los demás países es obligatorio que las empresas presenten esta información de forma periódica, evitando así sanciones.

Como se mencionó, los estados financieros sirven como referencia para la toma de decisiones ligadas a las operaciones de la compañía. Román (2017) indica que entre los aspectos que pueden valorarse está la liquidez, siendo la capacidad que una empresa posee para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

Para profundizar en los tipos o componentes de Estados financieros se consulta la Norma Internacional de Contabilidad 1, siendo emitida por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad - International Accounting Standards Board (2017) y que

define a estos informes como una representación estructurada de la situación económica de una entidad brindando soporte para la toma de decisiones. Los elementos que deben reflejar en su contenido son los activos, pasivos, patrimonio, los ingresos y gastos, aportaciones y flujos del efectivo.

Adicionalmente, la norma indica que un juego completo de Estados Financieros está conformado por:

-)] El Estado de Situación Financiera que refleja los recursos y obligaciones de una entidad durante un periodo, estructurándose en activo, pasivo y patrimonio.
-)] El Estado de Resultados Integrales donde se registran los ingresos, costos y gastos de una entidad durante un periodo culminando con el resultado del ejercicio, mismo que puede ser una ganancia o una pérdida.
-)] El Estado de Flujos de Efectivo en donde se muestran los cambios en el efectivo, su fuente de origen y dónde fueron destinados clasificándose en actividades de operación, inversión y financiamiento.
-)] Las notas utilizadas para presentar información que, debido a su naturaleza, es imposible incluir en los demás Estados Financieros.

Es importante indicar que las cuentas por cobrar son valores reflejados en el Estado de Situación Financiera, dentro de las cuentas de activo. Fierro y Fierro (2017) definen a este grupo de cuentas como recursos controlados por una organización, esperando obtener de ellos un beneficio económico futuro. Existen dos grupos de activos que son los corrientes y los no corrientes.

Rey (2016) afirma que los activos no corrientes forman parte de la estructura permanente de la empresa, mientras que los corrientes son los más líquidos al esperar que se conviertan en efectivo dentro de un plazo menor a un año. Entre los activos corrientes se encuentran las cuentas por cobrar, siendo valores que se analizarán en este presente estudio.

2.3.10. Cuentas por cobrar.

Son valores que una entidad debe recibir de sus clientes por productos previamente entregados en ventas a plazo. Mendoza y Ortiz (2016) indican que son valores adeudados por terceros a favor de la compañía, pudiendo ser comerciales y no comerciales. Por comerciales hace referencia a aquellas originadas por el giro habitual del negocio, a diferencia de las no comerciales que pueden tener su origen de préstamos a los trabajadores, alquiler de capacidad instalada, entre otras actividades no relacionadas a la principal.

En este caso, las cuentas por cobrar que posee la empresa CNEL EP del cantón La Libertad son comerciales al surgir de su actividad principal. Morales y Morales (2014) indican que una empresa establece un periodo de pago para los clientes según el producto ofrecido, recibiendo esos flujos para hacer frente a sus obligaciones; sin embargo, al registrarse morosidad prolongada pueden ser catalogadas incluso como incobrables. Cuando un valor se registra como incobrable significa que no será recuperado, debiendo catalogarse como pérdida e influyendo en la rentabilidad del negocio.

Cuando se genera una cuenta por cobrar, la empresa adquiere un derecho exigible, pudiendo ejercer acciones de presión para recuperar estos valores. Baena (2014) menciona que, para minimizar el impacto al registrar una cuenta como incobrable, se realizan provisiones de cartera. De esta forma, los valores provisionados sirven como una reserva para evitar pérdida de liquidez al dar de baja dichos flujos.

Cae señalar que existe una clasificación para estos valores por cobrar según el periodo de exigibilidad. Madroño (2016) las divide en *corto plazo* cuando se harán efectivas en menos de un año o *largo plazo* cuando tardarán más del periodo descrito. Es importante que la empresa mantenga un control sobre estos flujos al representar derechos exigibles de cobro, necesitándose de políticas, procesos y estrategias.

Con este fin, suele designarse en la empresa a personal o áreas encargados exclusivamente del cobro. Herrero (2013) indica que su gestión adecuada y eficaz permite identificar los valores vencidos, es decir cuentas en estado de morosidad, para la implementación inmediata de procedimientos que motiven la cobranza. Sin embargo, a pesar de su importancia, es común que las empresas presenten debilidades en esta gestión.

Dichas debilidades se constituyen en un riesgo al afectar directamente la liquidez, influyendo en el cumplimiento óptimo de las obligaciones a corto plazo. Cuadrado (2014) menciona que las funciones asignadas a área o personal encargado de la cobranza involucran:

-) Revisar si las cuentas registran valores correctos en relación a los documentos físicos.

-) Categorizar los valores por cobrar vencidos y por vencer.
-) Diseñar e implementar acciones que motiven el cumplimiento de obligaciones por parte de los clientes.
-) Mantener un registro actualizado de los cobros.

2.3.11. Cartera vencida.

Dentro de este término, la cartera está compuesta por el monto de créditos que una empresa ha otorgado a sus clientes. Dicho monto pasa a denominarse en vencimiento o cartera vencida cuando se encuentra en mora, convirtiéndose así en un activo de riesgo dentro del cual existe incertidumbre respecto al cobro (Rey, 2016). Por mora se entiende a valores que no fueron pagados dentro de la fecha de vencimiento.

Al entregar un crédito, la empresa debe disponer de políticas que vuelvan efectiva la gestión de cobro evitando que entren en vencimiento y posteriormente se conviertan en valores incobrables, es decir pérdidas.

2.3.12. Índice de morosidad.

Se utilizan para evaluar la situación de la cartera en una empresa, también llamándose razones o ratios financieros. Su finalidad es proveer información para la toma de decisiones, evaluando el desempeño económico de una compañía durante un periodo de tiempo categorizándose según los aspectos que analizan en índices de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad (Pachecho, 2014). Dentro de estos grupos, los ratios de gestión involucran el análisis de las cuentas por cobrar.

Uno de ellos es la ratio de rotación de cuentas por cobrar (días) que se calcula multiplicando los valores pendientes de cobro para los 360 días que tiene el año, dividiendo el valor resultante para las ventas netas. La cifra arrojada permite valorar el tiempo en días que tardan estas cuentas en volverse efectivo considerando que, mientras menor sea el plazo, significará una mayor rapidez en el cobro.

Córdoba (2014) presenta una composición distinta de las fórmulas empleadas para analizar las cuentas por cobrar:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 360}$$

El resultado arrojado hace referencia al número de veces en el año que estas cuentas se efectivizan, es decir que son cobradas por la entidad. Con este promedio puede calcularse fácilmente la rotación de las cuentas por cobrar, es decir el tiempo en día que tardan estos valores en ser cobrados por la empresa siendo mostrada la fórmula a continuación:

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Periodo promedio de cobranza}}$$

La Empresa CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, Agencia La Libertad, en su manual de operaciones comerciales destaca que cuando un cliente debe más de 60 días se procede, a través del departamento de corte y reconexión, a notificar y gestionar el corte de servicio eléctrico. Burbano (2016) menciona que el examinar el índice de morosidad,

es decir cuántas facturaciones adeudan los clientes, permite visualizar la gravedad del problema con respecto a la cobranza y cómo se vería afectada la liquidez.

2.3.13. Política de cobranza.

Son diseñadas por una entidad considerando el tipo de producto ofrecido y los clientes que maneja. Guerrero y Galindo (2014) definen estas políticas como procedimientos encaminados a favorecer la recuperación de flujos pendientes de cobro, minimizando el riesgo de morosidad que podría traer consigo problemas en la liquidez. Una empresa puede diseñar sus políticas bajo los siguientes tres esquemas:

-)] Restrictivas, cuando el crédito dado a los clientes se concede en periodo cortos, bajo medidas restrictivas y acompañadas de acciones agresivas de cobro. Su finalidad es lograr un mínimo de pérdida por morosidad; sin embargo, según el tipo de producto puede ocasionar que las ventas se vean reducidas si el cliente percibe estas medidas como negativas.
-)] Liberales, si las presiones de cobro y las condiciones para acceder al crédito son mínimas. Con ellas se promueve la morosidad de la cartera e incrementa el riesgo de incobrabilidad, lo cual afecta en la liquidez.
-)] Racionales cuando existe una política equilibrada entre las anteriores. El crédito al cliente se maneja en plazos razonables basada en un estudio previo de su perfil y las necesidades de efectivo en la empresa.

La empresa CNEL EP del cantón La Libertad ofrece un servicio, mismo que debería ser cobrado inmediatamente el cliente recibe la factura; sin embargo, la falta de acciones para ejercer la cobranza motiva la morosidad catalogándose las medidas como liberales. De esta forma, el diseño de políticas de cobranza es esencial para la recuperación de los flujos, pero las mismas deben responder a los intereses de la compañía y sus necesidades para evitar pérdidas futuras (Pérez & Domenech, 2014). Es decir, el disponer de una política no garantiza por sí misma el cobro y, por ende, debe evaluarse el entorno previo a su establecimiento.

Puede indicarse que su finalidad comprende exclusivamente el asegurar que una compañía mantenga la liquidez suficiente para desempeñar sus funciones. Alvarado (2016) plantea que en empresas que comercializan sus productos a gran escala se presentan las políticas más deficientes para la recuperación óptima de la cartera. Esto se debe principalmente a su enfoque en vender, dejando en segundo plano el diseño de políticas adecuadas para el cobro.

Entre los factores que se recomiendan al momento de definirlos están los internos y los externos, tales como la economía del país, tecnologías de información y comunicación disponibles, personal destinado al cobro, niveles de rentabilidad en la compañía, exigibilidad en los pagos a proveedores, entre otros. Las acciones que suelen implementarse dentro de las políticas son el uso de correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto, cartas e incluso visitas a domicilio.

Al depender de las condiciones del entorno donde una entidad se desenvuelve, requieren de una revisión periódica. Gonzáles y Nava (2015) destacan que dicha revisión

debe estar encaminada a evaluar y proponer, de ser el caso, las estrategias para favorecer la recuperación. De esta forma, se justifica la revisión de las políticas empleadas por la Corporación Nacional de Electricidad CENEL del cantón La Libertad para la propuesta de mejoras.

2.3.14. Recaudación.

Hace referencia a la acción ejercida por el departamento de cobranza en una empresa. Su finalidad es asegurar que existan los fondos suficientes para operar; sin embargo, es un término empleado con mayor frecuencia para referirse a la acción ejercida por el Estado para el cobro de tributos (Rodríguez, 2017). Con este fin, una entidad debe disponer de una infraestructura idónea compuesta por personal capacitado, recursos materiales y tecnológicos para el seguimiento respectivo.

2.3.15. Reducción de cartera.

La Agencia La Libertad acarrea problemas de cartera vencida en la zona que administra, para lo cual surge la propuesta de facilitar estrategias comerciales con la finalidad de recuperar los valores vencidos por los usuarios. Copa (2018) indica que la actividad de recuperación de deuda es más efectiva si comparte la información con el cliente, permitiendo así que cada usuario conozca el estado de gestión de su cartera. Este concepto de compartir información nace con la premisa de brindarle a las empresas que tercerizan sus cobranzas una gestión transparente en todo aspecto, tanto en el plano ejecutivo de la cobranza como en el administrativo.

La reducción de las cuentas por cobrar es posible mediante procesos eficientes que permitan garantizar la recuperación de estos flujos, figurando como políticas de cobranza. Es importante destacar que, si bien existe una cobranza poco efectiva dentro de CNEL, la operatividad se ha visto favorecida en otros campos como las pérdidas de consumo de electricidad.

Dichas pérdidas se han logrado reducir pero continúan siendo significativas debido a la carencia de recursos que permitan monitorear de forma más intensiva el suministro eléctrico. A continuación, se presenta un resumen de las mismas durante el periodo 2015 – 2018:

Tabla 3.
Reducción de Pérdidas de energía histórica

Año	Porcentaje de pérdidas	Mw/h recuperados
2015	14,77%	3714 Mwh
2016	15,17%	1099 Mwh
2017	15,19%	1240 Mwh
2018	13,18%	28.200 Mwh

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

Puede observarse que al año 2018 el porcentaje de pérdida asciende a 13,18%, reduciéndose en comparación al año 2017 donde se presentó el pico más alto dentro del periodo evaluado. A pesar de estas recuperaciones, todavía existen saldos importantes que representan diferencias entre los valores de facturación versus los recaudados, ascendiendo a \$ 9.658,671.26 aquellos que no se han logrado cobrar hasta dicho año

2.3.16. Recaudación de energía.

Dentro de CNEC, la recaudación de energía eléctrica constituye a las labores que realiza el personal de cobranza a fin de asegurar el pago de las planillas por parte de cada cliente.

2.3.17. Convenio de pago por consumo eléctrico.

Un convenio de pago se realiza cuando una persona tiene planillas de consumo de por energía eléctrica que han permanecido impagas. La Corporación Nacional de Electricidad CNEC (2018) indica que esta decisión se realiza para evitar la suspensión del servicio y saldar deudas acumuladas del consumidor debiéndose realizar el trámite en la misma institución pagando previamente un porcentaje de la deuda, comprometiéndose a desembolsar el saldo en determinadas cuotas. Básicamente se trata de firmar un documento donde se compromete a cumplir con la obligación pendiente.

Como límite, el convenio de pago puede tramitarse hasta con el 50% del valor adeudado, según el caso; ya que entre mayor sea el monto, más facilidades de pago podrán acordarse. En caso de no contar con un convenio de pago o tener dos (2) planillas vencidas, se suspenderá el servicio previa notificación, a excepción de casos fortuitos.

2.3.18. Planilla de consumo.

Es la facturación del servicio público de energía eléctrica donde la empresa que suministra dicho servicio realiza la sumatoria de los rubros económicos de energía,

potencia, pérdidas en transformadores, comercialización y penalización por bajo factor de potencia, de acuerdo a las características del consumidor regulado (Agencia de Regulación y Control de Electricidad, 2018). En la planilla debe constar el valor de la factura por servicio público de energía eléctrica, así como de aquellos subsidios, rebajas y/o compensaciones otorgadas por el Estado del país.

2.3.19. Satisfacción del cliente.

Es el nivel de cumplimiento que el cliente percibe frente al desempeño de un producto adquirido para la satisfacción de sus necesidades (Valdivia, 2015). Como tal, es el resulta de comparar la perspectiva del cliente, la cual se construye mediante el uso, y las expectativas que había construido frente al mismo.

La expectativa implica aquello que el cliente esperaba recibir al momento de la compra, siendo construida según sus percepciones basadas en publicidad, comentarios de terceras personas, entre otros factores. De esta forma, el nivel de satisfacción va a depender de cómo el producto cumpla con las expectativas del cliente, pudiendo presentarse tres escenarios:

Cliente insatisfecho: En este punto, el producto no cumplió las expectativas del cliente resultando poco probable que vuelva a adquirirlo y más común que busque un nuevo proveedor.

Cliente complacido: Es aquel cuya expectativa fue cumplida por el producto adquirido, existiendo posibilidades de que lo adquiera nuevamente. Cabe señalar que el

cliente también puede percibir que existen otras opciones en el mercado cuyo desempeño sea igual o mejor.

Cliente satisfecho: Aquí el cliente ha recibido un producto que superó sus expectativas, es decir que sobrepasó el umbral de satisfacción. En este punto es posible lograr la fidelización y garantizar la recompra de un producto haciendo creer al cliente que no existirá mejor opción en el mercado.

Es importante que dentro la empresa se implemente un sistema de medida de satisfacción del cliente a fin de conocer el desempeño del producto o empresa, identificando incluso los puntos a mejorar y sirviendo como partida para la fidelización.

2.3.20. Situación CNEL.

A través del departamento de finanzas y comercial de esta entidad se presenta información resumida de sus operaciones referente al área de servicios comprendiendo cobertura, clientes, demanda del servicio, entre otros temas que permiten diagnosticar su situación:

Cobertura:

)	6.630 km ²
)	Santa Elena: 98,900%
)	Guayas: 11,640%
)	Manabí: 0,005%
)	Total: 91,830%

Clientes:

-) 118.399 Clientes en toda el área de servicio
-) 106.845 Clientes residenciales.
-) 9.163 Clientes comerciales con proyección de crecer
-) 206 Clientes industriales.
-) 2.025 Otros clientes. (Entidades oficiales, bombeo de agua, cultos religioso, asistencia social)
-) 160 Alumbrado Público.

Demanda de Energía año 2017

-) Energía comprada 679,03 GWh.

Demanda de Potencia (Diciembre 2017)

-) Demanda Máxima 117 MW (Diciembre 2017)
-) Santa Elena 81,14 MW; Playas 36,09 MW

En base a las pérdidas del suministro eléctrico futuro, es importante destacar que se solicitó al departamento comercial que proporcione estimaciones en Santa Elena, siendo la información obtenida la siguiente:

Tabla 4.*Pérdidas históricas y estimaciones futuras de energía eléctrica*

DESCRIPCIÓN	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Facturación	75.788.665,73	78.062.325,7 0	80.404.195,47	82.816.321,34	85.300.810,9 8
Recaudación	71.030.699,59	73.161.620,5 8	75.356.469,20	77.617.163,27	79.945.678,1 7
Diferencias	4.757.966,14	4.900.705,12	5.047.726,28	5.199.158,07	5.355.132,81

Autor: el investigador

Según las estimaciones proporcionadas por el departamento de cartera, la implementación de personal calificado que gestione las cobranzas, estima que por lo menos las pérdidas asociadas llegarán a presentar una recuperación del 50%, inclusive logrando alcanzar hasta un tope del 75% en años más cercanos al presente.

2.3.21. Fundamentos legales.

En este punto se abordan aspectos referentes al proyecto considerando distintos marcos normativos. En primer lugar, se incluye la Constitución de la República del Ecuador emitida por la Asamblea Nacional considerando los siguientes artículos:

El artículo 314 destaca la responsabilidad del Estado en proveer servicios públicos entre los cuales figura la energía eléctrica. Además, dicha provisión debe responder a principios tales como obligatoriedad, eficiencia, regularidad, calidad, entre otros. De esta forma, CNEL EP del cantón La Libertad debe asegurar que su servicio cumpla estas

características, siendo el Estado responsable de establecer precios y tarifas equitativas, control y regulación.

Dicho esto, la implementación de acciones de cobro debe estar acorde a lo dispuesto por la autoridad gubernamental. La eficiencia en el funcionamiento de estas empresas radica en la posibilidad de utilizar los fondos excedentes para financiar el Presupuesto General del Estado teniendo en cuenta que dichos fondos son direccionados a invertir en el país y cubrir obligaciones.

De esta forma, los cobros no realizados por esta entidad pueden utilizarse para cubrir sus obligaciones y, de representar un excedente, administrarse por el Estado en beneficio de la sociedad. La Ley Orgánica de Empresa Públicas emitida el año 2009 y actualizada por la Presidencia de la República (2019) aborda temas relacionadas a las operaciones de entidades públicas en el país tomando como referencia los siguientes artículos:

El artículo 3 indica que estas empresas deben promover el desarrollo sustentable, alcanzando eficiencia y rentabilidad, entre otros aspectos que permitan la generación de empleo y aportar, como ya se mencionó, a los objetivos estatales. De esta forma, una mejor gestión de la cobranza es una obligación que el Estado impone a esta entidad mediante los principios que ha establecido para regir sus operaciones actividades.

Según la Ley Orgánica de Defensa del consumidor, dentro del artículo 39 se aborda como tema los excedentes, estableciendo que las entidades públicas deben tener como fin generar utilidades mediante sus actividades económicas, lo cual se logrará mediante la gestión eficiente de sus operaciones. Mediante el Decreto ejecutivo No. 1459 emitido por

la Presidencia de la República del Ecuador (2013) se crea la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL. EP para la prestación de servicios públicos referentes a la distribución y comercialización de energía eléctrica.

2.3.22. Fundamentos sociales.

Involucra brindar un servicio de calidad al público, asegurando la recuperación de los flujos pendientes de cobro que permitirán continuar financiando sus operaciones e incluso, contribuir al Presupuesto General del Estado. Una mejor administración también mejorará la imagen que proyectan sus funcionarios, trabajadores y toda la institución en general.

La cultura de pago de los usuarios con planillas impagas es generalizada, los usuarios tienen otras prioridades de pago en su presupuesto mensual como alimentación, eventos sociales, telefonía celular, internet, televisión pagada, dejando relegado el servicio básico de energía. Con este estudio se pretende aportar, mediante estrategias comerciales, a la recuperación de cartera originada por planillas impagas y a la débil implementación de políticas de cobro.

De esta forma se requiere que las empresas como CNEL EP operen en forma óptima para evitar estos riesgos. En caso de aplicarse promociones u ofertas se deben señalar cómo varía el precio normal del promocional, tiempo de duración, o los beneficios que el consumidor obtendría. De involucrar sorteos o concursos se informará el monto o número de premios, plazos y lugar donde los recibirán.

Con respecto a la cobranza, el artículo 49 indica que el consumidor no puede ser expuesto a difamación o ridículo, ni amenaza o cualquier acción ilegal para exigir el pago, mismo que podrá ser exigido mediante acciones penales de ser el caso. El mantener un control adecuado sobre la cartera por cobrar es importante ya que esta ley también establece sanciones por suspensión injustificada del servicio e incluso cobros mientras el mismo está suspendido.

En el primer caso la multa podrá ascender entre USD 1.000 a USD 5.000 mientras que, en el segundo caso, sólo se exigirá un reembolso. De ser reincidente puede ser sometida a una multa doble, incluyendo la clausura temporal o definitiva. Por esta razón, la aplicación de estrategias comerciales se constituye en una tarea que, además de relevante para la entidad estudiada, debe involucrar una serie de parámetros que eviten vulnerar los derechos de los consumidores y obligaciones del proveedor.

2.1.1. 1. Diseño y alcance de la investigación

El presente estudio se encuentra direccionado a conocer el estado actual de los procesos de cobro en la Corporación Nacional de Electricidad CNEE del cantón La Libertad, considerando que existe una cartera vencida de 29 millones de dólares, compuesta por 93.044 usuarios. Con ello se pretende el diseño de estrategias comerciales que favorezcan a la recuperación de cartera, aportando a su liquidez para el cumplimiento de obligaciones en el corto plazo.

Debe señalarse como alcance del proyecto el año 2018, presentándose una propuesta aplicable para años posteriores.

2.2. Tipo de investigación

Para dar respuesta a los objetivos planteados, los tipos de investigación considerados fueron el descriptivo, documental y de campo.

2.2.1. Investigación descriptiva.

Se pretendió conocer cómo se gestionan en la entidad los cobros, cuáles son los procesos y estrategias para favorecer a la recuperación de cartera, incluyendo la óptica de los usuarios respecto a la cobranza. Con ello, se podrán diseñar estrategias comerciales que permitan reducir los niveles de morosidad en la cartera.

2.2.2. Investigación documental.

Respecto a la investigación documental, comprendió la recolección de datos provenientes de fuentes referenciales, siendo libros, sitios webs, informes, artículos.

2.2.3. Investigación campo.

Implicó el acercamiento hacia la realidad de estudio, recolectándose información del talento humano de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena que interviene o posee conocimientos en la gestión del cobro, incluyendo a clientes en estado de morosidad.

2.3. Métodos de Investigación

Este proyecto se desarrolló bajo el método inductivo porque parte del planteamiento de preguntas de investigación, objetivos e ideas a defender que sirven como guía para el desarrollo de la investigación. La recolección de datos permitió el análisis de las políticas de la cartera vencida, su verificación y aplicación, incluyendo los niveles de morosidad para responder a los planteamientos, favorecer al diseño de las estrategias de recuperación de cartera vencida y generar conclusiones basadas en los hallazgos.

2.4. Población y muestra

La investigación realizada al talento humano fue con enfoque cualitativo y cuantitativo para la recolección de datos. Sáez (2017) establece que este enfoque comprende la recolección de opiniones, experiencias y puntos de vista de individuos claves implicados en la situación de estudio. La población para la entrevista correspondió al total de individuos que componen el talento humano de la empresa CNEL EP seleccionándose a 5 funcionarios en nómina.

El tipo de muestreo empleado para escoger a los individuos a consultar fue a juicio o discrecional, siendo el investigador quien seleccionó los participantes según su criterio favoreciendo a la calidad de la información, misma que fue procesada para describir la

gestión de las cuentas por cobrar en la entidad desde la óptica del personal involucrado, detallándose a continuación los cargos considerados:

Tabla 5.
Muestra de talento humano a consultar

Descripción	Cantidad
Director Comercial	1
Líder de Facturación	1
Líder de Recaudación	1
Líder de Facturación	1
Director Financiero	1

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo a partir de CNEL EP. Unidad de Negocios de Santa Elena

También se consideró como población a las personas que registran facturas por pagar en la empresa objeto de estudio, ascendiendo a 93.044 individuos. El enfoque de investigación aplicado a este grupo fue el cuantitativo, recolectándose información capaz de ser expresada en forma numérica, mediante tablas y gráficos estadísticos a fin de describir una situación. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones conocidas o finitas donde:

n = tamaño de muestra.

N= población – universo.

Z= nivel de confianza 1.96.

p= probabilidad que se cumpla 0.5

q=probabilidad que no se cumple 0.5

e=margen de error probabilidad 0.05

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0,5 * 0,5 * 93044)}{(0.05)^2(93.044-1)+(1.96^2*0,5*0,5)}$$

$$n = \frac{89.359,4576}{232,6075 + 0,9604}$$

$$n = 382,58$$

En base a lo descrito, se debieron consultar 383 usuarios en mora conociéndose así las razones que influyen en el pago de los flujos adeudados y favorecer al diseño de las estrategias. Habiéndose descrito la población y muestra para ambos casos se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla 6.

Muestra para la investigación de campo

Descripción	Cantidad	Enfoque
Talento humano	5	Cualitativo
Usuarios en mora	383	Cuantitativo

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo a partir de CNEL EP. Unidad de Negocios de Santa Elena

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas seleccionadas respondieron a los enfoques ya mencionados, aplicándose la entrevista y la encuesta. La primera técnica considerada respondió al enfoque cualitativo, siendo la entrevista. Trespalacios, Vázquez, De la Ballina y Suárez (2016) la definen como una técnica cuya estructura, generalmente compuesta por preguntas abiertas, permite recopilar opiniones, puntos de vista y experiencias en torno al tema por parte de personas claves. De ellos se obtuvo información acerca de la entidad, identificando la situación del área comercial, procesos relacionados y la situación de la cartera.

La segunda técnica corresponde a la encuesta, Rosendo (2018) la define como una técnica de investigación cuantitativa cuya estructura, generalmente compuesta por preguntas cerradas con opciones de respuesta, permite recopilar información capaz de expresarse numéricamente. El instrumento corresponde al cuestionario de encuesta, siendo aplicado a los clientes deudores de la entidad estudiada.

2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La guía de preguntas está estructurada con los datos institucionales de identificación, datos personales o de clasificación, preguntas rompe hielo para generar empatía con el entrevistado, evaluación general con el objeto de actitud, desajuste del objeto de actitud, ajustes del objeto de actitud, evaluación del nuevo objeto de actitud, ajuste del objeto de actitud con juego de rol, evaluación del objeto de actitud ideal, cierre de la entrevista.

2.7. Análisis de resultados

En esta sección se presentan los hallazgos de la investigación, respecto a la entrevista y la aplicación de la encuesta a fin de describir la situación del objeto de estudio.

2.7.1. Análisis de entrevistas.

El procesamiento de la entrevista se realizó agrupando los criterios de cada individuo consultado para presentar un análisis general por preguntas, considerando que se aplicó el mismo cuestionario a los participantes. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 7.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 1)

1. ¿Cómo describiría la actividad a la que se dedica su empresa?	Existen una diversidad de criterios respecto a su óptica sobre la actividad que realizan, por un lado, hay quienes la evalúan de forma poco rutinaria y de importancia para la ejecución normal de las operaciones, especialmente las relacionadas a la recuperación de cartera donde se obtienen los flujos para seguir en funcionamiento.
2. En cuanto a su departamento ¿Cómo es el ambiente laboral?	Se califica como bueno y agradable, especialmente porque existe compromiso entre el talento humano para cumplir las funciones, lo cual se destaca en el área comercial y de facturación a pesar de que se catalogan de gran responsabilidad. Cabe señalar que se han realizado cambios para favorecer a este ambiente, mostrándose además una alta carga de funciones donde incluso no existe un horario de salida. A pesar del peso que generan estas funciones, el ambiente no se ha visto deteriorado, pero es una

	situación que puede ocurrir a futuro si los problemas no son intervenidos.
--	--

Tabla 8.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 2)

<p>3. ¿Cómo evaluaría el trabajo en equipo que hace su departamento?</p>	<p>En base a sus declaraciones se cataloga como favorable; sin embargo, aún debe mejorar si se busca alcanzar una óptima recaudación de los flujos y reducir la cartera por cobrar mientras se satisface al cliente con un servicio de calidad acorde a sus necesidades</p>
<p>4. ¿Cuál es el comportamiento del índice de morosidad en cartera vencida?</p>	<p>Se atribuye esta condición a diversos factores como el estado laboral de cada cliente, mencionándose el desempleo como un motivante a la morosidad. Sin embargo, entre la principal destaca la cultura de pago prefiriendo los clientes cubrir otras obligaciones y dejar el suministro eléctrico entre las últimas opciones.</p> <p>Es decir, las personas ven poco relevante el pago de esta deuda anteponiendo su cumplimiento. Incluso, la existencia de sanciones por no cumplir a tiempo los pagos no logra motivar a que los índices de morosidad se vean reducidos. Por ello se considera relevante la inversión en acciones direccionadas a educar al público sobre la importancia de estar al día en sus cuotas.</p>
<p>5. A su criterio ¿cuáles son las principales razones</p>	<p>Los consultados mencionan que va en aumento, motivada incluso por entidades del sector público que</p>

<p>de morosidad en cartera vencida?</p>	<p>no cumplen a tiempo sus obligaciones, pudiéndose aplicar el corte del servicio, retiro de cometida y finalmente juicio de coactiva. Sin embargo, se registran deudores a quienes no se les ha aplicado alguna de estas medidas persuasivas, dejando en evidencia la falta de seguimiento a la cartera.</p>
--	---

Tabla 9.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 3)

<p>6. En la actualidad ¿Cómo influyen las políticas institucionales para recuperación de pérdidas en la cartera vencida?</p>	<p>Entre las gestiones realizadas para motivar al cobro, los entrevistados destacan la notificación al cliente sobre sus valores por pagar, esto a través de una empresa contratista, y de no realizar el pago luego de 24 horas se suspende el servicio.</p> <p>Sin embargo, si existieran más de 4 planillas vencidas puede iniciarse el cobro a través de la coactiva adoptándose hace 10 años como medida persuasiva para la cobranza.</p>
<p>7. En su opinión ¿Qué gestiones debe realizar la institución para recuperar la cartera vencida?</p>	<p>No se destacan opciones innovadoras, sino las ya aplicadas tales como el corte del servicio retirándose el medidor por 3 meses en mora y retiro de la cometida luego de seis meses de morosidad, aunque se indique a partir de los cuatro meses puede iniciarse la coactiva.</p> <p>Como puede observarse, el corte del servicio es una medida previa a la aplicación de la coactiva. Por otro lado, entre los líderes de recaudación surgen iniciativas como campañas informativas al usuario en donde se aborden temas de la facturación, beneficios, lugares de pago y demás.</p> <p>Inclusive, se ubica entre las opciones un mayor acercamiento al usuario y conformación de comisiones a fin de informarle los montos a pagar,</p>

	fechas de vencimiento y demás puntos que algunos usuarios desconocen,
--	---

Tabla 10.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 3)

<p>8. ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas técnicas?</p>	<p>Se indica que el usuario debe ser consciente de los riesgos hacia conectarse directamente a la red de suministro, lo cual sumado con mecanismos anti hurtos pueden reducir los niveles de pérdidas por hurto de energía.</p> <p>Entre las respuestas destacan un aspecto relevante, haciendo énfasis en que CNEL es una distribuidora de energía y no una productora, por ello la no recuperación de flujos por el servicio, ya sea por morosidad o perdidas negras, se constituyen en un riesgo para su operatividad que le podría generar pérdidas económicas significativas.</p>
<p>9. ¿Se han creado estrategias comerciales para mejorar la recuperación?</p>	<p>Sobre esta interrogante se indica que efectivamente se han diseñado de manera interna pero no se aplican de manera continua ni forman parte de una política en la empresa. En base a ello, su carencia podría estar motivando al incremento en los niveles de morosidad en la empresa.</p>
<p>10. ¿Qué opinión le merece la creación de un diseño de estrategias comerciales para mejorar la recuperación de pérdidas en CNEL?</p>	<p>Siempre y cuando surjan de un análisis de la situación en la península lo consideran favorable, ya que la efectividad puede variar según el territorio. Se explica que una estrategia que nace de un estudio en Guayaquil podría no ser válida en el cantón La Libertad. En base a lo descrito se destaca la</p>

	importancia de analizar la situación del cantón para así diseñar acciones efectivas para la cobranza.
--	---

Tabla 11.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 4)

11. ¿Qué estrategias debe incluir ese diseño para hacer más eficiente las pérdidas técnicas?	Como iniciativa, los consultados indican que es necesario invertir en talento humano a fin de incrementar los controles, además de tecnologías que imposibiliten o reduzcan las probabilidades de hurtar energía.
12. Si usted fuera el gerente comercial de CNEL ¿Qué haría para mejorar la recuperación de pérdidas?	Las respuestas estuvieron direccionadas a buscar llegar al cliente, educarlos y cerrar acuerdos para acelerar la recuperación de cartera, indicarle los riesgos de robar energía y además realizar seguimientos más continuos para identificar conexiones clandestinas.
13. ¿Cómo se imagina usted un departamento de recuperación de cartera ideal para CNEL?	Se lo imaginan con personal idóneo, especialmente en cantidad a fin de permitir realizar acciones más continuas que contribuyan a la recuperación de los flujos. Además, se destaca que suelen existir errores de facturación ocasionando que el usuario no desee pagar su consumo, siendo una debilidad que debe superarse si se desea asegurar la cobranza efectiva.
14. ¿Cómo se aplica la facturación de los clientes?	El proceso mencionado se realiza según el pliego tarifario sobre el cual se determina el monto a pagar ya sea para usuario comercial o residencial. Como monto facturado mensualmente en el cantón se indica 5 millones. Sin embargo, surgen reclamaciones a

	causa de errores en la determinación de los montos, promoviendo el descontento de los consumidores.
--	---

Tabla 12.

Análisis de la entrevista al talento humano de la empresa CNEL (parte 5)

<p>15. ¿Qué recomendaría a CNEL para que tenga un departamento de recuperación de cartera ideal?</p>	<p>Se indica que lo ideal es que el departamento se enfoque en la realidad de la península y no a nivel nacional porque se cree que todas las zonas son iguales, replicando por ello estrategias que resultan poco efectivas.</p> <p>Además, está la correcta distribución de funciones, destinando menos personal a las labores de cobro persuasivas y más a la instalación de medidores, educación al cliente y otros temas relevantes. Se indica que esto se logrará si el cliente paga a tiempo sus deudas, teniendo la empresa que motivarlo mediante estrategias adecuadas.</p>
<p>16. ¿Qué estrategias debe incluir el diseño para mejorar la disponibilidad de información de la cartera vencida?</p>	<p>Se destaca que la empresa ya posee una página web en donde se encuentran almacenados todos los datos del cliente respecto a facturación, pagos y montos por cobrar haciendo más eficiente la identificación de los valores.</p>

Matriz de resultados

N°	Preguntas	ACTIVIDADES						Total de influencia	Total de dependencia	Lugar en el cuadrante de Vester	Frecuencia
		A	B	C	D	E	F				
		Personal en acciones forzosas	Escasa cobertura	Escasa comunicación	Cultura de Pago	Situación económica	Incentivos				
1	¿Cómo describiría la actividad a la que se dedica su empresa?	0	3	3	0	0	3	9	12	C	3
2	En cuanto a su departamento ¿Cómo es el ambiente laboral?	3	0	2	0	0	0	5	7	C	2
3	¿Cómo evaluaría el trabajo en equipo que hace su departamento?	0	1	0	3	0	0	4	9	C	2
4	¿Cuál es el comportamiento del índice de morosidad en cartera vencida?	0	0	3	3	3	3	12	8	C	4

5	A su criterio ¿cuáles son las principales razones de morosidad en cartera vencida?	0	3	0	3	0	0	6	6	C	2
6	En la actualidad ¿Cómo influyen las políticas institucionales para recuperación de pérdidas en la cartera vencida?	0	3	3	3	0	3	12	7	C	4
7	En su opinión ¿Qué gestiones debe realizar la institución para recuperar la cartera vencida?	0	0	3	0	0	3	6	6	C	2
8	¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas técnicas?	3	3	3	3	0	3	15	12	C	5
9	¿Se han creado estrategias comerciales para mejorar la recuperación?	3	0	3	3	0	3	12	7	C	4
10	¿Qué opinión le merece la creación de un diseño de estrategias comerciales para mejorar la recuperación de pérdidas en CNEL?	0	0	3	0	3	0	6	6	C	5
11	¿Qué estrategias debe incluir ese diseño para hacer más eficiente las pérdidas técnicas?	3	0	3	0	0	3	9	12	C	4
12	Si usted fuera el gerente comercial de CNEL ¿Qué haría para mejorar la recuperación de pérdidas?	3	0	3	3	0	0	9	12	C	3

13	¿Cómo se imagina usted un departamento de recuperación de cartera ideal para CNEL?	3	0	3	0	0	0	6	6	C	4
14	¿Cómo se aplica la facturación de los clientes?	3	0	3	0	0	0	6	6	C	5
15	¿Qué recomendaría a CNEL para que tenga un departamento de recuperación de cartera ideal?	3	0	3	3	0	0	9	12	C	3
16	¿Qué estrategias debe incluir el diseño para mejorar la disponibilidad de información de la cartera vencida?	0	3	3	0	0	0	6	6	C	6

Elaborado por: Justo Mojica

2.7.1.1. Análisis general de las entrevistas.

La recuperación de cartera en la entidad presenta deficiencias viéndose ligada a la postura del cliente quien no realiza sus pagos a tiempo o se mantiene en morosidad. Las causas de esta postura son la cultura del cliente y su situación económica, aunque la primera representa la principal limitante según declaraciones de todos los entrevistados. Por ello recomiendan un mayor acercamiento con los clientes mediante actividades de concienciación para motivar el pago puntual de sus obligaciones.

También se consideran necesarias las comisiones en zonas periféricas donde el seguimiento a los clientes resulta limitado. Con ello se reduciría la necesidad de personal para dar seguimiento a clientes en morosidad, pudiendo destinarlo a labores como entrega de facturas, lecturas de consumo, mantenimiento e instalación de equipos. Por el momento las estrategias para motivar el cobro pueden catalogarse como de presión, observándose limitados incentivos para los clientes mientras que los beneficios al público se observan cuando hay morosidad, pudiendo acogerse al convenio para realizar sus pagos pero no existen incentivos para que el cliente pague a tiempo, ya sean descuentos, sorteos u alguna otra estrategia de tipo comercial.

2.7.1.2. Evaluación mediante matriz Vester.

Su uso está ligado a relacionar causas y consecuencias de un problema, incluyendo debilidades o amenazas. Murcia (2015) indica que su realización implica un proceso básico de diagnóstico, siendo diseñada por Frederic Vester como un cuadro de doble entrada en donde se identifican los niveles de causalidad de un problema. A continuación, se presentan los resultados de la utilización en el presente estudio:

Tabla 13.*Valoración de las causas del problema según la matriz Vester.*

	DESCRIPCIÓN	A	B	C	D	E	F	TOTAL INFLUENCIA
A	Personal concentrado en aplicación de acciones forzosas para el cobro	3	3	3	0	0	3	9
B	Escasa cobertura en zonas periféricas	3	3	2	0	0	0	5
C	Escasa comunicación con el usuario respecto al proceso de cobranza	3	2	3	2	0	0	7
D	Cultura de pago del usuario motiva su morosidad	0	2	3	3	3	2	10
E	Situación económica del usuario limita la puntualidad del pago	3	0	1	3	3	3	10
F	Incentivos escasos para acelerar el cobro	3	0	0	3	3	3	9
	TOTAL DEPENDENCIA	12	7	9	8	6	8	

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

La valoración se realizó estableciendo la dependencia e influencia de cada causa frente a las demás, valorándose entre 0 a 3 en donde “cero” significó nula influencia y “3” alta influencia. Una vez obtenido los valores se procedió a la sumatoria obteniendo así las coordenadas para su gráfica en un plano cartesiano como se muestra a continuación:

Tabla 14.*Coordenadas post valoración de las causas en la matriz Vester.*

DESCRIPCIÓN		DEPENDENCIA X	INFLUENCIA Y
Personal concentrado en aplicación de acciones forzosas para el cobro	A	12	9
Escasa cobertura en zonas periféricas	B	7	5
Escasa comunicación con el usuario respecto al proceso de cobranza	C	9	7
Cultura de pago del usuario motiva su morosidad	D	8	10
Situación económica del usuario limita la puntualidad del pago	E	6	10
Incentivos escasos para acelerar el cobro	F	8	9

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

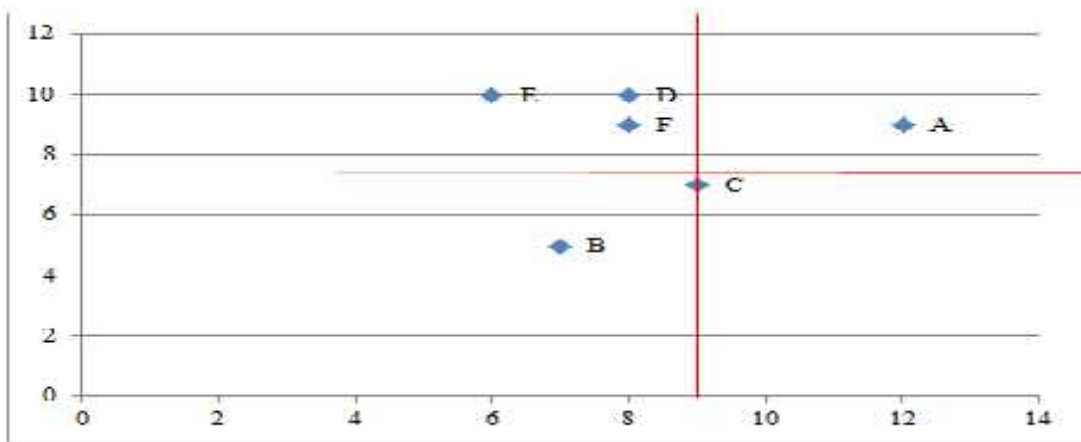


Figura 1. Plano cartesiano Matriz Vester

El establecimiento de los cuadrantes se realizó sumando el valor más alto y el más bajo de cada eje, dividiendo el resultado entre dos arrojando como resultado X 9; Y 7,5. Los cuadrantes observados responden a problemas pasivos, críticos, indiferentes y activos detallando a continuación su análisis:

Los pasivos están ubicados en la parte superior izquierda en donde destacan los problemas E, D y F. Este tipo de problemas tienen poca influencia causal pero no dejan de ser relevantes, considerando que la cultura del cliente no depende de la empresa ni tampoco la situación económica del mismo, pero pueden realizarse acciones como charlas e incentivos para motivar los pagos.

Los críticos están ubicados en la parte superior derecha siendo problemas causados por otros problemas destacando aquí el personal concentrado en aplicación de acciones forzadas para el cobro, lo cual se debe a la morosidad existente, cultura del cliente y escasos incentivos principalmente.

Los indiferentes están ubicados en el cuadrante inferior izquierdo y generalmente no causan problemas ni tampoco son causados por otros, encontrándose aquí la escasa cobertura en zonas periféricas y que puede solucionarse si el personal dedicado a la cobranza, tras una recuperación más eficiente, puede desempeñar otras tareas.

Los activos se encuentran en el cuadrante inferior derecho y significa que influyen de forma alta en otros problemas. El C está ubicado en el centro del cuadrante activo e indiferente, mismos que corresponde a la escasa comunicación con el usuario respecto al proceso de cobranza significando que tiene una alta influencia en los demás problemas. Cabe señalar que una mejor comunicación podría influir en el cambio de la cultura que el cliente mantiene.

2.7.2. Encuesta a clientes

1. ¿Con qué frecuencia recibe usted la planilla de su consumo en su domicilio?

Tabla 15.

Frecuencia con la cual recibe su planilla

Recepción de planilla	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	115	30,03%
A veces	146	38,12%
Nunca	122	31,85%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

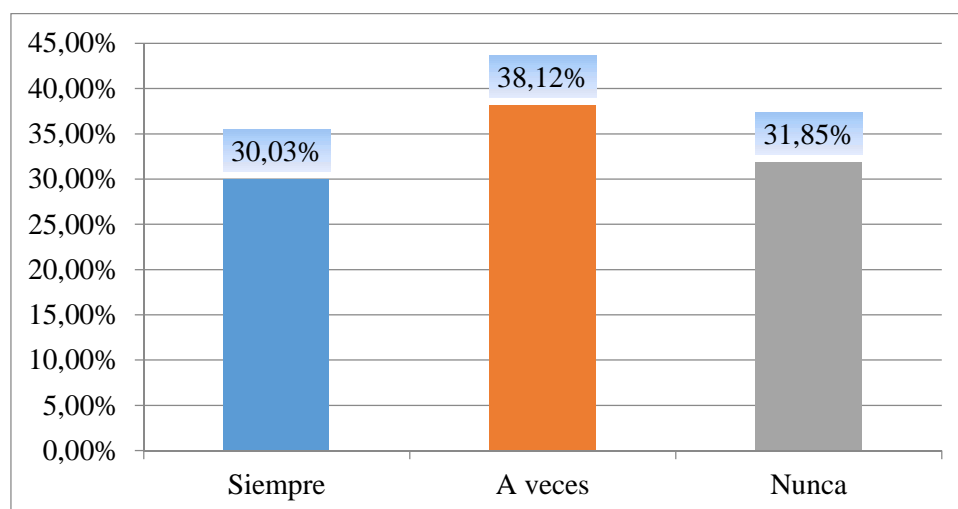


Figura 2. Frecuencia con la cual recibe su planilla

Análisis: Según declaraciones de los consultados se evidencia un alcance limitado en la emisión de planillas donde el 31,85%, equivalente a 122 clientes, no las recibe en el domicilio, situación que podría motivar el desconocimiento de los valores a pagar y por ende favorecer a la morosidad.

2. ¿Por cuánto tiempo ha mantenido planillas vencidas?

Tabla 16.

Tiempo que mantiene su planilla vencimiento

Tiempo de vencimiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre 1 a 3 meses	46	12,01%
Entre 4 a 6 meses	96	25,07%
Entre 7 a 9 meses	115	30,03%
Más de 9 meses	126	32,90%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

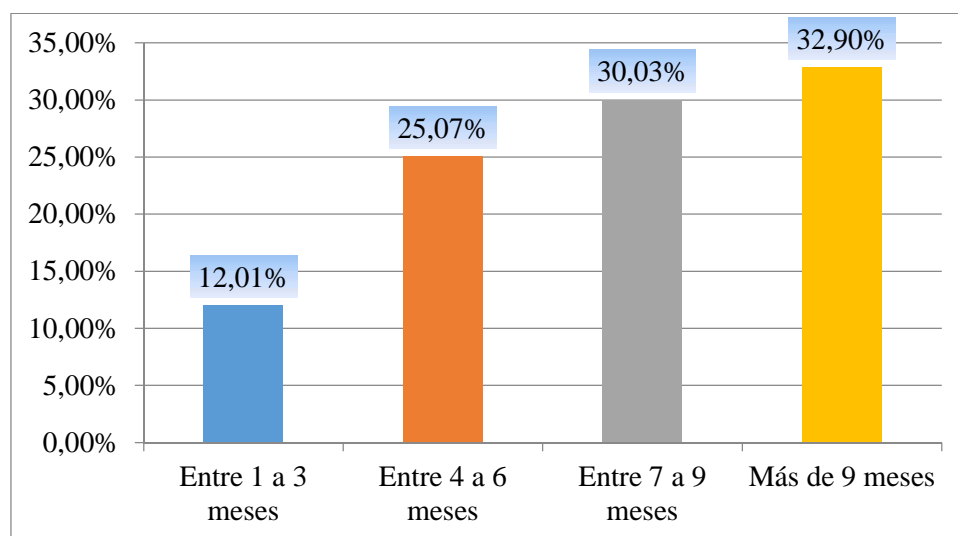


Figura 3. Tiempo que mantiene su planilla vencimiento

Análisis: Se registran altos niveles de morosidad en el público analizado, concentrándose las deudas en periodos superiores a los nueve meses en el 32,90% de casos seguido de 7 a 9 meses con un 30,03%. De esta forma, se deja en evidencia la adopción de estrategias comerciales que permitan acelerar la recuperación de cartera favoreciendo así a la liquidez de la empresa CENEL Santa Elena.

3. De las siguientes razones ¿Cuál considera usted que es la principal causa para no efectuar su pago a tiempo?

Tabla 17.
Causa para no realizar su pago a tiempo

Causa de morosidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Desempleo	69	18,02%
Otros gastos y necesidades	169	44,13%
No recuerda la fecha de pago	50	13,05%
No recibe planilla de consumo	95	24,80%
Otros	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

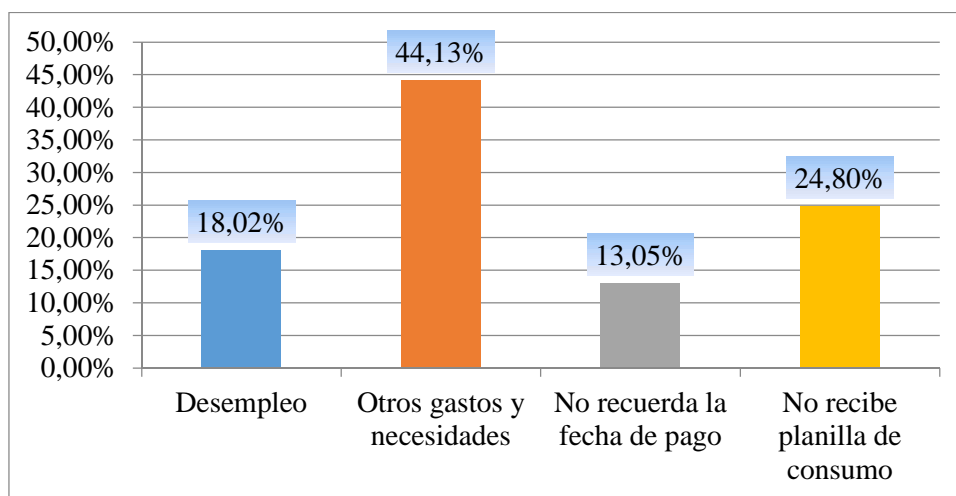


Figura 4. Causa para no realizar su pago a tiempo

Análisis: Entre las causas que los clientes encuestados destacan como principal para no realizar su pago a tiempo es el interés en cubrir otros desembolsos y necesidades, esto en el 44,13% de casos, seguido de no receptor su planilla a tiempo en un 24,80%. La primera causa corresponde a la cultura propia del cliente mientras que la segunda está vinculada a la operatividad de CNEL.

4. ¿El departamento de Facturación le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores a pagar?

Tabla 18.

Recordatorio del departamento de facturación sobre el vencimiento de planillas

Recordatorio de vencimiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	46	12,01%
A veces	142	37,08%
Nunca	195	50,91%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

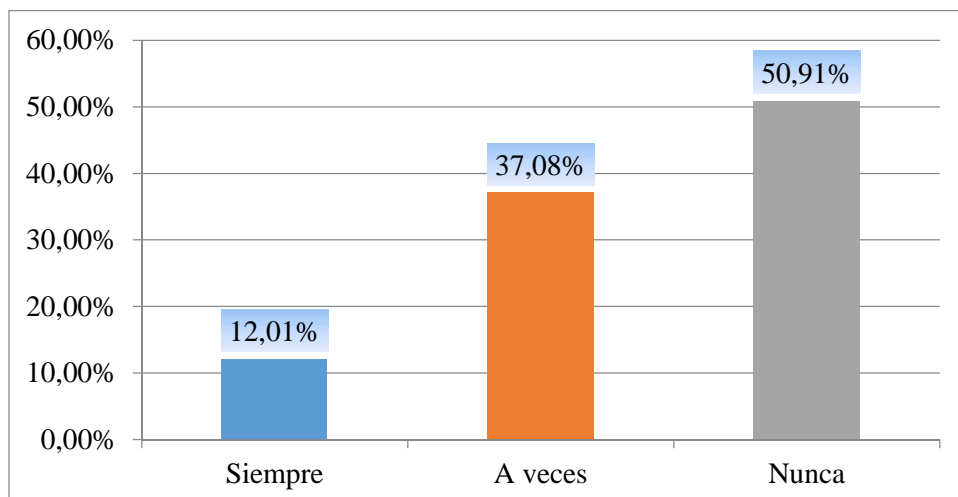


Figura 5. Recordatorio del departamento de facturación sobre el vencimiento de planillas

Análisis: No solo se registran casos donde nunca se recibe la planilla, sino también situaciones donde no se realiza el recordatorio del cliente sobre los valores adeudados tras su vencimiento. Esto provoca el desconocimiento y desinterés de los usuarios en cumplir con sus pagos de manera puntual.

5. ¿Cómo prefiere que se le recuerde su deuda vencida?

Tabla 19.

Preferencia de recordatorio sobre deudas vencidas.

Preferencia de recordatorio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Llamada telefónica	46	12,01%
Mensaje SMS	146	38,12%
Correo electrónico	126	32,90%
Notificación escrita	65	16,97%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

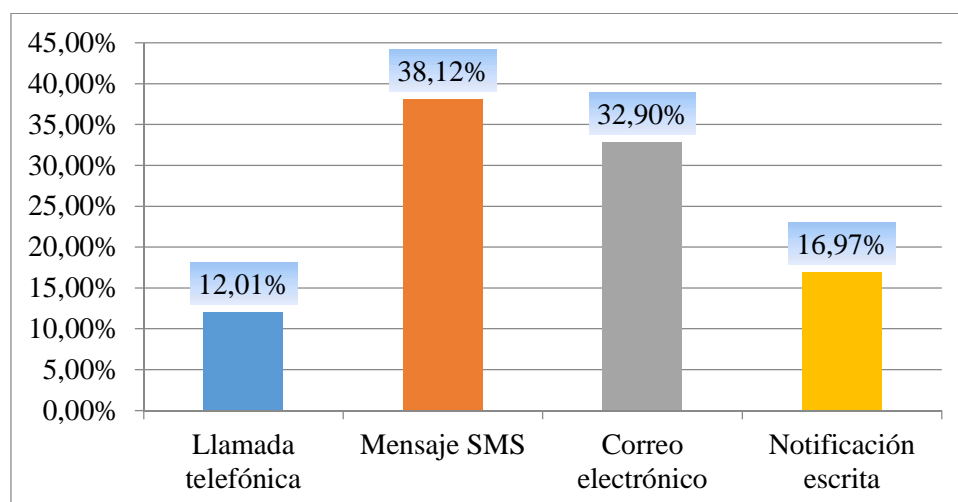


Figura 6. Preferencia de recordatorio sobre deudas vencidas.

Análisis: Debido a la falta de medidas empleadas para recordar al cliente el pago de sus cuotas vencidas se le consultó por qué medios consideran idóneo que se realice, destacando los mensajes SMS con un 38,12% seguido de los correos electrónicos en un 32,90%. Sería es recomendable que se empleen como medios de notificación, lo cual ahorraría recursos relacionados a la impresión y entrega de los papeles.

6. ¿Qué tan atractivas le resultan las opciones de pago que CNEL dispone actualmente para mantenerse al día con su planilla?

Tabla 20.

Atractivo de las opciones de pago actuales

Atractivo de opciones actuales de pago	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy atractivas	0	0,00%
Poco atractivas	126	32,90%
Nada atractivas	257	67,10%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

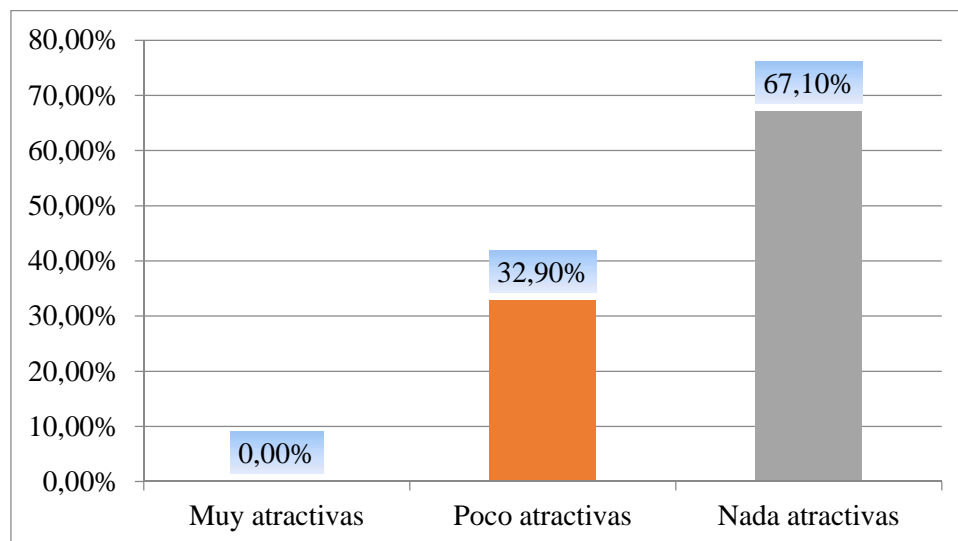


Figura 7. Atractivo de las opciones de pago actuales

Análisis: CNEL EP mantiene opciones de pago a los clientes en mora, destacando los convenios, siendo evaluados como nada atractivos por el 67,10%, seguido de poco atractivos en un 32,90%. Las razones podrían implicar la existencia de restricciones en el acceso, ya que deben cumplirse una serie de parámetros para alcanzar los beneficios.

7. Qué aspectos considera que debe mejorar CNEL EP para lograr su satisfacción como usuario

Tabla 21.

Aspectos a mejorar para su satisfacción.

Aspectos a mejorar para su satisfacción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicio al cliente	19	4,96%
Facturación	35	9,14%
Promociones	203	53,00%
Cobertura (información y puntos de pago)	126	32,90%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

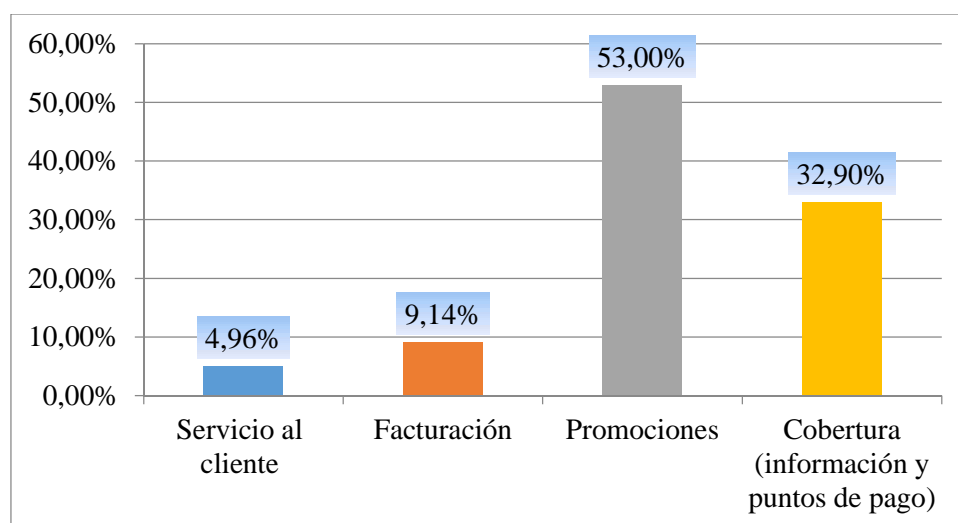


Figura 8. Aspectos a mejorar para su satisfacción.

Análisis: Entre los aspectos que los clientes consideran que debe mejorar la empresa destacan las promociones, teniendo en cuenta que no se evidencia en la entidad su aplicación. Adicionalmente, destaca la cobertura tanto de información como la disponibilidad de puntos de pago, debiendo mencionar que no existe un flujo de información continuo con el cliente quien desconoce los valores a pagar, cuotas vencidas e incluso mantiene una cultura donde prioriza el desembolso de otras deudas.

8. ¿Motivaría el pago de sus cuotas vencidas la realización de descuentos?

Tabla 22.

Motivación al pago de cuotas vencidas mediante descuentos.

Descuentos para cumplir cuotas vencidas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	326	85,12%
Poco probable	57	14,88%
Nada probable.	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

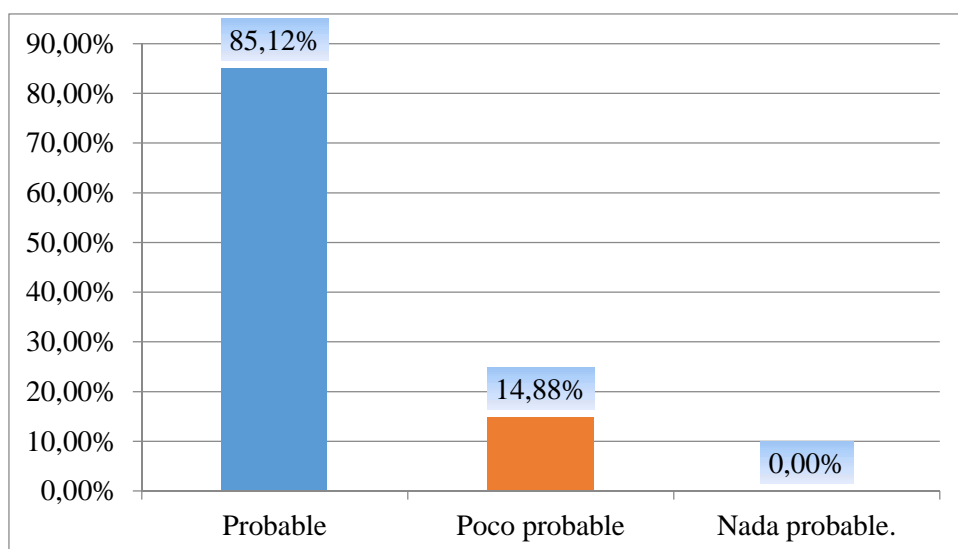


Figura 9. Motivación al pago de cuotas vencidas mediante descuentos.

Análisis: Entre las acciones promocionales se consideraron los descuentos para motivar el pago de cuotas vencidas, indicando los clientes que sería probable en el 85,12% de casos que aquello les motivara a saldar su deuda, mientras que el 14,88% indica que sería poco probable. No existen personas que se nieguen rotundamente a cumplir con el desembolso su planilla, pero la baja probabilidad puede verse influencia por el desempleo dentro del grupo analizado.

9. ¿Motivaría el pago de sus planillas sin retrasos si se le ofrecen descuentos?

Tabla 23.

Motivación al pago puntual de planillas mediante descuentos.

Descuentos para pagar al día	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	310	80,94%
Poco probable	73	19,06%
Nada probable	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

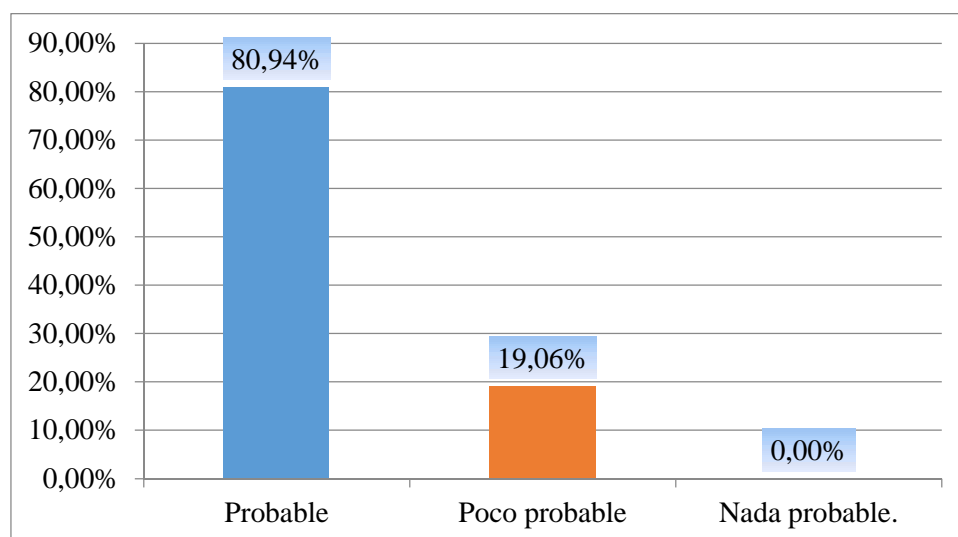


Figura 10. Motivación al pago puntual de planillas mediante descuentos

Análisis: Otra de las acciones promocionales evaluadas fueron los descuentos si pagan al día sus cuotas indicando los usuarios que existe probabilidad de que ello los motive a no retrasarse, esto en el 80,94% de los casos. El 19,06% indica que es poco probable, pero como ya se mencionó, esto puede verse influenciado por el desempleo.

10. ¿Motivaría el pago de sus planillas sin retrasos si se realizan sorteos a clientes al día en sus obligaciones?

Tabla 24.

Motivación al pago puntual de planillas mediante sorteos.

Sorteos para estar al día	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	295	77,02%
Poco probable	88	22,98%
Nada probable	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

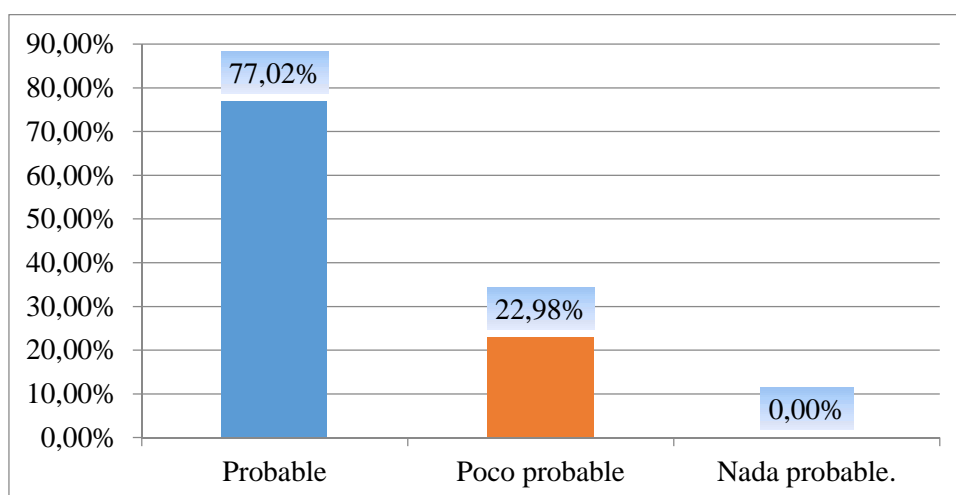


Figura 11. Motivación al pago puntual de planillas mediante sorteos.

Análisis: Respecto a los sorteos como una forma de motivar el pago puntual de las planillas, siendo otra de las acciones promocionales que podría considerarse, los clientes mencionan que es probable en un 77,02% seguido de poco probable en un 22,98%. Cabe señalar que no se registran en la empresa acciones previas de este tipo, por ende, se considera un método innovador para asegurar el cobro de los flujos en los tiempos normales.

11. ¿Estaría interesado en asistir a charlas organizadas por CNEL EP sobre sus operaciones y beneficios al cliente?

Tabla 25.
Interés en asistir a charlas organizadas por CNEL EP

Asistencia a charlas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	302	78,85%
Poco probable	73	19,06%
Nada probable	8	2,09%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

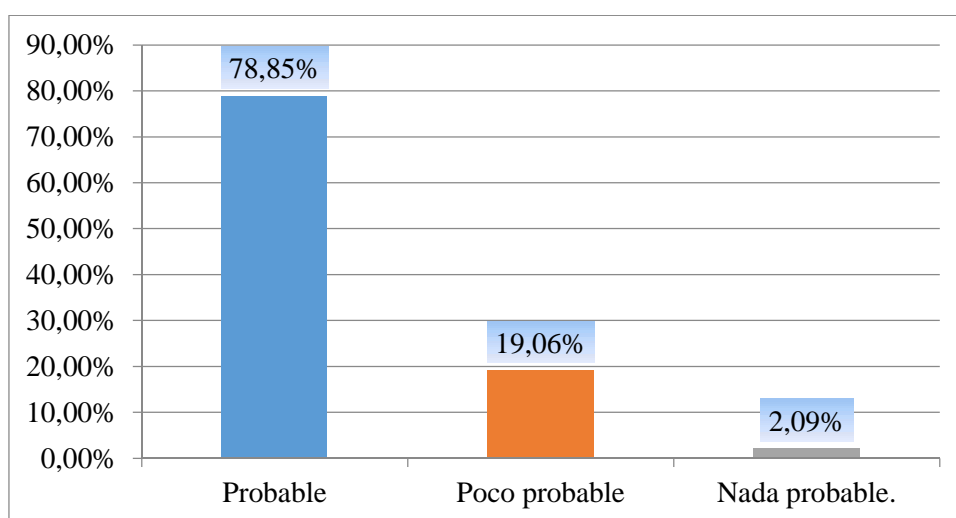


Figura 12. Interés en asistir a charlas organizadas por CNEL EP

Análisis: Los clientes indican que están interesados en asistir a charlas organizadas por CNEL EP donde se informen acerca de beneficios y las operaciones que esta empresa realice, pudiendo ser utilizadas como una forma de concientizarlos y modificar su cultura actual inclinada a cubrir otros gastos. Apenas un 2,09% indica que es nada probable que asista a este tipo de eventos, mientras un 19,06% menciona que es poco probable.

12. ¿Acudiría a puntos de información al público para conocer los procesos del CNEL EP y realizar el pago de sus planillas?

Tabla 26.
Asistencia a puntos de información de CNEL EP

Utilización de puntos de información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	375	97,91%
Poco probable	8	2,09%
Nada probable	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

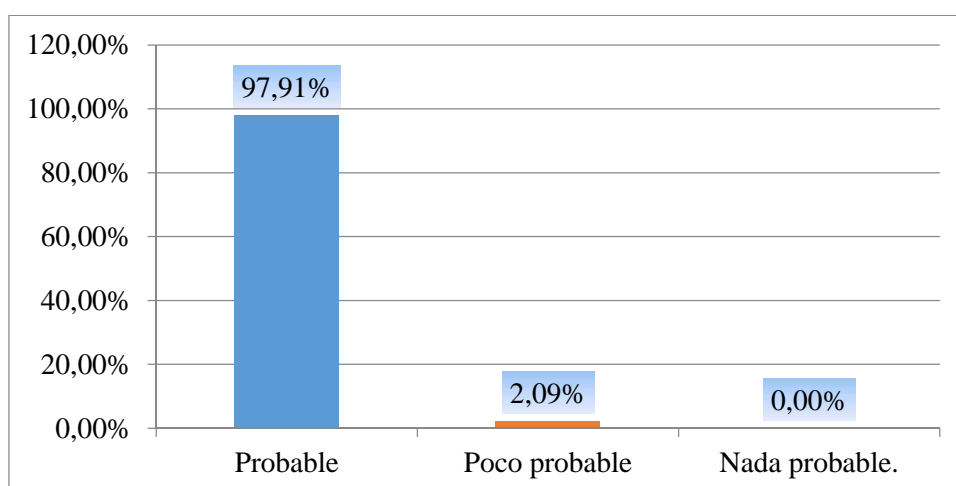


Figura 13. Asistencia a puntos de información de CNEL EP

Análisis: Para promover el acceso a información, además de incrementar la cobertura respecto a los puntos de pago que CNEL dispone, se le consultó al usuario si estaría interesado en asistir a puntos que realicen estas funciones indicando que resultaría muy probable en un 97,91%, seguido de poco probable en un 2,09%. De esta forma, se recomienda su implementación como una forma de fortalecer el conocimiento de los deudores respecto a los procesos de la empresa e incluso funcionar como sitios de recaudación.

13. ¿Considera que la realización de charlas en unidades educativas aportaría a que los estudiantes tengan conciencia sobre el buen uso de la energía eléctrica?

Tabla 27.

Aporte de charlas educativas para concientizar a estudiantes

Charlas para concientizar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	364	95,04%
Poco probable	19	4,96%
Nada probable	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

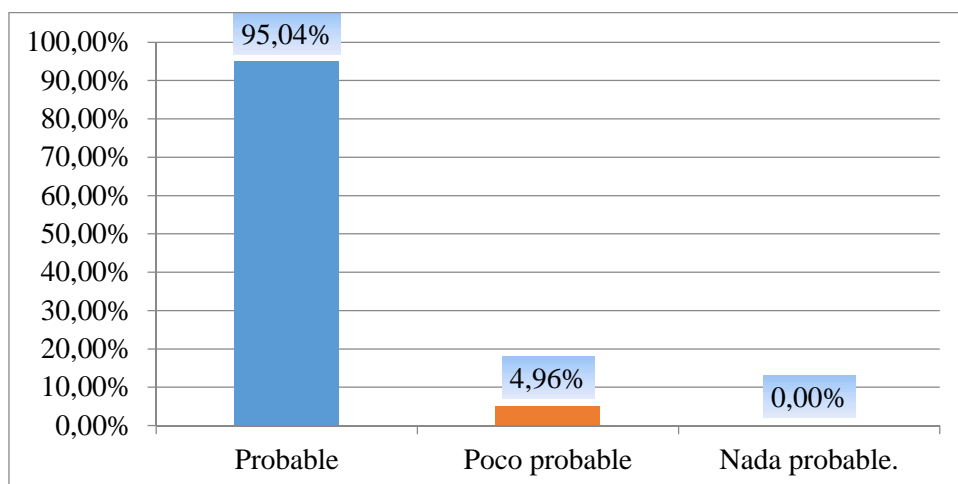


Figura 14. Aporte de charlas educativas para concientizar a estudiantes

Análisis: Se consultó al grupo seleccionado si el realizar charlas a estudiantes permitiría concientizarlos respecto al uso de energía eléctrica, considerando que a futuro serán quienes utilicen este servicio. Sobre ello indicaron indicando que sería probable en el 95,04% seguido de poco probable en un 4,96%. Su aplicación se constituiría en una acción a largo plazo ya que actualmente son sus padres quienes son responsables de saldar sus planillas.

14. ¿Recibiría usted en su domicilio a personal que revise sus conexiones eléctricas dando recomendaciones para mejorar su flujo de suministro sin riesgos?

Tabla 28.

Intención de recibir personal evaluador de conexiones eléctricas.

Disposición a recibir personal evaluador	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	372	97,13%
Poco probable	11	2,87%
Nada probable	0	0,00%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

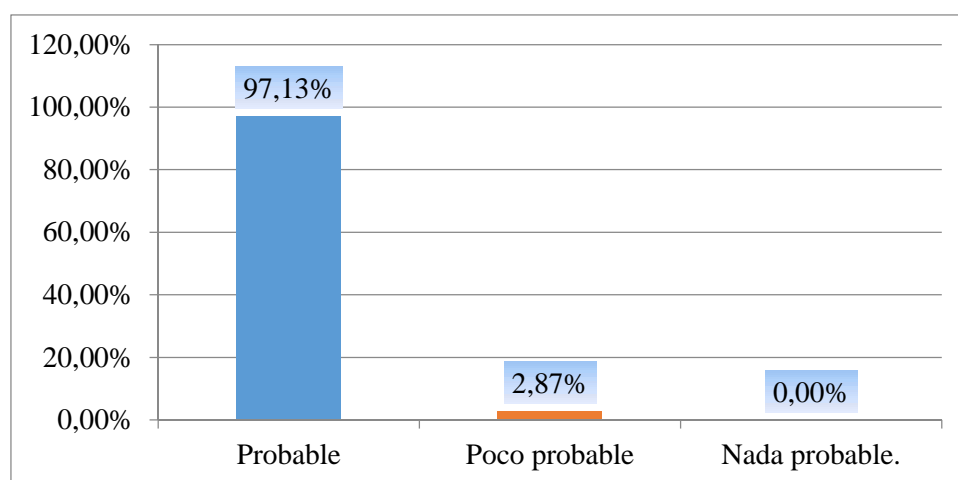


Figura 15. Intención de recibir personal evaluador de conexiones eléctricas.

Análisis: El público consultado no muestra resistencia en recibir a personal de la compañía CNEL EP para que revise las conexiones eléctricas y evalúe su estado verificando si existen riesgos, entre ellos a cortocircuitos que pueden provocar incendios. Esta revisión también podría utilizarse para identificar si existen conexiones clandestinas que provocan pérdidas e impactan a la liquidez de la compañía.

15. ¿Estaría dispuesto a aceptar voluntariamente la recepción de planillas de consumo mediante correo electrónico?

Tabla 29.

Disposición en aceptar recibir planillas por correo electrónico

Recepción de planillas vía electrónica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Probable	211	55,09%
Poco probable	92	24,02%
Nada probable	80	20,89%
Total	383	100,00%

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

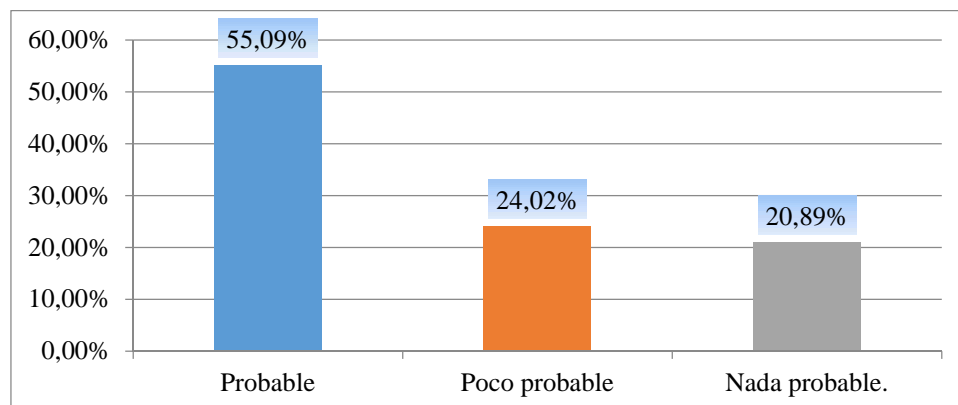


Figura 16. Disposición en aceptar recibir planillas por correo electrónico

Análisis: Se consultó, como una forma reducirse los costos por impresión y entrega de planillas, la opción de enviarlas por medio de correo electrónico indicando los encuestados que es probable que lo acepten en un 55,09%, seguido de poco probable en el 24,02% mientras que el 20,89% considera que sería nada probable. La negativa en la aceptación podría estar motivada al desconocimiento en su uso o porque confían más en el papel.

2.7.2.1. Principales hallazgos de la encuesta.

Los participantes indicaron que las causas de su retraso en los pagos se deben al interés en cubrir otras obligaciones, lo cual responde a la cultura del cliente como principal motivante de la morosidad. La segunda causa es la no recepción de facturas y también destaca el desempleo, situaciones que no impiden que continúen recibiendo el servicio a pesar de registrar hasta más de nueve meses de mora.

Esto demuestra que las medidas para presionar el pago no están siendo aplicadas de forma agresiva. Adicionalmente, tampoco se emiten notificaciones sobre la existencia de valores por pagar provocando el desconocimiento del cliente y por ende el desinterés en saldar su planilla.

Como aspectos a mejorar para satisfacer sus expectativas en torno a CNEL EP, los clientes destacan las promociones y la cobertura, esta segunda encaminada a incrementar el flujo de información con los usuarios. De esta forma, se evidencia su interés en distintas acciones tales como descuentos, sorteos, charlas, adopción de medios electrónicos, entre otros que se considerarían en la propuesta.

OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias que permitan la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón Santa Elena.

Objetivos Específicos.

- Conocer si los directivos y empleados han agotado los medios necesarios para la recuperación de la cartera vencida.
- Verificar si el departamento legal de la institución ha cumplido con el proceso legal de recuperación de la cartera institucional vencida.

- Cualificar el compromiso de la comunidad por cumplir con sus pagos atrasados con la institución.

2.7.3 Comprobación de la Hipótesis/Preguntas científicas/Idea a defender.

DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO

La utilidad de este tipo de distribución permitirá determinar la relación entre dos variables, es decir, si existe o no dependencia estadística entre ellas.

Se tiene el planteamiento de las siguiente hipótesis nula e hipótesis alternativa:

H₀: La aplicación de estrategias no permitirá la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad.

H₁: La aplicación de estrategias mejoraría la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad.

Para responder si existe o no dependencia estadística, se hace uso de la distribución Chi Cuadrado con un margen de error de 0,05.

Procedemos a calcular las frecuencias con los siguientes datos:

FRECUENCIA OBSERVADA			
ESTRATEGIAS A APLICAR POR DEPARTAMENTO	SI	NO	TOTAL
SERVICIO AL CLIENTE	19	23	42
FACTURACION	35	29	64
PROMOCIONES	203	120	323
COBERTURA (INFORMACIÓN Y PUNTOS DE PAGO)	126	98	224
TOTAL	383	270	653
	0,586523737	0,413476263	1

Lo que esperaríamos que sucediera si no existiera relación:

FRECUENCIA ESPERADA

ESTRATEGIAS A APLICAR POR DEPARTAMENTO	SI	NO	TOTAL
SERVICIO AL CLIENTE	24,63	17,37	42
FACTURACION	37,54	26,46	64
PROMOCIONES	189,45	133,55	323
COBERTURA (INFORMACIÓN Y PUNTOS DE PAGO)	131,38	92,62	224
TOTAL	383	270	653

Ahora se determina el grado de libertad que hace referencia al número de filas con el número de columnas:

GRADO DE LIBERTAD	
gl=	(r-1)(c-1)
gl=	(3-1)(2-1)
gl=	2

Se procede a calcular el Chi Cuadrado para determinar si existe asociación entre las variables cualitativas, midiendo la relación entre lo observado y lo esperado:

CAL. FÓRMULA	CAPÍTULOS DE DEPRESIÓN	
	SI	NO
ESTRATEGIAS A APLICAR POR DEPARTAMENTO		
SERVICIO AL CLIENTE	1,288541261	1,827819641
FACTURACION	0,171535135	0,243325765
PROMOCIONES	0,969554137	1,375330498
COBERTURA (INFORMACIÓN Y PUNTOS DE PAGO)	0,220416215	0,312664483
TOTAL	2,65004675	3,759140387

Se aplicará la fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

Esto genera como resultado:

$$\chi^2 = 6,40918714$$

Ahora se hace uso de la tabla de distribución chi cuadrado. En la misma se observa la intersección de la fila del grado de libertad que es 2 con la columna del margen de error, el cual es 0,05

Tabla Distribución Chi Cuadrado χ^2

V/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

V: grados de libertad

Fuente: Estadística Omar Gutiérrez

$$\chi^2_{\text{tabla}} = 5,9915$$

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 6,40918714$$

Comparamos el resultado obtenido en el cálculo de Chi Cuadrado de la tabla versus el Chi Cuadrado calculado, según la teoría:

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

$$6,40918714 > 5,9915$$

Por lo tanto: Se rechaza la hipótesis Nula al ser mayor el número de Chi Cuadrado calculado con relación a Chi Cuadrado de la tabla y se acepta la hipótesis alternativa que

es que La aplicación de estrategias mejoraría la recuperación de la cartera vencida de la CNEL del cantón La Libertad.

La primera idea a defender plantea que si se diseñan estrategias mediante un análisis de la situación actual del área comercial en la empresa CNEL EP del cantón La Libertad entonces se aportará a la reducción de la cartera vencida. Como se pudo observar, dentro de la entidad existen estrategias para la recuperación de cartera aplicando medidas agresivas, enfocándose de forma mínima en la aplicación de incentivos y beneficios que los usuarios incluso catalogarían como atractivos.

Entre ellos están los descuentos, mismos que se vuelven una opción atractiva debido a la situación económica de los usuarios acelerando así la recuperación de cartera, misma que también se favorece por el desempleo y priorización del gasto. Sin embargo, al ser flujos que la entidad requiere para operar se manejarán en forma poco frecuente acompañada de acciones encaminadas a modificar la cultura del cliente para el cumplimiento puntual de sus obligaciones de pago.

La segunda idea a defender plantea que el incremento de su cartera vencida obedece al limitado seguimiento a clientes deudores y supervisión dentro de la zona de estudio, existiendo limitado personal y herramientas para dicho fin. El problema obedece de forma parcial al limitado seguimiento, no entregándose incluso las facturas a determinados usuarios y manteniéndose un alcance poco profundo en zonas periféricas.

El personal se ve limitado a causa de un mayor enfoque hacia las labores de cobranza en otros puntos del cantón pudiendo dedicarse a otras acciones, sí disponiendo de herramientas para llevar un seguimiento a los deudores. Por ello se recomienda innovar la forma de emitir notificaciones a los clientes, empleando las llamadas telefónicas y aplicando incentivos que motiven al usuario a mantenerse al día en sus planillas, destinando así menos recursos a la gestión de cobranza, direccionándolo al monitoreo del consumo y concientización del público.

Tabla 30.
Gastos administrativos por el personal requerido.

Concepto	Remuneración	Colaboradores	Mensual	Valor Anual
Director del Departamento	\$ 1.937,25	1	\$ 1.937,25	\$ 23.247,00
Ingeniero Eléctrico	\$ 1.555,90	1	\$ 1.555,90	\$ 18.670,80
Supervisor de control de pérdidas	\$ 1.110,99	1	\$ 1.110,99	\$ 13.331,90
Supervisor de Campo	\$ 1.110,99	1	\$ 1.110,99	\$ 13.331,90
Analista Digitador	\$ 1.110,99	1	\$ 1.110,99	\$ 13.331,90
Secretaria	\$ 729,64	1	\$ 729,64	\$ 8.755,70
			Total	\$ 90.669,20

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo.

Tabla 31.
Presupuesto de la inversión en activos fijos requeridos.

Activos Fijos	PARCIAL	TOTAL
Equipos de computación		1.825,00
Computador AIO HP 20-B305LA	1.718,00	
Impresora HP3515	107,00	
Activos de Control		
Equipos de oficina		424,00
Teléfono PANASONIC KXTG1711	82,00	
Celular SAM-S6810W	277,00	
Sumadora DR120	65,00	

Mobiliarios		1.366,00
Escritorio	600,00	
Sillón ejecutivo OMEGA (692112BL)	105,00	
Archivador	360,00	
Silla fija para visita OMEGA (692243BK)	84,00	
Papelera	14,00	
Basurero	20,00	
Pizarra	15,00	
Modulo secretaria/recepción	168,00	
Activos Diferidos		101.294,20
Gastos de Elaboración del Proyecto	1.500,00	
Gastos de Investigación y Desarrollo	5.000,00	
Gastos de Personal del Departamento de pérdidas	90.669,20	
Gastos de Capacitación Interna y Externa	4.125,00	
Otros Gastos		336,00
Otros Gastos	336,00	
Total		105.245,20

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

En total se requiere la compra de USD \$ 105.245,20 en activos fijos para la funcionalidad del departamento respectivo.

Tabla 32.

Resumen del total de dinero requerido.

Resumen de Inversiones requeridas	TOTAL
Ejecución de estrategias comerciales	\$ 100.100,00
Activos Fijos	\$ 105.245,00
Presupuesto del sueldo del personal requerido	\$ 90.669,20
Total	\$ 296.014.20

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

Tabla 33.

Matriz PAC – resumen del monto de presupuesto a solicitar.

TIPO	PARTIDA PRESUPUESTARIA	DESCRIPCIÓN DE PARTIDA	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Inversión	2018-4456-STE	Implementación de estrategias comerciales para la reducción de las pérdidas	Compra de activos, Mobiliarios y sueldos del Personal	1	296.014,20	296.014,20

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

En la tabla precedente se aprecia el total de dinero que se deberá introducir al presupuesto que se solicita al ministerio de finanzas, con la finalidad de que se ejecute el proyecto.

Capítulo III: Propuesta

3.1.Introducción

El trabajo está enfocado en proponer estrategias comerciales que, según la literatura consultada, forman parte de las estrategias funcionales dentro de una empresa. En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se pudieron conocer las limitantes que promueven la morosidad y que corresponden a la cultura del cliente hacia el cumplimiento de sus obligaciones, interés en cumplir otras deudas e incluso su situación económica.

Es de destacarse que la entidad posee acciones principalmente agresivas para acelerar la recuperación de cartera; sin embargo, su implementación presenta deficiencias y además origina otros problemas como el hurto de energía eléctrica. Para un mejor control, la entidad destina más personal para realizar las gestiones de corte y reconexión, mientras que el seguimiento a las actividades de entrega de planillas se ven afectadas considerando que existen usuarios quienes indican no haberlas recibido.

En la iniciativa de mejorar los indicadores morosidad, figurando usuarios con más de dos meses en cuotas vencidas, se proponen iniciativas que mejoren los procesos de reducción de cartera. También existe la posibilidad de realizar convenios, pero mantienen una baja preferencia por parte de los usuarios, viéndose incrementada la morosidad.

En relación a esta situación que se constituye en un problema económico para la entidad y que también genera pérdidas, se considera necesario proponer las estrategias comerciales. Debe considerarse que de las encuestas surgieron una serie de acciones tales como descuentos para clientes en estado de morosidad, sorteos para usuarios cumplidos

con sus cuotas y charlas informativas, mismas que podrían ser consideradas entre las propuestas.

Las Estrategias comerciales

3.2. Antecedentes

Mediante declaraciones de los consultados, se pudo conocer que las estrategias de promoción mantienen una mayor preferencia dentro de las estrategias funcionales, seguido de la cobertura o plaza que les permitiría realizar sus pagos de manera más ágil, recibir información e incluso efectuar de manera más ágil otros trámites como reclamos.

Posterior a ello está la facturación, lo cual implica la entrega a tiempo de las planillas sin que se registren errores en la lectura de consumo. Cabe señalar que este último punto ya ha sido gestionado por la empresa CNEL EP al considerarlo un problema técnico de los medidores entregados. Finalmente está el servicio al cliente, el cual no se considera una limitante para la entidad.

En base a lo mencionado, las estrategias de promoción y plaza se ubican como las que requieren una aplicación inmediata, siendo desarrolladas como parte de la propuesta.

Las estrategias comerciales son un conjunto de acciones destinadas a promocionar, aumentar ventas o como en el presente caso incrementar la recuperación de cobros para mejorar liquidez, Sánchez (2014) considera que estas estrategias logran sostener ventajas competitivas sostenibles respecto a un producto; Estupiñán (2015) una vez analizadas las estrategias a aplicar cumplen con la función de recuperación de flujos, mejorando la liquidez y disponibilidad de recursos económicos. Para Sainz (2017) las estrategias comerciales y de marketing permiten definir la estrategia de cartera de productos, posicionamiento y segmentación.

Justificación

Después de observar los altos índices de cartera vencida que presenta la empresa CNEP ep, en el cantón La Libertad, resulta sumamente prioritario emprender con correctivos específicos que vayan direccionados a contrarrestar el incremento de esta deuda, puesto que se corre el gran riesgo que al no existir ninguna política institucional encaminada a reducirla, el número de clientes en mora se incrementaría considerablemente, con las consecuencias económicas que traería, entre las que resaltaría la imposibilidad de la empresa en el cumplimiento del servicio que brinda a la comunidad del cantón.

Esta situación afecta el normal funcionamiento de la empresa, por consiguiente la presente propuesta incluye estrategias y actividades que al ser aplicadas aportará en la reducción de la cartera vencida, a la vez permitirá a la empresa contar con los recursos económicos necesarios para seguir distribuyendo energía eléctrica. Además se alinea con el compromiso institucional de control de la comercialización de la energía, así como la eficiencia en el servicio, como se puede determinar tanto en la misión como en la visión de la empresa CNEP ep.

El plan estratégico de la Corporación Nacional de Electricidad relaciona los objetivos estratégicos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 con las perspectivas institucionales de atención a clientes y mercados, la sostenibilidad financiera y la productividad y eficiencia y el aprendizaje y desarrollo, las estrategias planteadas en la presente propuesta, fortalecen la consecución de las metas institucionales, como se puede observar en el siguiente mapa estratégico:

Mapa Estratégico

Mapa Estratégico							
Misión	“Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura del servicio, en un marco de eficiencia, satisfacción al cliente, valor social y cuidado del medio ambiente” (CNEL Ep, 2017)						
Visión	“Hasta el año 2020 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial” (CNEL Ep, 2017)						
Perspectivas	Cientes Ciudadanía y mercados	Sostenibilidad Financiera		Productividad y Eficiencia	Aprendizaje y Desarrollo		
Objetivos estratégicos	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia y cobertura de servicios acorde a los estándares internacionales de la industria	OE1. Incrementar los ingresos de la corporación	OE2. Incrementar la eficiencia del uso del Presupuesto	OE3. Incrementar los niveles de eficiencia energética y operativa	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano de la Corporación y sus unidades de negocio.	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de Gestión a través del Gobierno Corporativo
Estrategias	Maximizar la calidad de Distribución y el nivel de satisfacción. Expandir la cobertura del Servicio Eléctrico Operar con responsabilidad social y ambiental Proporcionar servicios de información de alta confiabilidad y disponibilidad para la toma de decisiones. Creación de espacios de coordinación.	Mejorar la gestión de recaudación y cartera	Fortalecer el modelo de programación y ejecución financiera	Minimizar las pérdidas de energía Fortalecer iniciativas de eficiencia energética Fortalecer la gestión de activos de la Corporación. Coordinar con GADs procedimientos relacionados con la expansión de cobertura.	Establece mecanismos de Gobierno y Servicio TI Integrar buenas prácticas y estándares de seguridad de información. Proporcionar mecanismos eficientes de soporte de servicios informáticos.	Desplegar la estructura organizacional acorde a la realidad de la Corporación y sus Unidades de Negocio. Alinear los planes de desarrollo y remuneración de talento humano a la estructura y realidad de cada unidad de negocio.	Desarrollar la arquitectura empresarial de los recursos y capacidades de CNEL. Establecer comités de mando – altos para la ejecución y seguimiento de planes. Reorganizar la gestión de programas y proyectos. Probar e implementar la gestión Integral de Riesgo y la Continuidad de las operaciones del negocio. (BCM)

Fuente: Consultoría ESPA-Espol

3.3. Plan de acción

El desarrollo de la propuesta engloba los siguientes parámetros:

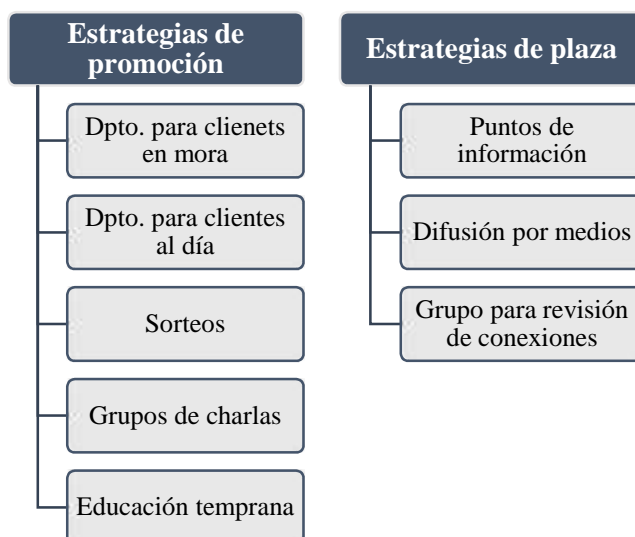


Figura 17. Plan de acción de la propuesta.

Como puede observarse, la propuesta se enfoca en dos estrategias, cada una con sus respectivas tácticas encaminadas al logro de objetivos en beneficio de la entidad.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	CORRECTIVOS
Departamento para clientes en mora	Seguimiento de los clientes en mora	Revisión de cuotas de convenio	Líder de recaudación	Director Comercial	Segunda semana de cada mes	Revisión de cantidad de convenios. Requisitos
Departamento para clientes en día	Descuentos en la facturación	Servicio al Cliente	Líder del Servicio al Cliente	Director Comercial	Al cierre de la facturación	Derivados de los resultados de la evaluación
Sorteos	Descuentos en la facturación durante un año	Departamento de facturación	Jefe de facturación	Director Comercial	Al concluir el año	En base a los indicadores de recaudación.

Grupo de charlas	Concienciación de consumo eléctrico. Hurto de energía. Costo de valores adicionales por corte.	Departamento de participación ciudadana	Líder de responsabilidad social	Director Comercial	Cada mes	Derivados de la evaluación
Educación temprana	Charlas en los establecimientos educativos	Departamento de participación ciudadana	Líder de responsabilidad social	Director Comercial	Durante el año lectivo	Derivados de la evaluación

3.4. Objetivos estratégicos.

Con la implementación de la propuesta deben perseguirse los siguientes objetivos:

-)] Reducir las pérdidas por suministro de energía eléctrica al 50% anual.
-)] Acelerar la recuperación de cartera de los clientes en mora reduciendo los valores por cobrar en un 50% anual.
-)] Ampliar al 100% la cobertura de la empresa CNEL respecto al servicio al cliente dentro del cantón La Libertad.

3.5. Políticas.

Por el momento, dentro de la entidad existen políticas de cobro pero su aplicación resulta deficiente. Entre ellas están el corte del servicio, retiro de medidor, retiro de cometida y los juicios de coactiva pero en todos los casos, debido al limitado seguimiento de la cartera y corto alcance del personal responsable, no se aplica según lo programado.

La investigación de campo determina que el corte del servicio se procede a realizar con dos planillas impagas, el retiro del medidor se realiza por tres planillas vencidas, el retiro de la cometida por seis y el juicio de coactiva que puede iniciar desde los cuatro meses de morosidad.

El único beneficio son los convenios de pago dirigidos a los clientes en mora pero no destacan facilidades para aquellos que mantienen sus valores al día. Si bien las políticas deben mantenerse, es importante que se apliquen de acuerdo a los parámetros establecidos y además, resulta conveniente que consideren beneficios a clientes sin morosidad.

3.6.Programas y proyectos.

En este caso, dentro de la propuesta se registran dos tipos de estrategias que son de promoción y de plaza.

3.6.1.Estrategias de promoción.

La estrategia de promoción, en base a los hallazgos de la investigación de campo, es la que ayudará a motivar a que los usuarios cancelen las deudas y se ponga al día con los valores vencidos, incidiendo en la reducción de la cartera. Entre las acciones que los usuarios evaluaron como relevantes en las encuestas se encuentran los descuentos, sorteos, puntos de información y charlas como una forma de motivar a la liquidación de sus deudas vencidas.

3.6.2.Estrategias de plaza.

Al ser un servicio, las acciones de plaza tienen como objetivo mejorar el flujo de información con el usuario, ampliando la cobertura en la atención, utilizando medios electrónicos a través de los cuales pueda realizar trámites y conocer el estado de sus planillas, incluyendo la evaluación de las condiciones como recibe el suministro eléctrico mientras se identifican conexiones clandestinas.

3.7.Tácticas.

3.7.1. Tácticas de promoción.

3.7.1.1.Descuentos para clientes en mora.

Existen clientes que, a pesar de mantener un periodo superior a seis meses e incluso un año, aún siguen percibiendo el servicio eléctrico incrementando el monto de su deuda y representando a la empresa una cuenta por cobrar. A fin de motivar la recuperación de esta cartera se toma como opción el establecimiento de descuentos bajo el siguiente esquema:

Tabla 34.

Descuentos para clientes en mora.

Usuario general	Porcentaje	Periodo
Deuda inferior a 6 meses	10% de descuento	
Deuda entre 6 meses a 1 año	15% descuento	Los dos primeros meses de
Deuda superior a 1 año	20% de descuento	implementación del
Establecimiento comercial -		beneficio
Deuda superior a 1 año	15% de descuento	

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

Para acceder al beneficio, el usuario deberá acogerse al convenio de pago donde figurará el porcentaje aplicado de descuento. A su vez, sólo se aplicará a quienes realicen el trámite los primeros dos meses de vigencia, teniendo para ello que ser difundido previamente a través de material impreso adjunto a las facturas, incluyendo medios digitales y comunicación verbal del personal que mantiene contacto con el cliente.

3.7.1.2. Descuentos para clientes cumplidos en sus cuotas.

Como una forma de fidelizar a los clientes, siendo una medida que se propone a pesar de ser CNEL la única compañía proveedora de servicio eléctrico en el cantón, además de incentivar a que continúen cumpliendo con sus pagos y esto motive a los demás usuarios, se propone establecer también descuentos a usuarios generales sin cuotas vencidas.

Para ello se evaluará el tiempo que mantienen cumpliendo puntualmente con el pago de sus planillas bajo el siguiente esquema:

Tabla 35.
Descuentos para clientes al día en sus obligaciones

Usuario General	Porcentaje	Periodo
Un año sin retraso ni notificaciones	10% de descuento	
Dos años sin retrasos ni notificación	15% de descuento	Tres meses
Tres años sin retrasos ni notificaciones	20% descuento	desde la
Más de tres años sin retrasos ni notificaciones	25% de descuento	vigencia
Establecimiento comercial - Más de tres años sin retrasos ni notificaciones	15% de descuento	

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

Como puede observarse, los clientes que accederán al descuento no deberán haber recibido notificación alguna de pago ni haberse atrasado, teniendo tres meses de vigencia y aplicándose de forma cíclica anualmente. Es decir, durante estos tres meses gozarán de una reducción en su facturación, informándose mediante material impreso adjunto a la planilla de consumo eléctrico y medios digitales.

3.7.1.3. Sorteos para cliente.

También irán dirigidos a clientes quienes se encuentren al día en sus obligaciones de pago, pudiendo considerar a aquellos que hayan accedido a convenios de pago y mantengan su deuda ya saldada. Este sorteo implicará la entrega de meses gratis de facturación a usuarios generales y empresariales, realizándose en el mes de diciembre para coincidir con las fiestas de navidad y fin de año.

Se realizarían un sorteo para cada grupo de clientes tomando como referencia la base de datos de la entidad. A continuación, se presenta su modalidad de funcionamiento:

Tabla 36.
Sorteos para clientes al día en sus obligaciones

Sorteo clientes generales	Beneficio
1er lugar	Un año gratis de facturación
2do lugar	70% de descuento en su facturación del año
3er lugar	50% de descuento en su facturación del año
Sorteo clientes empresariales	Beneficio
1er lugar	Seis meses gratis de facturación

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

Como puede observarse, los beneficios varían según el tipo de cliente debido al monto que representan los clientes empresariales, escogiéndose un solo ganador y aplicándose el beneficio únicamente por seis meses. El proceso se informaría mediante material impreso adjunto a la planilla, incluyendo el ganador pidiéndose que se acerque a las instalaciones de CNEL para la entrega adicional de una canasta navideña para usuarios generales y una placa de reconocimiento para el cliente empresarial.

3.7.1.4.Organizar grupos que realicen charlas de concienciación.

Estos grupos deben considerar el personal existente y cuyas labores asignadas corresponden a la medición del consumo eléctrico, entrega de facturas y gestión de corte/reconexión. Dichos grupos se diseñarían de forma rotativa evitando la sobrecarga laboral a un determinado número de personas.

Se selecciona este personal porque son quienes conocen más de cerca la realidad del usuario, los problemas que trae consigo el hurto de energía eléctrica y lo laboriosa que son sus funciones a diario. CNEL mediante el personal encargado de las funciones asignadas coordinará con cada dirigente de barrio o representante la realización de campaña del buen uso de energía en diferentes sectores.

Se programarían una charla por barrio con una duración máxima de una hora y media, debiendo cubrirse todo el cantón La Libertad los primeros tres meses de implementada la acción. Cada grupo estaría conformado por tres personas abordando los siguientes temas:

-) El consumo eléctrico en el hogar.
-) El riesgo de un cableado defectuoso.
-) Peligros de hurtar energía eléctrica enfocada en el patrimonio del usuario e integridad física.
-) Incentivos y beneficios implementados por CNEL para el usuario.

Para comodidad del usuario, se coordinaría la implementación de charlas también los días sábados a fin de recibir la mayor cantidad de asistentes.

3.7.1.5. Educación temprana al usuario.

CNEL mediante el Ministerio de Educación coordinará visitas a establecimientos educativos, tanto escuelas y colegios, donde se impartirán charlas a los estudiantes en temas como importancia del suministro eléctrico, precauciones sobre el empleo de artefactos electrónicos, calidad de las instalaciones y el hurto de energía como un delito.

Su finalidad es que la juventud conozca los peligros a los cuales se exponen por el mal uso del servicio, las sanciones que pueden recibir sus padres si no cancelan sus cuotas a tiempo o se conectan de forma clandestina a la red. Entre los grupos que se conformen para las charlas, durante el mismo periodo, se designará a individuos quienes se dirijan a establecimientos educativos.

3.7.2. Tácticas de plaza.

3.7.2.1. Distribuir puntos de información al público para difundir las labores y procesos de CNEL.

En complemento a las charlas se coordinarían, durante este periodo, la colocación de puntos de información en lugares concurridos del cantón incluyendo los exteriores de CNEL y ciertos establecimientos comerciales donde sea posible implementarlos. Será una persona quien atienda cada sitio entregando material impreso propio del establecimiento, ofreciendo además la consulta de valores a pagar por consumo e indicando los beneficios que CNEL aplicaría para sus clientes.

También se incluirían los riesgos y multas que CNEL considera para el hurto de energía eléctrica, esto para concientizar al público meta. A diferencia de las charlas, se

implementarían los puntos de información durante los días jueves y viernes, pudiendo variar su ubicación en los tres meses de vigencia.

La meta es disponer de al menos 10 puntos distribuidos en todo el cantón. Durante su permanencia, se informará al cliente además de los lugares donde pueden realizar el pago respectivo de su factura, siendo posible tramitarse el mismo en los puntos de información como un servicio adicional en el área designada. Para su realización, la persona encargada tendrá acceso al sistema de cobranzas de CENEL, recomendándose que el responsable de cada punto tenga experiencia en el cobro de este servicio.

3.7.2.2. Utilizar medios de comunicación para notificar valores por pagar.

Se conoció mediante declaraciones del personal consultado que entre los procesos aplicados por CENEL, como acciones de cobro, está la notificación del usuario previo corte del servicio; sin embargo, esto demanda la utilización de talento humano quien se dirija al domicilio del cliente. Sin embargo, a través de las encuestas se conoció que existen clientes que no reciben sus planillas lo cual motiva a la morosidad.

Por ello, se considera relevante la actualización de la base de datos del cliente donde conste una línea telefónica, correo electrónico, número de celular a la cual contactarse para informar valores pendientes de pago. Esto reduciría la dependencia del usuario hacia la planilla mientras la empresa aplica acciones que reduzcan la carga operativa y permitan una cobertura completa del servicio.

Adicional a las llamadas telefónicas, podrían enviarse de mensajes de texto a los usuarios, esto como un recordatorio al pago, ya que pueden surgir ocasiones donde están

muy ocupados y olvidan cancelar sus deudas. Como estructura al mensaje vía SMS se considera *CNEL EP recuerda que su pago del convenio es de \$15,00 fecha máxima de pago es 23-AGO*”



Figura 18. Diseño de mensaje vía SMS como recordatorio de pago a clientes

En complemento está el uso de mensajes vía correo electrónico como una forma de motivar el cobro al difundir información acerca de los montos a pagar a cada usuario

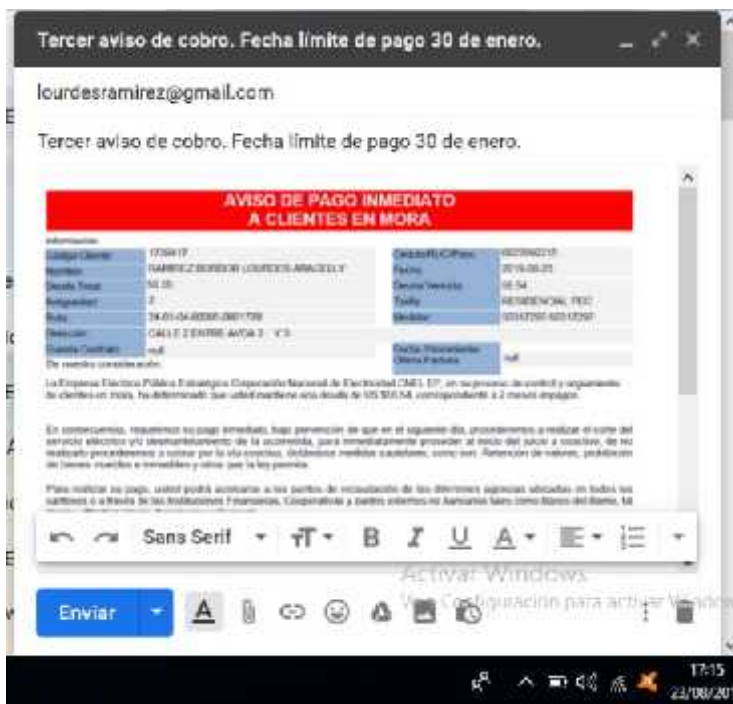


Figura 19. Diseño de mensaje correo electrónico como recordatorio de pago a clientes

El cliente continuaría recibiendo sus planillas, aunque los mensajes remitidos sirvan para darle a conocer el monto a pagar y desembolsarlo sin esperar recibir el impreso, incluso podría crearse un registro de clientes que deseen únicamente recibir la información por correo electrónico y así aportar a la reducción de papel.

Estos mensajes electrónicos, ya sea SMS o correo, podrían aplicarse además para notificar sobre el pago a clientes en morosidad, realizándose actualmente sólo de manera impresa e incrementando la carga operativa al talento humano. La entrega impresa se realizaría únicamente cuando no sea posible contactarse con el cliente por los medios antes descritos, ahorrando recursos y optimizando el uso del talento humano.

Dicha notificación se delegaría al área de servicio al cliente, considerando que cada unidad además posee una línea para la atención de reclamos y corresponde a 04-3712828 para la unidad de negocio en el cantón La Libertad. A través de esta línea también pueden

extenderse reclamos, siendo una opción que el cliente puede emplear para informar retrasos en la entrega de planillas y como consecuencia la impuntualidad en su pago.

Es importante que estas estrategias de reducción de cartera tengan una visión integral, a fin de utilizar varios procesos de cobranzas para la misma deuda hasta que el usuario haga conciencia de que tiene una deuda pendiente.

3.7.2.3.Organizar un grupo exclusivo de personal para revisión de conexiones eléctricas del usuario.

Reduciendo la carga laboral con las medidas implementadas, posterior a los tres primeros meses de vigencia de la propuesta, se conformaría un equipo de 20 personas quienes realicen una evaluación general de todas las conexiones de los usuarios identificando no sólo la calidad de las instalaciones, sino también si existe hurto del suministro y aplicándose las debidas sanciones del caso.

En caso de identificarse una conexión clandestina se extenderá al cliente un plazo de una semana para su retiro, teniendo además que contactarse con la empresa para regular su estado de consumo y recibir la debida sanción. Por regular su estado de consumo debe considerarse el pago del monto adeudado o firma de un convenio. De hacer caso omiso se aplicaría de inmediato la vía coactiva y las sanciones por hurto del suministro eléctrico.

Las recomendaciones sobre la calidad de las instalaciones serán realizadas al cliente de forma verbal y escrita, manteniendo un registro electrónico de las anomalías identificadas, mismo que será almacenado en la base de datos de cada cliente y revisado en futuras evaluaciones.

3.7.3. Presupuesto total de la ejecución del proyecto y su implementación.

Una vez definidas las acciones a realizar se procede a describir el presupuesto de inversión por actividad, responsables y el periodo de implementación según lo descrito:

Tabla 37.

Presupuesto, responsables y periodo de implementación

Detalle	Inversión	Ejecución	Periodo	Responsable
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN				
Descuentos clientes en mora				
<i>Impresión de materiales</i>	\$ 1.000	Inmediata	Dos meses (anual)	Director comercial - Recaudación
Descuentos clientes al día				
<i>Impresión de material</i>	\$ 1.000	Inmediata	Tres meses (anual)	Director comercial - Recaudación
Sorteos				
Impresión de material	\$ 2.000	Diciembre	Anual	Director comercial
Canasta navideña	\$ 300	Diciembre	Anual	Director comercial
Charlas de concientización				
Viáticos	\$ 3.000	Inmediata	Tres meses (único)	Director comercial
Suvenires	\$ 3.000	Inmediata	Tres meses (único)	Director comercial
Impresión de material	\$ 300	Inmediata	Tres meses (único)	Director comercial
Educación temprana al usuario				
Viáticos	\$ 2.000	Inmediata	Tres meses (anual)	Director comercial
Suvenires	\$ 5.000	Inmediata	Tres meses (anual)	Director comercial
Impresión de material	\$ 1.000	Inmediata	Tres meses (anual)	Director comercial
ESTRATEGIAS DE PLAZA				
Puntos de información (10)				
Viáticos	\$ 6.000	Inmediata	Tres meses (único)	Director comercial
Impresión de material	\$ 500	Inmediata	Tres meses (único)	Director comercial
Medios electrónicos				
Plataforma y costo de envío	\$ 75.000	Inmediata	Anual (continuo)	Personal de atención al cliente
Revisión de conexiones	\$ 0,00	Inmediata	Continuo	Líder de facturación
Total	\$ 100.100			

Nota: Elaborado por Ing. Justo Mojica Del Pezo

La inversión, considerando que la entidad dispone de personal para la tarea de cobranza, no requerirá incrementar la mano de obra, pero demanda gastos de movilización, especialmente ligados a alimentación y combustible. La principal responsabilidad recae sobre el director comercial, figurando también el líder de facturación y recaudación.

Adicionalmente, el disponer de una plataforma para el envío de mensajes genera un costo anual de \$ 75.000, siendo una inversión que se sustentaría al reducirse los costos por entrega de notificaciones y planillas impresas al usuario, minimizando la carga del talento humano y permitiendo prescindir de mano de obra en ciertas actividades. Con ello sería posible destinar personal a la verificación de conexiones, siendo una actividad que también se propone.

A fin de aprovechar esta inversión sería adecuado que a partir del según año se encuentre ya conformado un registro de clientes completo, en la medida de lo posible, en donde consten números telefónicos y direcciones de correo electrónico permitiendo informar al usuario su consumo por estos medios y realizar además de notificaciones. Incluso, debería disponerse de una lista de usuarios que deseen recibir planillas vía mail, ahorrándose costos por mano de obra, movilización e impresión.

3.7.4. Evaluación Financiera de la ejecución del proyecto.

Para calcular la posible rentabilidad o el impacto que tendría el desarrollo de estas estrategias, se debería llevar a cabo una reducción de hasta el 5% de la cartera vencida

del año anterior precedente. Es importante destacar que los valores de años anteriores se estiman que podrán recuperarse efectivamente hasta en un 25%.

Finalmente, los gastos asociados deberán se registrados cómo gastos administrativos de gestión en el flujo de efectivo a fin de contrastar con el uso de herramientas de evaluación financiera tales como: TIR, VAN y PAYBACK PERIOD el nivel de rentabilidad, valor neto actual de los flujos futuros traídos a valore presente y a efectos de medir el tiempo de recuperación de la inversión referencial de la tabla 14 que se solicitaría al ministerio de finanzas.

3.7.4.1. Flujo de Efectivo del proyecto ejecutado.

Tabla 38.
Flujo de Efectivo Proyectado.

AÑOS	0	1	2	3	4	5
a) Ingresos Operacionales	0,00	254.592,00	260.582,40	269.568,00	278.553,60	287.539,20
Recuperación de Ventas	0,00	254.592,00	260.582,40	269.568,00	278.553,60	287.539,20
b) Egresos Operacionales	0,00	171.847,02	173.757,09	176.622,19	179.487,29	182.352,38
Costo de Producción	0,00	81.177,82	83.087,89	85.952,99	88.818,09	91.683,18
Gastos Administrativos	0,00	90.669,20	90.669,20	90.669,20	90.669,20	90.669,20
Gastos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Flujo de Caja Operacional (a-b)	0,00	82.744,98	86.825,31	92.945,81	99.066,31	105.186,82
d) Ingresos NO Operacionales	205.345,00	0	0	0	0	0
Aportación de Accionistas	0,00	0	0	0	0	0
Préstamos Bancarios	0,00	0	0	0	0	0
Otros	205.345,00	0	0	0	0	0
e) Egresos NO Operacional	205.345,20	18.100,03	26.324,24	24.257,35	17.700,08	16.120,86
Gastos Financieros	0,00	8.110,36	6.344,90	4.278,01	2.434,64	855,41
Amortización de Capital	0,00	9.989,67	19.979,34	19.979,34	15.265,44	15.265,44
<i>Beneficios de los Trabajadores</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Impuestos – SRI</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Presupuesto de Capital Inicial:	205.345,20	0	0	0	0	0
<i>Activos Fijos</i>	<i>105.245,20</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>100.100,00</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Activos Diferidos</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
F) Flujo de Caja NO Operacional (d-e)	-0,20	-18.100,03	-26.324,24	-24.257,35	-17.700,08	-16.120,86
G) Flujo de Caja NETO (c+f)	0,00	64.644,95	60.501,08	68.688,46	81.366,23	89.065,96

h) Flujo de Caja Inicial	0,00	0,00	64.644,95	125.146,03	193.834,49	275.200,72
i) Flujo de Caja Final (g+h)	0,00	64.644,95	125.146,03	193.834,49	275.200,72	364.266,68

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

En la presente tabla se evidencian los flujos que, acorde al criterio del departamento de finanzas y cartera de CNEL Santa Elena, se estarían recuperando. Según se elevó la consulta, se estaría recaudando un 5% adicional anualmente, en donde a finales del quinto año la recaudación efectiva de cartera vencida o incobrable alcanzaría el 25% de recuperación de los valores de pérdida. El flujo de caja final es de USD \$ 364.266,68.

3.7.4.2. Evaluación financiera del proyecto ejecutado.

Tabla 39.

Evaluación Financiera de la ejecución del proyecto.

INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos	105.245,20					
Capital de Trabajo	100.100,00					
Flujo de Caja Operativo	0,00	82.744,98	86.825,31	92.945,81	99.066,31	105.186,82
Flujo de Caja NETO	-	82.744,98	86.825,31	92.945,81	99.066,31	105.186,82
Flujo de Caja Acumulado	-	-	-	57.170,91	156.237,2	261.424,04
	205.345,20	122.600,22	35.774,91		2	
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA	33,61%					
VALOR ACTUAL NETO, VAN	126.552,11					
PAYBACK PERIOD	AÑO 3					

Nota: Elaborado por el Ing. Justo Mojica Del Pezo

La evaluación financiera del proyecto es muy favorable, toda vez que la inversión inicial de activos fijos se recuperaría en el 4to año. Adicionalmente, se evidencia que la tasa interna de retorno del proyecto es del 33,61% y que el valor actual neto es de USD \$ 126,552.11 lo que deja en claro que sí se debe plantear la ejecución de dicho proyecto.

3.8. Conclusiones y recomendaciones

3.8.1. Conclusiones.

En respuesta al primer objetivo específico, contextualizando la situación del área comercial y la cartera vencida en CNEL EP del cantón La Libertad se utilizaron instrumentos de recolección de datos identificándose que en esta área existe trabajo en equipo; sin embargo, mantiene debilidades respecto a las acciones adoptadas para favorecer la recuperación de cartera. Estas se centran principalmente en presionar al cliente utilizando el corte del servicio e incluso el juicio coactivo, figurando como único beneficio la opción de convenios, pero sin considerar algún incentivo para los clientes que cancelan sus valores a tiempo o priorizan el gasto.

A pesar de las medidas existentes para la cobranza, los valores por cobrar continúan incrementándose, ubicándose en USD 29 millones correspondientes a 93.044 usuarios. Cabe señalar que, como fortaleza, la empresa cuenta con personal experimentado y exclusivo para la gestión de cobro, pero se ve mermada debido a las débiles políticas de cobro, zonas desatendidas y limitado seguimiento al cliente promoviendo la morosidad.

En relación al segundo objetivo específico respecto a estrategias para la recuperación de cartera, esto se realizó una vez establecida la situación del CNEL involucrando estrategias comerciales donde destaca la promoción a través descuentos, sorteos y charlas. También están las estrategias de plaza direccionadas a mejorar el flujo de información y ampliar la atención hacia los usuarios.

Respondiendo el tercer objetivo específico, la propuesta requiere una inversión estimada de USD 296.014.20 principalmente por las estrategias comerciales, seguido de activos fijos y el pago a personal. Con ello se espera la reducción de la carga laboral, mejor distribución del talento humano dedicado a la cobranza, concientización del público y recuperación de la cartera aplicando incentivos.

3.8.2. Recomendaciones.

En base a los hallazgos se plantean las siguientes recomendaciones:

-)] Es importante que la reducción de la carga laboral lograda mediante la implementación de la propuesta permita suplir la desatención que existe en zonas periféricas del cantón La Libertad, entregando las facturas a tiempo y realizando la lectura correcta del consumo.
-)] En los casos que no se hayan entregado planillas a usuarios y ello ocasione un retraso en sus valores a pagar, adicional a la evaluación de los motivos que impidieron dicha entrega, tampoco se restringirá su acceso a los beneficios e incentivos que pudiesen perder al ser un error en las diligencias de la compañía.
-)] Al segundo año es importante perseguir el máximo ahorro ligado a la entrega de planillas y notificaciones. Ello implica como recomendable manejar el envío de planillas electrónicas para así reducir el consumo de papel.
-)] Es importante que las estrategias mantengan una aplicación continua, por ende deberá programarse en qué fechas a partir del segundo año se implementarán los descuentos propuestos informando previamente a los usuarios.
-)] Aplicar los incentivos como parte de una cultura organizacional donde el cobro no solo dependa de la presión hacia el cliente, sino también de su motivación hacia el pago del consumo y así acceder a beneficios. Posterior a la implementación, como medida para evaluar la factibilidad de la propuesta, es importante medir el comportamiento de la cartera evidenciando si los valores por cobrar se reducen o mantienen su comportamiento actual.

Referencias bibliográficas

- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. (11 de Enero de 2018). *Agencia de Regulación y Control de Electricidad*. Obtenido de Pliego tarifario para las empresas eléctricas de distribución: <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/2018-01-11-Pliego-y-Cargos-Tarifarios-del-SPEE-20182.pdf>
- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de costos*. México: Grupo Patria .
- Araujo, E., & Jumbo, J. (2017). *Plan estratégico para recuperar la cartera vencida mde clientes de CNEL EP Unidad de Negocio de Guayaquil en zonas manejadas por la Agencia Mall el Fortin periodo 2016-2017*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Septiembre de 2017). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Incremento de la eficiencia en el sector eléctrico: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8525/Incrementando_la_eficiencia_del_sector_electrico.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burbano, F. (2016). *ESTRATEGIA DE DIEZ PASOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LOS*. MANAGUA.
- Caballero, P. (2014). *Estrategia y organización comercial. Manual teórico*. Madrid: CEP.
- Carrasco, S., & García, E. (2018). *Gestión de productos y promociones en el punto de venta*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Copa, B. (2018). *Estrategias financieras para fortalecer la gestión en la recuperación de cartera vencida de la cooperativa de ahorro “El Buen Sembrado” en la ciudad de Riobamba*. AMBATO.
- Córdoba, M. (2014). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuadrado, C. (2014). *La cesión de créditos*. Madrid: Dykinson.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Estupiñán, R., & Niebel, B. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fierro, A., & Fierro, F. (2017). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes*. Bogota : ECOE.
- García, M. (2016). *UF2394 - Marketing y promoción en el punto de venta*. Bogotá : Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gómez, M. (2015). *UF2383 - Dinamización del punto de venta en el pequeño comercio*. Bogotá: Ediciones Paraninfo, S.A.
- González, R., & Navas, J. (2015). *Proceso de cobranza de la deuda tributaria*. México: Lex & Iuris Grupo Editorial.
- Guerrero, J., & Galindo, J. (2014). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gusó, A. (2016). *Retail Marketing. Estrategias de marketing para los minoristas*. Madrid : ESIC Editorial .
- Hermida, A., & Iglesias, I. (2015). *Políticas de marketing internacional: Estrategias de producto, precio, comunicación y distribución*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Herrero, D. (2013). *Análisis Financieros para los No Financieros*. Madrid: David Herrero Conesa.
- International Accounting Standards Board. (2017). *Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Obtenido de NIC 1 Presentación de los estados financieros: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf
- Intriago, G., & Muñoz, L. (2014). *Diseño de un modelo de cobranza para disminuir la cartera vencida en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) sucursal Calceta*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2016). *Marketing*. México: Pearson.
- La Corporación Nacional de Electricidad CNEL. (27 de Marzo de 2018). *La Corporación Nacional de Electricidad CNEL*. Obtenido de Convenios para

cancelar planillas de luz: <https://www.cnelep.gob.ec/2018/03/convenios-para-cancelar-planillas-de-luz/>

- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Colombia : ECOE.
- Morales, A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Murcia, H. (2015). *Creatividad e innovación: Para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Orellana, I., & Larrea, E. (2014). *Análisis Financiero de la Gestión de Recuperación de Cartera Vencida y propuesta de Plan Operativo Anual del Departamento de Gestión de Cartera de la Empresa Eléctrica Regional Centrosur C.A*. Cuenca: Universidad de Azuay.
- Pachecho, J. (2014). *Contabilidad Financiera con Excel*. Lima: Macro.
- Pérez, J. (2015). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: Editorial Visión Net.
- Pérez, S., & Domenech, Á. (2014). *2017. El Final de la crisis*. Barcelona: Edidicones B, S.A.
- Presidencia de la República del Ecuador. (13 de Marzo de 2013). *FAO*. Obtenido de Decreto No. 1459: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu139515.pdf>
- Presidencia de la República del Ecuador. (19 de Mayo de 2019). *Ministerio de Telecomunicaciones*. Obtenido de Ley Orgánica de Empresas Públicas: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Prettel, G. (2016). *Marketing una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pulido, M. (2015). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Elearning.

- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE.
Obtenido de Fundamentos de administración.
- Rey, J. (2016). *Contabilidad y Fiscalidad*. Madrid: Paraninfo.
- Rey, J. (2016). *Proceso integral de la actividad comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Rivera, J., & Mas, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC.
- Rodés, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Rodríguez, V. (2017). *Empresa y Administración*. Madrid: EDITEX.
- Román, J. (2017). *Estados financieros básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. México: ISEF.
- Román, J. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. México: ISEEF.
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sáez, J. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, P. (2014). *Estrategia y organización comercial. Manual teórico*. Madrid: CEP.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (Octubre de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Stanton, W. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Tarradella, E. G., Griñón, E. B., & Carboneras, M. C. (2015). *El Marketing Político*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Trespacios, J., Vázquez, R., De la Ballina, F., & Suárez, A. (2016). *Investigación de mercados*. Madrid: Paraninfo.

Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. Madrid: IC Editorial.

Veloz, M., & Henríquez, W. (2017). *Estrategias para mejorar la Gestión de Cobranzas de CNEL EP Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.

<https://www.cnelep.gob.ec/servicio-indicadores-gestion-pec-comercial-energia/>

Fude by educativo (2021) ¿Qué es gestión de cobranzas? Obtenido de <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-de-cobranzas-732.html>

Calvo M. (2018) ¿Qué es la contabilidad de gastos e ingresos? Obtenido de <https://www.captio.net/blog/que-es-la-contabilidad-de-gastos-e-ingresos>

Tama A. (2013) Las pérdidas de energía eléctrica. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25745/1/Las%20P%C3%A9rdidas%20de%20Energ%C3%ADa%20El%C3%A9ctrica.pdf>

Diccionario Actual (2018) Sistema Eléctrico. Obtenido de <https://diccionarioactual.com/sistema-electrico/>

Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (2015) Obtenido de <http://www.regulacioneolica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Organica-del-Servicio-Publico-de-Energia-Elctrica.pdf>

CNEL Ep. (2017) Plan Estratégico. Obtenido de <https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/cnel-plan-estrategico-2017-2021.pdf>

Anexos

Anexo 1. CARTA AVAL

CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

CARTA AVAL

Santa Elena, 14 de junio 2020

A quien corresponda:

Yo, Jonathan Rafael Muñoz Rojas, en calidad de Director Comercial de **CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD** Unidad de Negocio CNEL SANTA ELENA, certifico y autorizo al Ing. Justo Alberto Mojica Del Pezo, portador de la cedula de ciudadanía 0919291237, estudiante de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES, de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, realizar su proyecto de investigación con el tema "ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD", así como los instrumentos de investigación, que será utilizado para fines académicos.

Sin más a que hacer referencia se despide.

Atentamente



Ing. Jonathan Rafael Muñoz Rojas

C.C. 0922150354

Director Comercial CNEL EP

Anexos

Anexo 2. CERTIFICADO ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
Creación: Ley No. 110 R.O. No. 366 (Suplemento) 1998-07-22

La Libertad, 26 de Septiembre de 2019

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

001-002-JMCP Jairo Manuel Cedeño Pinoargote - 2019

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDAS EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN EL AÑO 2019", elaborado por el(a) maestrante JUSTO ALBERTO MOJICA DEL PEZO, egresado(a) de la Maestría de Administración de Empresas, mención en Gestión de las PYMES, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas, mención en Gestión de las PYMES**, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 2% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,

Cedeño Pinoargote Jairo Manuel
C.I.: 1305658591
DOCENTE TUTOR

Anexos

Anexo 3.

Certificado de gramatologo.

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Yo, Lcda. Mónica Elizabeth Mendoza Gómez, Mgs; certifico que he revisado la redacción y ortografía del contenido del TRABAJO DE TITULACIÓN " **ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN EL AÑO 2019** ", elaborado por el Sr. JUSTO ALBERTO MOJICA DEL PEZO, previa a la obtención al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LAS PYMES**.

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes.
- La acentuación es precisa.
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud en las ideas.
- No incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta.
- Se maneja con conocimientos y precisión la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto de fácil comprensión.

Por lo expuesto, y en uso de mis derechos como LICENCIADA EN COMUNICACION SOCIAL y MAGISTER EN MARKETING Y DIRECCION COMERCIAL, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su proyecto, previo a la obtención de su Grado Académico de Cuarto Nivel.

Atentamente,

Lcda. Mónica Mendoza Gómez, Mgs.
C.I. 0919597427

Anexos

Anexo 4.

Modelo de entrevista a Director Comercial



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES
GUION DE PAUTAS: DIRECTOR COMERCIAL

-) ¿Cómo describiría la actividad a la que se dedica su empresa?
-) ¿Cómo detallaría en general el ambiente laboral en la empresa?
-) En cuanto a su departamento ¿Cómo es el ambiente laboral?
-) ¿Cómo evaluaría el trabajo en equipo que hace su departamento?
-) ¿Cuál es el comportamiento del índice de morosidad en cartera vencida?
-) A su criterio ¿cuáles son las principales razones de morosidad en cartera vencida?
-) En la actualidad ¿Cómo influyen las políticas institucionales para recuperación de pérdidas en la cartera vencida?
-) En su opinión ¿Qué gestiones debe realizar la institución para recuperar la cartera vencida?
-) ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas técnicas?
-) ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas no técnicas?
-) ¿Qué opinión le merece la creación de un diseño de estrategias comerciales para mejorar la recuperación de pérdidas en CNEL?
-) ¿Qué estrategias debe incluir ese diseño para hacer más eficiente las pérdidas técnicas?

-) Si usted fuera el gerente comercial de CNEL ¿Qué haría para mejorar la recuperación de pérdidas?
-) ¿Cómo se imagina usted un departamento de recuperación de cartera ideal para CNEL?
-) ¿Qué recomendaría a CNEL para que tenga un departamento de recuperación de cartera ideal?

Anexo 4. Modelo de entrevista a Líder de recaudación (1)



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES
GUION DE PAUTAS: LÍDER DE RECAUDACIÓN 1

-) ¿Cómo describiría la actividad a la que se dedica su empresa?
-) ¿Cómo detallaría en general el ambiente laboral en la empresa?
-) ¿Cómo evaluaría el trabajo en equipo que hace su departamento?
-) A su criterio ¿Cuáles son las principales razones de morosidad en cartera vencida?
-) En la actualidad ¿cómo influyen las políticas institucionales para recuperación de pérdidas en la cartera vencida?
-) En su opinión ¿qué gestiones debe realizar la institución para recuperar la cartera vencida?
-) ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas técnicas?
-) ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la recuperación de pérdidas técnicas?
-) ¿Qué estrategias debe incluir el diseño para mejorar la disponibilidad de información de la cartera vencida?
-) Si usted fuera el gerente comercial de CNEL ¿Qué haría para mejorar la recuperación de pérdidas?
-) ¿Cómo se imagina usted un departamento de recuperación de cartera ideal para CNEL?
-) ¿Qué recomendaría a CNEL para que tenga un departamento de recuperación de cartera ideal?

Anexo 5. Modelo de entrevista a Líder de recaudación (2)



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES
GUIÓN DE PAUTAS: LÍDER DE RECAUDACIÓN 2

- Ñ Descripción de la actividad que realiza
- Ñ ¿Cómo califica su ambiente laboral?
- Ñ ¿Cómo se comporta el índice de la cartera vencida?
- Ñ Según su criterio ¿Cuáles son las principales razones de morosidad en el cliente?
- Ñ ¿Qué actividades o políticas se incluyen en la entidad para recuperar la cartera?
- Ñ ¿Qué gestiones deben realizar para recuperar la cartera?
- Ñ ¿Se han creado estrategias comerciales para mejorar la recuperación?
- Ñ ¿Qué estrategias podrían aplicarse para mejorar la recuperación de cartera?
- Ñ Si usted fuera gerente comercial ¿Qué haría para mejorar la recuperación de cartera?
- Ñ ¿Cómo imagina usted el departamento ideal para la recuperación de cartera?
- Ñ ¿Qué recomendaciones realizaría a la empresa CNEL para favorecer la solución de este problema?
- Ñ ¿Cuántos usuarios hay en cartera vencida?

Anexo 6. Modelo de entrevista a Líder de facturación



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES
GUIÓN DE PAUTAS: LÍDER DE FACTURACIÓN

- Ñ Descripción de la actividad que realiza
- Ñ ¿Cómo califica su ambiente laboral?
- Ñ ¿Cómo se aplica la facturación de los clientes?
- Ñ ¿Cuál es el porcentaje de recuperación de la cartera sobre la facturación de los clientes?
- Ñ ¿Cuál es el porcentaje de reclamaciones por efecto de los errores en la lectura para facturación?
- Ñ ¿Por qué cree que los clientes no cancelan su factura a tiempo?
- Ñ ¿Cuánto se factura en comparación a otras unidades de negocios?
- Ñ ¿A qué nivel ascienden las pérdidas por el servicio eléctrico registrado en el cantón?
- Ñ De todas las unidades de negocio ¿en qué puesto se ubica esta entidad?

Anexo 7. Modelo de entrevista a director financiero



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES
GUION DE PAUTAS: DIRECTOR FINANCIERO

-) Descripción de la actividad que realiza
-) ¿Cómo califica su ambiente laboral?
-) Según su criterio ¿Cuáles son las principales razones de morosidad en el cliente?
-) ¿Qué opina respecto a las gestiones implementadas por la entidad para recuperar la cartera?
-) ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la recuperación de pérdidas?
-) ¿Qué estrategias se ha adoptado para mejorar la recuperación de cartera?
-) ¿Qué estrategias se han adoptado para mejorar la disponibilidad de información sobre la cartera?
-) Si usted fuera gerente comercial ¿Qué haría para mejorar la recuperación de cartera?
-) ¿Cómo imagina usted el departamento ideal para la recuperación de cartera?
-) ¿Qué recomendaciones realizaría a la empresa CNEL para favorecer la solución de este problema?

Anexo 8. Modelo de encuesta a usuarios



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESTRATEGIAS COMERCIALES

MODELO DE ENCUESTA A CLIENTE EN MORA

1. ¿Con qué frecuencia recibe usted la planilla de su consumo en su domicilio?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Por cuánto tiempo ha mantenido planillas vencidas?

Entre 1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>	Entre 7 a 9 meses	<input type="checkbox"/>
Entre 4 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	Más de 9 meses	<input type="checkbox"/>

3. De las siguientes razones ¿Cuál considera usted que es la principal causa para no efectuar su pago a tiempo?

Desempleo	<input type="checkbox"/>	No recibe planilla de consumo	<input type="checkbox"/>
Otros gastos y necesidades	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
No recuerda la fecha de pago	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

4. ¿El departamento de Facturación le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores a pagar?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Cómo prefiere que se le recuerde su deuda vencida?

Llamada telefónica	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Mensaje SMS	<input type="checkbox"/>	Notificación escrita	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué tan atractivas le resultan las opciones de pago que CNEL dispone actualmente para mantenerse al día con su planilla?

Muy atractivas	<input type="checkbox"/>	Nada atractivas	<input type="checkbox"/>
Poco atractivas	<input type="checkbox"/>		

7. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar CNEL EP para lograr su satisfacción como usuario?

Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	Promociones	<input type="checkbox"/>
Facturación	<input type="checkbox"/>	Cobertura (información y puntos de pago)	<input type="checkbox"/>

8. ¿Motivaría el pago de sus cuotas vencidas la realización de descuentos?

Probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Motivaría el pago de sus planillas sin retrasos si se le ofrecen descuentos?

Probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Motivaría el pago de sus planillas sin retrasos si se realizan sorteos a clientes al día en sus obligaciones?

Probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Estaría interesado en asistir a charlas organizadas por CNEL EP sobre sus operaciones y beneficios al cliente?

Probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Acudiría a puntos de información al público para conocer los procesos del CNEL EP y realizar el pago de sus planillas?

Probable Nada probable
Poco probable

13. ¿Considera que la realización de charlas en unidades educativas aportaría a que los estudiantes tengan conciencia sobre el buen uso de la energía eléctrica?

Probable Nada probable
Poco probable

14. ¿Recibiría usted en su domicilio a personal que revise sus conexiones eléctricas dando recomendaciones para mejorar su flujo de suministro sin riesgos?

Probable Nada probable
Poco probable

15. ¿Estaría dispuesto a aceptar voluntariamente la recepción de planillas de consumo mediante correo electrónico?

Probable Nada probable
Poco probable

Anexo 9. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos

Activos Fijos	PARCIAL	TOTAL
Equipos de computación		1.825,00
Computador AIO HP 20-B305LA	1.718,00	
Impresora HP3515	107,00	
Activos de Control		
Equipos de oficina		424,00
Teléfono PANASONIC KXTG1711	82,00	
Celular SAM-S6810W	277,00	
Sumadora DR120	65,00	
Mobiliarios		1.366,00
Escritorio	600,00	
Sillón ejecutivo OMEGA (692112BL)	105,00	
Archivador	360,00	
Silla fija para visita OMEGA (692243BK)	84,00	
Papelera	14,00	
Basurero	20,00	
Pizarra	15,00	
Modulo secretaria/recepción	168,00	
Activos Diferidos		101.294,20
Gastos de Elaboración del Proyecto	1.500,00	
Gastos de Investigación y Desarrollo	5.000,00	
Gastos de Personal del Departamento de pérdidas	90.669,20	
Gastos de Capacitación Interna y Externa	4.125,00	
Otros Gastos		336,00
Otros Gastos	336,00	
Total		105.245,20

Elaborado por: Ing. Justo Mojica Del Pezo

Anexo 2. Valores de sueldos requeridos para el personal

Concepto	Pago por Colaborador	Cantidad Colaboradores	Valor Mensual	Valor Anual
Director del Departamento	1.937,25	1	1.937,25	23.247,00
Ingeniero Eléctrico	1.555,90	1	1.555,90	18.670,80
Supervisor de control de pérdidas	1.110,99	1	1.110,99	13.331,90
Supervisor de Campo	1.110,99	1	1.110,99	13.331,90
Analista Digitador	1.110,99	1	1.110,99	13.331,90
Secretaria	729,64	1	729,64	8.755,70
			Total	90.669,20

Elaborado por: Ing. Justo Mojica Del Pezo