



UPSE

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROCEDIMIENTOS INNOVADORES EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA

RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA EN CNEL SANTA ELENA, LA

LIBERTAD.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR

ING. ERIK MITCHELL HOLGUÍN GOVEA

TUTOR

PhD. ARTURO BENAVIDES RODRÍGUEZ

Ecuador - La Libertad -2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor **del Proyecto de Investigación y Desarrollo, “PROCEDIMIENTOS INNOVADORES EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA EN CNEL SANTA ELENA, LA LIBERTAD”**, elaborado por el maestrante Ing. Erik Mitchell Holguín Govea, egresado de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TERCERA COHORTE, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magíster en la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. TERCERA 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,

 Firmado electrónicamente por:
ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ

.....
PhD. Arturo Benavides Rodríguez

INSTITUTO DE POSTGRADO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Erik Mitchell Holguín Govea

DECLARO QUE:

El Trabajo del Proyecto de Investigación y Desarrollo “***PROCEDIMIENTOS INNOVADORES EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA EN CNEL SANTA ELENA, LA LIBERTAD***”, previa a la obtención del Grado Académico de ***MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE PÚBLICA***, 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, 9 de julio de 2023

EL AUTOR

Ing. Erik Mitchell Holguín Govea

TRIBUNAL DE GRADO



Mgtr. Cristhian Zúñiga Muñoz
COORDINADOR DEL PROGRAMA



PhD. Raúl Carpio Freire
PROFESOR ESPECIALISTA 1



Mgtr. Joe Espinoza Ayala
PROFESOR ESPECIALISTA 2



PhD. Benavides Rodríguez Arturo
TUTOR

Ab. María Rivera González, Mgtr.

SECRETARIA GENERAL

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con mucho cariño a mis padres, ellos han sido uno de los pilares fundamentales en mi vida, siempre brindándome el apoyo necesario para continuar y alcanzar los objetivos planteados como culminar con éxito esta maestría.

A mi esposa, a mis hijas, quienes pasaron días sin mi compañía, y supieron comprender los motivos de mi ausencia, y estuvieron hay para brindarme su apoyo y seguridad para continuar.

Erik Mitchell Holguín Govea

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a DIOS que es el principio y fin de todas las cosas, por llenarme de sabiduría, paciencia y optimismo para continuar y lograr mi objetivo que hoy se convierte en realidad.

Agradecer a esta prestigiosa institución, la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, que me abrió las puertas para ingresar a estudiar y, ahora, culminar esta fase.

Agradecer a los docentes de esta institución que con su sapiencia me guiaron con conocimientos prácticos, actualizados, y con su paciencia entendieron situaciones difíciles que se presentaban.

Erik Mitchell Holguín Govea

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN.....	XII
ABSTRAC	XIV
INTRODUCCIÓN	1
Situación de Problemática.....	2
Formulación del Problema.....	4
Justificación Teórica	5
Justificación Práctica	5
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis	6
Hipótesis General.....	6
Hipótesis Específicas	7
Operacionalización de las Variables	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1. Antecedentes Investigativos	9
1.1.1. Planificación de los procedimientos innovadores para la cobranza	11
1.1.2. Modelo de Gestión de procesos	13
1.1.3. Desafíos Tecnológicos y de Innovación.....	14
1.1.4. Innovaciones para la optimización de procesos de cobro	14
1.1.4.1. Inteligencia artificial para la optimización de procesos.....	14
1.1.4.2. Etapas básicas para incluir una iniciativa o proyecto innovador tecnológica.....	15
1.1.5. Procedimiento de cobranzas.....	16
1.2. 1. Cartera Vencida.....	17
1.2.2. Gestión de Cartera.....	17

1.2.1. Índice de Morosidad	18
1.2.2. Políticas de Cobranzas	18
1.2.3. Las 5 estrategias de cobranza para disminuir la cartera vencida	18
1.2.4. Cartera de Crédito en las empresas	20
1.2.5. Principales desafíos para las empresas de cobranzas	21
1.2.5.1. Problemas de reclutamiento y retención	21
1.2.5.2. Desafíos del Contacto con el consumidor	21
1.2.6. Procedimientos claves para la recuperación de la cartera vencida	21
1.2.6.1. Calcula la cartera vencida que necesita recuperar	22
1.2.6.2. Conoce el ciclo de negocio de tus deudores para proponer un acuerdo de pago	22
1.2.6.3. Realizar acuerdos de pagos viables para la empresa como para el deudor	22
1.2.6.4. Gestión de la recuperación de la cartera vencida	23
1.2.7. Las 6 etapas para recuperar la cartera de cobranza vencida	23
1.2.8. Cuentas por Cobrar	24
1.3. Marco conceptual	25
1.3.1. Definición legal de la energía eléctrica	25
1.3.2. Procedimientos innovadores	26
1.3.3. Cobranzas	26
1.3.4. Autogestión	26
1.3.5. Gestión Pública	27
1.3.6. Retención de Cliente	27
1.3.7. Cartera Vencida	27
1.3.8. Recaudación	27
1.4. Marco Legal	27
CAPÍTULO II	29
METODOLOGÍA	29
2.1. Diseño de la investigación	29
2.3. Tipo de Investigación	29
2.4. Métodos de investigación	30

2.3.1. Método inductivo	30
2.3.2. Método deductivo	30
2.4. Técnicas de investigación	30
2.4.1. Herramientas de recolección de datos.....	31
2.4.2. Procesamiento de Datos	31
2.5. Población y Muestra.....	32
2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
3.1. Presentación y Análisis de los resultados	33
3.2. Entrevistas al personal ejecutivo de CNEI Santa Elena.....	43
3.2.1. Análisis de las entrevistas	43
3.2.2. Comprobación de las hipótesis	45
3.3. Discusión.....	54
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	57
4.1. Introducción	57
4.2. Justificación	58
4.3. Importancia	58
4.4. Análisis del Macroentorno.....	59
4.5. Misión del Plan Estratégico	60
4.6. Visión del Plan Estratégico.....	60
4.7. Objetivos del Plan Estratégico	60
4.8. Plan estratégico	62
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Referencias.....	69
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	4
Cartera Vencida CNEL – Santa Elena	4
Tabla 2.....	7
Operacionalización de las variables	7
Tabla 3. Media poblacional.....	45
Tabla 4. Estadística de la muestra	46
Tabla 5. Prueba de la muestra.....	50
Tabla 6. Comprobación de hipótesis.....	53
Tabla 7. Actividades del Plan Estratégico	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de cobranza	24
Figura 2. Pregunta 1.....	33
Figura 3. Pregunta 2.....	34
Figura 4. Pregunta 3.....	35
Figura 5. Pregunta 4.....	36
Figura 6. Pregunta 5.....	37
Figura 7. Pregunta 6.....	38
Figura 8. Pregunta 7.....	39
Figura 9. Pregunta 8.....	40
Figura 10. Pregunta 9.....	41
Figura 11. Pregunta 10.....	42
Figura 12. Factores Macroeconómicos	59

RESUMEN

El presente proyecto de investigación estuvo enfocado en proponer un plan estratégico para la mejora de los procesos relevantes en la gestión de cobro, atención al cliente, facturación y demás factores que inciden en la captación de la recaudación requerida para la empresa CNEL, Santa Elena, La Libertad, de esta manera que no incurra en un riesgo económico lamentable.

El monto por cobrar en la actualidad asciende a \$8,611,822.17 millones de dólares. Estos ingresos se los obtiene mediante la provisión del servicio eléctrico a la comunidad; y si los usuarios no están prestos a cancelar valores adeudados con la empresa de forma puntual las operaciones se verán afectadas significativamente.

Para identificar los factores o variables que inciden en estos inconvenientes se aplicó metodología soportada en técnicas como la entrevista y encuesta dirigida al personal administrativo de CNEL y usuarios recurrentes a las instalaciones de dicha entidad, esto nos permitió conocer más a fondo los inconvenientes internos y externos que dificultan el cobro y la recuperación de dicha cartera vencida.

En la actualidad la agresividad de como aplican la técnica de cobros inmediatos es mediante el corte del servicio eléctrico e incluso el juicio coactivo, y para aquellos que tienen una cultura crítica al cliente y se los considera desatinados les realizan convenios de pago. Esto demuestra que ofrecen convenios poco beneficiosos para el usuario con un limitado alcance. En base a las evidenciadas recolectadas en las encuestas estos motivos son parte de la no negociación y cierre de deudas por parte de los deudores.

El interés de la población por obtener mejores beneficios en la cancelación de sus planillas vencidas y reducir la carga de sus obligaciones por pagar, fueron unos de los datos más relevantes obtenidos. Estableciendo las medidas de mejora enfocada a los procesos actuales se obtendrá la disminución del índice de morosidad de CNEL, Santa Elena, La Libertad y satisfacemos las necesidades de nuestros clientes.

Palabras Claves: Morosidad, Cartera Vencida, Recaudación, Plan estratégico.

ABSTRAC

This research project was focused on proposing a strategic plan for the improvement of relevant processes in collection management, customer service, billing and other factors that affect the collection of required collection for the company CNEL, Santa Elena, La Liberta, in this way that it does not incur an unfortunate economic risk.

The amount receivable currently amounts to \$8,611,822.17 million dollars. These incomes are obtained through the provision of electrical service to the community; and if users are not willing to pay amounts owed to the company in a timely manner, operations will be significantly affected. To identify the factors or variables that affect these inconveniences, a methodology supported by techniques such as interviews and surveys directed to the administrative staff of CNEL and recurring users of the facilities of said entity was applied, this allowed us to learn more about the internal and external inconveniences. that hinder the collection and recovery of said overdue portfolio.

At present, the aggressiveness of how they apply the technique of immediate collections is through cutting the electrical service and even coercive judgment, and for those who have a critical culture of the client and are considered foolish, they make payment agreements. This demonstrates that they offer less beneficial deals for the user with a limited scope. Based on the evidence collected in the surveys, these reasons are part of the non-negotiation and closing of debts by the debtors.

The interest of the population to obtain better benefits in the cancellation of their overdue returns and reduce the burden of their obligations to pay, were some of the most relevant data obtained.

By establishing improvement measures focused on current processes, the delinquency rate of CNEL, Santa Elena, La Libertad will be reduced and we will satisfy the needs of our clients.

Keywords: Delinquency, Overdue Portfolio, Collection, Strategic Plan

INTRODUCCIÓN

La CNEL EP brinda servicios de distribución y comercialización de energía eléctrica para satisfacer la demanda de toda la población dentro de su área designada bajo exclusividad reglamentada por el Estado.

La cobranza en esta empresa pública ha obedecido a una sucesión de cambios que se han ido implementando a medida que la tecnología avanza, con la meta de perfeccionar los procesos de recaudación de valores, ya sea por créditos otorgados, o por morosidad. En la actualidad es muy deficiente estos cambios que se han implementado en los procesos, por el hecho de no tener una actualización de herramientas o métodos que sean factibles y que permitan llegar al cliente y poder generar cobros de las facturas vencidas que están registradas en las bases de datos.

Por esa situación se da la necesidad de introducir a CNEL en un nuevo modelo de gestión que permita ejecutar actividades dedicadas a la recuperación del portafolio vencido que mantiene en la actualidad; El autor (Alvarez, 2017) nos indica en su publicación sobre modelos de gestión que “Es un punto de referencia estratégico que permite el diagnóstico, identifica áreas que necesitan mejoras y luego sugiere cambios potenciales.”, por este enfoque se pretende describir la importancia de obtener un modelo de gestión adecuado para la empresa pública CNEL – Santa Elena que facilite la recaudación de cartera vencida, que fue de mayor impacto a raíz del COVID-19.

La nación vivió en marzo de 2020, una crisis sin precedentes y que también está afectando a las familias y empresas ecuatorianas, una de ellas es el incumplimiento del pago del uso del

suministro eléctrico a esta entidad estatal. De esta manera el principal inconveniente que atraviesa esta institución es la falta de administración estratégica para aminorar la cantidad actual de clientes en mora dentro de la cartera vencida, la misma que ha venido incrementándose durante los dos últimos años.

El propósito general de este estudio es determinar qué tipos de procedimientos para la gestión del cobro de carteras morosas se pueden adaptar a las realidades de la empresa. También se establecen objetivos específicos, medibles y procesables para identificar los factores que influyen en la morosidad de los clientes de la organización e impulsar el logro de estos objetivos a través de evaluaciones de estudios de casos, así mismo la criticidad de los artículos aplicados a la discusión de problemas, métodos de investigación y análisis de la situación.

Situación de Problemática

La crisis tuvo un impacto significativo en los ingresos y la economía, lo que provocó cambios en la forma en que operaban las instituciones financieras. Debido al índice de morosidad, el congelamiento en el otorgamiento de créditos y la falta de liquidez en el mercado de cuentas existentes, estas instituciones se vieron obligadas a revisar su modelo de cobranza y recuperación. Utilizando las mejores prácticas del sector, se ha desarrollado la gestión de riesgos en relación al modelo de crédito y cobranza.

La relación con los clientes morosos es ahora más valiosa que en los años anteriores a la crisis porque esta con el tiempo aumentó la tasa de morosidad. Para acuerdos más flexibles y menores costes de gestión, las técnicas de comunicación, coordinación y negociación con el cliente

se vuelven imprescindibles. Las instituciones financieras construyeron una relación personalizada basada en el entendimiento mutuo y la negociación flexible para acelerar la recuperación.

Entidades públicas en Latinoamérica usan nuevas técnicas de análisis para evaluar el riesgo del cliente con precisión. También buscan encontrar las mejores estrategias de cobro y dirigir los recursos hacia las áreas donde se pueden lograr mayores resultados. Estas iniciativas han reducido los costos de operación de las instituciones financieras y mejorar el servicio al cliente.

Para mejorar el rendimiento de la recopilación, se debe identificar las iniciativas para estandarizar procesos, implementar métricas de rendimiento y desarrollar políticas que permitan la mejora continua. Se debe comenzar por estandarizar el proceso mediante la documentación de manuales de cobranza que apoyen las operaciones de acuerdo con los lineamientos y políticas establecidas. Existen objetivos claros de desempeño y niveles de servicio para ayudar a controlar los costos y adoptar una estrategia de asimilación más eficiente para CNEL Santa Elena.

También se debe enfatizar que existe una cartera muy antigua que no contiene la información completa del usuario, lo que conlleva a depurar dicha base de datos y por lo tanto se vuelve imposible recolectarla en su totalidad. Las políticas internas y económicas se vuelven condiciones para gestionar eficientemente una recaudación de cobranzas exitosa, cuyos conflictos provocaron un aumento de deuda pública. Las necesidades financieras de esta institución, como proyectos de inversión para el fortalecimiento de la entidad, se ven directamente impactadas por este tema de cartera vencida en CNEL.

La pandemia sufrida a nivel mundial (Covid-19), fue un factor incidente que ha tenido un impacto negativo en sus ingresos en varias empresas indistintamente de su tamaño y sector; que ha dificultado el acceso a la cobranza y ha aumentado el riesgo de insolvencia (CEPAL, 2020).

Actualmente la cartera vencida de esta institución se divide en dos grandes sectores:

Tabla 1.

Cartera Vencida CNEL – Santa Elena

Sector Privado	Sector Público	Total General
\$8,183,735.47	\$428,086.70	\$8,611,822.17

Elaborado por: Elaboración Propia

Fuente: Datos obtenidos de CNEL – Santa Elena

A través de una revisión completa de los factores que participan en la acumulación de valores pendiente por pagar, se espera que en el futuro sea reconocido para establecer un equilibrio aceptable con respecto a la estabilidad financiera de la institución. Por lo tanto, es importante analizar el impacto de estos factores para minimizar el impacto negativo a sus finanzas.

Una vez detectado el problema, se pretende plantear procesos innovadores para la recuperación de cartera y así plantear acciones correctivas necesarias en la reducción de esta problemática.

Formulación del Problema

¿De qué manera los procedimientos innovadores en la gestión pública, contribuirán al retorno de la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?

Justificación Teórica

Las cuentas por cobrar a clientes y los inventarios dentro de una empresa son las ideas más importantes que brindan liquidez porque la mayoría de las inversiones a corto plazo se realizan para financiar un aumento en la cartera, ya sea por inflación o por un aumento genuino en el volumen de ventas. La falta de liquidez es provocada principalmente por una gestión de recuperación de cartera ineficaz (Brachfield, 2009).

Con el fin de mejorar la gestión administrativa efectiva de la empresa y los problemas que genera la falta de liquidez, se está realizando la investigación con el objetivo de proponer nuevas actividades como modelo de gestión de cobranza que permita optimizar los procesos de cobranza de la mora que CNEL - Santa Elena mantiene actualmente.

Es de gran importancia para CNEL – Santa Elena desarrollar procesos innovadores que sirvan como hoja de ruta para mitigar las pérdidas que generan los factores internos y externos de la empresa porque es claro que los procesos que maneja no están automatizados y no tienen el control suficiente para evitar pérdidas económicas, por lo tanto, no recuperan la facturación de la cartera vencida que tiene el departamento de cobranza.

Justificación Práctica

La aplicación de la metodología basada en un modelo de gestión, como son los índices de cartera irregular del sector público y privado que mantiene el CNEL, puede ayudar a mejorar los procesos en el corto y largo plazo, y es ahí donde radica la trascendencia de la investigación.

Por otra parte, el diseño de estos procesos de gestión de cobranzas contribuirá a mejorar el área administrativa y financiera del negocio, También nos permitirá obtener los resultados y la

propuesta diseñada a partir de los hallazgos de este estudio. Estos datos pueden ser de gran utilidad para futuros investigadores que lo utilicen como referente en sus estudios teóricos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar procedimientos innovadores en la gestión pública que servirán para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.

Objetivos Específicos

- Analizar cuál es el índice de morosidad en CNEL, Santa Elena, La Libertad, y su política de crédito y de cobranza.
- Especificar cómo se valora la administración de recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, La Libertad.
- Establecer de qué manera se podría optimizar la gestión de recaudación para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.
- Determinar en qué medida un plan estratégico promoverá la recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, La libertad.

Hipótesis

Hipótesis General

Los procedimientos innovadores en la gestión pública, contribuirán en la recaudación de la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.

Hipótesis Específicas

- ¿Cuál es el índice de morosidad en CNEL, Santa Elena - La Libertad? ¿y su política crediticia y de cobranza?
- ¿Se valora la administración de la recaudación de cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?
- Optimizar la gestión de cobranzas ¿Permitiría incrementar la recuperación de la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?
- ¿La implementación de un plan de acción estratégico promoverá la recaudación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena - La Libertad?

Operacionalización de las Variables

Tabla 2.

Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente Procedimientos innovadores	La innovación es el proceso por el que una idea se convierte en un nuevo bien o servicio que se ofrece en el mercado, o por el que la empresa adopta un nuevo proceso de fabricación, nuevas estructuras organizativas o	Políticas Interna	Satisfacción al cliente Benchmarking Seguimiento del proceso	Encuesta de Satisfacción al cliente Portafolio de clientes
		Económicas	Modelo de Gestión Proceso de cobro Innovación	KPIs de cobranzas Nuevos productos
		Sociales	Cultura Actitud Nivel socioeconómico	Focus Groups

nuevas estrategias
de marketing
(capacidad de
innovación de la
empresa)

Variable Dependiente Cartera Vencida	Los documentos y créditos que no fueron pagados a tiempo conforman la cartera vencida de una empresa.	Administración	Autonomía Política Autonomía Financiera Autonomía administrativa	Toma de decisiones Control sobre las finanzas Mejora Continua
		Gestión Financiera	Planificación Niveles de eficiencia Calidad de vida de la población	Mejora de eficiencia operativa
		Control de Cartera	Gestión de cobro Valores vencidos Valores por vencer	Cobranza Efectiva Morosidad de Cartera

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Investigativos

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP se constituyó en diciembre de 2008 y está conformada por 11 Unidades de Negocio: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Milagro, Guayas- Los Ríos, Los Ríos, EL Oro, Bolívar, Santo Domingo, Guayaquil y Sucumbíos. CNEL ofrece el servicio de distribución eléctrica a un total de 2,25 millones de abonados, abarcando el 30% del mercado de clientes del país.

El directorio de la Corporación Nacional de Electricidad aprobó la conformación de la estructura de Gerencia General de la corporación el 4 de marzo de 2009 a través de Patricio Villavicencio, si bien históricamente se han mantenido los indicadores de gestión más bajos, esta estructura de 64 personas dirige la gestión de las 11 Unidades de Negocio, cada una de las cuales contaba con 5.240 empleados. La principal tarea de dicha estructura fue revertir dichos indicadores para mejorar la situación en las 11 unidades.

Misión

Suministrar energía y potencia eléctrica al área de concesión en condiciones favorables de costo, calidad y continuidad a través del pensamiento creativo, la planificación y el uso efectivo de los recursos institucionales y de infraestructura en un sistema de distribución confiable.

Visión

Ser una empresa líder y competitiva que mejora los procesos utilizando el talento humano y la motivación en una cultura que valora y defiende la responsabilidad se traduce en beneficios y satisfacción de los clientes internos y externos (CNEL EP, 2019).

Valores

Como valores fundamentales de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP, 2019), tenemos los siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Temple
- Lealtad y compromiso
- Conciencia organizacional
- Diligencia
- Responsabilidad social y ambiental.

Políticas

Las Políticas de la Corporación Nacional de Electricidad son (CNEL EP, 2019):

- Aplicar una gerencia eficaz, participativa, comprometida con el mejoramiento integral.
- Mantener Recursos Humanos Motivados, capacitados, comprometidos con el desarrollo empresarial.
- Mantener un sistema eléctrico confiable, automatizar los procesos con la tecnología adecuada.

- Difusión permanente del plan estratégico, avances, cumplimientos y recomendaciones.
- Asignación oportuna de los recursos económicos en el presupuesto anual para su implementación.
- Conformación de los comités de gestión, calidad y trabajadores a fin de evaluar y monitorear la ejecución del plan en forma semestral.

Variable 1: Procedimientos innovadores

1.1.1. Planificación de los procedimientos innovadores para la cobranza

Los autores (Leyton & Sotomayor, 2017) en su estudio de “modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía Plásticos Industriales”, Se dieron cuenta de que la planificación de la organización para determinar los roles implica colecciones. Por lo tanto, al definir claramente los roles, se mejoran los procesos de cobranza. Como parte de la propuesta se creó un modelo de gestión que incluye elementos como la asignación de funciones en la formulación de políticas de crédito, la mejora y reestructuración de procesos como el otorgamiento de créditos, la cobranza preventiva y la cobranza extrajudicial.

Otro estudio realizado por los autores (Leal et al, 2017) sobre el “Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring” menciona de forma enfática que se debe evaluar el proceso del sistema de gestión crediticio, dándole el respectivo seguimiento y evaluación a todos los que lo conforman en la institución. Inclusive, La falta de un sistema para evaluar el riesgo de crédito de sus clientes, o el riesgo de impago, hizo necesaria la intervención en los procesos de la organización (p. 183).

Iniciando esta situación, la investigación debe estar acompañada de la intervención de profesionales interdisciplinados para crear departamentos o unidades de cobro que garanticen el flujo de capital y optimización de los recursos disponibles.

Los autores (Torres et al, 2020) en su “Análisis de procesos de control de gestión pública en ingresos por autogestión en la Universidad Técnica de Ambato”. Argumentaron que los fondos utilizados para controlar la gestión pública de los ingresos del programa de autogestión provienen de fuentes complementarias y son autogenerados por las facultades y la gestión de posgrados de la universidad. Estos ingresos que no se cumplieron por descuidos en la Norma de Control 405-06 de la Contraloría General del Estado, que trata de la conciliación de todos los saldos de las cuentas, estos a su vez fueron conciliados. Adicionalmente, se determinó que la unidad educativa en mención no implementó de manera efectiva los procesos de control de gestión pública sobre los ingresos autogestionarios debido a auditorías internas insuficientes e irregulares.

Por lo tanto, es imposible que el personal administrativo, como los encargados de recaudar los ingresos de autogestión, registre estos recaudos con precisión. Esto ha sido demostrado por una serie de procesos de corrección llevados a cabo por la sección de tesorería. Esto dificultó la gestión de los recursos destinados a la Universidad que sirvió como objeto de estudio de los autores.

Los referentes teóricos plantean que, para que una gestión pública recupere una cartera vencida, es fundamental el seguimiento y que los colaboradores involucrados conozcan cabalmente las etapas de la cobranza, el significado de las metas y el logro de las mismas. Estos objetivos ayudan a las instituciones a gestionar su desarrollo dentro de la industria en la que operan.

Otro problema es que los problemas financieros y de recaudación deficientes se consideran resultados negativos que tienen un impacto inmediato en las instituciones.

1.1.2. Modelo de Gestión de procesos

Planificar, Hacer, Verificar y Actuar son las siglas de la metodología PHVA, también conocida como el ciclo Deming, que es una de las principales herramientas utilizadas para la gestión de la calidad. Organizaciones de todos los tamaños y en todas las industrias utilizan esta metodología, y también han ofrecido una serie de presunciones teóricas útiles para las partes administrativas y operativas. Este modelo de gestión se creó siguiendo los siguientes pasos:

Planificar: Se identifican las actividades que se pueden mejorar y se establecen las metas y procedimientos necesarios para lograr los resultados en términos de calidad (Ingeniería y Tecnología, 2021).

Hacer: La planificación para la puesta en práctica de las directrices se realiza mediante la identificación de las actividades. Para mejorar las instrucciones y solidificar los objetivos, estas tareas primero deben pasar por un período de prueba antes de llevarse a cabo a gran escala (Tixe, 2022).

Verificar: Para determinar si la mejora prevista se ha producido realmente, se recopilan y analizan de nuevo los datos de control. Esta vez, se compara con los objetivos y especificaciones iniciales. Si se ha superado el tiempo de implantación de la mejora detectada (Ingeniería y Tecnología, 2021).

Actuar: Cuando se encuentran oportunidades de mejora a nivel productivo, de procesos u organizacional, en este punto se toman acciones correctivas y acciones de mejora (Tixe, 2022).

De la misma forma que permite experimentar con los actuales tipos de ensayo y error, este modelo de gestión para la mejora continua de los procesos se ha convertido en el método idóneo para ir abordando progresivamente cada una de las áreas mencionadas anteriormente. Cuando el sistema está en operación, se vuelve adecuado porque la evaluación continua de los procesos es un componente clave de este modelo.

1.1.3. Desafíos Tecnológicos y de Innovación

Las agencias de cobro y las industrias de cobro de terceros suelen tardar mucho tiempo en adoptar nuevas tecnologías o canales de distribución. Las empresas que pueden invertir están desarrollando sus propios sistemas internamente o utilizando software de proveedor basado en la nube, rápidamente escalable y altamente personalizable. Con la ayuda de estas funciones, puede dividir las cuentas en grupos e introducirlas en un motor estratégico para determinar el mejor curso de acción (Financial Systems Company, 2019).

1.1.4. Innovaciones para la optimización de procesos de cobro

La optimización de los procesos de cobro por parte de entidades y clientes de sus pagos depende de la innovación tanto en tecnología como en métodos. Se debe ofrecer la mayor rapidez, comodidad y seguridad posible a ambas partes en cada uno de sus procesos individuales mediante procesos innovadores.

1.1.4.1. Inteligencia artificial para la optimización de procesos

En la actualidad el Sistema IA (Sistema de Inteligencia Artificial) es la clave para la optimización de procesos. El aplicar esta inteligencia artificial en sistemas como chatbots (Torres, Mora, & Trujillo, 2020) para la atención al cliente permite ofrecer de forma automática:

- Disponer de un servicio 24/7.
- Soporte omnicanal.
- Atención personalizada.
- Comunicación efectiva y en lenguaje natural.

De esta forma, se combinan asistentes virtuales y herramientas de recolección de datos para la optimización de procesos. Estos comercios son capaces de dar a sus clientes autonomía, respaldo y apoyo a lo largo de sus actividades de pago porque han adoptado este sistema de vanguardia (enzyme, 2022).

1.1.4.2. Etapas básicas para incluir una iniciativa o proyecto innovador tecnológico

- El inicio de la innovación demanda de un investigador o innovador local. Esta persona intuye una situación determinada bajo otra óptica.
- La apropiación colectiva: estos proyectos no siempre son acogidos de una buena forma; esto requiere de convencimiento de un grupo.
- De la idea del proyecto: constituye normalmente del promotor del proyecto, e implementar los prototipos para entender sus cualidades y limitaciones.
- Del Proyecto a la realidad: Estos prototipos se deben convertir en un producto depurado, y se lanza al mercado masivo de ser aceptado y probado (Ciclo de Riesgo, 2015).

1.1.5. Procedimiento de cobranzas

Según el autor (Martínez, 2005) menciona que “Hay cuatro categorías de políticas de cobro de deudas, y las empresas deben decidir qué políticas adoptar siempre que sean adecuadas a sus necesidades financieras y operativas para administrar adecuadamente sus recursos”.

(Martínez, 2005), indica que, las políticas de cobro que la institución debe tener presente son:

- Coordinar y supervisar todos los procesos de recuperación de cartera.
- Verifique los registros de todos los procesos de recuperación de cartera.
- Desarrollar estrategias para diseñar, recomendar e implementar controles administrativos para asegurar carteras y minimizar la morosidad.
- Supervisar, aprobar y verificar los antecedentes crediticios de acuerdo con la normativa.
- Ordenar, revisar y guardar registros de todos los departamentos.

Todo lo anterior se lo considera necesario para gestionar adecuadamente el proceso de recuperación de cartera. También es importante que existan políticas de recuperación para generar recursos a corto plazo más rápidamente.

Adicionalmente, las empresas deben aplicar una gestión de cobranza firme para reducir sus carteras y cobrar facturas vencidas a clientes morosos que afectan la liquidez financiera de la empresa. También deben tener en cuenta que pueden desarrollar estrategias para prevenir el delito como el hurto. Dado que los valores recaudados son, de hecho, uno de los activos más importantes

de una empresa, el cobro de deudas incobrables se ha convertido en un verdadero desafío para las empresas en la actualidad, y la capacidad de mejorar este activo es fundamental.

Variable 2: Cartera Vencida

1.2.1. Cartera Vencida

El monto de los créditos que una empresa ha otorgado a sus clientes constituye la cartera en estos términos. Cuando un monto se encuentra en mora, se convierte en cartera vencida y en un activo de riesgo porque existen dudas sobre su cobro (Rey, 2021). El término "incumplimiento" se refiere a las obligaciones financieras que no se cumplieron en la fecha de vencimiento.

La institución debe contar con políticas de entrega de créditos para que la gestión de cobranza sea efectiva, evitando que los créditos caduquen y luego se conviertan en incobrables o pérdidas.

1.2.2. Gestión de Cartera

Una cartera de clientes con facturación vencida se define como una deuda que tiene un cliente con una empresa, dinero para vender bienes o servicios en forma de crédito. La contabilidad se define como el acto activo o pasivo de adquirir recursos corporativos u organizacionales, ya sea de forma independiente o a través de terceros. Las empresas necesitan establecer políticas que permitan una implementación eficiente de los procesos.

En el caso de las carteras, se deben considerar las diferentes etapas del proceso, sus funciones, los tiempos, el esquema distintivo de la cartera, que permitan su adecuado desarrollo, la realización de una supervisión eficaz de las gestiones de cobranza, la combinación de otras áreas para posibilitar el logro de los objetivos. En el caso del proceso de cartera, el logro del objetivo de

captación de recursos económicos de manera eficiente en el tiempo permite una adecuada gestión de la cartera (Sierra, 2017).

1.2.1. Índice de Morosidad

Estos índices, también denominados ratios financieros, se utilizan para evaluar el estado de la cartera de una empresa. El objetivo es brindar información para la toma de decisiones evaluando el desempeño económico de una empresa a lo largo del tiempo y clasificándola de acuerdo con los factores que evalúan su índice de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad (Pacheco, 2013).

1.2.2. Políticas de Cobranzas

Una organización que gestiona clientes y ofrece el tipo de bienes y servicios que ofrece crea estas políticas. Según (Guerrero & Galindo, 2014) “estas políticas se definen como procedimientos encaminados a favorecer la recuperación de flujos pendientes de cobro, disminuyendo el riesgo de morosidad que podría traer problemas en la liquidez”.

El servicio prestado por la empresa investigada debe pagarse tan pronto como el cliente reciba la factura; sin embargo, la falta de acciones para hacer efectiva la cobranza resulta en morosidad, calificando las medidas como liberales. De esta forma, el desarrollo de políticas de cobranza es fundamental para la recuperación de flujos, pero también deben tener en cuenta los intereses de la empresa y la necesidad de evitar mayores pérdidas.

1.2.3. Las 5 estrategias de cobranza para disminuir la cartera vencida

- 1. Designar una persona o equipo de cobranza:** El primer paso que se debe hacer es asignar a una persona o equipo de cobranza. Este equipo de trabajo se encargará

exclusivamente del tema de recuperación de la cartera vencida y realizará todas las actividades designadas, tales como la revisión de la base de datos y las estrategias diseñadas para cobrar la cartera vencida (Castillo, 2023).

- 2. Todas las carteras tienen la misma importancia:** Dar la misma importancia a todas las carteras, te ayudará a distribuir tus esfuerzos estratégicamente de modo que no solo se deben centrar en ciertos clientes, en vez de eso enfocarse las actividades a cada uno se le debe realizar, de esta manera se tiene mucha más posibilidad de recuperar cartera vencida y mientras llegan las recaudaciones grandes, se recibirán otros pagos menores que juntos se deducen en un aumento del capital (Cuenti, 2020).
- 3. Determinar estrategias de cobranzas:** Debido al desarrollo continuo del negocio, que involucra actividades de tiempo y un "proceso de cobranza", este es un paso crucial en el proceso de recuperación de cartera. Como resultado, cada método por el cual se contactará a un cliente debe especificarse con gran detalle; algunos de los más populares son:
 - Llamadas telefónicas.
 - Correos electrónicos.
 - Cartas.
 - Mensajes de texto.

Para aminorar los efectos negativos que esta situación pueda tener sobre las empresas que venden a crédito, se deben establecer procesos de cobranza en una organización (DataCrédito, 2021).

- 4. Integra en tu ecuación los tiempos de ejecución de cada medio:** Actualmente, los medios digitales y escalables son más flexibles para comunicarse con las personas que los medios que dependen de la interacción humana. Como resultado, muchas empresas combinan el uso de medios digitales para mantener el contacto con toda su cartera, así como para ocasiones especiales como días de corte, días de suspensión del servicio, días de asignación de cartera, quincenas, fin de mes y fechas conocidas de pago de clientes, entre otros. El escenario ideal combina la eficiencia y rapidez de los medios automatizados, como SMS, correos electrónicos y llamadas telefónicas, con el toque humano cuando el cliente deudor lo solicita (Auronix, 2019).
- 5. Gestiones Individuales:** Organizar llamadas y reuniones de forma individual en relación con los posibles cursos de acción y requisitos de pago. Además, esto permite la creación de tareas para completar las acciones a tiempo, sin olvidar y con claridad sobre las partes involucradas (Sampaolessi, 2022).

1.2.4. Cartera de Crédito en las empresas

En la actualidad la gestión de créditos va anclada con los avances tecnológicos, como la mejora de una cartera de crédito que incentiva al ahorro y es considerable con el tiempo. Esta gestión concede a las empresas la información sobre sus clientes y las condiciones de pagos que

puedan poseer, además que las políticas ayudan a medir el riesgo que pasan los recursos financieros que son derivados a los clientes, también contar con el respaldo en el otorgamiento del crédito (Salazar, 2020).

Las entidades públicas o privadas, se enfocan en atraer clientes para otorgar créditos, lo cual es necesario la toma de decisiones en base a la cuenta de saldos que representen una inversión, para la mayoría de las organizaciones; el desenvolvimiento de este tipo de concesión dependerá mucho del éxito que tenga las empresas.

1.2.5. Principales desafíos para las empresas de cobranzas

1.2.5.1. Inconvenientes de reclutamiento y retención

Debido al alto estrés asociado con el trabajo de un agente de cobranza, la rotación de personal se está convirtiendo en un problema cada vez más serio. Esto tiene un impacto en otros costos asociados con la contratación de nuevos empleados y su educación sobre estándares, regulaciones, metodología de recolección y la viabilidad de usar software de recolección (Financial Systems Company, 2019).

1.2.5.2. Desafíos del Contacto con el consumidor

Debido al aumento diario de estafas, cada vez es más difícil comunicarse directamente con el deudor debido a factores como líneas telefónicas bloqueadas, llamadas sin contestar y otros problemas de credibilidad (Financial Systems Company, 2019).

1.2.6. Procedimientos claves para la recuperación de la cartera vencida

Tener liquidez, las empresas no solo ha afectado en el redundante sufrimiento de la economía por los sucesos ocasionados a partir de los efectos de la pandemia y sus cuarentenas,

sino también, por las carteras pendientes que sale a relucir cuando se revisa el flujo de caja. El entendimiento de los rangos en los negocios es de vital importancia, pues le permite saber que tanta rapidez necesitan para la recuperación de cada componente de su cartera. A todo esto, se establecen 6 pasos:

1.2.6.1. Calcula la cartera vencida que necesita recuperar

En este punto se recomienda considerar que los deudores son agentes económicos racionales y la toma de decisiones sobre pagar al no depender de variables sobre los distintos tipos de escenarios los cuales se pueden enfrentar. En este caso, si se brinda la información necesaria para persuadir a estas personas, estos tienden a comprometerse a pagar si no se ven afectados, y al sentirse que pueden ganar más por medio de un acuerdo es más de lo que pueden perder (Banco Colombia, 2021).

1.2.6.2. Conoce el ciclo de negocio de tus deudores para proponer un acuerdo de pago

El trato personalizado a los clientes y el conocimiento del ciclo de su negociación, trasciende mediante una previa preparación para enfrentarse a cada deudor al que se le va a cobrar es crucial, porque si se utiliza herramientas básicas, se va a conseguir respuestas básicas. Es importante conocer el ciclo de negocio del deudor, para identificar con qué frecuencia recibe sus ingresos y cómo le ha afectado la situación actual (Banco Colombia, 2021).

1.2.6.3. Realizar acuerdos de pagos viables para la empresa como para el deudor

Si dentro del personal operativo se mantiene un buen gestor de cartera que sabe guiar a una persona por un proceso para que esta pueda, responsabilizarse y organizarse, con la meta de cumplir con sus pagos. En una gestión bien hecha se reconoce cuando el deudor responderá mejor

y merece el trato responsable de un cobro persuasivo, como también cuándo se debe proceder a proteger la salud financiera de una cartera a través del cobro coactivo (Banco Colombia, 2021).

1.2.6.4. Gestión de la recuperación de la cartera vencida

Esta gestión de recuperar una cartera vencida es de suma importancia para toda institución. Dentro de las líneas generales, el objetivo es cobrar conceptos ya emitidos cuyos plazos de pago no fueron completados en el tiempo y forma.

La cartera vencida está conformada por aquellas obligaciones de pago ya facturadas pero que no se han abonado de forma oportuna. Sin embargo, cada institución tiene sus métodos y estrategias para tratar la cartera vencida. El contar con reporte de indicadores actualizados es fundamental para las organizaciones. Ya que se evidencia el índice de cobranzas siendo un indicador económico que se utiliza para entender el intervalo con el cual la empresa recibe cobros de las deudas pendientes (Marquez, 2021).

1.2.7. Las 6 etapas para recuperar la cartera de cobranza vencida

Procesar y analizar la información de cobranzas: Contar con una política escrita que permita definir, estandarizar, monitorear y controlar los procesos. El área de cobranzas debe conocer y seguir este protocolo.

Segmentar la cartera de cobranzas: Preparar los clientes a gestionar. El equipo operativo debe enfocar sus acciones de contacto automático en los clientes que tendrán mayor influencia en las cobranzas.

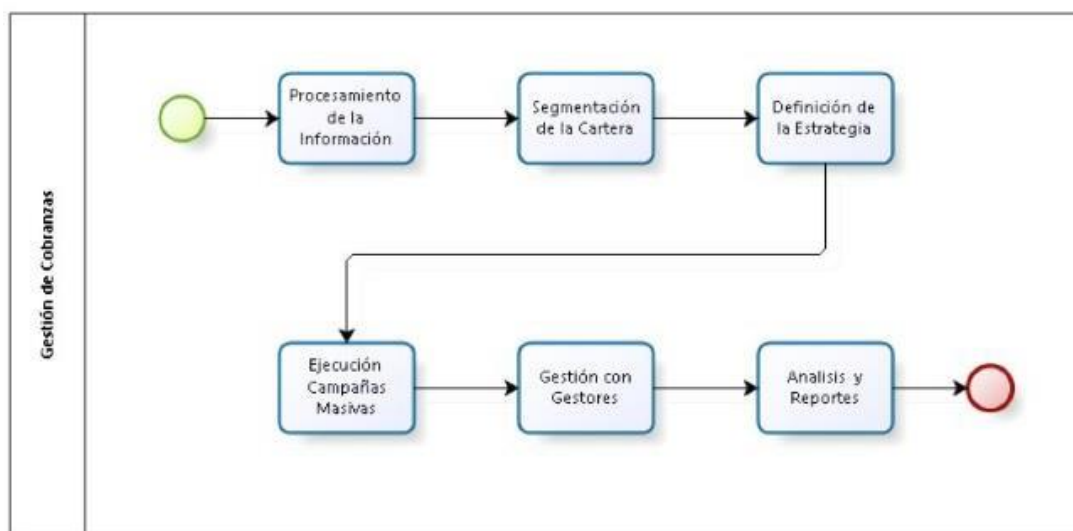
Definir y automatizar la estrategia: La recuperación debe ser por medio del contacto con el cliente, o si no por medio de avisos y reclamos que lo realizan bajo los canales de comunicación.

Estas estrategias permiten **definir las acciones** que se deben aplicar a cada segmento o etapa de gestión. Al momento de ejecutar el recupero de cartera, basándose en las estrategias de cobranzas pre definidas de contacto.

Gestión de gestores: De recupero de cartera vencida de cobranzas. Esto incluye llamadas telefónicas en base al status social de cada cliente y las prioridades en las cobranzas.

Realizar un control del proceso: Medir y controlar toda la ejecución del proceso de recupero de cartera, mediante reportes de cobranzas (Muñoz, 2020).

Figura 1. Proceso de cobranza



Fuente: Elaboración propia

1.2.8. Cuentas por Cobrar

Estos son los valores que una empresa debe obtener de sus clientes por los servicios que ya se han entregado y se proporcionarán en el futuro. Los autores (Mendoza & Ortiz, 2016) afirman

que son sumas que se deben a la institución por parte de terceros y pueden ser tanto comerciales como no comerciales. Las comerciales se refieren a las que provienen del giro habitual del negocio, a diferencia de las no comerciales, que pueden provenir de prestar dinero a los empleados, alquilar capacidad instalada u otras actividades no relacionadas.

Aterrizando al caso de CNEC Santa Elena, la mayoría de las cuentas por cobrar son comerciales al surgir de su actividad comercial principal. Los autores (Morales & Morales, 2014); creen que se establece un negocio cuando los términos de pago para los clientes están determinados por los productos ofrecidos, y confían en estos flujos para pagar sus deudas. Sin embargo, debido a que tienen un historial prolongado de pagos atrasados, incluso pueden considerarse incobrables. Estas sumas se clasifican como pérdidas significativas para la rentabilidad del negocio porque se registran como incobrables, lo que significa que no se recuperarán.

1.3. Marco conceptual

1.3.1. Definición legal de la energía eléctrica

Siendo la provisión de energía eléctrica un servicio de utilidad pública de importancia nacional, corresponde al Estado satisfacer directa o indirectamente las necesidades de energía eléctrica de la Nación, haciendo el mejor uso posible de sus recursos naturales, de conformidad con el Plan Nacional de Electrificación LRSE (Ley de Régimen del Sector Eléctrico, 2018). La electricidad ha sido calificada como un activo estratégico por razones legales y contractuales, con la excepción de las cuestiones económicas cubiertas por el artículo 604 del Código Civil y las

disposiciones pertinentes de la Ley de Seguridad Nacional LRSE (Ley de Régimen del Sector Eléctrico, 2018).

Todos los recursos de la nación se consideran bienes nacionales. Las calles, plazas, puentes y carreteras, así como el mar que las rodea y sus playas, son ejemplos de bienes nacionales de uso público o bienes públicos si su uso es también compartido por todos los ciudadanos de la nación. Los bienes del Estado o bienes de la LRSE son recursos nacionales utilizados principalmente por una población distinta a esa población (Ley de Régimen del Sector Eléctrico, 2018).

1.3.2. Procedimientos innovadores

Es un conjunto de actividades que se basa en una metodología que ayuda a la organización de las incertidumbres de un proyecto nuevo en pasos y puntos de decisión, de tal manera impulsa su desarrollo de manera eficiente y evita las posibles adversidades que podría sufrir (Santos, 2022).

1.3.3. Cobranzas

Implica la acumulación de créditos que ya ha otorgado una empresa, generalmente una empresa, una institución financiera o un proveedor de servicios (Westreicher, 2020).

1.3.4. Autogestión

Es la capacidad de ejercer un control efectivo sobre las propias acciones, pensamientos y emociones. Implica la maduración de cualidades cruciales como la inteligencia emocional, la moderación y la disposición para administrar el tiempo (Reabum, 2022).

1.3.5. Gestión Pública

Se concentra en la gestión eficaz de todos los recursos de una nación para responder con prontitud a las demandas de sus ciudadanos y, siguiendo la gestión, dar garantías para el desarrollo del país (UNIR, 2021).

1.3.6. Retención de Cliente

Esta capacidad que tiene una empresa para mantener estable su clientela a través de la satisfacción del cliente y el calibre del bien o servicio (Zendesk, 2022)

1.3.7. Cartera Vencida

Es una de las situaciones financieras en la que ninguna institución desea encontrarse en cualquier momento, ya que pone en riesgo la sobrevivencia de una organización si no se encuentran las soluciones necesarias para resolver el inconveniente. Es un importante condicionante en la gestión financiera (Engen Capital, 2022).

1.3.8. Recaudación

Una referencia a un paso dado por el departamento de cobranza de una empresa. El objetivo es asegurarse de que haya suficientes recursos para operar; sin embargo, el término se usa con mayor frecuencia para describir la acción del Estado para recaudar impuestos (Mojica, 2021).

1.4. Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 314 destaca la responsabilidad del estado en proveer servicios públicos entre los cuales figuran la energía eléctrica. Además de aquello, dicha provisión debe responder a principios tales como la obligatoriedad eficiencia, regularidad, calidad, entre otras. De esta manera la empresa CNEL de Santa Elena podrá asegurar

que su servicio se cumpla con esas características, siendo parte del estado la responsabilidad de establecer precios y tarifas equitativas, controlada y regulada (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

La Ley Orgánica de Empresas Públicas aborda temas relacionado con las operaciones de entidades públicas en el país que toma como referencia los siguientes artículos:

Artículo 3.- menciona que las empresas deben promover el desarrollo sustentable, permitiendo alcanzar la eficiencia y estabilidad necesaria, entre demás aspectos que generen empleo y aportar a los objetivos estatales. A través de una mejor gestión de la cobranza es una obligación que el Estado impone a esta entidad mediante propósitos que han sido establecidos para regir sus operaciones (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009).

Según la Ley Orgánica de Defensa del consumidor, dentro del artículo 39 que aborda que las entidades públicas deben tener una finalidad de generación de utilidades mediante sus actividades económicas, esto se logrará mediante la gestión eficiente de sus operaciones (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2015).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación de este trabajo es de tipo no experimental, donde se obtiene una observación directa de los fenómenos o acontecimientos que ocurre dentro del establecimiento CNEL Santa Elena. Este diseño de investigación no se puede controlar, manipular o alterar a los participantes, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión de manera directa a los problemas ya existentes. Dicha investigación se realizó in situ, es decir en el departamento de cobranzas de la institución, donde se utilizaron dos herramientas de recolección de datos que es la entrevista y la encuesta; las mismas que se aplicaron a todos los participantes escogidos para este proyecto.

2.3. Tipo de Investigación

Para respaldar los objetivos planteados dentro del trabajo de investigación se consideró los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Documental:** Este tipo de investigación es cualitativa lo que permitió al investigador recopilar y seleccionar la información mediante la lectura de documentos, libros, herramientas de soporte, etc.
- **Investigación de Campo:** Se trató de una investigación práctica, recopilando información del talento humano en la unidad de negocio de CNEL EP Santa Elena involucrada o

familiarizada con la gestión del grupo, incluyendo a todos los clientes en caso de morosidad.

2.4. Métodos de investigación

En esta investigación se utilizaron métodos inductivo y deductivo con el fin de analizar el comportamiento de cada empleado, para confirmar sus condiciones de trabajo e identificar los factores que les permiten desempeñar sus tareas de manera efectiva. Se evaluó también el grado de satisfacción laboral, la importancia de la gestión eficaz del uso de la tecnología y el impacto que esto tiene en la productividad de los empleados.

2.3.1. Método inductivo

Este procedimiento permitió analizar los problemas de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) Unidad de Negocio Santa Elena, donde se observaron los inconvenientes que se suscitan debido a la carencia de procedimientos innovadores en la Gestión Pública que permitan en un corto plazo a recuperar eficientemente la cartera vencida.

2.3.2. Método deductivo

Este método permitió al investigador aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en puntos anteriores para identificar su veracidad dentro del estudio ejecutado en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) - Santa Elena.

2.4. Técnicas de investigación

Las técnicas cualitativas y cuantitativas que se aplicaron en este proyecto fueron para medir las variables que se establecieron y la metodología que se utilizaron para la estructuración.

Para la elaboración de los cuestionarios que se utilizaron para la recolección de información y evidenciar la causa raíz del problema propuesto, fue bajo la estructura de la escala de Likert y otras como preguntas cerradas.

En este estudio de campo se utilizó una entrevista y una encuesta como herramienta de recolección de datos para la administración de información y su análisis posterior, que se obtuvo un resultado específico al que se quería llegar, enfocado a la problemática de la no recuperación de la cartera vencida de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL).

2.4.1. Herramientas de recolección de datos

2.4.1.1. Encuesta

Con ayuda de este método, se encuestó a los usuarios y se entrevistó a los funcionarios para ayudar a identificar los factores que llevaron a la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), Unidad Empresarial Santa Elena, a adquirir la cartera vencida y poder ofrecer soluciones futuras para el cobro de nóminas vencidas con el fin de mejorar el bienestar social.

2.4.2. Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos que se obtuvo dentro de las encuestas se realizó a través del software IBM SPSS Statistics, un programa empresarial que nos permite relacionar los datos y el análisis de los mismos para tener un incremento de confiabilidad en el tratamiento de la información.

La entrevista se desarrolló en Office Word donde se estructuró las preguntas para el personal administrativo del área, así mismo, la transcripción de toda la entrevista según las respuestas de los entrevistados seleccionados con anterioridad.

2.5. Población y Muestra

La investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo para los clientes afectados y a los colaboradores del área de cobranzas de la empresa CNEL Santa Elena. Esta población está compuesta por 60 personas escogidas aleatoriamente, las cuales visitan las instalaciones por algún trámite en específico. Así mismo se recolectó datos cualitativos a 3 personas del área de cobranzas de CNEL Santa Elena los cuales son: directora administrativa, director Comercial y líder Financiero, para poder entender la situación actual de la misma.

El tipo de muestreo utilizado para seleccionar las referencias fue arbitrario, y el investigador seleccionó a los participantes bajo su propio criterio, priorizando la calidad de la información.

2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se estructuró un cuestionario conformado por 10 preguntas, enfocadas en conocer la debilidad de la gestión sobre la recaudación de la cartera vencida de CNEL- Santa Elena e identificar cuáles son las perspectivas de los clientes sobre la institución en la satisfacción del servicio y su gestión actual de cobro; este cuestionario se compone de preguntas cerradas y otras en escala de Likert.

La entrevista se estructuró de manera sencilla para su entendimiento y comprensión con el objetivo de obtener y demostrar con datos reales estas dificultades que han influido en los objetivos de recuperar valores no recaudados durante el presente ciclo.

CAPÍTULO III

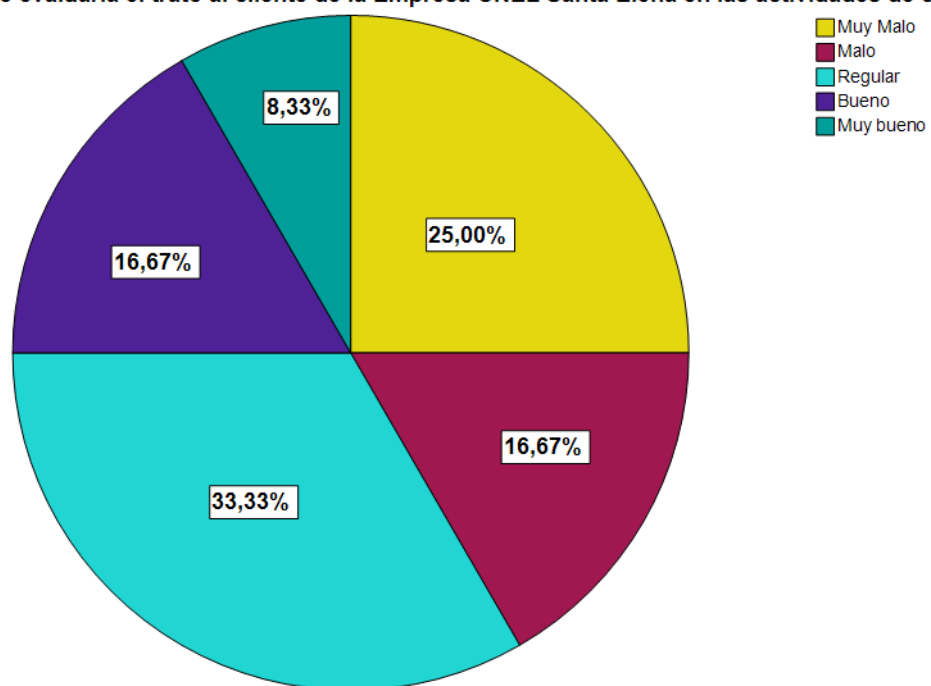
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentarán los resultados de cada apartado que se expuso a los encuestados para entender la realidad actual dentro de CNEL Santa Elena, con el propósito de entender la criticidad del problema, y analizar las causas que se evidencien dentro del desarrollo del cuestionario al público objetivo ya definido en los anteriores apartados.

3.1. Presentación y Análisis de los resultados

Figura 2. Pregunta 1

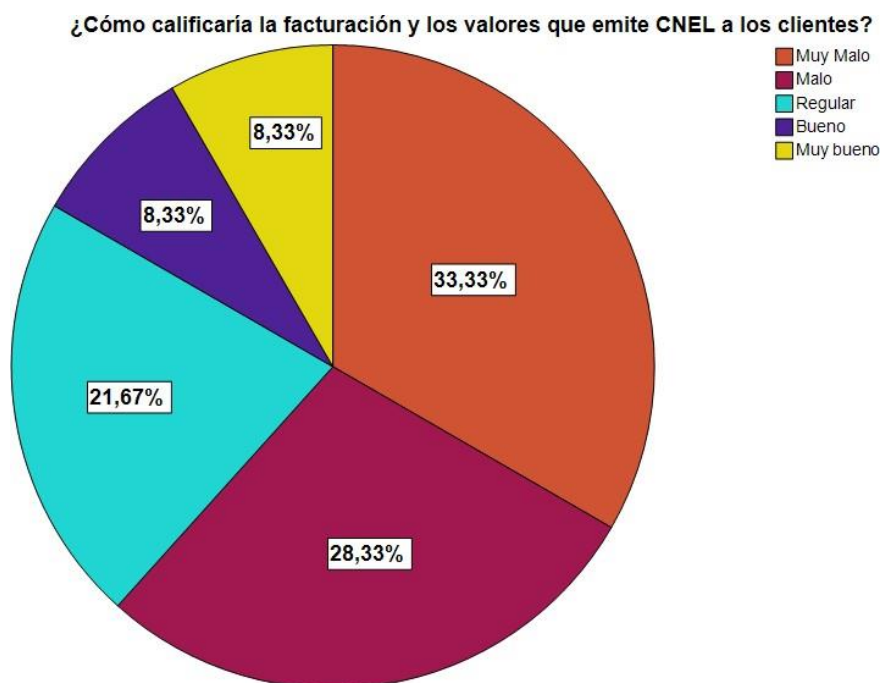
¿Cómo evaluaría el trato al cliente de la Empresa CNEL Santa Elena en las actividades de cobranzas?



Elaborado por: El autor

Análisis: La atención al cliente no ha sido bien vista por parte de los visitantes que acuden a las instalaciones de CNEL por algún trámite a realizar. 33,33% de los encuestados menciona que el servicio enfocado al cliente es regular. 25% respondieron que es muy malo. Comparten el 16,67% las opciones de bueno y malo. Como último punto el 8,33% respondieron que el trato es muy bueno.

Figura 3. Pregunta 2



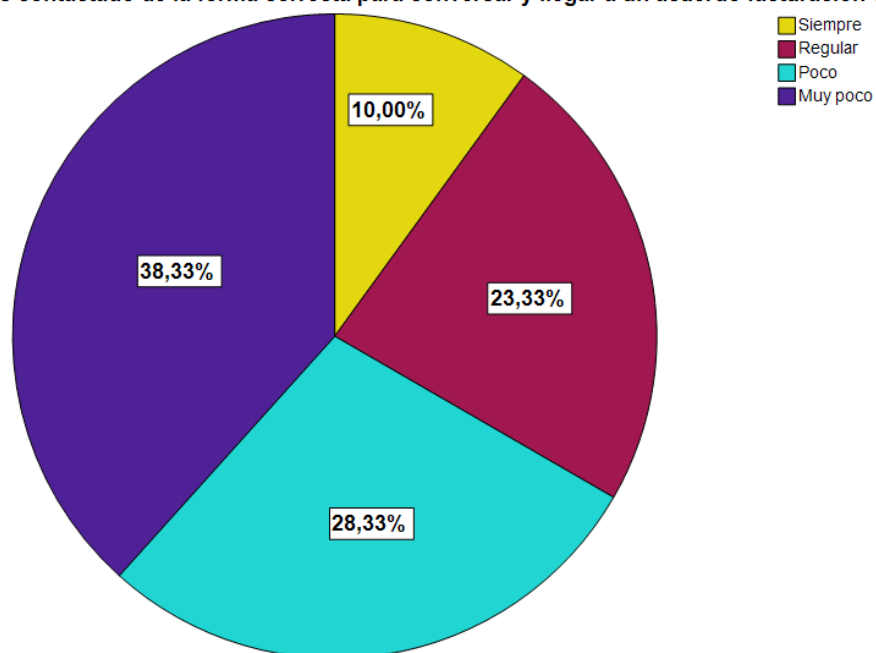
Elaborado por: El autor

Análisis: Unos de los graves problemas que se evidenciaron en las encuestas fue el tema facturación el 33,33% de los clientes responden que es muy malo sistema de facturación por los errores que se han suscitado en el tiempo. El 28,33% corresponde a una calificación de malo.

21,67% respondieron que creen que el sistema o método de facturación es regular sin méritos por problemas ya ocasionados anteriormente. Muy bueno y bueno comparten el 8,33% de las opiniones de los clientes.

Figura 4. Pregunta 3

¿Es contactado de la forma correcta para conversar y llegar a un acuerdo facturación vencida?

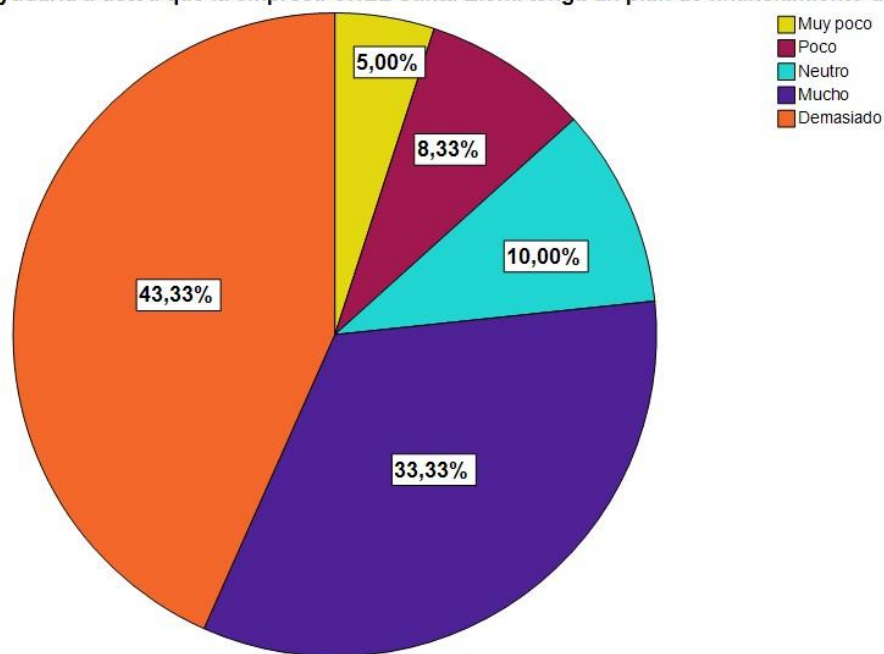


Elaborado por: El autor

Análisis: El acercamiento con los clientes dentro de la gestión de cobranzas para la negociación de sus deudas ocurre en un 38,33% muy poco. 28,33% poco; 23,33% mencionaron que es regular el contacto o acercamiento de los agentes de cobranzas y el 10% si mencionan que tienen seguido contacto con estos agentes y su gestión de cobro.

Figura 5. Pregunta 4

¿Le ayudaría a usted que la empresa CNEL Santa Elena tenga un plan de financiamiento de deudas?

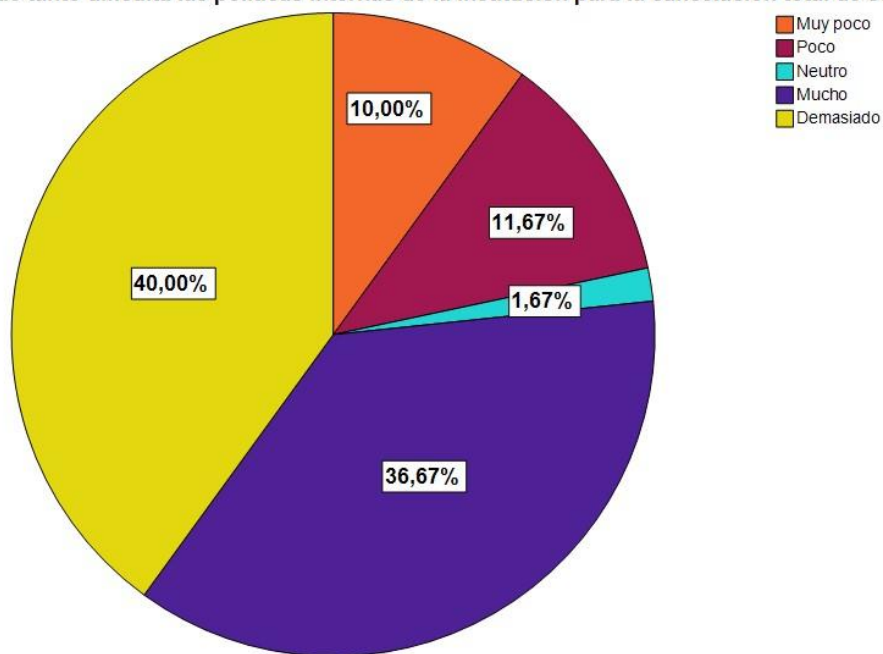


Elaborado por: El autor

Análisis: Con total certeza el 43,33% mencionaron que sería de gran ayuda un plan de financiamiento de deudas que la empresa CNEL pueda acceder hacia sus clientes. 33,33% de ellos mencionaron que mucho sería el ayudar a financiar sus deudas de manera adecuada. 10% no creen que ayudaría lo que se mantienen en una opinión neutra. 8,33% de los clientes mencionan que poco sería la ayuda. El 5% respondieron que muy poco serviría.

Figura 6. Pregunta 5

¿Qué tanto dificulta las políticas internas de la institución para la cancelación total de su deuda?

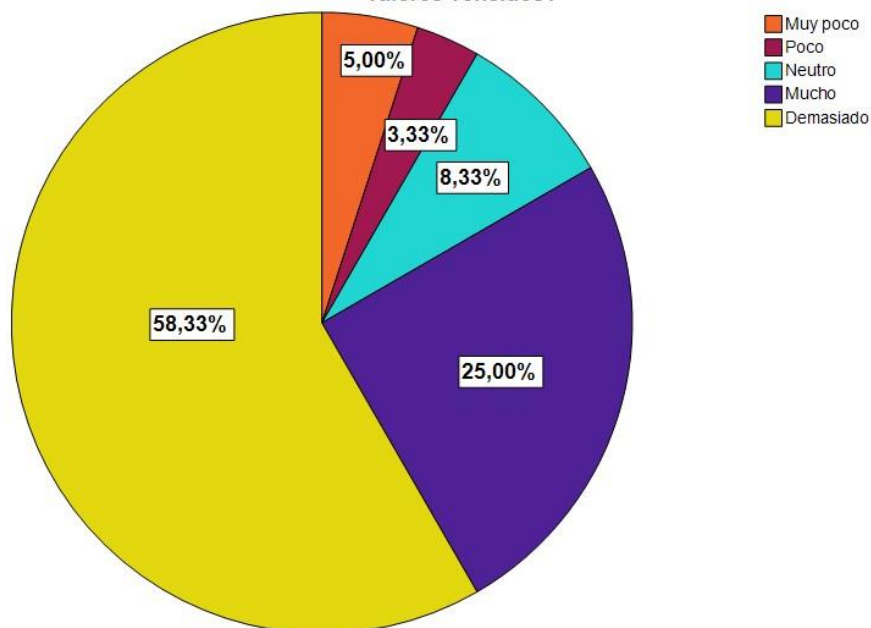


Elaborado por: El autor

Análisis: Siendo la mayoría con un 40% menciona que las políticas, reglamentos y condiciones que maneja CNEL Santa Elena dificulta la cancelación de sus deudas, 36,67% respondieron que dificulta mucho sus cancelaciones de deudas. 11,67% les parece que no les dificulta las políticas internas; 10% de los encuestados indican que muy poco dificulta la gestión de cancelación de sus deudas y el 1,67% se mantienen en neutro.

Figura 7. Pregunta 6

Siendo cliente ¿Cómo crees beneficiaría un nuevo modelo de cobro, con técnicas correctas en la gestión de valores vencidos?

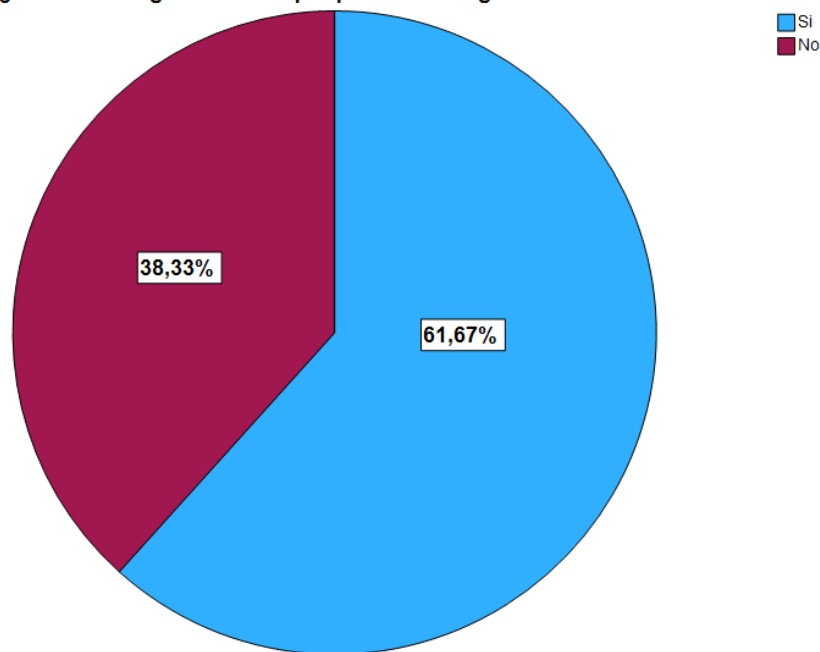


Elaborado por: El autor

Análisis: En su mayoría siendo el 58,33% de los encuestados definen como un beneficio una reestructuración o modelo de gestión de cobros de deudas pendientes, 25% corresponden a lo mucho que les beneficiaría un nuevo método de cobros, con financiamiento ideal para su cancelación de facturas pendientes. 8,33% se mantienen en neutro; 5% de ellos mencionan que beneficiaría muy poco y solo el 3,33% indican que el beneficio es poco.

Figura 8. Pregunta 7

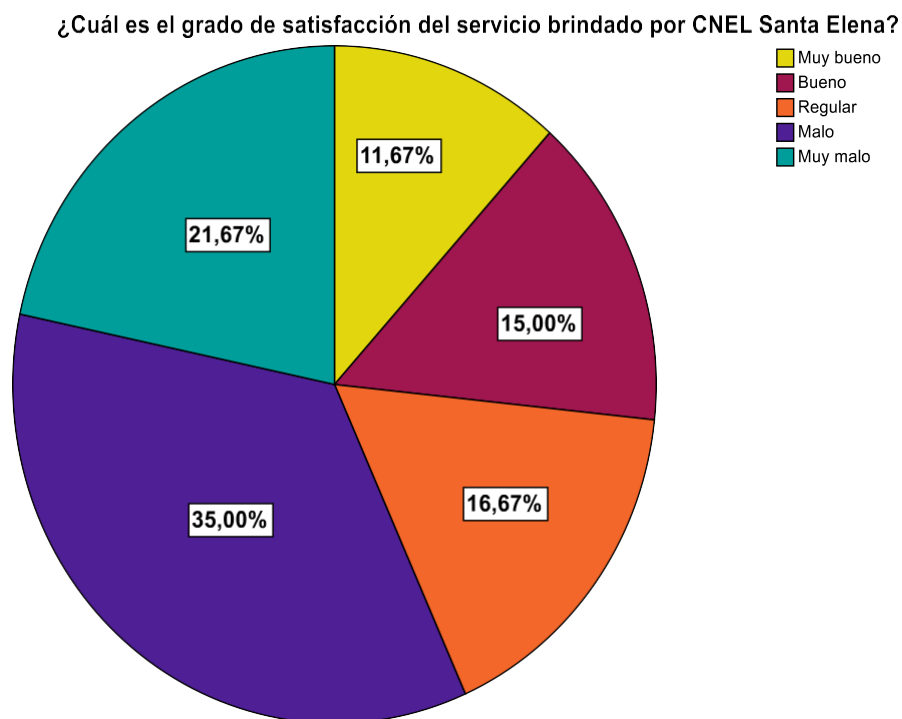
¿Han tenido algún mal trato por parte de los agentes de cobranzas de CNEL Santa Elena?



Elaborado por: El autor

Análisis: La atención al cliente es una de las actividades más críticas en los procesos de cobro teniendo un 61,67% de respuesta en la existencia de un mal trato por parte de agentes de cobranzas. El 38,33% corresponde al no tener ninguna queja con la atención recibida.

Figura 9. Pregunta 8

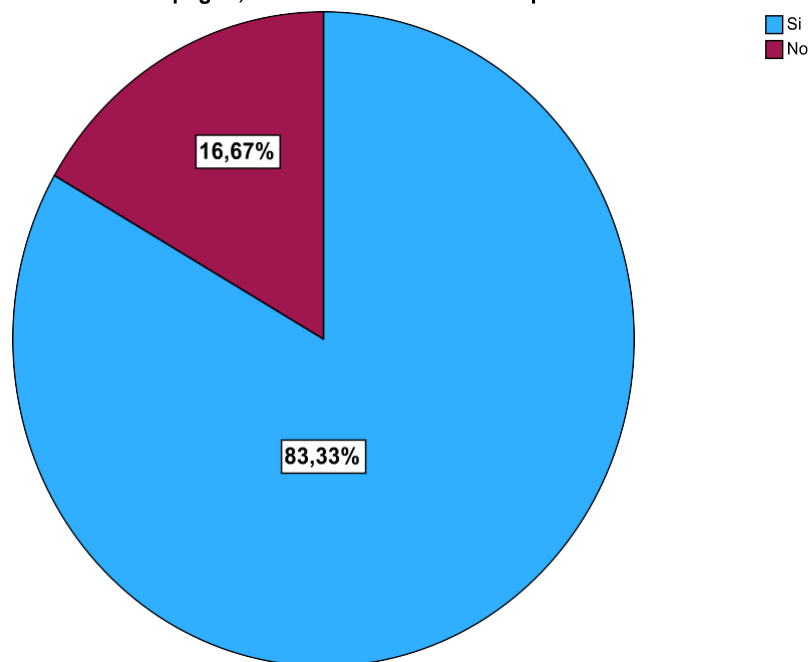


Elaborado por: El autor

Análisis: 35% de los encuestados respondieron que es malo la satisfacción después de gestionar sus trámites personales en CNEL Santa Elena. El 21,67% responden que es muy malo; 16,67% con respuestas es regular la satisfacción que sienten después de gestionar sus trámites. 15% corresponden a bueno y el 11,67% se acredita al muy bueno.

Figura 10. Pregunta 9

¿Considera usted que CNEL debe mejorar la capacidad de negociación con los clientes, dar nuevas alternativas de pagos, beneficios o estimulación para cancelar sus facturas vencidas?



Elaborado por: El autor

Análisis: Con un 83,33% de los encuestados con firmeza consideran que los agentes de cobranzas deben recibir capacitaciones y técnicas de manejo del servicio al cliente para mejorar la gestión de sus cobros. El 16,67% corresponden al no, pero sin ningún comentario.

Figura 11. Pregunta 10



Elaborado por: El autor

Análisis: 76,67% respondieron que no es de su agrado la gestión del gestor de cobranzas en las actividades que realiza y la poca proactividad que tienen al resolver un inconveniente sobre la facturación vencida que mantienen. Solo el 23,33% indican que si es de su agrado la gestión y no mantienen inconvenientes.

3.2. Entrevistas al personal ejecutivo de CNEL Santa Elena

Dentro del siguiente apartado se logró entender la situación actual de la empresa CNEL Santa Elena, a través de las entrevistas realizadas se obtiene información más relevante e importante para concluir con el estudio de campo.

A continuación, se desarrolla las entrevistas que fueron destinadas para: La directora administrativa financiera, director comercial CNEL EP UN STE y líder financiero (Contador de Unidades de Negocios)

3.2.1. Análisis de las entrevistas

Los entrevistados realizaron una interpretación de las preguntas expuestas en los cuestionarios donde dan razón sobre la cartera vencida y su alto índice de morosidad. Mencionan que muchos de los coactivados son personas de bajos recursos, que no tienen activa, aunque sea una cuenta bancaria donde se les facilite el cobro de los servicios que reciben; además de tener procedimientos muy limitados lo cual no les permite a los gestores facilitar otros medios de negociación de sus deudas. A pesar de tener clientes privados que pueden tener liquidez después de la pandemia y las decisiones gubernamentales que el país sostuvo se mermó la gestión de cobros y dificultó la recuperación de la facturación.

En una pequeña revisión de la cartera vencida el entrevistado pudo evidenciar que la cartera vencida tiene una antigüedad mayor a 360 días lo cual se vuelve incobrable, otra de las evidencias de la gravedad de esta base de datos es que hay deudas que superan los 10 años y se cataloga relativamente incobrable. A pesar de mantener un plan de contingencia y subprocesos que

permiten recaudar hasta 6 planillas vencidas del servicio, comentan que no es el alcance necesario para recaudar los valores que se vuelven incobrables en el tiempo.

Los diferentes canales de comunicación existen para informar a la población sobre los puntos de pagos, valores vencidos etc. Sin embargo, mencionan que no es afectivo este tipo de comunicación ya que la mayoría de la población aún desconoce vías de comunicación directa como: redes sociales, página web o chat WhatsApp.

Todos los entrevistados están de acuerdo en que un modelo de procesos innovadores ayudaría enormemente a la recaudación persuasiva a la población que se mantiene en mora, ya que los actuales procesos limitan mucho su gestión, por lo cual consideran necesario la implementación de estos procesos. La no existencia de un plan de acción para mejorar la recuperación de la cartera vencida dificulta a estas acciones de cobro ya que la única acción de gestionar es a través del corte del suministro de energía eléctrica, siendo este un procedimiento crítico por la forma en cómo se lleva las acciones.

Solo existe la política de lograr convenios con condiciones con las entidades públicas que adeudan valores por concepto de consumo de energía por lo cual influye mucho en la recuperación de valores que se pueden volver incobrables.

Las recomendaciones que el personal considerado para la entrevista mencionó fueron las siguientes:

- Intensificar la gestión de cobros
- Impulsar campañas de pago puntual con beneficios

- Ser más incisivos en el procedimiento de corte de energía para hacer más efectiva la recaudación.
- Definir si no se refieren a la recuperación de las pérdidas técnicas o no técnicas.
- Realizar operativas en conjunto con la policía nacional para evitar el hurto del servicio.
- Lograr cambiar los procedimientos internos para recuperar la cartera vencida.

3.2.2. Comprobación de hipótesis

Para determinar si la aplicación de procedimientos innovadores enfocado en la mejora de la gestión pública de CNEL Santa Elena, La Libertad, se consideran los siguientes pasos:

1. *Especificar las hipótesis*

H₀: La aplicación de procedimientos innovadores no permitirá la buena gestión pública de recuperación de la cartera vencida de CNEL Santa Elena, La Libertad.

H₁: La aplicación de procedimientos innovadores permitirá mejorar la gestión pública de recuperación de la cartera vencida de CNEL Santa Elena, La Libertad.

El investigador asegurará que la media poblacional obtenida de los resultados de las encuestas sea igual o menor a 0,05 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa con más de 0,05. En la siguiente tabla se observa la media poblacional segmentada en 4 variantes:

Tabla 3. Media poblacional

FRECUENCIA OBSERVADA			
VARIANTES	Si	No	Media

Plan de financiamiento	46	14	4,02
Políticas Internas	46	14	3,85
Nuevo modelo de cobro	50	10	4,28
Capacidad de negociación	50	10	1,17
Total	192	48	13,32

Nota: Datos obtenidos del software SPSS

Tabla 4. Estadística de la muestra

Estadísticas para una muestra

	N	Media	Desv. estándar	Media de error estándar
¿Cómo evaluaría el trato al cliente de la Empresa CNEL Santa Elena en las actividades de cobranzas?	60	2,67	1,258	,162
¿Cómo calificaría la facturación y los valores que emite CNEL a los clientes?	60	2,30	1,253	,162

¿Es contactado de la forma correcta para conversar y llegar a un acuerdo facturación vencida?

60 2,95 1,016 ,131

¿Le ayudaría a usted que la empresa CNEL Santa Elena tenga un plan de financiamiento de deudas?

60 4,02 1,157 ,149

¿Qué tanto dificulta las políticas internas de la institución para la cancelación total de su deuda?

60 3,85 1,338 ,173

Siendo cliente ¿Cómo crees beneficiaría un nuevo modelo de cobro, con técnicas correctas

60 4,28 1,091 ,141

en la gestión de valores
vencidos?

¿Han tenido algún mal
trato por parte de los
agentes de cobranzas de
CNEL Santa Elena?

60 1,38 ,490 ,063

¿Cuál es el grado de
satisfacción del servicio
brindado por CNEL
Santa Elena?

60 3,40 1,304 ,168

¿Considera usted que
CNEL debe mejorar la
capacidad de
negociación con los
clientes, dar nuevas
alternativas de pagos,
beneficios o estimulación
para cancelar sus
facturas vencidas?

60 1,17 ,376 ,049

¿Es de su agrado la
gestión que realiza el
gestor?

60	1,77	,427	,055
----	------	------	------

Nota: Datos obtenidos a través del software SPSS

Tabla 5. Prueba de la muestra

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 0,05						
	t	gl	Significación		Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la
			P de un factor	P de dos factores		diferencia Inferior
¿Cómo evaluaría el trato al cliente de la Empresa						
CNEL Santa Elena en las actividades de cobranzas?	1,026	59	,154	,309	,167	-,16
¿Cómo calificaría la facturación y los valores que emite CNEL a los clientes?	-1,237	59	,111	,221	-,200	-,52
¿Es contactado de la forma correcta para conversar y llegar a un acuerdo facturación vencida?	3,432	59	<,001	,001	,450	,19
¿Le ayudaría a usted que la empresa CNEL	10,154	59	<,001	<,001	1,517	1,22

Santa Elena tenga un plan de financiamiento de deudas?						
¿Qué tanto dificulta las políticas internas de la institución para la cancelación total de su deuda?	7,814	59	<,001	<,001	1,350	1,00
Siendo cliente ¿Cómo crees beneficiaría un nuevo modelo de cobro, con técnicas correctas en la gestión de valores vencidos?	12,665	59	<,001	<,001	1,783	1,50
¿Han tenido algún maltrato por parte de los agentes de cobranzas de CNEL Santa Elena?	-17,642	59	<,001	<,001	-1,117	-1,24
¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio brindado por CNEL Santa Elena?	5,344	59	<,001	<,001	,900	,56
¿Considera usted que CNEL debe mejorar la capacidad de	-27,481	59	<,001	<,001	-1,333	-1,43

negociación con los
 clientes, dar nuevas
 alternativas de pagos,
 beneficios o estimulación
 para cancelar sus
 facturas vencidas?

¿Es de su agrado la gestión que realiza el gestor?	-13,318	59	<,001	<,001	-,733	-,84
--	---------	----	-------	-------	-------	------

Nota: Datos obtenidos a través del software SPSS

2. La toma de decisión

Sobre las hipótesis nula o alternativa corresponde a los valores obtenidos de la observación directa de los resultados correspondientes a la metodología aplicada para este trabajo y el análisis que proporcionó el software SPSS. El grado de significancia que el investigador elige es el 0,05 siendo uno de los valores más utilizados para estas decisiones. A continuación, se detalla una tabla con el fin de rechazar o aceptar dichas hipótesis planteadas en los apartados anteriores.

Tabla 6. Comprobación de hipótesis

Tipo de Hipótesis	Resultados de la observación directa	Aceptación/Rechazo
H₀: La aplicación de procedimientos innovadores no permitirá la buena gestión pública de recuperación de la cartera vencida de CNEL Santa Elena, La Libertad.	15% de los resultados global respaldan esta hipótesis basada en los datos obtenidos en las encuestas. (media igual o menor a 0,05)	Se rechaza
H₁: La aplicación de procedimientos innovadores permitirá mejorar la gestión pública	85% de los resultados global afirman que la aplicación de un nuevo modelo de gestión pública	Se acepta

de recuperación de la cartera vencida de CNEL Santa Elena, La Libertad. permitirá mejorar la recuperación de la cartera vencida (media mayor a 0,05)

Elaborado por: El autor

3. Resultados

La hipótesis alternativa corresponde a la relación de las variables propuesta para este trabajo de investigación donde los datos respaldan la aceptación de la misma (media poblacional mayor a 0,05). Lo que responde la aceptación de la hipótesis alternativa de la aplicación de procesos innovadores mejorará la gestión pública de gestión de cobro para CNEL Santa Elena, La Libertad.

3.3. Discusión

En base a los resultados obtenidos en la ejecución del presente trabajo se destacan los siguientes datos:

En la evaluación de los controles de los procesos de cobros o gestión de la recaudación a comparación del trabajo de los autores (Torres et al, 2020) donde sus resultados fueron el 81,3% de respuestas en el no control interno de los procesos de cobros; en este estudio el 38,33% de los participantes no consideran que los procesos de cobros o de contacto con los clientes son eficientes, lo que corrobora que los controles internos son de gran importancia en la gestión pública para la recuperación de la cartera vencida, puesto que, de poder mejorar estas actividades, se encontrará una forma específica de llegar a recaudar una gran cantidad de facturación pendiente de cobro.

El análisis de la población y sus dificultades en la cancelación de sus facturas pendientes refieren el autor (Sierra, 2017) que “los clientes con demasiado tiempo de atraso, verificaron las circunstancias por los que no han podido cancelar y se realizar un acuerdo para recuperar la cuenta por cobrar”. Los resultados similares correspondientes a este estudio arrojaron que 35% de los clientes no están de acuerdo con el servicio que brinda en la actualidad la empresa, lo que incide en la poca recaudación de estas cuentas por cobrar que los agentes efectúan; considerando este punto de partida, el mejoramiento de esta gestión permitirá a la institución tener una mejor acogida ante la población llegando a los acuerdos necesarios para recuperar la cartera vencida.

Las políticas de cobranzas también son una brecha enorme entre la negociación y lograr que el cliente acepte el cobro correspondiente; puesto que el estudio realizado por (Guerrero & Galindo, 2014) mencionan que a pesar de que estas políticas pueden lograr disminuir el riesgo de morosidad, traen un problema enlazado con la falta de liquidez. El 40% de los clientes está de acuerdo en que las políticas actuales son muy rígidas y que la falta de flexibilidad no permiten llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes; obteniendo así un alto índice de morosidad entre la población.

El estudio realizado aporta la información vital de entender las necesidades de los clientes, ante investigaciones similares enfocadas en los procesos y su eficacia. El investigador se dirige hacia la población para conocer que requerimientos que mantienen con el fin de encaminar actividades que mejoren la gestión pública en base a los cambios de criterios de la sociedad. Un manejo integral de un mejorado modelo de cobro el 85% de los clientes estuvieron de acuerdo y promueven la iniciativa para poder llegar a un acuerdo con la entidad.

La aportación de esta información que refiere a la población como focus group para estudiar que estrategias se podrán proponer para alcanzar el objetivo de la recuperación de la cartera vencida, que prevalece a través del tiempo teniendo una antigüedad de 10 años convirtiéndose en incobrables.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Introducción

El objetivo principal de este estudio es determinar si un plan estratégico puede complementar CNEC, el exiguo conjunto de tácticas comerciales operativas de Santa Elena. Con base en los hallazgos de la investigación, se pudo identificar los condicionantes y problemas que fomentan la morosidad y la baja recaudación de aquellos valores que se relacionan con la falta de una buena atención al usuario, políticas rígidas de alcance limitado, la cultura de la sociedad que no tienen conciencia del cumplimiento de sus obligaciones, la falta de interés en cumplir con sus deudas, e incluso la situación económica que provoca el robo de este aparato eléctrico.

A pesar de que la institución toma medidas agresivas principalmente para incrementar la recuperación de cartera vencida. Las fallas en la implementación de estos procedimientos conducen a problemas varios. La información recabada de las entrevistas apoya la idea de que, para un mejor control, el seguimiento minucioso en colaboración con la policía nacional podría ayudar a identificar qué usuarios incumplen la ley para que se puedan realizar mejores esfuerzos de cobranza para aquellos que evitan usar este servicio.

Estos problemas anteceden a la situación problemática con la economía de la entidad y esto genera pérdidas considerables, es necesario proponer estrategias comerciales que promuevan las acciones correctas para el cumplimiento de estas actividades de recaudación.

4.2. Justificación

Al momento de realizar la observación, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante las encuestas, mostraron varios factores que inciden en las buenas prácticas de recaudación de planillas vencidas. Es considerable darle prioridad a la interpretación de los correctivos específicos que se ejecutan para contrarrestar el aumento de esta cartera vencida que esta con rangos hasta 10 años, puesto que esto incurre a un gran riesgo que al no existir procedimientos con un alcance más oportuno para reducir el mismo, el número de clientes en mora en la actualidad se incrementa de forma considerable.

Estos casos afectan en el funcionamiento óptimo de la institución, es por ello, que esta propuesta constituye a un plan estratégico y actividades a realizar que aporten en la reducción de la cartera vencida, y a su vez permita que la empresa pueda contar con los recursos necesarios para seguir ofreciendo el servicio requerido por la población.

Por ser una propuesta de mejora para los procesos innovadores que se han identificado, no se lleva a cabo un presupuesto o consideraciones financieras para la implementación, dado que el investigador interpreta las acciones de mejoras considerables para la institución que no llevan a la determinación de valores económicos.

4.3. Importancia

La importancia de establecer un plan estratégico que permita recaudar los fondos perdidos o por perder de la empresa CNEL, Santa Elena, La Libertad consistió en estudiar las necesidades más relevantes de dicha institución con el propósito de mejorar la gestión del departamento de

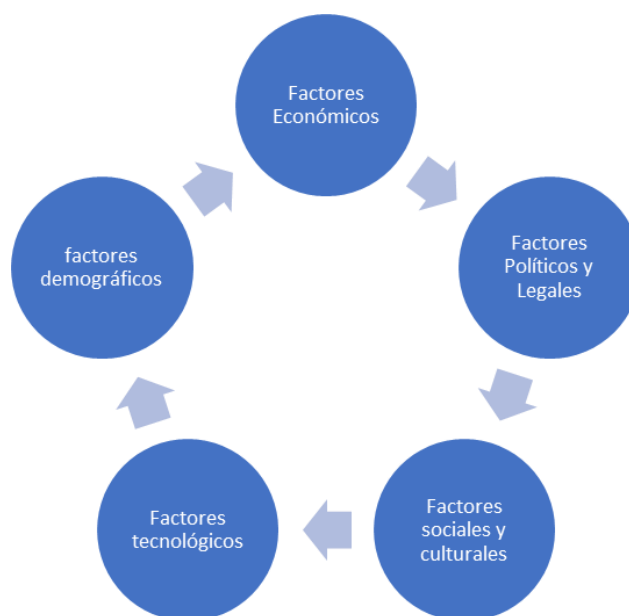
cobranzas; esto sirve para establecer un progreso continuo en los procedimientos de recaudación, de las actividades operativas y administrativa.

La administración correcta de los recursos y el seguimiento de estas actividades propuestas por el investigador será un factor importante en las acciones que se tomen sobre el personal de la empresa de estudio. Esto dependerá de la empresa, la coordinación y la gestión que mejore el desempeño del departamento.

4.4. Análisis del Macroentorno

Para establecer las actividades propuestas para la mejora de los procesos actuales se identificó el macroentorno en las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la empresa de estudio. Mediante estas herramientas nos permitió entender las dificultades que rodean a la institución, para eso a continuación se muestra una ilustración con los tipos de factores del macroentorno que dificultarían a ejecutar el plan estratégico:

Figura 12. Factores Macroeconómicos



Elaborado por: El autor

4.5. Misión del Plan Estratégico

Otorgar servicio de alta calidad y calidez al usuario e instituciones públicas y privadas para alcanzar la recaudación persuasiva de los valores pendientes facturados por CNEL, Santa Elena, La Libertad.

4.6. Visión del Plan Estratégico

Recaudar en un corto tiempo la cartera vencida a través del seguimiento continuo de la supervisión de CNEL, para disminuir la morosidad actual de la comunidad.

4.7. Objetivos del Plan Estratégico

- Establecer medios de recuperación de la cartera vencida mediante actividades que permitan la captación de los deudores para establecer una negociación de los pagos correspondientes.

- Promover la comunicación activa de la institución para llegar a la población e intentar recuperar los valores adeudados por los mismos mediante socialización y comunicación oportuna.
- Minimizar el riesgo económico en el otorgamiento del financiamiento para facilitar la recaudación.

4.8. Plan estratégico

Tabla 7. Actividades del Plan Estratégico

Objetivo: Establecer acciones para mejorar los procesos existente en CNEL Santa Elena, La Libertad, con el fin de recuperar la cartera vencida.

Acción	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Correctivos	Estado
Mejorar la atención al usuario con técnicas de persuasión	Supervisor de servicio al cliente			Capacitación, charlas motivacionales, salas de conversatorios	Pendiente
Mejorar la gestión de recaudación de cartera vencida	Administrativo – Financiero			Revisión de la cantidad de convenios, tipo de negociación, procedimientos de cobros	Pendiente
Beneficios en la facturación	Administrativo – Financiero			Revisión de deudas, negociación, revisión de cierre de la facturación	Pendiente
Incrementar la recaudación de la cartera vencida	Financiero			Integrar beneficios en la negociación de la deuda hasta un	Pendiente

Políticas institucionales	Alta Dirección	50% de descuento por pronto pago de sus planillas vencidas Revisión de las políticas, alcance y objetivos con el fin de flexibilizar la negociación Incrementar la comunicación con la comunidad, la socialización de los beneficios de cumplir con las obligaciones, notificaciones de valores a cancelar	Pendiente
Estrategias de promoción, comunicación, beneficios a usuarios	Marketing – Financiero		Pendiente

Elaborado por: El autor

Mejorar la calidad de atención: La atención al cliente es el canal de comunicación principal para la recuperación de la cartera vencida que tiene la empresa, por ende, se la considera de suma importancia para mejorar los procesos y técnicas actuales en la negociación con el cliente; será fundamental en la ejecución del plan estratégico.

Mejorar la gestión de la recaudación: La revisión oportuna de los créditos otorgados y los financiamientos en proceso para la gestión de recuperación, permitirá establecer límites y condiciones más flexibles, dado que, el entorno socioeconómico en el que está establecido CNEL, Santa Elena, La Libertad, es bajo y estudiar los factores y variables que minimicen el riesgo económico que pueda sufrir la institución será indispensable dentro de la propuesta.

Beneficios en la facturación: Establecer un instructivo para el personal donde mencione en que situaciones los usuarios pueden acceder a beneficios en la facturación del servicio, de esta manera se estandariza los procesos a ejecutar.

Incrementar la recaudación de la cartera vencida: Bajo estrategias de negociación, y hasta una reducción de un porcentaje de sus facturas sean vencidas o por generarse, puede permitir que el departamento capte la atención de los deudores y puedan pactar una recaudación oportuna.

Políticas Institucionales: Estudiar de manera minuciosa el historial crediticio de los potenciales deudores para asegurar de que las futuras facturaciones no sean partícipe de volver a caer en mora. De esta manera asegurar que el cliente entregue la documentación correcta y llenar una solicitud de crédito bajo el control del ejecutivo para asegurarse que los datos sean llenados asertivamente.

Estrategias de promoción, comunicación, beneficios a usuarios: Dar entender a los usuarios de la manera más persuasiva de cumplir con sus obligaciones evitará ser objeto de seguimiento por parte de los agentes de cobro, así mismo la socialización continua de los medios, puntos y formas de pagos para alcanzar la comodidad del usuario y optimizar costos.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas por el investigador se pudo determinar, que el nivel de incidencia de la cartera vencida de CNEL, Santa Elena, La Libertad, comprueba la necesidad de elaborar un plan estratégico con actividades que contribuyan al mejoramiento de la recaudación del departamento de cobranzas de la institución, y con esto mejorar los índices de morosidad.

Además se pudo detectar los factores internos y externos que influyen en las actividades operativas y administrativas de los colaboradores de la empresa como la inestabilidad económica de la zona, aumento de la mora en los pagos de las planillas, el historial de la actual cartera vencida con más de 10 años, hurto del servicio eléctrico, y demás factores considerados para el análisis de los métodos adoptados para mitigar estos riesgos que reflejan no ser útiles o no ser bien gestionados para una buena utilización de los recursos que tiene CNEL, Santa Elena, La Libertad.

En la actualidad no se ha aplicado un medio efectivo de remisión de notificaciones, existe poca flexibilidad en las alternativas o convenios de cancelación de los adeudos, así como poca agilidad en la gestión de cobranza lo cual limita la efectividad de recaudación de las cuentas incobrables.

El plan estratégico será de gran ayuda en la recuperación de la cartera vencida en las diferentes actividades ya establecidas en la propuesta, sobre todo permitirá mejorar las deficiencias que se ha venido evidenciando a lo largo de esta investigación. Con un seguimiento continuo de

la propuesta, las autoridades podrán tener un mejor control de los procesos para evitar errores de toda índole y que los clientes se sientan afectados.

Recomendaciones

Basado en los problemas expuestos durante la investigación se recomienda lo siguiente:

Se recomienda la adaptación del plan estratégico a largo plazo, midiendo la reducción del índice de morosidad que la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) mantiene como cartera incobrable.

Mantener las estrategias de forma continua en su aplicación, por lo cual deberá programarse fechas a corto plazo para volver a replantear estrategias que ayuden al mejoramiento del índice de morosidad del sector.

Estabilizar el ambiente laboral y el trabajo en equipo dentro del área de cobranzas, esto permitirá a la institución tener un mejor compromiso de sus colaboradores con el fin de incrementar la productividad y la eficacia en las acciones correctivas que se adoptarán en el futuro.

Incluir capacitaciones continuas acorde se vaya actualizando la lista de actividades estratégicas que CNEL implementará a corto, mediano y largo plazo. Se sugiere aplicar métodos de incentivos operativos para los colaboradores y gestores de cobranzas.

Aplicar un plan estratégico como medida de evaluación hacia la propuesta y la medición de la cartera vencida será útil en la conformación de nuevas estrategias que ayudaran a la reducción de pérdidas económicas para la empresa.

Referencias

- Alvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina.
- Arteaga, G. (18 de 10 de 2020). *www.testsiteforme.com*. Obtenido de <https://www.testsiteforme.com/tecnicas-de-investigacion-cuantitativa/>
- Auronix. (23 de 04 de 2019). *www.auronix.com*. Obtenido de <https://www.auronix.com/blog/cu%C3%A1l-es-el-mejor-medio-de-contacto-para-incrementar-la-cobranza-sin-rebasar-el-presupuesto>
- Banco Colombia. (13 de 01 de 2021). *www.banacolombia.com*. Obtenido de <https://www.banacolombia.com/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-recuperar-cartera-vencida>
- Brachfield, J. (2009). *Gestión del crédito y cobro Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: Bresca Profit.
- Castillo, O. (2023). *www.telcel.com*. Obtenido de <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/estrategias-cobro-a-clientes-mejorar-cartera-vencida#:~:text=El%20sistema%20de%20cobranza%20integral,cobranza%20y%20recuperaci%C3%B3n%20de%20cartera.>

- CEPAL. (05 de 2020). *www.cepal.org*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-informe-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>
- Ciclo de Riesgo. (2015). Innovación y tecnología, reto en la gestión de crédito, riesgo y cobranza. *Revista Ciclo de Riesgo*, 5.
- CNEL EP. (02 de 10 de 2019). *www.cnelep.gob.ec*. Obtenido de <https://www.cnelep.gob.ec/cnel-ep-es-la-segunda-mejor-empresa-publica-del-pais/>
- Constitución de la República del Ecuador. (25 de 01 de 2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Cuenti. (16 de 12 de 2020). *cuenti.com*. Obtenido de <https://cuenti.com/software-contable/cobrar-cartera-vencida/>
- DataCrédito. (21 de 07 de 2021). *www.datacreditoempresas.com.co*. Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/procesos-para-mejorar-la-recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Engen Capital. (24 de 03 de 2022). *www.engen.com.mx*. Obtenido de <https://www.engen.com.mx/blog/analisis/que-significa-cartera-vencida>
- enzyme. (2022). *enzyme.biz*. Obtenido de <https://enzyme.biz/blog/optimizacion-de-procesos>
- Financial Systems Company. (15 de 11 de 2019). *www.fsc-int.com*. Obtenido de <https://www.fsc-int.com/desafios-tendencias-e-innovaciones-para-las-empresas-de-cobranza/>

- Guerrero, J., & Galindo, J. (2014). *Administración 2*. San Juan: Grupo Editorial Patria.
- Ingeniería y Tecnología. (23 de 06 de 2021). *www.unir.net*. Obtenido de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/ciclo-de-deming-pdca/>
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (16 de 01 de 2015). *www.dpe.gob.ec*. Obtenido de https://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/JURIDICO/a2/a2_ley_org_defen_consum.pdf
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de 10 de 2009). *www.telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Leyton, L., & Sotomayor, J. (2017). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTION%20APLICADO%20AL%20DPTO%20DE%20CREDITOS%20Y%20COBRANZ.%20%2010072017.pdf>
- Marquez, C. (16 de 03 de 2021). *aulicum.com*. Obtenido de <https://aulicum.com/blog/recupero-de-cartera-vencida-de-cobranza/>
- Martínez, V. (2005). Administración de las cuentas por pagar. 4 - 10.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mojica, J. (2021). *repositorio.upse.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5922/1/UPSE-PAE-2021-0003.pdf>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: EBOOK.

- Muñoz, D. (04 de 11 de 2020). *fenixcorp.net*. Obtenido de <https://fenixcorp.net/2020/11/04/6-pasos-para-recuperar-la-cartera-vencida-de-tu-empresa/>
- Pacheco, J. (2013). *Contabilidad Financiera con Excel*. Lima: Macro.
- Parodi, C. (21 de 02 de 2020). *gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2020/02/que-es-un-sistema-financiero-2.html/>
- Peñañiel, L. (18 de 12 de 2019). *estudioeconomicos.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://estudioeconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/35>
- Reabum, A. (03 de 05 de 2022). *asana.com*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/self-management>
- Rey, J. (2021). *Proceso Integral de la Actividad Comercial 3era edición*. Madrid: Paraninfo.
- Salazar, J. (01 de 2020). *repositorio.pucesa.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2945/1/77125.pdf>
- Sampaiolessi, L. (28 de 06 de 2022). *aulicum.com*. Obtenido de <https://aulicum.com/blog/gestion-de-cobranza-2/>
- Santos, D. (06 de 01 de 2022). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/proceso-de-innovacion>
- Sierra, V. (2017). Administración de cartera de la empresa comercializadora Emanuel ubicada en el municipio de San Gil – Práctica Profesional. 20.
- Tixe, A. (2022). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22530/1/UPS%20GT003726.pdf>

Torres, E., Mora, D., & Trujillo, J. (2020). Análisis de procesos de control de gestión pública en ingresos por autogestión en Universidad Técnica de Ambato. *Analysis of public management control processes in revenue from self-management at Universidad Técnica de Ambato*, 465.

UNIR. (07 de 05 de 2021). <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-publica/>. Obtenido de <https://ecuador./actualidad-unir/gestion-publica/>

Westreicher, G. (01 de 04 de 2020). <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Zendesk. (13 de 12 de 2022). www.zendesk.com.mx. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-retencion-de-clientes/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Procedimientos innovadores en la gestión pública para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.	¿De qué manera los procedimientos innovadores en la gestión pública, contribuirán en la recuperación de la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?	Determinar que Procedimientos innovadores en la gestión pública que servirán para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.	Los procedimientos innovadores en la gestión pública, contribuirán en la recuperación de la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.	Procedimientos innovadores.	Políticas internas	Satisfacción clientes.
						Benchmarking
						Seguimiento del proceso
					Económicas	Modelo de gestión
						Proceso de cobro
						Innovación
	Sociales	Cultura				
		Actitud				
		Nivel socioeconómico				
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Cartera vencida	Administración	Autonomía política
¿Cuál es el índice de morosidad en CNEL, Santa Elena, La Libertad, ¿y su política crediticia y de cobranza?	Analizar cuál es el índice de morosidad en CNEL, Santa Elena, La Libertad, y su política crediticia y de cobranza.	¿Cuál es el índice de morosidad en CNEL, Santa Elena, La Libertad, ¿y su política crediticia y de cobranza?	Autonomía financiera			
¿Cómo se evalúa la gestión de recuperación de cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?	Especificar cómo se evalúa la gestión de recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, La Libertad.	Se evalúa la gestión de recuperación de cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.	Autonomía administrativa			
¿De qué manera se podría optimizar la gestión de	Establecer de qué manera se podría	Optimizar la gestión de cobranzas permitiría	Gestión financiera			Planificación

	cobranzas para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad?	optimizar la gestión de cobranzas para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.	recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.			
	¿En qué medida un plan estratégico promoverá la recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, ¿La Libertad?	Determinar en qué medida un plan estratégico promoverá la recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, La libertad.	La implementación de un plan estratégico promoverá la recuperación de cartera vencida en CNEL, Santa Elena, La Libertad.			Niveles de eficiencia
						Calidad de vida de la población.
					Control de cartera	Gestión de cobro
						Valores vencidos
						Valores por vencer

Anexo 2. Entrevista 1

Nombre: Xeomara Borbor Villamar

Cargo: directora Administrativa Financiera

En base a su criterio y conocimiento de los procesos dentro de la organización responda las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón de que CNEL Santa Elena EP mantiene un índice de cartera vencida alto?

Debido a factores externos e internos como son:

Externos: Un gran porcentaje de los coactivados son personas de escasos recursos, que no tienen cuentas bancarias, viven del día a día, no tienen empleo formal, varios están desempleados y muchos no son dueños de las casas donde viven, entonces es muy difícil realizar una gestión de cobro sobre este gran número de usuarios, y por más que se impongan las medidas cautelares como es orden de retención de valores si no tienen cuentas bancarias, esta medida no surte ningún efecto.

Existen procesos complejos que los coactivados no puedan acceder a obtener facilidades de pago, puesto que el Código Orgánico Administrativo para los casos que se tramitan bajo este código establece requisitos difíciles de cumplir, es por esta razón, que en algunos casos el coactivado no puede realizar un acuerdo de pago y lo único que puede realizar son abonos de acuerdo a su capacidad económica.

Internos: Los procedimientos vigentes de la Corporación que son muy limitados y de difícil acceso para los clientes.

¿La falta de gestión de las cuentas por cobrar se pueden convertir en cuentas incobrables?

Sí, es por ello que se realizan diferentes acciones de cobro para evitar que eso ocurra.

Conoce usted si ¿CNEL Santa Elena EP mantiene un modelo de gestión basados en procesos estratégicos que permita reducir la morosidad de la cartera?

Claro, se cuenta con aquello. La limitante es que existe falta de cultura en realizar pagos por parte de clientes.

La empresa ¿Cuenta con un plan de contingencia para recaudar valores pendientes?

Si se cuenta con el plan de contingencia para recaudar los valores pendientes.

¿Usted conoce si se ha socializado y difundido a la comunidad la información necesaria y oportuna sobre (puntos de pago, valor, fecha de corte) para realizar sus pagos?

Siempre se difunde en los diferentes medios de comunicación para conocimiento de la comunidad y ahora más aun a través de las redes sociales.

Considera usted que ¿si se implementaran procesos innovadores para recuperación de la cartera vencida serán de gran beneficio para la recaudación oportuna de los valores pendientes de cobro?

Por supuesto, debido a que los procesos actuales de la Corporación limitan a la recuperación de valores.

¿Existe algún plan de acción para mejorar la recuperación de la cartera vencida?

Sí, tenemos contratado el servicio notificación en primera instancia luego el servicio de corte y reconexión en los cuales se ejerce la acción de cobro. Luego de ello se realiza de forma persuasiva y directa ante el cliente hasta llegar a las instancias de coactiva.

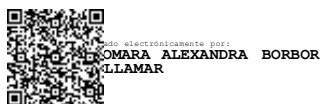
¿De alguna manera influyen las políticas institucionales para recuperar la cartera vencida de CNEL Santa Elena EP?

Claro que sí, las políticas institucionales si influyen para recuperar la cartera vencida de CNEL Santa Elena EP.

Como responsable del departamento ¿Qué sugerencias haría para establecer una mejora en la recuperación de las pérdidas que mantiene CNEL en la actualidad?

Con respecto a esta pregunta debemos definir si nos referimos a la recuperación de las pérdidas técnicas o no técnicas; sin embargo, haciendo relación al tema de recuperación de valores es necesario realizar más operativos con policías para evitar el hurto de energía.

Gestionar ante la Gerencia General cambios a los procedimientos internos para lograr recuperar la cartera vencida.



Xeomara Borbor Villamar

Anexo 3. Entrevista 2

Nombre: Juan Basilio Pincay

Cargo: director Comercial CNEL EP UN STE

En base a su criterio y conocimiento de los procesos dentro de la organización responda las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón de que CNEL Santa Elena EP mantiene un índice de cartera vencida alto?

El valor mayor de la cartera vencida corresponde a la EPA, siendo un cliente público que provee del líquido vital, la gestión se ve mermada considerando que no es factible realizar la gestión de recuperación de cartera que corresponde.

En lo que corresponde a la cartera vencida de clientes privados, es un efecto resultante de lo acontecido en tiempos de COVID 19, considerando que por disposiciones gubernamentales se mermó la gestión en consideración a la crisis ocasionada por la pandemia.

¿La falta de gestión de las cuentas por cobrar se puede convertir en cuentas incobrables?

Sí, porque una cartera con antigüedad mayor a 360 días se vuelve una cartera de difícil recaudo y una cartera mayor a 5 años puede prescribir.

Conoce usted si ¿CNEL Santa Elena EP mantiene un modelo de gestión basados en procesos estratégicos que permita reducir la morosidad de la cartera?

Existen procesos de gestión de cartera que nos permiten actuar de forma inmediata con clientes que aún no se encuentren en PRECOACTIVA, de igual manera existen procesos que nos ayudan a gestionar la cartera vencida en clientes con un número mayor a 6 planillas vencidas, con ello reducir la morosidad en la cartera y recuperar valores vencidos.

La empresa ¿Cuenta con un plan de contingencia para recaudar valores pendientes?

Únicamente si no es factible lograr la contratación de los procesos para gestión decartera, como plan de contingencia se coordina actividades con personal propio.

¿Usted conoce si se ha socializado y difundido a la comunidad la información necesaria y oportuna SOBRE (puntos de pago, valor, fecha de corte) para realizar sus pagos?

Periódicamente, a través de Oficina Central, se realizan campañas de difusión en prensa escrita, medios digitales y demás medios de comunicación sobre los puntos de pago, lo correspondiente a valores a cancelar y fechas de vencimiento se comunica mensualmente a los clientes a través de las planillas.

Considera usted que ¿si se implementaran procesos innovadores para recuperación de la cartera vencida serán de gran beneficio para la recaudación oportuna de los valores pendientes de cobro?

Se podría pensar en una gestión de cobro persuasivo, sin embargo, se debe considerar la resistencia por parte de los clientes al pago oportuno de los valores a cancelar, para ello se debería derivar los esfuerzos a utilizar tecnología de forma total para realizar la suspensión del servicio de forma remota y de alguna forma forzar que el cliente realice el pago de consumo de energía.

¿Existe algún plan de acción para mejorar la recuperación de la cartera vencida?

El plan de acción es el explicado previamente, gestionando a través del corte del suministro de energía eléctrica que el cliente realice los pagos correspondientes.

¿De alguna manera influyen las políticas institucionales para recuperar la cartera vencida de CNEL Santa Elena EP?

La mayor gestión que se pueda hacer de forma institucional es lograr a través de convenios con las entidades públicas que adeudan valores por concepto de consumo de energía, a fin de recuperar de forma amigable los saldos.

Como responsable del departamento ¿Qué sugerencias haría para establecer unamejora en la recuperación de las pérdidas que mantiene CNEL en la actualidad?

Mantener de forma constante la gestión de corte por falta de pago, agregar inteligencia a la Red Eléctrica (SmartGrids) de tal manera que se automatice el corte de energía y lograr de forma más efectiva la recaudación, sin tener que necesariamente llegar a cartera vencida.



Firmado electrónicamente por:
JUAN OSWALDO BASILIO
PINCAY

Juan Basilio Pincay

DIRECTOR COMERCIAL

Anexo 4. Entrevista 3

Nombre: Freddy Cabrera Daza

Cargo: Líder Financiero (Contador en Unidades de Negocio)

En base a su criterio y conocimiento de los procesos dentro de la organización responda las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón de que CNEL Santa Elena EP mantiene un índice de cartera vencida alto?

Principalmente se debe a la falta de pago de la Empresa Pública del Agua EP, cuya deuda representa más del 50% de la cartera total y más del 90% de la cartera del sector público; y, a dicha institución no se le puede cortar el servicio estar catalogada como “Bombas de Agua”

Otro factor que influye en el alto índice de la cartera vencida es que la gran mayoría de usuarios tienen una cultura de no pago, es decir que mientras no se los reporte como deudores o no se les haga seguimiento, no pagan sus deudas.

Y, por último, considero que también influye en el alto índice de la cartera vencida, el que CNEL también facture en las planillas de energía eléctrica, rubros de terceros, lo que incrementa los valores a pagar al usuario, existiendo muchas veces inconformidad por los altos valores.

¿La falta de gestión de las cuentas por cobrar se puede convertir en cuentas incobrables?

Efectivamente, actualmente mantenemos cartera de más de 10 años, la que puede ser catalogada como incobrable.

Conoce usted si ¿CNEL Santa Elena EP mantiene un modelo de gestión basados en procesos estratégicos que permita reducir la morosidad de la cartera?

CNEL Santa Elena cuenta con 2 Subprocesos Comerciales encargados de gestionar la reducción de la cartera: el Subproceso de Recuperación y Cartera y el Subproceso de Coactiva.

La empresa ¿Cuenta con un plan de contingencia para recaudar valores pendientes?

Los procesos de recaudación de cartera, son netamente comerciales, por lo que desconozco si mantienen un plan de contingencia.

¿Usted conoce si se ha socializado y difundido a la comunidad la información necesaria y oportuna SOBRE (puntos de pago, valor, fecha de corte) para realizar sus pagos?

Esta difusión se la realiza por las redes sociales y por medio de las facturas mensuales que se emiten a los usuarios del servicio de energía eléctrica.

Considera usted que ¿si se implementaran procesos innovadores para recuperación de la cartera vencida serán de gran beneficio para la recaudación oportuna de los valores pendientes de cobro?

De hecho, considero que es necesario que se implementen nuevos procesos para recuperar la cartera.

¿Existe algún plan de acción para mejorar la recuperación de la cartera vencida?

Los procesos de recaudación de cartera, son netamente comerciales, por lo que desconozco si cuentan con un plan de acción.

¿De alguna manera influyen las políticas institucionales para recuperar la cartera vencida de CNEL Santa Elena EP?

Considero que, si influyen significativamente, pues dentro de los procedimientos internos se establecen lineamientos sobre números de cuotas, capacidad de pago, cuotas de entrada para acceder a la suscripción de convenios de pago, montos mínimos para el inicio de procesos coactivos, etc.

Como responsable del departamento ¿Qué sugerencias haría para establecer unamejora en la recuperación de las pérdidas que mantiene CNEL en la actualidad?

Podría recomendar:

- Intensificar la gestión de cobro a través de cortes de servicio
- Impulsar campañas de pago puntual con beneficios a los usuarios
- Mejorar las políticas para la suscripción de convenios de pago



Reddy Marcel Cabrera Daza
REDDY MARCELOCABRERA DAZA

Anexo 5. Encuesta dirigida a los usuarios de CNEL Santa Elena

Tema: Procedimientos innovadores en la gestión pública para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad.

Objetivo: Obtener información válida por parte de los clientes para identificar y analizar los datos con el fin de determinar las consecuencias de la cartera vencida que mantiene la empresa.

Estimado cliente, por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio.

1. ¿Cómo evaluaría el trato al cliente de la Empresa CNEL Santa Elena en las actividades de cobranzas?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

2. ¿Cómo calificaría la facturación y los valores que emite CNEL a los clientes?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

3. ¿Es contactado de la forma correcta para conversar y llegar a un acuerdo facturación vencida?

- Siempre

- Regular
- Poco
- No

4. ¿Le ayudaría a usted que la empresa CNEL Santa Elena tenga un plan de financiamiento de deudas?

- Muy poco
- Poco
- Neutro
- Mucho
- Demasiado

5. ¿Qué tanto dificulta las políticas internas de la institución para la cancelación total de su deuda?

- Muy poco
- Poco
- Neutro
- Mucho
- Demasiado

6. Siendo cliente ¿Cómo crees beneficiaría un nuevo modelo de cobro, con técnicas correctas en la gestión de valores vencidos?

- Muy poco
- Poco
- Neutro
- Mucho
- Demasiado

7. ¿Han tenido algún mal trato por parte de los agentes de cobranzas de CNEL Santa Elena?

- SI
- NO

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio brindado por CNEL Santa Elena?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9. ¿Considera usted que CNEL debe mejorar la capacidad de negociación con los clientes, dar nuevas alternativas de pagos, beneficios o estimulación para cancelar sus facturas vencidas?

- SI
- NO

10. ¿Es de su agrado la gestión que realiza el gestor?

- SI
- NO

Anexo 5.

Foto 1. Entrevista al contador CNEL, agencia La Libertad



Foto 2. Entrevista a la directora administrativa financiera CNEL, agencia La Libertad



Foto 3. Entrevista al director comercial CNEL, agencia La Libertad