



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO  
COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO:

INCREMENTO DE LA CARTERA DURANTE LA PANDEMIA  
DEL COVID19 EN LA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIO SANTA  
ELENA, AÑO 2021.

AUTOR:

MAYRA MARIUXI MUÑOZ MENDOZA

TUTOR:

ING. MARIA MAGDALENA GONZABAY ESPINOZA, MSC.

LA LIBERTAD, ECUADOR

FEBRERO DE 2022

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Mayra Mariuxi Muñoz Mendoza** con cédula de identidad número 0916415847, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



---

Ing. Mayra Mariuxi Muñoz Mendoza

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “Incremento de la cartera durante la pandemia del Covid19 en la CNEL EP, Unidad de Negocio Santa Elena, año 2021”, elaborado por la señora Mayra Mariuxi Muñoz Mendoza, del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

Ing. María Magdalena Gonzabay Espinoza, Msc.

**PROFESOR TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre, por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño; a mi padre que, aunque ya no está conmigo físicamente, está presente en todo momento; y, a mis tres hijos que son la razón de mi esfuerzo y mi anhelo de superación.

Mayra Mariuxi Muñoz Mendoza

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional; a mis docentes que me proporcionaron las herramientas necesarias para culminar esta etapa con éxito.

Mayra Mariuxi Muñoz Mendoza

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



---

QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.  
**DIRECTOR DE CARRERA**



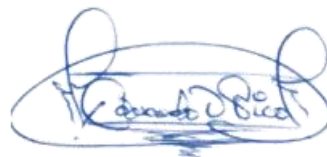
---

Ing. María Gonzabay Espinoza, Msc.  
**DOCENTE TUTOR**



---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, Msc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, Msc.  
**COORDINADOR MAE.**



---

Abg. Víctor Coronel Ortiz, Msc.  
**SECRETARIO GENERAL UPSE**

## **INCREMENTO DE LA CARTERA DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID19 EN LA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, AÑO 2021.**

### **RESUMEN**

Este trabajo, definido como Incremento de la cartera durante la pandemia del Covid19 en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, año 2021, corresponde a un trabajo de investigación orientado a determinar el estado actual de la cartera en la institución, a través de revisar las causas del incremento de la cartera, analizar los efectos generados por las medidas derivadas de la pandemia en el incremento de la cartera y establecer estrategias de gestión del talento humano que permitan incrementar el índice de recaudación de clientes. Para la elaboración de este componente práctico de investigación, se aplicó una metodología de investigación documental y revisión bibliográfica; así como también se consideró la Investigación de Campo con la realización de entrevistas a 9 expertos; con un cuestionario orientado a establecer los objetivos de investigación. Se utilizó el instrumento de la entrevista, que nos ayudó a obtener de manera ágil y concisa la información observada y resumirla en información numérica y matemática para luego ser evaluada. Como conclusión se estableció la factibilidad de implementación de estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación de clientes en la institución.

**Palabras claves:** Pandemia, Cartera, Talento Humano, Estrategias.

## **ABSTRACT**

This work, defined as Portfolio Increase during the Covid19 pandemic at CNEL EP Santa Elena Business Unit, year 2021, corresponds to a research project aimed at determining the current status of the portfolio in the institution, through reviewing the causes of the increase in the portfolio, analyze the effects generated by the measures derived from the pandemic on the increase in the portfolio and establish human talent management strategies that allow increasing the client collection rate. For the elaboration of this practical research component, a methodology of documentary research and bibliographic review was applied; as well as the Field Research was considered with the conduct of interviews with 9 experts; with a questionnaire aimed at establishing the research objectives. The interview instrument was used, which helped us obtain the observed information in an agile and concise manner and summarize it in numerical and mathematical information to be later evaluated. As a conclusion, the feasibility of implementing human talent management strategies that allow increasing the rate of collection of clients in the institution was established.

**Keywords:** Pandemic, Portfolio, Human Talent, Strategies.



## **INTRODUCCIÓN**

Con respecto a la pandemia derivada del Covid 19, la Organización Mundial de la Salud (OMS) a finales de diciembre de 2019, reportó la presencia de una enfermedad de origen desconocido parecida a la neumonía, en la ciudad de Wuhan, China. A principios de enero de 2020 identificaron la causa como una nueva cepa de coronavirus denominándola Covid-19; esta enfermedad se expandió rápidamente a todos los continentes, decretándola así el 11 de marzo de 2020 por la OMS como una pandemia a nivel mundial (OMS, 2020).

A causa de esta situación, como lo manifiesta Sunniva (2020), inmediatamente se sintieron los estragos económicos en las grandes y medianas empresas, tanto públicas y/o privadas debido a todas las restricciones y confinamiento mundial, afectando la caída de las ventas y dejando a un sinnúmero de trabajadores sin el ingreso que sustenta la economía familiar.

No obstante, desde el inicio de la pandemia mundial del COVID 19 en marzo 2020, se han publicado, decretos, leyes y resoluciones de nuestro ente regulador, que han impedido en determinados periodos de tiempo las actividades de recuperación de cartera, lo cual sumado a la situación laboral del sector privado y su afectación (despidos, disminución de sueldos, cierre de locales, etc.) ha incidido en el aumento de la morosidad. Se exceptuó de esta prohibición las actividades o servicios considerados esenciales en la emergencia, como el personal de la salud, las fuerzas de seguridad, los supermercados y cadenas conexas, etc., lo cual trajo como consecuencia un impacto en la economía a nivel mundial (OMS, 2020).

En cumplimiento a la Ley Humanitaria expedida por el Gobierno Nacional, la CNEL EP suspendió los cortes de energía eléctrica, lo que ocasionó un incremento considerable de la cartera vencida en el año 2020; en ese aspecto para nuestro caso de estudio se analizará el estado actual de la cartera y se definirán estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación de clientes en el corto y mediano plazo.

## **Planteamiento del problema.**

El Ecuador es uno de los casos de mayor fragilidad en el mundo de hoy como consecuencia del Covid19. Despojados de toda liquidez posible, por el modelo económico que prevaleció hasta el 2017 y que conceptualmente ha sido cambiado, pero muy poco en la práctica todavía y con mucha debilidad y falencias, y no teniendo además moneda propia, la economía ecuatoriana depende del apoyo de los organismos internacionales.

A raíz de la pandemia los países a nivel mundial entraron en cuarentena y reforzaron todos sus protocolos de bioseguridad para el ingreso y salida de cualquier persona, objeto y demás a su territorio. Esto ocasionó que por medidas de bioseguridad se declarara estado de excepción en el Ecuador en marzo de 2020 y se dispuso la suspensión de los cortes de servicios básicos, como el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica. Esta situación generó en las instituciones el crecimiento de la cartera y morosidad (Moreira, 2021).

En ese aspecto para nuestro caso de estudio, la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, debido a estas medidas derivadas de la pandemia y a la suspensión de las actividades de corte, precoactiva y coactiva en el periodo comprendido entre marzo de 2020 y agosto de 2021, tuvo un incremento de su cartera; siendo necesario bajo esta problemática, determinar el estado actual de la cartera en sus diversos segmentos y establecer si existe la necesidad de definir estrategias que permitan incrementar el índice de recaudación de clientes públicos, privados, masivos y especiales, en el corto y mediano plazo.

Por lo que formulamos la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo influyó la pandemia en el incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?

## **Justificación**

### **Justificación teórica**

La solvencia y solidez de una organización pública es evaluada y valorada en primera instancia por sus administradores, clientes y entes reguladores, en base a los índices de liquidez, rentabilidad y gestión de cartera que están presentes en el diario desarrollo de sus actividades, es decir que atienda los requerimientos de fondos de la organización en el momento mismo que lo requieran, sin generar escenarios de iliquidez (Jara, 2018).

En este contexto y considerando la necesidad de las empresas públicas en obtener herramientas que les ayuden a mejorar su efectividad interna, se realiza la presente investigación, la cual resulta de valor para la Institución beneficiaria, ya que se evaluará la situación de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena a partir del estudio del estado de la cartera y su incremento, así como los niveles de morosidad en la cartera que se han generado a partir del proceso de pandemia derivado del Covid 19, con la finalidad de mitigar efectos negativos que pueda acarrear un posible incremento en la edad de la cartera vencida y que podría llevar a consecuencias de gestión no deseadas.

### **Justificación práctica**

El presente componente práctico a realizarse en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, se justifica debido a los resultados que se obtendrán de la evaluación de la organización, la misma que servirá para que estudiantes e investigadores puedan visualizar y estudiar en base a los indicadores obtenidos y la forma en la que ha sido manejada la gestión de cartera de esta institución pública de servicios; además de la definición de estrategias que permita incrementar el índice de recaudación en los segmentos de clientes públicos, privados, masivos y especiales, en el corto y mediano plazo.

## **Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo general.**

- Establecer el estado actual de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar las causas del incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- Analizar los efectos generados por las medidas derivadas de la pandemia en el incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- Establecer estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación de clientes.

## **Marco Conceptual**

### **Cartera**

La administración y recuperación de cartera es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas (Bermúdez, 2020).

Es recomendable que las empresas que tengan políticas de seguimiento y control de cartera, en primer lugar, clasifiquen las deudas por el número de días que tiene de mora, usualmente se hace el primer grupo de 1 a 30 días, el segundo de 30 a 60, de 60 a 90, de 90 a 180, de 180 a 360 y más de 360 días, esto permite agruparlas en cartera corriente, vencida y cuentas de difícil recaudo; así mismo, para la administración se debe implementar periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías, cumplimiento de los términos pactados (Jaramillo, 2021).

Estos lineamientos deben quedar claros y plasmados en un documento de conocimiento de las personas que toman las decisiones contables y financieras de la empresa, por ejemplo, para los registros contables los montos que no son recuperados pese a las actividades de cobro de cartera serán tomados como pérdidas; por lo tanto, contablemente se debe provisionar para que en los resultados de cierres contables sea reconocida como un gasto (Carrión, 2016). Es por esto que la identificación y adecuada administración de la cartera permitirá tomar decisiones contables y financieras que se verán reflejadas al final del periodo (Cedeño, 2020).

### **Cartera corriente o por vencer**

Según Vera (2020), la cartera corriente o por vencer es el saldo final neto, que corresponde a la cartera de crédito, llevando consigo a una ordenación de pagos forzosos, con fechas de corte plenamente establecida. Esto quiere decir que la cartera por vencer es una acción en donde el crédito no cumple con los días necesarios de vencimiento, da a conocer con más exactitud el límite de días hacia

el cliente. Para el autor, la cartera por vencer cuenta con un grado de importancia dentro de una entidad, ya que es una cartera que no se encuentra en términos de días vencidos o en morosidad.

### **Cartera vencida**

La cartera vencida corresponde al monto de crédito otorgado a una persona por parte de una entidad, esto llegando a convertirse en una serie de riesgos para la empresa pues su servicio se encuentra en mora por sobrepasar los días de incumplimiento de pago de sus obligaciones, tomando en consideración que la cartera vencida se toma en morosidad a partir del primer día de vencimiento del crédito (Tenemea, 2020).

Según Chafla (2021), corresponden a documentos acordados, que presentan un alcance en sus límites máximos de sus plazos establecidos ya sea 60, 30 o los días vencidos acordados por normativa, dando lugar a la generación de cancelaciones obligatorias de sus pagos por parte del cliente. Como criterio adicional el autor argumenta sobre la cartera vencida, que son documentos de crédito de cuentas por cobrar no liquidadas al vencimiento establecido por la institución, por parte de sus clientes.

### **Cartera de difícil recaudo**

Son aquellas deudas, que no son pagadas en el plazo establecido, que pueden ser objeto de cobro persuasivo, gestión que se concibe como el conjunto de actividades tendientes a la obtención del pago inmediato y voluntario de la obligación vencida y que se han agotado todos los recursos de la etapa de cobro persuasivo, persistiendo el comportamiento de no pago, por lo que pueden ser objeto de evaluación para el cobro jurídico (Campaña, 2021).

### **Aspectos socioeconómicos en el Ecuador**

Para Cevallos (2020), el impacto económico actual derivado de la pandemia es inédito; no se tiene antecedentes de una situación similar en los últimos años, bajo el sistema monetario en la economía moderna globalizada, la cual además de

la gran interdependencia financiera de las economías del mundo, tiene la realidad de la gran expansión e importancia del comercio internacional.

Una paralización de oferta y demanda de bienes y servicios de esta magnitud, no se ha dado antes en la historia, excepto por las guerras. Por lo tanto, por esa misma globalización, y como no habrá país que se escape del virus, las economías han decrecido dramáticamente (Limón, 2021).

El Ecuador es uno de los casos de mayor fragilidad en el mundo de hoy como consecuencia del C19. Despojado de toda liquidez posible, por el modelo económico que prevaleció hasta el 2017 y que conceptualmente ha sido cambiado, pero muy poco en la práctica todavía y con mucha debilidad y falencias, y no teniendo además moneda propia (Arancibia, 2020).

Para Almeida (2020), la economía ecuatoriana hoy depende del apoyo de los organismos internacionales, pues se necesita en forma absolutamente urgente créditos internacionales que suplan el déficit; de no darse esto, se corre riesgo de rotura de la cadena de pagos y de afrontar una recesión-depresión de incalculables proporciones. Cuando una cadena de pagos queda totalmente rota, los daños son impredecibles en lo económico y sobre todo en lo social.

En relación al contexto de análisis sociodemográfico, el indicador que corresponde al nivel de pobreza según INEC (2020) ha mostrado un incremento a finales del año 2020, llegando al porcentaje alarmante del 25%; puesto que, en comparación con los últimos tres años, se puntúa como la tasa más alta en los registros presentados. Situación parecida expresa el indicador de la pobreza extrema presentando un total de 9,1% para finales del mismo periodo.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de investigación**

Para la elaboración de este componente práctico de investigación, se aplicará una metodología de investigación documental y revisión bibliográfica. Se utiliza este tipo de investigación ya que es la que cumple con las expectativas planteadas para obtener la información necesaria en el desarrollo del presente documento. Conociendo los distintos métodos existentes para realizar un trabajo de investigación, se utilizará el método de análisis de datos, aplicando un estudio minucioso cualitativo sobre los datos obtenidos (Calizaya, 2020).

Con el fin de conocer los aspectos más relevantes, el enfoque de investigación es mixto ya que utilizará ambas concepciones, investigación cualitativa e investigación descriptiva, debido a que el trabajo busca recoger datos e información para luego analizarlos y estudiarlos de una manera objetiva (Hernández Sampieri, R. Fernández Collao, 2016).

Para (Parodi, 2015), en este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia en el método descriptivo, donde se busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores.

### **Diseño de la investigación**

Este estudio consiste en un análisis descriptivo, desarrollado en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena Santa para evaluar y determinar el estado actual de la cartera vencida, mediante la revisión de la base de datos de la institución en el periodo 2019, 2020 y 2021, estableciendo los efectos generados después de la pandemia y poder evaluar su influencia en el incremento de la cartera en la Unidad de Negocio (Suárez, 2016).



## **Población y muestra**

Debido a que el presente trabajo sigue una orientación cualitativa, no se define una población o muestra.

En su lugar se establece que para la revisión del objeto de estudio se analizó la base de datos de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, con el propósito de determinar el estado actual de la cartera vencida.

Para contrastar las evidencias recogidas de los referentes empíricos se utiliza la entrevista a profundidad con 8 expertos, cuyo perfil se expone a continuación:

**Tabla 1.**

*Expertos a aplicar instrumento*

Perfil	Cantidad
Director comercial	1
Líder de recaudación y gestión de cartera	1
Especialista de recaudación	1
Profesional de grandes clientes	1
Profesional jurídico	1
Técnico de corte y reconexión	1
Técnico de cobranza	1
Técnico de recaudación	1
Total Entrevistados	8

*Nota:* Esta tabla muestra el perfil y cantidad de expertos entrevistados en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

## **Técnica e instrumento**

La instrumentación se realizará a partir de la aplicación de un cuestionario tipo entrevista, instrumento que se utiliza para el desarrollo de investigaciones de tipo descriptivo, para efectos de describir la problemática planteada (Fidias Arias, 2012).

La entrevista a aplicar, la ubica en la sección de anexos, establecido en el anexo A.

## **Procesamiento**

La información para el presente estudio fue recolectada y procesada de la siguiente manera:

- Presentación del instrumento de investigación.
- Recolección de información (datos de los expertos).
- Tabulación de datos sobre la base de datos de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena mediante Excel.

## **Análisis de Resultados**

### **Resultados sobre la base de datos de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena mediante Excel.**

#### **Tabla 2.**

*Variaciones Facturación/Recaudación - Año 2019-2020-2021*

Periodo	Total Facturación (USD)	Total Recaudación (USD)	Índice de Recaudación
2019	\$ 75,601,109.87	\$ 72,410,412.51	95.78%
2020	\$ 76,371,535.09	\$ 53,099,888.43	69.53%
2021	\$ 87,931,897.89	\$ 75,823,966.21	86.23%

*Nota:* Esta tabla muestra la variación del índice de recaudación en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, durante el periodo 2019, 2020 y 2021, en la cual se observa una notable reducción de la recaudación durante el año 2020. En lo que va del 2021 el porcentaje de recaudación está en aumento, lo cual responde a que se está recuperando parte de la cartera generada en el año 2020.

**Tabla 3.**

*Variaciones Facturación/Recaudación por segmento de cliente público y privado Año 2019-2020-2021*

Periodo	Segmento	Total Facturación (USD)	Total Recaudación (USD)	Índice de Recaudación
2019	Publico	\$ 10,441,967.08	\$ 9,498,922.90	90.97%
	Privado	\$ 65,159,142.79	\$ 62,911,489.61	96.55%
2020	Publico	\$ 10,524,217.57	\$ 7,023,883.64	66.74%
	Privado	\$ 65,847,317.52	\$ 46,076,004.79	69.97%
2021	Publico	\$ 11,322,757.39	\$ 8,136,412.67	71.86%
	Privado	\$ 76,609,140.50	\$ 67,687,553.54	88.35%

*Nota:* Esta tabla muestra la variación del índice de recaudación en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena en el segmento de cliente público y privado durante el periodo 2019, 2020 y 2021, donde es notorio que el año de la pandemia se dejó de recaudar aproximadamente 20 millones, teniendo mayor repercusión el segmento de clientes privados.

**Tabla 4.**

*Variaciones Facturación/Recaudación por segmento de cliente masivo y especial Año 2019-2020-2021*

Periodo	Segmento	Total Facturación (USD)	Total Recaudación (USD)	% de Recaudación
2019	Masivos	\$ 44.786.782,46	\$ 43.098.634,18	96,23%
	Especiales	\$ 30.814.327,41	\$ 29.311.778,33	95,12%
2020	Masivos	\$ 43.406.623,44	\$ 27.289.668,13	62,87%
	Especiales	\$ 32.964.911,65	\$ 25.810.220,30	78,30%
2021	Masivos	\$ 51.114.715,30	\$ 42.082.978,95	82,33%
	Especiales	\$ 36.817.182,59	\$ 33.740.987,26	91,64%

*Nota:* Esta tabla muestra la variación del índice de recaudación en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena en el segmento de cliente masivo y especial durante el periodo 2019, 2020 y 2021, en la cual se puede observar que en el año 2021 se proyecta una recuperación de este índice en el segmento de clientes especiales.

**Cartera vencida total en millones.**

**Tabla 3.**

*Cartera vencida total 2019 – 2020 – 2021 y metas planteadas en cada trimestre.*

<b>Cartera Vencida en millones</b>				
<b>MES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PRIVADO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Meta</b>
III Trimestre 2019	\$16,42	\$12,60	\$29,02	\$26,70
IV Trimestre 2019	\$17,73	\$12,98	\$30,70	\$29,70
I Trimestre 2020	\$21,89	\$20,53	\$42,42	\$35,77
II Trimestre 2020	\$22,50	\$23,13	\$45,63	\$35,25
III Trimestre 2020	\$22,94	\$22,92	\$45,85	\$34,67
IV Trimestre 2020	\$21,21	\$21,52	\$42,73	\$30,80
I Trimestre 2021	\$21,89	\$20,53	\$42,42	\$35,77
II Trimestre 2021	\$22,50	\$23,13	\$45,63	\$35,25
III Trimestre 2021	\$22,94	\$22,92	\$45,85	\$34,67
IV Trimestre 2021	\$24,06	\$23,19	\$47,24	\$24,46

*Nota:* Esta tabla muestra la cartera vencida de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena segmentada en trimestres, correspondiente al periodo 2019, 2020 y 2021, así como también la meta establecida en cada periodo, con una notoria variación con respecto a los resultados obtenidos en los últimos dos años.

**Saldos de la cartera por rango de deuda.**

**Tabla 4.**

*Saldos de la cartera al corte del año 2021.*

RANGO	2019		2019%	2020		2020%	2021		2021%
	CLIENTE	VALOR		CLIENTE	VALOR		CLIENTE	VALOR	
<b>0-30 DIAS</b>	27311	\$ 718.882,07	2,34%	30490	\$ 916.959,33	2,15%	20982	\$ 657.734,03	1,39%
<b>31-60 DIAS</b>	9269	\$ 378.000,50	1,23%	14216	\$ 990.861,04	2,32%	11749	\$ 690.534,39	1,46%
<b>61-90 DIAS</b>	3169	\$ 256.267,05	0,83%	8522	\$ 774.815,51	1,81%	6487	\$ 551.207,80	1,17%
<b>91-180 DIAS</b>	2966	\$ 437.508,97	1,42%	6116	\$ 1.224.154,09	2,86%	11296	\$ 1.549.222,24	3,28%
<b>181-360 DIAS</b>	2810	\$ 986.422,20	3,21%	18692	\$ 5.704.403,62	13,35%	12512	\$ 3.834.240,09	8,12%
<b>MAYOR A 360 DIAS</b>	29638	\$27.927.651,04	90,96%	36234	\$33.119.489,21	77,51%	40270	\$39.959.589,68	84,58%
<b>Total general</b>	<b>75163</b>	<b>\$30.704.731,83</b>	100,00%	<b>114270</b>	<b>\$42.730.682,80</b>	100,00%	<b>103296</b>	<b>\$47.242.528,23</b>	100,00%

*Nota:* Esta tabla muestra los saldos de cartera de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena por rango de deuda, durante el año 2019, 2020 y 2021, donde se observa que la mayor cantidad de la cartera se concentra en el segmento de clientes con mas de 360 días de mora.

**Resultados de las entrevistas a expertos de la empresa CNEL EP  
Unidad de Negocio Santa Elena mediante Excel.**

**Pregunta 1.**

*¿De qué manera usted considera que influyó la pandemia en el incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?*

Los entrevistados en su mayoría consideran que una de las principales causas del incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena ha sido la incidencia de la pandemia que afectó la economía de los hogares de Ecuador, así como de todo el mundo. La pandemia por COVID-19 influyó significativamente debido a que las medidas de confinamiento que se dieron a nivel nacional, para precautelar un impacto mayor en la salud de los habitantes, causó que también disminuyan las actividades económicas que son sustento de la población, por lo que la mayoría de clientes vivió una crisis socioeconómica que les impidió cumplir con sus obligaciones en el pago de servicios básicos, especialmente el pago de la energía eléctrica. Esto ocasionó que muchas familias pasen a una pobreza extrema y en muchos casos una situación económica compleja, lo cual llevó a que las personas prefieran comprar comida antes que pagar los servicios básicos.

**Pregunta 2.**

*¿Cuál considera que es el estado actual de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?*

De lo expuesto en la pregunta previa, los entrevistados manifiestan que los efectos de la pandemia generaron en la organización que la cartera vencida aumente de manera vertiginosa durante los últimos dos años (pandemia), lo cual ha influido directamente a los consumidores tanto públicos como privados, generando un índice de recaudación que bordea de manera mensual entre 75 % y 80% de la facturación corriente. Es decir, por cada \$1.00 facturado, se dejan de percibir \$0.20 en la Unidad de Negocio Santa Elena, dificultando la operatividad interna en el ámbito comercial y de distribución.

La cartera de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena es de 24 millones de USD en el sector público y de 23 millones de USD en el sector privado. Por antigüedad en ambos sectores la mayor cartera se encuentra en el rango de 1 a 5 años.

**Pregunta 5.**

*En los últimos 12 meses, ¿Ha experimentado alguna mejoría en la recaudación de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?*

De acuerdo a las diversas opiniones de los entrevistados, a pesar de la situación vivida durante la pandemia, y de que no se realizaron medidas coercitivas (no cortes, no coactiva) se han podido mantener los ingresos para la institución, sólo durante los 3 primeros meses críticos sí hubo una baja significativa de la recaudación, pero posteriormente aumentó la recaudación teniéndose en promedio un 86% de recaudación vs la facturación. La meta es alta, el indicador debe ser superior al 97% pero para la situación por pandemia considero que ha sido un nivel aceptable que tratamos cada día de mejorar y que también dependemos de la respuesta de nuestros clientes.

**Pregunta 7.**

*¿Considera usted aplicable la implementación de estrategias que permita incrementar el índice de recaudación de grandes clientes en el corto y mediano plazo, detállelas?*

Los entrevistados establecieron la pertinencia de la aplicación de estrategias, en particular las relacionadas al Talento Humano, tanto para la adecuada distribución de tareas como para el cumplimiento de las metas de cartera. Con capital humano capacitado se pueden implementar estrategias innovadoras que permitan mejorar la gestión y mejorar los índices de recaudación y disminuir la cartera vencida. Una de ellas sería implementar tele medición o medidores inteligentes a los grandes clientes, esto permitiría realizar la medición de los consumos en forma remota, optimizando recursos en lo concerniente a la toma de lectura e información oportuna de los valores por pagar.

## **ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO**

### **INFORME ACADÉMICO**

#### **Título**

Incremento de la cartera durante la pandemia del Covid19 en la CNEL EP, Unidad de Negocio Santa Elena, año 2021.

#### **Diagnóstico**

Como base del diagnóstico, en lo que corresponde a la aplicación de la entrevista a expertos en gestión de la cartera, así como de los datos estadísticos, observamos que las causas del incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, alineándonos al objetivo específico 1, corresponden a que durante el confinamiento existieron medidas gubernamentales que no permitieron la suspensión del servicio a clientes con deuda, así como también la falta de empleo de los clientes que no permitieron que se mantengan al día con sus planillas; la pandemia afectó más que nada al sector público ya que debido a la crisis económica que atraviesa el país, se ha generado una falta de liquidez de la caja fiscal que genera demoras en el pago de obligaciones; y, en lo que respecta al talento humano, la organización no contaba con la suficiente cantidad de recursos humanos, y los presentes se veían expuestos a falta de capacitación en el seguimiento de cartera en modalidad teletrabajo y bajo escenarios extremos (pandemia).

En el ámbito financiero en relación con el objetivo específico 2, la pandemia provocó que la cartera vencida aumente de manera vertiginosa durante los últimos dos años, con un bajo índice de recaudación en la facturación corriente, dificultando la operatividad interna en el ámbito comercial y de distribución. Sumado a esto, como punto alternativo, las limitantes que existen para poder realizar la baja de cartera vencida con más de 10 años de antigüedad; se necesita de definiciones del MERNNR y del desarrollo realizado por CNEL EP para una reforma legal que permita dar de baja la cartera incobrable de acuerdo con sustentados informes comerciales, jurídicos y financieros.



Como reflexión del diagnóstico, podemos establecer que sobre la incidencia del Covid 19 al ser una situación global, regional y local, la gerencia no tiene factibilidad de mitigar la situación económica que afecta a sus clientes, lo cual sumado a los continuos escándalos mediáticos enfrentados por CNEL EP en el año 2020, no permitieron incentivar las acciones enfocadas a la mejora de la recaudación; sin embargo, si tiene espacio de mejoramiento en relación a la gestión del talento humano, en particular la que tiene relación directa con la cartera en el ámbito de gestión, recaudación y seguimiento de la misma; ya que como se observa en los resultados de la instrumentación es perfectamente factible la aplicación de estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación de clientes.

### **Objetivos y pronóstico**

#### **Objetivos**

- Fundamentar estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación de clientes en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- Definir la aplicabilidad de implementación de estrategias de gestión del talento humano para la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- Definir la aplicabilidad de implementación de estrategias de gestión del talento humano orientadas a la recuperación de la cartera vencida en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

#### **Pronóstico**

- Que la empresa pública CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena tenga talento humano capacitado para afrontar los efectos de la nueva normalidad tanto en trabajo presencial como teletrabajo, con la capacitación adecuada para la gestión de la cartera en escenarios complejos.

## **Introducción o Fundamentación**

La organización en la que se llevó a cabo este estudio, la Empresa Eléctrica Pública Estratégica CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena implementa los procesos de gestión humana propios del ciclo del trabajador, bajo un escenario normal antes de pandemia; con procesos característicos en este tipo de organización, como reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, retiro o desvinculación, temas de salud ocupacional, nómina y beneficios (CNEL, 2020).

Existen procesos propios de todo ciclo de vida del empleado en una institución pública en el Ecuador, por lo que al igual que otras organizaciones a nivel mundial tanto públicas como privadas se vieron expuestas a los factores derivados de la pandemia, como el cambio de modalidad de trabajo (teletrabajo) sin la preparación y herramientas adecuadas, así como la afectación de la empresa en lo que respecta a la baja repentina de la recaudación y la falta de preparación para afrontar la gestión de cartera tanto de la organización como de su talento humano, desnudando las falencias que ya existían previo a la pandemia y que se acrecentaron durante y post pandemia.

Dentro de los hallazgos más importantes se encontró que las transformaciones en la organización y en su talento humano, no se dieron en los procesos como tal sino, en las formas o mecanismos con los que se llevaron a cabo estos. En este sentido, los procesos que requerían de la presencialidad y el relacionamiento social se adaptaron al espacio virtual en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

En ese aspecto la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena requiere establecer las bases para la implementación de estrategias de gestión del talento humano que permita incrementar el índice de recaudación y fundamentar su aplicabilidad para que la organización tenga talento humano preparado y capacitado para la gestión de la cartera, la cual ha sufrido un incremento importante, considerando la dificultad de recuperación del sector público y la suspensión de las actividades de recuperación en los años 2020 y 2021.

## **Desarrollo**

Después de haber ubicado y diagnosticado que la problemática sustancial que ha afectado a la empresa CNEL EP Unidad de negocio Santa Elena, se encuentra establecida en la necesidad de una adecuada gestión de su talento humano, al haber ubicado sus falencias, es de indicar que los efectos del Covid 19 en el entorno laboral de la empresa inciden directamente, tanto en el ámbito del presupuesto como la forma de organización del recurso humano que la institución requiere para estar acorde a las necesidades de su entorno, el cual ha afectado directamente en la rentabilidad de la misma derivado del incremento de su cartera.

Ante este panorama, la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena necesita implementar nuevas estrategias con miras a cuidar su recurso más valioso: sus colaboradores. En este sentido, y tomando como referencia a Vera (2021), en su estudio “Estrategias frente a la pandemia”, se establece que en la nueva normalidad durante y post-pandemia, la gestión del talento humano en las organizaciones debe caracterizarse por poner el acento en aspectos como, el compromiso o el potencial de los empleados o en cómo evitar su desmotivación, así como reorganizar y seleccionar el talento humano requerido y adecuado sin aumento de estrés y carga laboral.

De acuerdo a Calderón (2020), esta visión contempla todo el ciclo laboral del empleado en la empresa, puesto que arranca con la llegada de un nuevo trabajador a la plantilla y se mantiene hasta su salida de la compañía, tomando en consideración aspectos como establecer el talento de cada empleado, ya que en ocasiones el talento de los empleados se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de Recursos Humanos y, especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento.

Utilizar el talento humano adecuadamente; que corresponde a ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese

potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador (Molina, 2021).

También es fundamental retener los mejores talentos dentro de la empresa y esto sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional. Si el empleador no se siente a gusto en la organización, esa desmotivación se traduce en bajo rendimiento, esto se particulariza mucho hoy en día con el estrés y sobrecarga laboral en las organizaciones una vez superada la cuarentena (pandemia) (Tejada, 2021).

En esa misma línea también es importante la creación de nuevos talentos y para conseguir nuevos talentos dentro de la organización es necesario encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se prime la polivalencia, la proactividad, la autonomía y los deseos de autosuperación; tarea muy complicada en las organizaciones post-pandemia y en particular en empresas públicas como CNEL EP que actualmente poseen limitaciones; pero que con la aplicación de estrategias medibles puede cumplirse.

Entre los puntos más importantes antes de la aplicabilidad de estrategias puntuales orientadas a resolver situaciones específicas como es el caso de mejorar la recaudación de cartera vencida a través de una buena gestión de su talento humano, se establece imprescindible la adaptabilidad de la organización al talento de sus miembros; en ese aspecto y siendo puntuales en el caso de CNEL EP, la organización debe ser capaz de adaptarse a este tipo de contexto, lo que en ocasiones puede significar adaptar también la forma de funcionar de la propia organización al talento de sus empleados (Escobar, 2020).

A continuación, observaremos la aplicabilidad de estrategias orientadas a cumplir lo mencionado.

## **Aplicabilidad de implementación de estrategias de gestión del talento humano para la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.**

En un momento en el que la mayoría de los países está luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y principalmente garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados, para el cumplimiento de la visión y misión de la Corporación (Alvarado, 2019).

En este momento, la institución enfrenta diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción de los pagos de los clientes y el requerimiento de personal suficiente para el suministro, mantenimiento y gestión integral de sus servicios; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; y, las dificultades relacionadas con el teletrabajo (CNEL, 2020).

Partiendo de una revisión de las principales prácticas empresariales tomando como referencia a Deloitte (2021), en materia de planificación de continuidad de negocios y gestión de escenarios emergentes, se plantea las siguientes medidas para hacer frente a esta situación post pandemia en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena:

1. Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.

La CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena debería contar con un “Equipo de Respuesta a Emergencias” que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman decisiones de la manera más rápida y acertada posible.

2. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia.

La CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena debe contar con un plan de contingencia para emergencias o planes de sostenibilidad empresarial, que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una emergencia importante.

De acuerdo con la evaluación de riesgos, la empresa debe responder a cuestiones relacionadas con el aforo, espacio de oficinas, la logística, la seguridad del personal y la comunicación con los clientes, así como organizar otros aspectos relevantes relacionados con escenarios derivados de la pandemia y la división del trabajo (Benavides, 2021).

3. Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.

4. Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.

Es recomendable que la empresa establezca mecanismos de trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para la aplicación de métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios, brindando las herramientas necesarias.

Además, la empresa debe establecer un sistema de vigilancia de la salud de los empleados y mantener la información personal sobre la salud de estos con total garantía de confidencialidad.

5. Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la interacción a corto plazo.

Después de una situación de emergencia sanitaria, la institución debe trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad.

6. Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer

o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación.

Fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando estos se producen.

### **Aplicabilidad de implementación de estrategias de gestión del talento humano orientadas a la recuperación de la cartera vencida en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.**

Como parte de tener una adecuada gestión de cartera bajo el escenario actual de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, se plantea la definición de las siguientes estrategias relacionadas al talento humano con el propósito de mejorar la recaudación en la institución:

- Estructura organizacional adecuada para la gestión de cartera.  
Dado que, como dato relevante y relacionado a esta estrategia, es de indicar que en el año 2019 y 2020 se realizó un recorte de personal en el área de cartera, debido a la reducción del presupuesto de la empresa y se despidieron a 7 funcionarios, entre analistas y fiscalizadores, por lo que es necesario establecer cuál es la estructura con cargos, perfil y competencias requeridas de acuerdo al escenario actual de la organización.
- Capacitación.  
Es necesario brindar una constante capacitación al personal de cartera, en materia de análisis financiero, trato con clientes y empresas con niveles de morosidad altos y preparación en nuevas técnicas de cobranza con apoyo de las TICs (Deloitte, 2021).
- Preparación y herramientas informáticas.  
Es fundamental que el personal de cartera tenga a su alcance una base de datos actualizada que permita obtener los datos del cliente y su situación de

morosidad. Es necesario contar con herramientas informáticas que ayuden a agilizar la gestión de cobro, y facilite la descarga de información para el análisis y la toma de decisiones.

- **Mejoramiento del clima laboral.**

Es necesario bajo este escenario y tomando en consideración las mejores prácticas empresariales como las de Deloitte (2021), que la organización presente un escenario adecuado al talento humano para poder hacer la gestión con las herramientas requeridas tanto en labores presenciales como en teletrabajo, dotándoles de los utensilios esenciales sin perder el vínculo con la organización.

- **Evaluaciones por cumplimiento.**

En el escenario actual de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, es necesario establecer indicadores y metas para el proceso de gestión de cartera de manera distribuida y homogénea, con revisiones periódicas de los indicadores, por ejemplo: (Clientes vencidos/clientes recuperados) con metas alcanzables y horizontes mínimos.

- **Asignación presupuestaria.**

Como todo proceso de cambio es necesaria la asignación presupuestaria correspondiente para el cumplimiento de estrategias que lo requieran, en particular las relacionadas con herramientas informáticas, equipos tecnológicos, planes de capacitación, y contratación de servicios externos para la gestión persuasiva y coercitiva de la cartera.



## **Conclusiones – Recomendaciones del informe**

En este momento, CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena y como muchas otras organizaciones se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción de los pagos de los clientes y el requerimiento de personal suficiente y preparado para afrontar el actual escenario.

En esa línea la organización requiere de la aplicación de estrategias vinculadas a un nuevo escenario mundial y empresarial, en particular a la gestión de cartera, al ser un proceso central en la institución, de la cual se liga a las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, etc., que le permita al personal actualizar sus conocimientos y adquirir nuevos; que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales en la gestión de cartera; que incrementen su desempeño dentro de la institución y que estén más preparados para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

La participación de las y los trabajadores en una Institución bajo el escenario actual dista de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, actualización de conocimiento, preparación en escenarios emergentes, acceso a herramientas tecnológicas y contar con una dirección y presupuesto adecuado a la nueva realidad.

De esta forma el personal del área de cartera tendrá la preparación y herramientas para mitigar la cartera vencida y generar impacto en la recaudación.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Alineándonos al objetivo específico 1, se concluye que durante el confinamiento existieron medidas gubernamentales que no permitieron la suspensión del servicio a clientes con deuda, así como también se incrementó el desempleo y por ende los clientes cayeron en mora por la falta de recursos; las restricciones de movilidad de los clientes durante el estado de excepción hizo que muchas fábricas cerraran, produciendo pagos incumplidos o abonos parciales; en el caso de las empresas públicas, el presupuesto para realizar las transferencias a la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena se redujo considerablemente y en lo que respecta al talento humano, la organización no contaba con la suficiente cantidad de capital humano, y los presentes se vieron expuestos a la adaptación de una nueva modalidad de trabajo (teletrabajo) con el compromiso de cumplir los objetivos bajo este tipo de escenarios extremos (pandemia); en ese aspecto en base a lo concluido se considera la necesidad de revisar la estructura organizacional y reorganizar el personal de acuerdo a sus características y perfil de tal manera que se pueda suplir esta falencia.

En relación al objetivo específico 2, sobre la cartera y el ámbito financiero, la pandemia provocó que la cartera vencida aumente de manera vertiginosa durante los últimos dos años en la Corporación, con un bajo índice de recaudación en la facturación corriente, dificultando la operatividad interna en el ámbito comercial y de distribución. También podemos establecer que sobre la incidencia del Covid 19 al ser una situación global, regional y local, la gerencia no tiene factibilidad de mitigar la situación económica que afecta a sus clientes, sin embargo si tiene espacio de mejoramiento en relación a la gestión del talento humano, en particular los que tienen relación directa con la cartera en el ámbito de gestión, recaudación y seguimiento de la misma; por tanto, en base a lo diagnosticado y adhiriéndonos al objetivo específico 3, en este informe se recomienda la aplicación de estrategias que permitan mejorar la gestión del talento humano y por ende incrementar el índice de recaudación de clientes.

## REFERENCIAS

- Almeida, C., Quituisaca-Samaniego, L., & Antamba, L. (2020). Concentración/Especialización económica en el Ecuador. *Perfiles Económicos*, 8. <https://doi.org/10.22370/pe.2019.8.2528>
- Alvarado, A. (2019). Prácticas socialmente responsables en la gestión humana. *Universidad Casa Grande*.
- Arancibia, A. V., & Sigcha, I. A. (2020). PANORAMA ECONÓMICO DEL ECUADOR EN TIEMPOS DE CORONAVIRUS. *Apuntes de Economía*, 64(October).
- Benavides, K. M., Aguilar, G. P., & Benavides, Y. M. (2021). El teletrabajo , valoraciones en relación con las ventajas y desventajas , percepción de estrés y calidad de vida. *Nuevo Humanismo*, 9(1).
- Bermúdez Vera, I. M., Manotas Duque, D. F., & Olaya Ochoa, J. (2020). Modelo para la estimación del deterioro por riesgo de crédito. *Suma de Negocios*, 11(25). <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a6>
- Calderón Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Calizaya, J. M. (2020). Algunas ideas de investigación científica. *Minerva*, 1(3). <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>
- Campaña-Arroba, L., & Teneda-Llerena, W. (2021). Impacto del COVID-19 en el sector financiero a nivel de cooperativas del segmento 1. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5). <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.704>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis Del Modelo De Gestión En Pequeñas Y Medianas Empresas Y Su Aplicación En La Industria Del Catering En Ecuador. In *Escuela superior Politécnica de Chimborazo* (Vol. 0, Issue 0).
- Cedeño Palacios, C., & Palma Macías, G. (2020). Gestión de riesgo de crédito, para

mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. *Polo de Conocimiento*, 5(3).

Cevallos Ponce, G. K., Calle Lino, A. del R., & Ponce Cedeño, O. S. (2020). Impacto social causado por la COVID-19 en Ecuador. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.115-127>

Chafla Grada, J. L., Falconi Tello, M. A., & Cabezas Paltán, G. M. (2021). COMPORTAMIENTO DEL RÉCORD CREDITICIO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS EN ÉPOCA DE COVID19. *Investigación & Negocios*, 14(23). <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.133>

CNEL. (2020). ORBITA ORGANIZACIONAL ANALISIS DE SU APLICACIÓN EN LA COORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DEL ECUADOR- CNEL EP. *Revista Enfoques*, 18(33).

Deloitte, Cirami, L., Córdoba, E., & Ferrari, L. (2021). Estrategias de afrontamiento del estrés laboral en trabajadores de la salud y reflexiones acerca de las transformaciones organizacionales a partir de la pandemia de COVID-19. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 24(2), 118-132(2020).

ECUADOR INEC. (2020). INEC. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Escobar, C. F. (2020). La Innovación en salud y la formación del talento humano en salud. Reflexiones en medio de la pandemia. *Revista Salud Bosque*, 10(1). <https://doi.org/10.18270/rsb.v10i1.3120>

Fidias Arias. (2012). El proyecto de investigación. In *Editorial Episteme* (Vol. 1, Issue 4 ).

Hernández Sampieri, R. Fernández Collao, C. (2016). Libro Metodología de la investigación SAMPIERI. In Mc Graw Hill (Ed.), *Metodología de la investigación*. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta->

edicion.compressed.pdf

Jara, G., Sánchez, S., Bucaram, R., & García, J. (2018). Análisis De Indicadores De Rentabilidad De La Pequeña Banca Privada En El Ecuador a Partir De La Dolarización. *Compendium*, 5(12).

Jaramillo Hanna, L., & Pazmiño Enríquez, J. E. (2021). ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA Y SU IMPACTO EN LA CARTERA DE CRÉDITO: UN ENFOQUE A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS ECUATORIANAS. *Contribuciones a La Economía*.  
<https://doi.org/10.51896/contrieconomia/rudh3842>

Limón, E. Y. (2021). La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú. *Noticias Cielo*.

Molina-Bulla, C. I., & Raykovich Córdoba, S. N. M. (2021). SALUD MENTAL, COVID 19 Y LA RESPUESTA EN COLOMBIA EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE SALUD MENTAL. *RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação Em Saúde*, 18(3).  
<https://doi.org/10.21450/rahis.v18i3.6833>

Moreira, J. A. (2021). COVID-19 un hito para la economía, una mirada analítica a la realidad Económica del Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 6(4).

OMS. (2020). *OMS | Carga mundial de infecciones asociadas a la atención sanitaria*. Who.

Parodi, B., Caviglioli, G., Bachi, A., Cafaggi, S., & Romussi, G. (2015). Diseño de la investigación. *Pharmazie*, 48(9).

Suárez, N., Sáenz, J., & Mero, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Dominio de Las Ciencias*, 2.

Sunniva Labarthe. (2020). ¿Qué pasa en Ecuador? Covid-19, crisis sanitaria y conflictividad política | Nueva Sociedad. In *¿Qué pasa en Ecuador?*

Tejada Becerra, C. C., & Reyes Zuluaga, L. F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. *Revista Colombiana de Salud*

*Ocupacional, 11(2).*

Tenemea –Guerrero, J. E., Moreno-Narváez, V. P., & Vásconez-Acuña, L. G. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *CIENCIAMATRIA, 6(2)*. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.374>

Vera-Orellana, F., Camacho-León, J., Jaya-Pineda, I., & Sánchez-Cabrera, L. (2021). Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: Estrategias frente a la pandemia. *593 Digital Publisher CEIT, 6(6)*. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.775>

Vera Hernández, F. L. (2020). Impacto de la constitución de provisiones de cartera en la rentabilidad de los bancos grandes de Ecuador. *EMTHYMÓS Revista de Estudios Empresariales*.

## ANEXOS

### Anexo A – Entrevista a expertos

<b>Objetivo:</b>	Este cuestionario tiene el objetivo de realizar un análisis del incremento de la cartera durante la pandemia del Covid19 en la CNEL EP Santa Elena que permita cumplir el objetivo planteado sobre determinar el estado actual de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena
<b>Dirigido a:</b>	Directivos y responsables de cartera de la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena
<b>Procedimiento:</b>	El entrevistador debe de leer el objetivo de la entrevista El entrevistador debe especificar la escala de valores El entrevistador debe leer claramente la pregunta El entrevistador debe mostrar el cuestionario llenado El entrevistador debe de agradecer la recepción de la entrevista
<b>Nota:</b>	Recomendamos leer detenidamente y responder con sinceridad las preguntas.
<b>Agradecimiento a mencionar:</b>	Agradecemos a los entrevistados que amablemente compartieron su tiempo para responder esta entrevista, que contribuirá a determinar el estado actual de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA ABIERTA</b>
1. ¿De qué manera usted considera que influyó la pandemia en el incremento de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA ABIERTA</b>
2. ¿Cuál considera que es el estado actual de la cartera en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA ABIERTA</b>

<p>3. ¿Cuáles son las causas que usted considera para el incremento de la cartera de grandes clientes en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?</p>	
<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>RESPUESTA ABIERTA</b></p>
<p>4. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas por CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena para mitigar el incremento de la cartera de grandes clientes en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?</p>	
<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>RESPUESTA ABIERTA</b></p>
<p>5. En los últimos 12 meses, ¿Ha experimentado alguna mejoría en la recaudación de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena ?</p>	
<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>RESPUESTA ABIERTA</b></p>
<p>6. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas por CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena para incentivar la recaudación de la cartera vencida y de difícil recaudo?</p>	
<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>RESPUESTA ABIERTA</b></p>



7. ¿Considera usted aplicable la implementación de estrategias que permita incrementar el índice de recaudación de grandes clientes en el corto y mediano plazo, detállelas?