



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION DE
COBRANZAS DE CNEL EP GUAYAQUIL**

AUTORAS: Martha Andrea Veloz Castillo y
Wendy Fátima Henríquez Bello

TUTOR: Ab. Rommel Antonio Navas Gafter

GUAYAQUIL, MARZO DEL 2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO “ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION DE COBRANZA DE CNEL EP, GUAYAQUIL”	
AUTOR/ES: Martha Veloz C. y Wendy Fátima Henríquez B.	TUTOR: Ab. Rommel Antonio Navas Gafter REVISORES: Ing. Mariuxi Barrera y Nubia Casquete
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA	
FECHA DE PUBLICACIÓN: MARZO 2017	N° DE PÁGS.: 94
ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRATIVA	
PALABRAS CLAVES: Cartera inactiva, gestión de cartera, reglamento de proceso	
RESUMEN: La presente investigación analiza la situación de la cartera inactiva y su gestión de cobranza en la empresa pública Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocios de Guayaquil, a través de mecanismos y acciones estratégicas de carácter administrativo que reduzcan el nivel de morosidad. Para lograr lo antes indicado se recopiló información necesaria por parte de los departamentos involucrados directamente ligados a su proceso, estos son: el área legal, cobranzas y dirección comercial con el fin de realizar un análisis sobre los problemas que se presenta en dichos departamentos. El método aplicado fue el inductivo, la población fue de 26 encuestados pertenecientes, en su mayoría, al departamento legal y de cobranzas. La técnica aplicada fue la encuesta por medio de un cuestionario de 16 preguntas en la escala de Likert. Para la solución de los inconvenientes que presenta el área de cobranzas se propondrá estrategias alineadas a la gestión de cartera para minimizar su nivel de morosidad con el fin de reducir el índice de incobrabilidad el riesgo por gestión de pre-coactiva a los clientes que se encuentran inmersos como deudores por facturas las cuales presentan una sobrefacturación.	
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR: Wendy Henríquez Bello Martha Veloz Castillo	Teléfono: 0990120367 0982217167 E-mail: wh_d.a@hotmail.com martha.veloz.cast@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre:
	Teléfono:



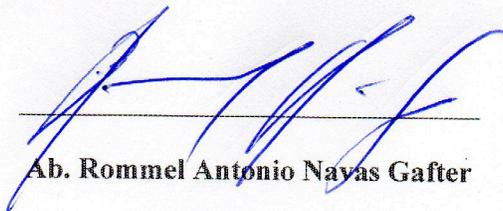
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Certificación del tutor

Habiendo sido nombrado, por el honorable consejo universitario de la universidad de Guayaquil, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de ingeniero comercial, presentado por las egresadas: **Martha Andrea Veloz Castillo** con CI. # 0917368441 y **Wendy Fátima Henríquez Bello** con CI. # 0921979696, con el tema: **“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION DE COBRANZA DE CNEL EP, GUAYAQUIL”**.

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRANDOSE APTO PARA SU SUSTENTACION.



TUTOR DE TESIS

Renuncia de derecho de autor

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de **Martha Andrea Veloz Castillo** con CI. # 0917368441 y **Wendy Fátima Henríquez Bello** con CI. # 0921979696, cuyo tema es:

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION DE COBRANZA DE CNEL EP, GUAYAQUIL” derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil para que haga uso a como bien tenga.


.....
MARTHA ANDREA VELOZ CASTILLO
C.I. # 0917368441


.....
WENDY FATIMA HENRIQUEZ BELLO
C.I. # 0921979696

Dedicatoria

A mis hijos Dylan Murga y Adrián Guerrero. Quienes me transmiten sus energías, las ganas de vivir, sus intereses en mis labores, la esperanza en alcanzar las metas y sobre todo su amor incondicional, ello es un ejemplo de vida y misericordia de Dios. Los amo.

Wendy Henríquez.

A Dios, pues fue mi luz desde el comienzo de esta etapa.

A mis padres, que no dejaron de creer en mí e hicieron más transitable el camino para que yo pueda culminarlo con éxito.

A Matías, mi hijo, quien me inspira diariamente a ser mejor persona. Las horas sacrificadas que debí estar a tu lado, hoy rinden fruto.

A mi ángel en el cielo, mi papá Benigno, el forjador de los inicios de mi carrera y ejemplo a seguir, de constancia y esfuerzo.

A todos ustedes, este triunfo es suyo.

Martha Veloz.

Agradecimiento

A Dios, por darme la vida y mantenerme con fuerzas para seguir luchando. A mis padres, por enseñarme los valores de la vida y apoyarme en el transcurso de ella. A mi esposo por ser una base fundamental apoyándome en mis metas. A toda mi familia, núcleo de amor y alegría donde me han enseñado valores importantes y la necesidad de superarme cada día.

A mi jefa empresarial, Ing. Xochilt Yance por brindarme la oportunidad de realizar el proyecto en base al Departamento de Cobranzas – Área de Depuración de Cartera y por darme su aporte en la realización de esta tesis. Y a mis compañeros, por escuchar mis necesidades, debilidades, fortalezas, y brindarme la oportunidad de haber estado con ustedes.

Wendy Henríquez.

Agradezco profundamente a Dios y a mis padres por su apoyo incondicional.

A mi querida Academia Naval Almirante Illingworth, mis maestras de Contabilidad y Administración del colegio, cuyas enseñanzas fueron invaluable para definir mi inclinación profesional. Agradezco a los docentes de octavo semestre de C.P.A., quienes me hicieron retomar la visión y el amor a mi profesión. A la Ing. Mariuxi Barrera, Msc. Maylie Almeida González, Ing. Cecibel León, quienes encaminaron el objeto de esta tesis con su valiosa asesoría.

A la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP; por brindarnos su colaboración y su ayuda en la realización del presente trabajo de grado y a quienes agradezco por abrirnos las puertas de la empresa. A mis anteriores jefes: Danilo, José, Pilar, por el impulso y la paciencia. A mi amigo Fabricio, por su aporte académico.

A todos los que me enseñaron que nunca es tarde para cumplir nuestros propósitos.

Martha Veloz.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Autoras: Martha Andrea Veloz Castillo
Wendy Fátima Henríquez Bello
Tutor: Ab. Rommel Antonio Navas Gafter

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo mejorar la gestión de cobranza de la cartera inactiva de Corporación Nacional de Electricidad EP Guayaquil, mima que presentó mucha deficiencia en su recaudación al año 2015. Para lograr lo antes indicado se recopilará información necesaria por parte del área legal, cobranzas y dirección comercial con el fin de realizar un análisis sobre los problemas que se presenta en dichos departamentos.

Para la solución de los inconvenientes que presenta el área de cobranzas se propondrá estrategias alineadas a la gestión de cartera para minimizar su nivel de morosidad con el fin de reducir el índice de incobrabilidad, mantener estándares de cartera vencida al final de cada mes y disminuir el riesgo por gestión de pre-coactiva a los clientes que se encuentran inmersos como deudores por facturas las cuales presentan una sobrefacturación.

Como parte de lo sugerido se encuentra: que el departamento de cobranza y las áreas involucradas en la gestión de recaudación fortalezcan su equipo humano, implementen estrategias tecnológicas, mejoren las condiciones actuales de convenios de pago, incrementen los puntos de cobro, condonen intereses en cartera vencida como incentivo para el usuario.

Los procesos propuestos deben ir acompañados de observaciones y ajustes en el corto plazo de tal forma que puedan irse adecuando a las necesidades específicas de la empresa en la Unidad de Negocio Guayaquil.

Palabras claves: Cartera inactiva, gestión de cartera, reglamento de proceso.



UNIVERSITY OF GUAYAQUIL
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
SCHOOL OF ACCOUNTING PUBLIC AUTHORIZED



THESIS PRESENTED AS A REQUIREMENT TO QUALIFY FOR THE TITLE OF
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT

Abstract

TOPIC: “STRATEGIES FOR IMPROVING THE COLLECTION MANAGEMENT OF CNEL EP GUAYAQUIL”

The present research aims to improve the collection management of the inactive portfolio of Corporación Nacional de Electricidad EP Guayaquil, a mima that presented a lot of deficiency in its collection to the year 2015. In order to achieve the aforementioned, the necessary information will be collected by the legal area, Collections and commercial management in order to carry out an analysis on the problems that are presented in said departments.

In order to solve the drawbacks presented by the collection area, strategies aligned to portfolio management will be proposed to minimize the level of delinquency in order to reduce the bad debt ratio, maintain past-due portfolio standards at the end of each month and decrease Risk by management of pre-coercive to clients who are immersed as debtors by invoices which present an over-invoicing.

As part of what is suggested is: that the collection department and the areas involved in collection management strengthen their team, implement technological strategies, improve the current conditions of payment agreements, increase collection points, condone interest in the portfolio Expired as an incentive for the user.

The proposed processes must be accompanied by observations and adjustments in the short term so that they can be adapted to the specific needs of the company in the Business Unit Guayaquil.

Key words: Past due customer portfolio, portfolio management, process regulation

Tabla de contenido

<i>Certificación del tutor</i> _____	<i>i</i>
<i>Renuncia de derecho de autor</i> _____	<i>ii</i>
<i>Dedicatoria</i> _____	<i>iv</i>
<i>Agradecimiento</i> _____	<i>v</i>
<i>Resumen</i> _____	<i>vi</i>
<i>Abstract</i> _____	<i>vii</i>
<i>Índice de Tablas</i> _____	<i>xiii</i>
<i>Índice de Figuras</i> _____	<i>xiv</i>
<i>Introducción</i> _____	<i>xvi</i>
<i>Capítulo I</i> _____	<i>1</i>
<i>El problema</i> _____	<i>1</i>
1.1 Planteamiento del problema _____	<i>1</i>
1.2 Formulación del problema y sistematización de la investigación _____	<i>5</i>
1.2.1 Formulación del problema. _____	<i>5</i>
1.2.2 Sistematización del problema. _____	<i>6</i>
1.3 Objetivos _____	<i>6</i>
1.3.1 Objetivo general. _____	<i>6</i>
1.3.2 Objetivos específicos. _____	<i>6</i>

1.4	Justificación	7
1.4.1	Justificación teórica.	7
1.4.2	Justificación práctica.	7
1.4.3	Justificación metodológica.	7
1.5	Delimitación de la investigación	8
1.6	Hipótesis	8
1.6.1	Variable independiente.	8
1.6.2	Variable dependiente.	8
1.6.3	Operacionalización de las variables.	9
Capítulo 2		10
Marco referencial		10
2.1	Antecedentes de la investigación	10
2.1.1	Estudios relacionados.	10
2.2	Marco teórico	14
2.2.1	La administración.	14
2.2.2	La administración pública.	17
2.2.3	La empresa pública.	18
2.2.4	El control interno.	21
2.2.6	Riesgo moral.	23
2.2.7	Seguimiento y control de cartera.	24
2.2.8	Modelo de gestión.	25
2.3	Marco contextual	27
2.3.1	Ubicación geográfica.	29

2.3.2. Situación actual de la recaudación.	30
2.4 Marco conceptual	33
2.5 Marco legal	36
2.5.1 Constitución Política de la República del Ecuador (2008).	36
2.5.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).	37
2.5.3 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.	38
2.5.4 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).	38
2.5.5 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	38
2.5.6 Ley de Régimen del Sector Eléctrico.	39
2.5.7 Ley de Defensa del Consumidor.	40
2.5.8 Reglamentos internos de CNEL (2016).	40
Capítulo 3	43
Marco metodológico	43
3.1 Diseño de la investigación	43
3.2 Tipo de la investigación	44
3.3 Población	44
3.4 Muestra	45
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación	46
3.4.1 Encuesta.	46
3.4.2 Entrevista.	47
3.4.3 Frecuencia Absoluta.	47
3.4.4 Frecuencia Relativa.	47
3.5 Análisis de resultados	47

3.5.1	Resultados de la encuesta. _____	48
3.5.2	Resultados de la entrevista: gestión financiera. _____	61
Capítulo 4 _____		67
<i>La propuesta: “Estrategias para mejorar la gestión de la cartera vencida de CNEL – Guayaquil” _____</i>		67
4.1	Objetivo general de la propuesta _____	67
4.2	Objetivos específicos de la propuesta _____	67
4.3	Esquema del modelo de gestión de cartera _____	68
4.4	Finalidad de la propuesta _____	69
4.5	Estrategias de la propuesta _____	69
4.5.1	Fortalecer el equipo humano del área de cobranzas. _____	70
4.5.2	Fortalecer el equipamiento en hardware y software del área de cobranzas. _____	71
4.5.3	Analizar el riesgo individual de clientes. _____	71
4.5.4	Incrementar los puntos de cobro en sectores populares. _____	71
4.5.5	Incorporar herramientas tecnológicas comunicativas empresa-cliente. _____	72
4.5.6	Proactividad en la gestión de depuración de cartera. _____	73
4.5.7	Establecimiento de convenios de pago. _____	73
4.5.8	Condonar intereses de cartera vencida. _____	73
4.5.9	Reglamentar los procesos de gestión de cobranza _____	73
4.6	Componentes operativos _____	73
4.6.1	Análisis de riesgos de clientes. _____	73
4.6.2	Implementar el proceso de notificación y comunicación de cuenta vencida. _____	74
4.6.3	Acción pre-legal. _____	75

4.6.4	Acción coactiva.	75
4.7	Procesos	76
4.7.1	Componente: Análisis de riesgo.	76
4.7.2	Componente: Acción pre-legal.	76
4.7.3	Componente: Acción coactiva.	80
Conclusiones y recomendaciones		82
Conclusiones		82
Recomendaciones		84
Referencias		86
Anexos		90

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables.....	9
Tabla 2. Síntesis de evolución de escuelas administrativas	15
Tabla 3. Empresas públicas según la Constitución	20
Tabla 4. Empresas públicas para sectores estratégicos y otros	21
Tabla 5. Modelos de gestión	26
Tabla 6. Valores Institucionales CNEL-EP	28
Tabla 7. CNEL: Número de usuarios por categoría, 2015	30
Tabla 8. CNEL: Montos facturados y recaudados, 2015	32
Tabla 9. Población.....	45
Tabla 10. Estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2015	62
Tabla 11. Estado de resultados integral, periodo 2015	63
Tabla 12. Indicadores financieros	63
Tabla 13. CNEL-Guayaquil: Detalle de cartera a octubre/2016	64
Tabla 14. Estrategias de la propuesta.....	70
Tabla 15. Categorías de riesgo	74
Tabla 16. Alertas tempranas por categoría de riesgo de usuarios	74
Tabla 17. Alertas de cartera vencida según antigüedad de vencimiento.....	75

Índice de Figuras

Figura 1. Reporte de recaudación por tipo de clientes.....	4
Figura 2 Ubicación geográfica de CNEL-Guayaquil.....	29
Figura 3. Usuarios (%) 2015.....	31
Figura 4. CNEL, Recaudación por unidades, 2015	33
Figura 5. Pirámide de la institucionalidad eléctrica del Ecuador.....	39
Figura 6. Periodicidad de la información.....	48
Figura 7. Digitalización de proceso de cartera vencida	49
Figura 8. Suficiencia d información para la toma de decisiones	50
Figura 9. Porcentaje de cuentas por depurar.....	51
Figura 10. Agilidad en el proceso de depuración	52
Figura 11. Existencia de sistema de identificación alto riesgo	53
Figura 12. Agilidad de corte de suministro a usuarios morosos	54
Figura 13. Suficiencia de personal para gestión de cartera vencida	55
Figura 14. Existencia de notificaciones previas a usuarios de alto riesgo	55
Figura 15. Sistema automatizado de notificaciones por call center.....	56
Figura 16. Sistema automatizado de notificaciones por mensaje de texto a móviles	57
Figura 17. Eficacia de empresas que realizan servicios externalizados.....	58
Figura 18. Condiciones financieras de los convenios de pago con usuarios	59
Figura 19. Cumplimiento de convenios de pago	59
Figura 20. Documentación de usuarios para cobranza	60
Figura 21. Respaldo legal para acciones contra morosos	61
Figura 22. Cartera vencida por antigüedad	64
Figura 23. Cartera vencida por antigüedad (%).....	65

Figura 24. Cartera vencida por usuarios	65
Figura 25. Cartera vencida por usuarios (%)	66
Figura 26. Modelo de gestión de cartera inactiva de CNEL Guayaquil	68
Figura 27- Proceso de acción pre-legal.....	76
Figura 28. Flujograma de acciones disuasivas.....	78
Figura 29. Flujograma de acciones de cobranza.....	79
Figura 30. Flujograma de acción en coactiva	80
Figura 31. Flujograma de acciones coactivas	81

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad identificar los problemas que se suscitan en el área de cobranzas de la Corporación Nacional de Electricidad EP Unidad de Negocio Guayaquil, principalmente por el índice de morosidad de cartera ya que este problema dificulta efectuar correctamente la cobranza a los usuarios.

El suministro de energía eléctrica es uno de los sectores estratégicos públicos del Ecuador. El proceso del suministro de energía incluye varias fases desde su generación hasta la distribución a los usuarios. En el país, alrededor del 50% de la distribución de energía eléctrica está a cargo de la empresa pública Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. La administración se divide en unidades de negocios sectorizados por provincias que brindan un servicio público permanente.

Para lograr la autosuficiencia financiera y cubrir la demanda, la entidad necesita nuevas inversiones por ello debe tener un alto nivel de eficiencia de operación y efectividad en su servicio de tal forma que pueda alcanzar sus objetivos para así brindar calidad en el suministro de energía brindado.

Una de las formas de lograr la autosuficiencia financiera es minimizar la cartera vencida. Para atender las recaudaciones de la cartera no cobrada, específicamente a los usuarios que incurran en una deuda de seis o más planillas vencidas, que se denomina inactiva, el presente estudio profundiza la gestión de cobranzas proponiendo estrategias que minimicen el riesgo futuro de morosidad por medio de acciones proactivas, para ello la presente investigación se divide en cuatro capítulos detallados a continuación:

En el primer capítulo se realizará el planteamiento, formulación y sistematización del problema que motiva el presente estudio.

En el segundo capítulo se comprende el marco referencial, el cual incluye teorías, conceptos y entendimiento de la unidad de negocio.

En el tercer capítulo se utilizarán las técnicas de recopilación de datos relacionados con el estudio de campo, la cual comprende encuestas con el fin de compilar información que sustente la presente investigación.

En el cuarto capítulo se planteará la propuesta, conclusiones y recomendaciones para establecer estrategias que mejoren la gestión de cobranzas.

Capítulo I

El problema

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas de servicios públicos masivos exigen la utilización e implementación de estrategias que permitan salvaguardar el buen uso de los recursos, para captación de ingresos y recuperación de cobranza debe estar orientada a una disminución de morosidad de cartera.

La preocupación por tener una óptima recuperación de cartera en el sector eléctrico no solo es una situación que ocurre en nuestro país sino que a nivel de todas las entidades públicas que ofrecen diferentes servicios. Según el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico Dirección Ejecutiva de Republica Dominicana, en el informe titulado Plan de acción para la recuperación del sector indica:

Este Plan de Acción contempla una serie de medidas destinadas a alcanzar la viabilidad financiera del sector, y al mismo tiempo, continuar con la expansión de la infraestructura de los sistemas de transmisión, generación, distribución y comercialización. En esta última área se están tomando medidas para incrementar el suministro de energía, reducir las pérdidas, aumentar los cobros y controlar los costos operacionales. De esta forma, se garantiza su recuperación definitiva en el mediano plazo, y se satisface la demanda. (CDEE, 2007, pág. 3)

Para las empresas de suministro eléctrico existen dos factores críticos en su gestión, uno es consumo no facturado por conexiones clandestinas y el segundo es la morosidad de la cartera; ambos afectan negativamente la sostenibilidad financiera y la viabilidad en el largo plazo.

Organismos de control como la Contraloría General del Estado de Republica Dominicana, en la Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno, art.4, literal 3 instruye como objetivo “La adeudada recaudación y el debido manejo, uso e inversión de las rentas y recursos públicos de conformidad con los principios de eficacia, eficiencia, economía, responsabilidad, transparencia, confiabilidad, legalidad y probidad” (Dominicana, 2007, pág. 4)

Con base en lo anteriormente citado se concluye que el plan de acción utilizado por el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico Dirección Ejecutiva de Republica Dominicana al igual que lo instruido por la Contraloría del Estado Republica Dominicana, buscan reducir costos, satisfacer demanda y aumentar cobros mediante planteamientos estratégicos para mejorar la gestión actual resumido en un cuadro de variables e indicadores para el control de la gestión.

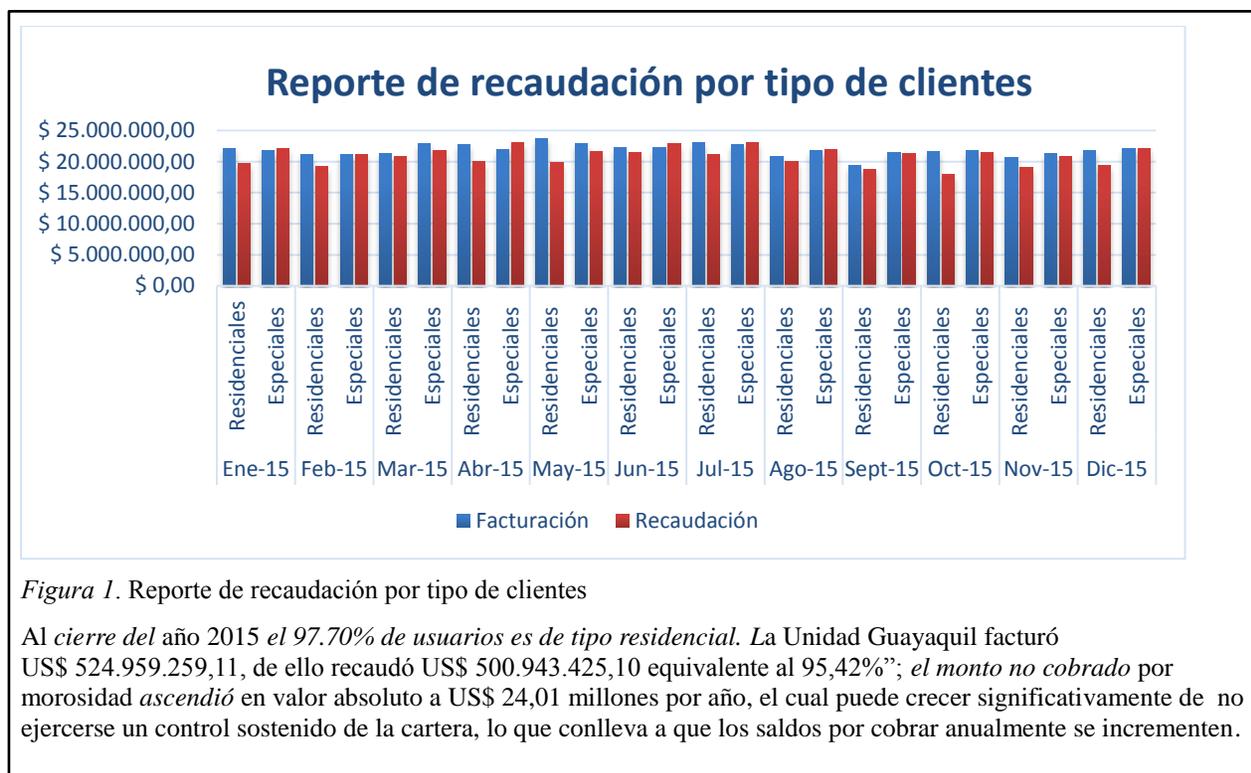
Adicionalmente de contar con un modelo de gestión de la cobranza, es necesario revisar que en los últimos años las empresas eléctricas en el mundo tienen una cartera de cientos de miles de usuarios, que está soportado técnicamente en información totalmente digitalizada, procesos de lectura del consumo en línea, facturación automática y entrega del documento, todo esto de manera simultánea. Este proceso requiere la conformación de grandes bases de datos. Paralelamente para la gestión de cobranzas también existen herramientas que las empresas eléctricas no utilizan suficientemente como es la información de burós de crédito, configurar sistemas de riesgos para aplicarlos a usuarios, utilización de sistemas masivos de comunicación vía mensajes a dispositivos móviles y correos electrónicos, de tal forma que pueda recordar a la ciudadanía de manera permanente y a bajo costo sobre sus obligaciones pendientes.

Para entender la problemática en el Ecuador, el servicio eléctrico es prestado por la antes llamada Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. o EMELEC la misma que fue constituida en Maine, Estados Unidos, en 1925 y se dedicaba a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en la ciudad de Guayaquil, al transcurrir los años han existido transformaciones administrativas referente a la empresa eléctrica, actualmente llamada Corporación Nacional de Electricidad EP entidad del sector público que inició sus actividades en el año 2009, considerada la más grande a nivel nacional.

En cuanto a sus operaciones, la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, presentó un sostenido crecimiento de su cobertura de servicios desde el 92,06% en el año 2010 hasta alcanzar el 96,16% en diciembre del 2016. Así mismo su gestión de recaudación creció desde el 88,95% en el año 2010 hasta el 99,94% en el 2012 en que alcanzó su máximo nivel de recaudación y desde ese año inició un decrecimiento sostenido, al año 2015 el promedio de la recaudación nacional de la Corporación fue del 95,56%, dejando 4,44% en calidad de cartera no recaudada. (CNEL EP , 2016)

Teniendo como referencia lo anteriormente expuesto existe un porcentaje de 4.44%, se podría interpretar como no representativo, pero al analizar que un punto porcentual equivale a 21.481 usuarios, y que se observa una tendencia creciente de la morosidad y la acumulación mensual de lo no cobrado, lo mencionado es un factor crítico para la gestión de cobranzas, considerando que es una entidad del sector público y sus márgenes entre costos y tarifa de venta es mínima buscando la autonomía financiera para cubrir gastos corrientes.

A continuación cifras que ilustran el tamaño de la situación actual de la recaudación nacional.



La cartera vencida comprende a los usuarios cuya fecha máxima de pago sobrepasa los 30 días de emitida la planilla. Posteriormente pasa a denominarse cartera inactiva a partir de la sexta planilla impaga, de acuerdo a la reglamentación particular de CNEL EP.

A pesar que el suministro de electricidad es un servicio básico y vital para el normal desenvolvimiento de las actividades domésticas y económicas de los usuarios, se presentan facturas impagas por diferentes causas como la situación económica, dándole prioridad a otras necesidades básicas, así mismo existen usuarios que no presentan interés en cancelar sus deudas con la empresa por factores varios.

Por parte de la empresa, de acuerdo a conversaciones sostenidas con los miembros del departamento de cobranzas de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se presentan retrasos en

el cobro de cartera vencida debido a procesos administrativos dilatados que redundan en poca efectividad para minimizar esta pérdida por cartera vencida.

Los retrasos en el proceso de cobranzas son el resultado de las siguientes causas:

- La Gerencia de Cobranza mantiene procedimientos extensos y burocráticos que manejan las sub-áreas involucradas en los procesos de re facturación, desconexión del medidor y liquidación de cuenta para el envío a coactiva que ocurre cuando la antigüedad del vencimiento supera los seis meses desde la emisión de la planilla
- Información desactualizada de algunos clientes en la base de datos de la empresa
- El sistema comercial informático no permite confirmar la existencia de varias cuentas con deuda
- Evidente debilidad en la infraestructura tecnológica ya que la que se utiliza en la empresa actualmente es obsoleta
- Se detectaron planillas generadas en función a estimaciones las cuales se dan por los siguientes motivos: abandono de predio, medidores en lugares no visibles, usuarios en aprovechamiento ilícito de energía eléctrica y sanciones ilegítimas. Por lo indicado anteriormente, se refleja una cartera vencida sobrevalorada.

1.2 Formulación del problema y sistematización de la investigación

1.2.1 Formulación del problema.

¿Cómo mejorar el proceso de cobranza de la cartera inactiva en la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de negocios de Guayaquil?

1.2.2 Sistematización del problema.

1. ¿Cuál es la situación financiera referente a la recaudación de ingresos de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocios de Guayaquil?
2. ¿Cuál es la situación de los procesos relacionados a recaudaciones de cartera de CNEL EP de Guayaquil?
3. ¿Qué procesos y actividades serían necesarios para una adecuada gestión de la cobranza de cartera inactiva?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Mejorar la gestión de cobranza de la cartera inactiva de la Corporación Nacional de Electricidad EP, división de negocios de Guayaquil a través de estrategias administrativas que reduzcan el nivel de morosidad.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Realizar el diagnóstico financiero referente a la recaudación de ingresos de la Corporación Nacional de Electricidad, división Guayaquil por medio del análisis de la información financiera.
2. Realizar un diagnóstico del estado de los procesos relacionados a recaudaciones de CNEL EP Guayaquil.
3. Plantear estrategias políticas y principios aplicables para mejorar la gestión de cobranzas de cartera inactiva en CNEL EP de Guayaquil.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica.

La gestión de cobranza es una tarea de administración; según la teoría inicialmente propuesta por Fayol a inicios del siglo XX (Fayol, 1916), debía considerar el movimiento y el tiempo, esta investigación se justifica en que se aplicarán los diferentes enfoques teóricos relacionados a la tarea administrativa; muy necesario en la relación de un servicio básico para la ciudadanía en que se requiere generar incentivos para que los usuarios estén motivados a cumplir sus obligaciones y de esta manera sostener financieramente un servicio en óptima funcionamiento.

1.4.2 Justificación práctica.

En cuanto a la aplicación práctica, la propuesta representaría una mejora en la gestión de cobranzas de CNEL EP, permitiendo que la operatividad se realice de manera ágil y la información proporcionada por dicha área se ajuste a la realidad. Si la solución es factible, por tratarse de un análisis que es 100 % aplicable a la división de negocios de Guayaquil, con algunos ajustes en la caracterización y segmentación del cliente moroso puede ser funcional para otras divisiones de CNEL EP que presenten problemas similares de cartera.

1.4.3 Justificación metodológica.

La investigación es pertinente por ser la gestión de cobranzas parte de las actividades corrientes y financieras de la empresa y esta debe demostrar criterios de eficiencia por medio de un mínimo de valores no recaudados que tiendan a cero como meta ideal. Para esto se requiere por un lado que se ajuste un proceso para que sea fluido, de bajo costo por transacción y ajustado al marco legal.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación se delimitará a CNEL EP Unidad de Negocio de Guayaquil, en términos de temporalidad el diagnóstico a procesar será la cartera y situación financiera de la entidad al 31 de diciembre del 2015 que fue la última información disponible en el periodo de la investigación. En términos de categoría de usuarios se considerarán todas las existentes, esto es residencial, comercial y otros. En términos de tipo de cartera será la clasificada como inactiva que es el conjunto de valores no pagados por los respectivos usuarios y que ha pasado su fecha de vencimiento.

1.6 Hipótesis

El cambio y/o aplicación de estrategias de recaudación de cartera inactiva permitirá mejorar la gestión de cobranzas de CNEL EP Unidad de negocio Guayaquil.

1.6.1 Variable independiente.

Estrategias de gestión

1.6.2 Variable dependiente.

Mejorar la gestión de cobranza

1.6.3 Operacionalización de las variables.

Tabla 1.
Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TECNICA
Independiente: Modelo de Gestión	La importancia de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza es que permite diagnosticar de manera rápida la capacidad interna del departamento y su alineación estratégica que debe aplicarse para identificar deudores y su capacidad de pago, alineando oportunidades de mejoramiento en los procesos con la finalidad de optimizar los indicadores	La propuesta contempla varias estrategias orientadas a mejorar la gestión de cobranzas, así como la estandarización de los procesos dentro del Departamento de Cobranzas y Recuperación de Cartera	Administración	Financieros Digitalización Depuración de Información Talento Humano	*Diagnóstico financiero *El personal que gestiona cartera vencida recibe periódicamente información *El proceso de información de cartera vencida está totalmente digitalizado *Existe suficiente personal para la gestión de cartera vencida *El porcentaje de cuentas por depuración es alto *El proceso de depuración es ágil *Las empresas que realizan servicios externalizados de gestión de cartera vencida es eficaz *Las condiciones para suscripción de convenios de pago son adecuadas para los usuarios	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
			Administración pública	Información para cobranza	*Existe suficiente información de cartera vencida para toma de decisiones Un alto porcentaje de planillas morosas no disponen de respaldo legal para la gestión de cobranza *Existe los documentos necesarios y disponibles para el inicio de cobros a usuarios morosos por vía coactiva *Un alto porcentaje de planillas morosas no disponen de respaldo legal para la gestión de cobranza	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
			Riesgo moral	Calificación de riesgo	*Existe un sistema de análisis para identificar usuarios de alto riesgo	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
Dependiente: Mejorar la gestión de cobranza	Las cuentas por cobrar son importantes ya que representan activos exigibles para la empresa. Son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo adecuado para las operaciones de la empresa.	Aplicando la propuesta se mejorará la gestión integral de cobranzas en la Unidad de Negocio Guayaquil	Seguimiento y control de cartera	Disposición de información de cartera	*Los cortes de suministro de energía a usuarios morosos son inmediatos	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
				Suficiencia de información de cartera	*Los usuarios de alto riesgo de morosidad reciben notificaciones previas	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
				Corte de suministro	*Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por call center	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
				Notificaciones a usuarios	*Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por mensajes de texto a móviles	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
				Cumplimiento de convenios	*Un alto porcentaje de usuarios cumple los convenios de pago	Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta
	Legitimidad de la información financiera		Entrevista /Encuesta	Entrevista /Encuesta			

Nota: Análisis de las variables independiente y dependiente para la obtención de las preguntas que se realizarán en la encuesta a los funcionarios de la empresa.

Capítulo 2

Marco referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

En el presente capítulo se plasmarán algunas investigaciones realizadas cuyo fin fueron mejorar y analizar el proceso de la gestión de recuperación de la cartera vencida inactiva, así como también la propuesta de plan operativo para el Departamento de Recaudación de Cobranzas. Esto permitirá plantear estrategias alineadas a la gestión de cobranzas y permitirá disminuir su grado de morosidad.

2.1.1 Estudios relacionados.

Como estudios relacionados se presenta a continuación tres investigaciones realizadas en Ecuador sobre temas de servicios básicos, cobranzas y cartera vencida, todas ellas fueron ejecutadas por egresados de universidades, tanto en grado como postgrado.

2.1.1.1 Estudio en CNEC Calceta.

Gema & Intriago (2014), realizaron la investigación del problema de la CNEC sucursal Calceta donde faltaban procesos formales para la recuperación de cartera vencida, sumado que no existe una conciencia y responsabilidad por parte de los usuarios para cancelar oportunamente el servicio considerando que de ello depende su sostenimiento y mejor calidad. El objetivo general es “diseñar un modelo de cobranza para disminuir la cartera vencida en CNEC de Calceta”, las variables analizadas fueron el modelo de gestión de cobranza y recaudación de cartera vencida. El método aplicado fue el inductivo, las técnicas de recopilación de información fueron la encuesta a 150 usuarios y 2 empleados.

La muestra se la estimó con un 5% de error y 95% de confianza. La propuesta del modelo tuvo los siguientes elementos de políticas: Se incorporó un módulo de gestión preventiva de recuperación, de tal forma que se minimice el riesgo de morosidad, esta fase incluye notificaciones por correo electrónico, llamada telefónica y domiciliaria. Para los que están en morosidad se aplicará la acción prejudicial y la judicial. Las conclusiones de la investigación de Gema & Intriago fueron las siguientes:

El diagnóstico del área de cobranzas de CNEL de Calceta indicó que no existe un modelo de gestión para la recuperación de la cartera, por ello se realizaban acciones aisladas y no sostenidas, de tal forma que el esfuerzo se diluía. El modelo presentado detalla funciones para cada empleado del área, plazo para la suspensión del suministro, los convenios de pago, el presupuesto para la contratación de personal calificado como principales acciones. La socialización del diagnóstico ofreció soluciones prácticas para la recuperación de deudas por medio de herramientas y matrices de indicadores para el control y seguimiento de la gestión. (Intriago G. &., pág. 83)

La investigación presentada se relaciona con la presente en abordar igual temática sobre empresa de suministro de energía eléctrica en un contexto regional similar, ambas son de la región Costa y con un problema similar como es la morosidad de cartera; por ello las conclusiones y soluciones abordadas pueden ser ilustrativas y ejemplo para el presente trabajo.

2.1.1.2 Estudio Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

Una segunda investigación se denomina Análisis financiero de la gestión de recuperación de cartera vencida y propuesta de plan operativo anual del departamento de recaudación y gestión de cartera de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (Larrea, 2014). El problema

surgió de la morosidad de los usuarios que se expresa en que un porcentaje de la cartera tenga una baja rotación. Frente a ello la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (EERCS) inició acciones sostenidas para la recuperación de la misma con resultados objetivos en términos de alcanzar indicadores que reflejan una mejor salud del activo exigible de la entidad. Las principales conclusiones que se desprenden del estudio son las siguientes:

Los resultados del plan operativo para el año 2013 no reflejaron que se haya cumplido el plan, no se ha realizado un seguimiento al proceso, ni tampoco se aprecia compromiso de los cargos directivos para su cumplimiento; **ii)** Aunque se han cumplido algunos aspectos del plan no existe una evaluación del porcentaje de avance o el nivel de efectividad alcanzado durante el periodo; **ii)** El objetivo de la cartera vencida planteado fue disminuirla a un 40%, mismo que no se logró principalmente por problemas en el manejo de contratos de cartera vencida; **iv)** No se realizó una actividad prevista como era la revisión de procesos y procedimientos, existen procesos cambiados o eliminados; **v)** El proceso de recaudación de cartera vencida es realizado por un contratista, sin que el contrato con el mismo fije algún valor referencial en su favor; **vi)** El contrato no incluye retribución al contratista por la recaudación en fase preventiva, esto genera incentivos para que al contratista le interese más la acción cognitiva. (p. 45-46)

Esta segunda investigación se relaciona directamente con el problema en la presente, por abordar la cartera vencida por suministro de energía eléctrica, aunque en un contexto regional diferente como es el austro ecuatoriano, sus conclusiones constituyen elementos de diálogo con los resultados del presente trabajo.

2.1.1.3 Estudio en CNEL regional Guayas-Los Ríos

Una tercera investigación relacionada tiene como título Revisión especial al departamento de recaudación y su incidencia en los resultados económicos en la empresa eléctrica pública estratégica CNEL EP regional Guayas-Los Ríos, su autor es Jorge Torres Pisco (2015). Las revisiones aportan información de alto valor con respecto a las debilidades de un departamento o un área de negocio específico. En este caso el examen se lo realizó al área de recaudaciones de la sucursal Quevedo de CNEL EP Guayas-Los Ríos que es donde se realizan los ingresos que permiten sustentar el servicio en los términos de calidad requeridos. El objetivo general planteado fue “determinar la incidencia de una revisión especial al departamento de recaudación en el resultado financiero en la empresa referida durante el periodo 2012” (p. 7). En términos metodológicos fue una investigación de tipo descriptiva, con la aplicación del método inductivo, y analítico. Las técnicas aplicadas fueron de observación, entrevista y análisis documental. Las principales conclusiones de la investigación se mencionan a continuación:

La Superintendencia regional de CNEL EP Guayas Los Ríos emite las disposiciones administrativas para el proceso de recaudación en las diferentes sucursales, la empresa mantuvo estos parámetros en niveles de alta eficiencia y eficacia. El nivel de recaudación consolidado de la empresa fue del 92,22%, en la sucursal Quevedo se alcanzó el 100% lo que demuestra la efectividad de sus procesos. El margen de utilidad neta por venta de energía fue del 5,96%, la empresa mantuvo US\$ 0,42 por cada dólar de obligaciones a corto y largo plazo. (Pisco, 2015, pág. 127)

Este proyecto de investigación sobre la empresa de suministro de electricidad en el cantón Quevedo provincia de Los Ríos muestra niveles altos de eficacia en la gestión de cobranza, siendo uno de los modelos que se debe seguir.

2.2 Marco teórico

2.2.1 La administración.

En una definición “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar un determinado proceso que busca la obtención de objetivos predeterminado” (Blandez, 2015). En la actualidad una organización debe tener alianzas estratégicas, interdependencia, cambio cultural, calidad en el trabajo, responsabilidad social, visión de negocio, flexibilidad, internacionalización y talento directivo para con todo ello lograr mejores resultados.

La administración como ciencia tiene una evolución de algunos siglos, existiendo contribuyentes preclásicos, clásicos y las diferentes escuelas, entre ellas, las del pensamiento administrativo. A continuación, una clasificación de las escuelas de administración.

Tabla 2.
Síntesis de evolución de escuelas administrativas

Principales autores	Objetivos	Tipo de autoridad	Factores de apoyo
Escuela tradicional			
Frederick Taylor y Frank Gilbreth	Productividad	Rígida y severa	Observación de actividades de la producción, separación del trabajo intelectual del manual, selección del personal en función de los puestos, responsabilidad repartida en administración y mano de obra, establecimiento de actividades con recompensas y sanciones.
Escuela empírica			
Es originada por los prácticos de la administración, su experiencia es la base en su estilo gerencial.			
Escuela formalista			
En esta escuela los administradores tienen una formación universitaria, el proceso administrativo es ordenado y sistemático.			
Escuela de orientación sociológica			
Dahrendorf	En su obra Sociología de la industria y la empresa en que mostró el rol de la sociología en la administración y el porqué de la importancia de considerar las relaciones sociales de los grupos al interior de la empresa.		
Escuela del comportamiento humano			
Henry L. Gantt, Elton Mayo	Reconocer la individualidad del ser humano en cualquier estado cooperativo	Comprensiva y conciliadora	El gerente es un motivador para la realización del trabajo, estudia las relaciones entre los trabajadores, estudia grupos y motivos del individuo, se incorpora en la administración la psicología y sociología, se debe conocer y comprender las necesidades de sus subordinados.
Escuela matemática			
P.M. Blackett, James Canant y Vanevar Bus	Cuantificar los procesos administrativos para un análisis más preciso	Liderazgo	Equipos multidisciplinarios, Modelos matemáticos Cuantificación de la toma de decisiones.
Escuela de la teoría de la decisión			
La administración de la empresa tiene como base a la toma de decisiones, consiste en la descripción por escrito del problema, toda decisión debe programarse, sus cuadros deberán mostrar, todos los actos que el decisor desea seleccionar. Los actos y eventos futuros que el decisor considera que afectan los actos inmediatos.			
Escuela del proceso administrativo			
Henry Fayol	Aislar y analizar los conceptos y principios de la administración	Justa y equilibrada	Identifica los principios en que se fundamenta la administración, define la importancia de la planeación, define la organización como una integración de recursos materiales y humanos, establece la importancia del control. Considera la administración como una actividad común. Define 14 principios del proceso administrativo.

Nota: Blandez, María Guadalupe, 2013, Proceso administrativo
En la tabla se presentan importantes definiciones de las escuelas administrativas

En el concepto de la administración existe el denominado proceso administrativo, Henry Fayol determinó cuatro funciones vitales en la administración en su objetivo de sistematizar las tareas de la empresa y son la planeación, la organización, la ejecución y el control.

Planeación: Es la fase inicial y consiste en trazar dónde se está y hacia donde se va, en esta fase se determinan las metas, estrategias para llegar a los objetivos y metas planteadas.

Organización: Es distribuir el trabajo entre el grupo en que se establecerán relaciones de autoridad necesaria. En esta fase debe hacer diseño de tareas y puestos, designación de los más idóneos para ocupar puestos, tipo de estructura de la organización y métodos y procedimientos a emplearse.

Dirección: En esta fase se conduce el talento humano y el esfuerzo de los demás para lograr resultados esperados, se determina como se dirige el talento humano, el estilo de dirección que se requiere, orientar hacia el cambio y determinar estrategias y toma de decisiones.

Control: Es la revisión de lo planeado y logrado, se determinan las actividades que se requiere ser controladas y los medios a emplearse.

Henry Fayol, aportó a una especialización de las áreas empresariales, misma que asumió seis tipos de operaciones (Mercado, 2004, p. 17):

- Operaciones técnicas, producción y transportación,
- Operaciones comerciales, compras, ventas y cambios,

- Operaciones financieras,
- Operaciones de contabilidad,
- Operaciones administrativas,
- Operaciones de seguridad.

Adicionalmente, estableció 13 principios administrativos que permitirían una administración científica que son (Mercado, 2004, p. 18):

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés particular al interés general.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.

2.2.2 La administración pública.

“Es una organización dependiente del gobierno, actúa conforme a la ley para satisfacer las necesidades e intereses de la ciudadanía, se divide en Central, autonómica y local” (Gabin, 2009, pág. 8). La administración central tiene competencia en todo el territorio nacional, el órgano del

más alto nivel son los ministros y sus ministerios tienen competencia sobre determinados sectores de la administración, turismo, producción, justicia, entre otros.

La administración autonómica en Ecuador, tiene competencias sobre el territorio de cada región, provincia, cantón o parroquia rural según sea el caso. Adicionalmente, existe la administración institucional que está conformada por instituciones que no tienen entidad territorial, poseen personalidad jurídica y patrimonio propio.

2.2.3 La empresa pública.

Dependiendo del tamaño del país y el enfoque de su modelo económico, parte de la gestión pública consiste en la prestación de servicios básicos como son agua potable, energía eléctrica, alcantarillado y otros, mismos que tiene tarifas buscando la sostenibilidad financiera del suministro. Para la producción, distribución y venta del servicio existen las empresas públicas.

La descripción de una empresa pública indica que estarán bajo la regulación y control de los organismos pertinentes, son sociedades de derecho público, tienen personalidad jurídica, autonomía financiera, administrativa, económica y de gestión, buscando altos parámetros de calidad. Sus excedentes se invertirán, reinvertirán o transferidos al Presupuesto General del Estado. (Asamblea Constituyente, 2008).

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 4 la define de la siguiente manera:

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en

general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Asamblea Nacional, 2009)

Para separar los recursos destinados a la provisión de servicios públicos y de las instituciones públicas en general, existen las empresas públicas cuya presencia es histórica en el mundo.

En Ecuador surgen las empresas públicas en el año 1946, una para gestión de los ferrocarriles y otra para abonos. Posteriormente, en la década del 70 hubo una proliferación de estas empresas como las de energía eléctrica (INECEL), Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), Instituto Ecuatoriano de Telefonía (IETEL), Ecuatoriana de Aviación, Empresa Nacional de Productos Vitales (ENPROVIT), Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización (ENAC), Transportes Navieros Ecuatorianos (TRANSNAVE), Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), además de empresas municipales que se encargarían de la producción y suministro local de servicios básicos.

El Estado Ecuatoriano en conformidad con la Constitución Política, constituye empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento de recursos naturales y desarrollo de otras actividades económicas.

Tabla 3.
Empresas públicas según la Constitución

Art. 313	Sectores estratégicos	Servicios públicos	Dominio público	Empresa pública
1. Telecomunicaciones	X	X		X
2. Recursos naturales	X		X	X
3. Transporte y la refinación de hidrocarburos	X	X		X
4. Biodiversidad y patrimonio genético	X		X	
5. Espectro radioeléctrico	X		X	X
6. Agua	X	X	X	X
7. Los demás que determine la Ley	X	X		X
Art. 314				
Energía eléctrica (suministro)		X		X
Telecomunicaciones (servicio)	X	X		X
Vialidad		X	X	
Infraestructuras portuarias y aeroportuarias		X	X	
Los demás que determine la Ley		X	X	X

Nota: Tomado de Pérez, E, 2010, las empresas públicas en Ecuador, p.8

Se resume en la Tabla 3 la división de las empresas públicas dentro de los considerados sectores estratégicos.

En términos de ejecución de lo establecido en la Constitución ecuatoriana, existe un amplio conjunto de empresas públicas, tanto en áreas estratégicas como en sectores sensibles en los que se requirió una gestión específica y directa.

Tabla 4.
Empresas públicas para sectores estratégicos y otros

Sector	Empresas
Sectores estratégicos	
Hidrocarburos	<ul style="list-style-type: none"> • EP Petroecuador • Petroamazonas EP • Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC EP • Refinería del Pacífico CEM • Operaciones Río Napo CEM
Minería	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Nacional Minera ENAMI EP • Gran nacional Minera Mariscal Sucre CEM
Electricidad	<ul style="list-style-type: none"> • Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP • Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP • Eléctrica de Guayaquil EP • Cocasinclair EP • Hidrolitoral EP
Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP • Televisión y Radio de Ecuador EP RTV Ecuador • Correos del Ecuador EP
Bienestar social	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador Estratégico
Productivos	
Productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tame EP • Ferrocarriles del Ecuador EP • Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE • Infraestructuras Pesqueras del Ecuador EP • Unidad Nacional de Almacenamiento EP • Empresa Pública Importadora EPIEP
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Astilleros Navales del Ecuador ASTINAVE EP • Empresa de Municiones Santa Bárbara EP • Fabricamos Ecuador FABREC EP
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Nacional de Fármacos ENFARMA EP • Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos
Conocimiento y talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Yachay EP

Nota: SENPLADES, 2013, Empresas Públicas y Planificación.

Listado de las empresas de naturaleza pública constituidas en la República del Ecuador, clasificadas por sector

2.2.4 El control interno.

Aunque el control interno es inherente y paralelo al proceso administrativo se retroalimenta de este y es particularmente importante en la cobranza y en la cartera vencida por donde se podrían fugar engentes recursos, su definición es la siguiente:

Es un plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos para asegurar la protección de los activos, fidelidad de los registros contables, y eficaz gestión de la empresa por medio de la aplicación de las directrices establecidas por la dirección. (Barquero, 2013)

El sistema de control interno está formado por los siguientes entornos:

- Entorno de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividad de control,
- Información y comunicación,
- Actividades de seguimiento

Tiempos de control: El control interno no es una actividad temporalmente puntual sino que se desarrolla a lo largo del ciclo, esto se evidencia en los tiempos de control que contempla el control previo, concurrente y posterior.

La Contraloría General del Estado instruye en el manual de auditoría de gestión que “las entidades públicas deben tener un control de gestión, mismo que debe contener un conjunto de índices, indicadores, cuadro de mandos, gráficas, análisis comparativo, control integral, entre otros.” (CGE, 2012, pág. 5) Este manual de la Contraloría se ajusta a las sugerencias universales sobre un modelo de gestión y los indicadores que debe contener para su adecuado control, en el caso de cartera morosa o inactiva, la batería de instrumentos establecen niveles ideales, deseables y posibles de alcanzar mediante una gestión adecuada.

2.2.5 Administración de cartera.

La cartera es uno de los principales activos del grupo corriente de los estados financieros de las empresas y está directamente vinculada con la actividad principal de la misma; por tanto, lo que ocurra en cartera será lo que se refleje en los ingresos o viceversa. Una definición es la siguiente:

Es un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de los valores exigibles con el objetivo que existan pagos oportunos y efectivos. La administración de cartera incluye el registro y clasificación de las cuentas por categorías (vigente, vencida y de difícil cobro) y antigüedad (1 a 30 días, 31 a 60 días, 61 a 90 días y más de 90 días). (ESCOLME, 2015, pág. 1)

Es importante reconocer que la calidad de la cartera dependerá de cómo se haya conformado, esto implica el proceso de calificación de riesgo como se haya seleccionado a los deudores y la asignación de los montos, para esto se requiere incorporar políticas de crédito y evaluación de riesgo a cada cliente.

Cuentas por cobrar es el crédito que una empresa otorga a sus clientes como modalidad de financiamiento a corto plazo en la venta de sus bienes y servicios, puede tomar la figura de crédito comercial en caso que una empresa otorgue a otra empresa o crédito de consumo en caso que el financiamiento se otorgue a los consumidores finales. (UNAD, 2016)

2.2.6 Riesgo moral.

El concepto riesgo moral no es reciente, ya se identificó en la Inglaterra en el año 1600, más se aplicó al caso de los seguros; Adam Smith lo extendió a la economía en su conjunto,

El riesgo moral tiene una categoría económica y describe eventuales situaciones en que los individuos maneja información privada acerca de las consecuencias de sus acciones, aunque son otras personas quienes soportan las consecuencias de los resultados, esto los induce a asumir riesgos mayores que los que tomarían si los resultados los asumieran directamente, en general es un desincentivo a mantener una actitud responsable. (Cabo, 2014, pág. 1117)

Este concepto de riesgo moral está presente en algunos subsectores de los servicios, en los servicios financieros afecta a aquellos en que la sanción por no pagar es menor o inexistente y los resultados de tales acciones se asigna a la comunidad. En los casos de los servicios eléctricos en que un porcentaje de usuarios no cancelan el importe de su consumo facturado se traslada como ineficiencia de la empresa y por tanto el costo de la cartera no cobrada es asumido por el resto de usuarios.

2.2.7 Seguimiento y control de cartera.

En un universo ideal todos los que contratan un crédito lo cancelan, pero en el mundo real existe un porcentaje de usuarios que contraen una obligación sea directamente (financiera) o indirectamente (comercial), por ello el activo no corriente como es la cartera y que para muchas empresas constituye un alto porcentaje del total de activos y el rubro donde se pueden generar pérdidas cuantiosas requiere ser manejada con alto profesionalismo.

Los principales aspectos necesarios para la asignación de cartera son los siguientes: categorización de cartera por calificación de riesgo, por antigüedad. En este caso de servicios de provisión eléctrica posiblemente sea necesario incorporar elementos específicos en la calificación de riesgo como son: la categoría del servicio (residencial o comercial). En casos de categoría residencial, la ubicación geoeconómica del lugar provisionado; otro aspecto a considerar es el estatus de tenencia de la vivienda (propia o no propia); y, el material de construcción de la vivienda, entre otros.

2.2.8 Modelo de gestión.

Un modelo de gestión en términos genéricos es definido como una concepción básica que orienta la gestión de la empresa, describe sus valores, propósitos y sus principios de trabajo en esquemas de competitividad y productividad. Existen varias propuestas todas ellas con énfasis en el capital intelectual definido como el conjunto de conocimientos que, como a continuación se detallan:

Tabla 5.
Modelos de gestión

No.	Modelo	Características
1.	Tabla de mandos (Balance Score Card) Autores: Kaplan y Norton Año: 1992	Es un sistema de gestión empresarial que se basa en la visión y estrategia de la organización, en función de perspectivas financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.
2.	Dow Chemical Autor: Dow Chemical Año: 1998	Se origina en el método para la clasificación, valoración y gestión de activos intangibles en la organización, evaluando capitales humanos, organizacionales y clientes.
3.	De aprendizaje organizativo Autor: KPGM Año: 1997	Se basa en la forma como una organización aprende y los resultados obtenidos, para ello hay interacción de la cultura, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas que la conforman y el trabajo en equipo.
4.	De Roos and Ross, Drangonetti y Edvinsson Año: 1997	Modelo sistemático para el desarrollo de la medición de activos intangibles para capitales financiero e intelectual
5.	De Stewart Año: 1998	Basado en guía de indicadores para las organizaciones que elaboren sus propuestas para medición.
6.	Teoría de los agentes interesados Autor: Atkinson, Waterhouse y Wels Año: 1998	Consiste en un sistema de indicadores primarios y secundarios de carácter financiero y no financiero
7.	Directrices Meritum Autor: Cañibano Año: 2002	Es un modelo que se basa en tres fases, una de identificación, medición y seguimiento o acción, parte de los objetivos estratégicos, evaluación de recursos, intangibles, actividades intangibles relacionadas con el capital humano.
8.	De dirección estratégica por competencia Autor: Bueno Año: 1998	La visión es la dirección del conocimiento por medio de los capitales humano, organizativo, tecnológico y relacional, Parte de la aceptación de la existencia del conocimiento tácito y el interés de focalizarse en la ventaja competitiva sostenible.
9.	De gestión del conocimiento de Arthur Andersen Autor: Arthur Andersen Año: 1999	Su diseño está en una doble perspectiva, individual y organizacional, es especialmente relevante el liderazgo, la cultura, y la faceta tecnológica de la empresa.
10.	De creación, medición y gestión de intangibles Autor: Bueno Año: 2001	Señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de actividades intangibles.
11.	Intellectual Capital Benchmarking System Autor: Viedma Año: 2001	Es un método que identifica y audita las capacidades del capital intelectual basado en la evaluación de competencias: excelencia y bechmarking competitivo.

Nota: Hernández, J. (20139, Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela. p. 56

2.3 Marco contextual

La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) es actualmente una empresa pública del gobierno del Ecuador, cuyo objetivo es la dotación de energía eléctrica a los hogares y empresas del Ecuador, a la fecha estima una cobertura en un 95 %.

Estructuralmente está dividida en 12 unidades de negocios, como son Bolívar, El Oro, Esmeraldas, Guayaquil, Guayas-Los Ríos, Los Ríos, Manabí, Milagro, Santa Elena, Santo Domingo, Sucumbíos y Eficiencia Energética.

Según lo publicado en su página web institucional, la misión de la empresa es “Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para generar bienestar a nuestros consumidores y contribuir al desarrollo del país, con talento humano comprometido, tecnología de punta, innovación y respeto al ambiente” (CNEL, s.f.). Su visión es “Al 2017 ser una Empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, reconocida por su calidad, cobertura y eficiencia” (CNEL, s.f.). Sus valores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 6.
Valores Institucionales CNEL-EP

Valor	Definición
Transparencia	Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social
Solidaridad	Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás
Responsabilidad	Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales
Respeto	Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares
Lealtad	Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos
Integridad	Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad
Efectividad	Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral
Colaboración	Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes
Calidez	Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad

Nota: Las empresas deben regirse bajo valores institucionales que le permitan dirigirse con ética y alinear los intereses de sus trabajadores. Obtenido de cnel.gob.ec

2.3.1 Ubicación geográfica.

La oficina matriz de CNEL EP-Guayaquil se encuentra ubicada en Cdla. Garzota, sector 3, mz. 47.

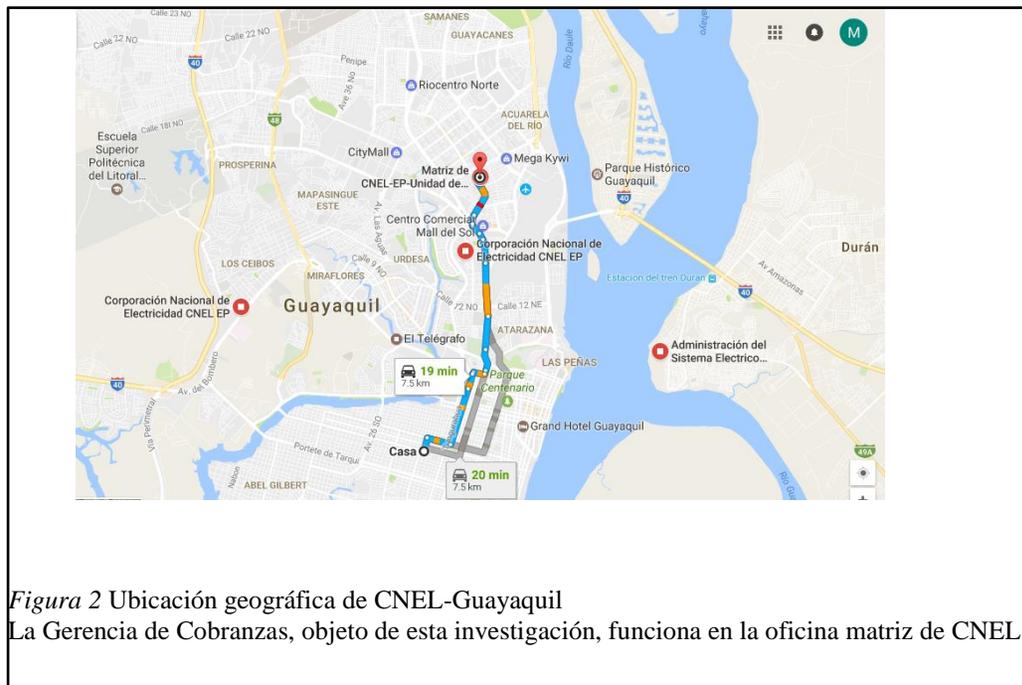


Figura 2 Ubicación geográfica de CNEL-Guayaquil

La Gerencia de Cobranzas, objeto de esta investigación, funciona en la oficina matriz de CNEL

2.3.2. Situación actual de la recaudación.

Al 31 de diciembre del 2015, la Unidad de Negocio de Guayaquil reportó en datos de comercialización un acumulado de 673.101 medidores y 515.079 acometidas y siete agencias para atención de clientes distribuidas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 7.

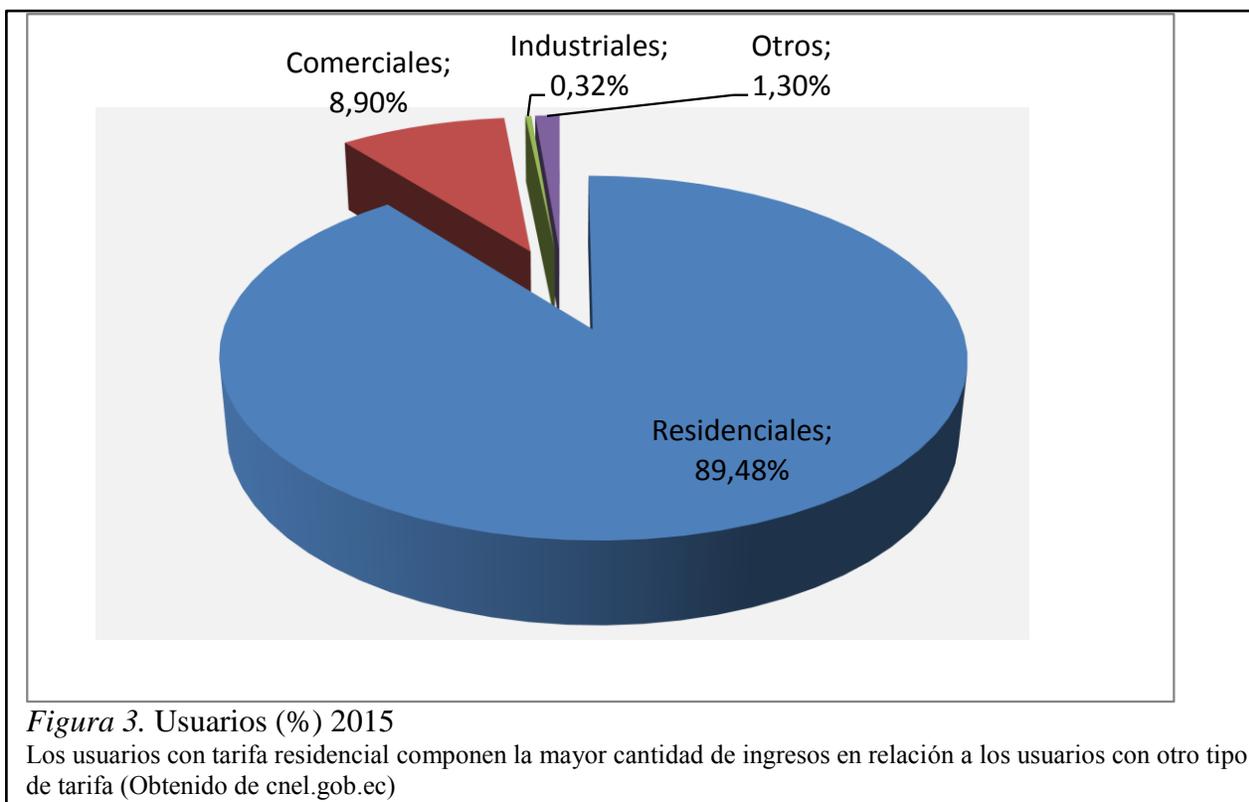
CNEL: Número de usuarios por categoría, 2015

Unidad de negocio	Residenciales	Comerciales	Industriales	Otros	Total
Bolívar	55.279	2.594	111	1.455	59.439
El Oro	208.151	23.382	1.926	3.573	237.032
Esmeraldas	113.801	9.460	510	2.476	126.247
Guayaquil	583.052	77.322	2.506	4.168	667.048
Guayas- Los Ríos	298.397	18.455	815	4.812	322.479
Los Ríos	107.925	7.112	444	1.671	117.152
Manabí	274.611	16.147	113	4.065	294.936
Milagro	122.149	13.549	149	1.459	137.306
Santa Elena	106.455	9.017	225	1.879	117.576
Santo Domingo	182.506	22.832	235	2.859	208.432
Sucumbios	74.616	11.748	611	2.506	89.481
Total	2.126.942	211.618	7.645	30.923	2.377.128

Nota: cnel.gob.ec

El mayor número de usuarios se concentran en la regional Guayaquil, en todas sus clasificaciones: residenciales, comerciales, industriales.

En términos de participación por tipo de usuarios, el 89.48% corresponde a residenciales, 8.90% son del tipo comercial, 1.30 % son otros y 0.32 % son industriales.



Por el nivel de ingreso es la cuarta mayor empresa del país, al año 2015 su facturación ascendió a 1.295'2 millones de dólares frente, el total de la recaudación fue por US\$ 1.237'6 con un 95.56 % de recaudación promedio, la mayor participación en el total facturado corresponde a la división de Guayaquil, la de menor tamaño es Bolívar. En el año 2015 el mayor porcentaje de recaudación fue en Bolívar con el 103.6 %, el menor correspondió a Santa Elena (89.98 %). En Guayaquil se cumplió con el 95.90 %.

Tabla 8.

CNEL: Montos facturados y recaudados, 2015

Unidad de negocio	Facturación	Recaudación	% recaudación
Bolívar	8.667.147,86	8.975.296,83	103,6%
El Oro	104.566.764,07	103.306.727,37	98,79%
Esmeraldas	44.200.852,78	42.897.868,10	97,05%
Guayaquil	525.190.607,23	503.646.440,55	95,90%
Guayas- Los Ríos	202.106.886,79	190.302.330,95	94,16%
Los Ríos	36.283.577,03	34.952.715,55	96,33%
Manabí	145.761.719,84	133.886.394,10	91,85%
Milagro	60.065.553,73	58.338.708,92	97,13%
Santa Elena	68.423.765,19	61.567.143,55	89,98%
Santo Domingo	67.025.342,78	68.618.453,04	102,38%
Sucumbios	32.966.904,95	31.207.879,18	94,66%
Total	1.295.259.122,25	1.237.699.958,14	95,56%

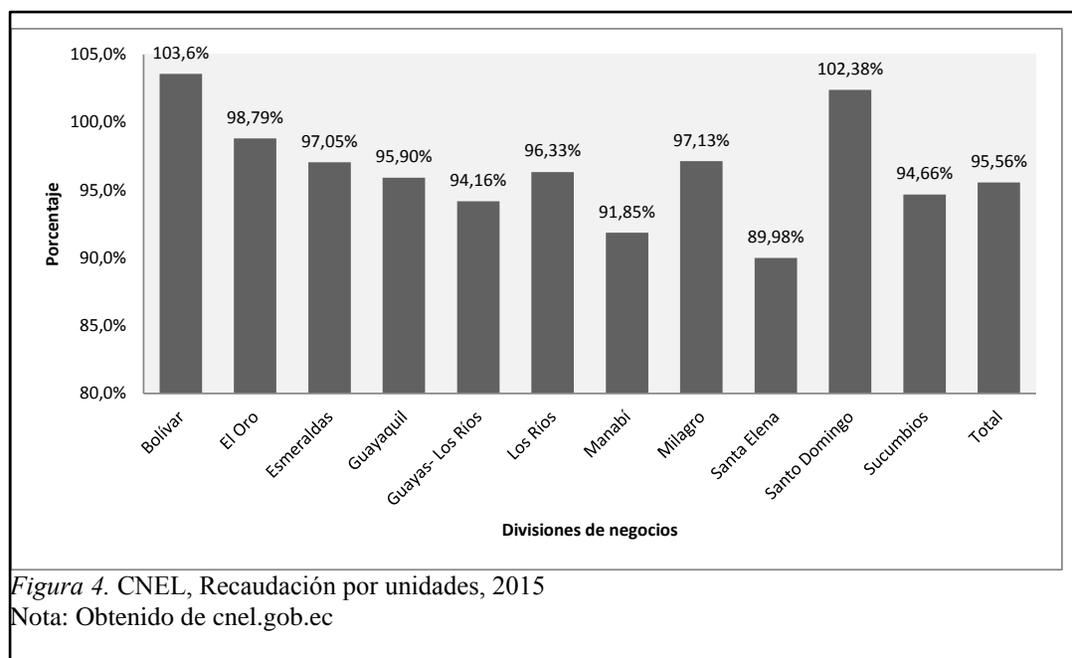
Nota: Cnel.gob.ec

Al cierre del periodo fiscal 2015 la regional Guayaquil obtuvo un cumplimiento del 95,90% en su recaudación, situándose 7 lugares por debajo de la regional de mayor cumplimiento, Bolívar.

El porcentaje de recaudación de una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica dependerá de la situación económica del sector donde esté sirviendo, la cultura de pago de la población y el sistema ágil de cobranzas vencidas.

Las divisiones de negocios con mejores indicadores de montos recaudados son las de Bolívar y Santo Domingo que superan lo facturado, lo que significa que recuperaron montos importantes durante el ejercicio anterior.

En el rango de porcentajes entre 98 y 100 se ubica la Unidad de Negocio El Oro con un 98.79 %, en el rango de 97 está Esmeraldas con un 97.05 % y Milagro con 97.13 %. En el rango de 96 está Los Ríos con un 96.33 %. El grupo en el 95 son Guayaquil con 95.9 %, los que están en el grupo de 94 y menos son Guayas-Los Ríos (94.16 %), Sucumbíos (94.66 %), Manabí (91.85 %), Santa Elena (89.98 %).



2.4 Marco conceptual

Capital intelectual: Según Brooking, citado en Hernández (2013) “es una combinación de activos inmateriales que aportan al mejor funcionamiento de la empresa y se considera el principal activo de la empresa, en términos de contenido está conformado de conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor” (p. 51).

Tarifa de la dignidad: Fue establecida mediante el Decreto Ejecutivo 451-A SRO No. 125 del 12 de julio del 2007, es aplicable para consumidores con categoría residencial con consumos mensuales inferiores a 110 kWh-mes en las empresas distribuidoras de la Sierra y de 130 kWh-mes para las regiones Costa, Oriente e Insular.

Indicadores financieros: Conjunto de técnicas utilizadas para el análisis financiero, comprende los horizontales que constituyen relaciones dinámicas de dos o más periodos anuales y los verticales o estáticos y solo involucran a un periodo económico.

Estados financieros: Constituyen un resumen financiero económico con corte a un determinado periodo, por una parte están los estados financieros de situación que presentan las cuentas de activos y pasivos y por otro los de resultados con ingresos y gastos en función de las operaciones que son el reflejo de su objeto social. Adicionalmente existen otros como los de cambios de posición financiera, principalmente para control y los de administración como son los flujos proyectados de fondos.

Gestión por procesos: Constituye un modelo de gestión caracterizada por la estandarización en cuanto a los procesos a seguir para obtener un resultado, esto deja poco a la discrecionalidad del funcionario y se orienta a lograr un mejoramiento de la calidad de los servicios, eficiencia administrativa y establecer elementos de control. El proceso es una secuencia de actividades enfocadas a la generación de valor agregado a una entrada.

Gestión financiera: Es la administración de los recursos financieros disponibles y en su máxima optimización para lograr resultados organizacionales.

Riesgo: Actualmente el término es aplicado a todos los ámbitos de las actividades humanas, está definido como la posibilidad que se produzca un contratiempo sea por error u omisión que impida el cumplimiento cabal de objetivos.

Matriz de riesgo: La matriz de riesgo es una herramienta para la gestión, en esta se determina de manera objetiva los riesgos que son relevantes para una actividad y también se establece una ponderación o intensidad de los mismos, así como eventuales consecuencias, aunada a factores para prevenir, enfrentar y mitigar.

Calificación de riesgo de cartera: Es una metodología desarrollada conforme la necesidad de cada empresa y cartera en particular que considera diferentes factores que pueden influir en la recuperación total y oportuna de la cartera de clientes y por tanto afectar sus resultados. En base a estos resultados de calificación se estimará el monto a provisionar por cartera incobrable.

Antigüedad de cartera: este análisis permite conocer el monto de la cartera que está vencida en función de la antigüedad de este vencimiento, partiendo que no es igual una cuenta con pocos días de vencida a una con varias semanas.

Provisión de cartera: Es el monto que una entidad realiza que no va a recuperar previo el cálculo realizado de calificación de la cartera.

Cartera en riesgo: Es el monto de una cartera que aunque no vence aún, presenta pocas probabilidades de recaudación por la concurrencia de factores asociados, se identifica mediante la calificación de la cartera.

Rotación de cartera: Es la relación entre las ventas o la facturación a crédito y el saldo de las cuentas por cobrar, este indicador estará en función de la política de crédito de la empresa. En el caso de las distribuidoras de electricidad el indicador debería ser inferior a 1/12 por cuanto la empresa otorga alrededor de 15 días para su cancelación luego de la emisión.

Coactiva: Es un procedimiento administrativo propio de la función pública que tiene por objeto el hacer efectivo algún valor adeudado al Estado y demás instituciones del sector público.

Periodo medio de cobranzas: Permite conocer el grado de liquidez estimado en número de días que presentan las cuentas y documentos por cobrar. Su fórmula es cuentas y documentos por cobrar x 365 días y todo esto dividir para el valor de las ventas.

Liquidez corriente: Este coeficiente en tanto más alto indica mayor posibilidad de efectuar los pagos de corto plazo. Se obtiene mediante la relación activo corriente/pasivo corriente, el resultado expresa cuantas unidades monetarias se dispone para cancelar las unidades monetarias adeudadas en el corto plazo.

2.5 Marco legal

2.5.1 Constitución Política de la República del Ecuador (2008).

La Constitución Política del Ecuador incorpora en concepto de empresa pública en su capítulo quinto y están vinculadas con la gestión de los sectores estratégicos y servicios públicos. Al respecto algunas precisiones:

La empresa pública: El concepto de empresas públicas se vinculan con el de sectores estratégicos como son la energía, telecomunicaciones, recursos naturales no renovables, transporte y refinación de hidrocarburos, patrimonio genético, biodiversidad, agua, espectro radioeléctrico, entre otros. Como Estado se reserva el derecho de gestionar servicios estratégicos (Asamblea Constituyente, 2008)(Art. 313).

Provisión: El suministro de servicios públicos de energía eléctrica y otros es responsabilidad del Estado (Asamblea Constituyente, 2008)(Art. 314).

Constitución de empresas públicas: Otorga la facultad al Estado de constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y prestación de servicios públicos (Asamblea Constituyente, 2008)(Art. 315).

Delegación de la función: Es posible la delegación de la participación en sectores estratégicos y servicios públicos en empresas mixtas (Asamblea Constituyente, 2008)(Art. 316).

2.5.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

El ámbito de esta Ley es la regulación, constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas no financieras con actuación en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local. Para ello se establecen mecanismos de control y de gestión (Asamblea Nacional, 2009)(Art. 1).

Principio de la empresa pública: Establece los principios de las empresas públicas que son el contribuir al desarrollo humano y buen vivir, promover el desarrollo sustentable, gestión eficiente y racional con rentabilidad y control social. Incorporar costos socio-ambientales a costos de producción. Preservar la propiedad estatal y actividad empresarial pública (Asamblea Nacional, 2009)(Art. 3).

Categoría de la empresa pública: en el contexto de la empresa pública existen tres categorías adicionales como son las empresas subsidiarias, son creadas por las empresas públicas y las empresas filiales como sucursales creadas para desarrollar actividades de manera descentralizada o desconcentrada. Las agencias y unidades de negocio son del área administrativo-operativo de la empresa pública con un administrador con poder especial otorgado por el Gerente (Asamblea Nacional, 2009)(Art. 4).

2.5.3 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Las empresas públicas planifican y gestionan de manera coherente y articulada al Plan Nacional de Desarrollo. En el caso de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas estarán sujetos a sus planes.

Independencia del presupuesto de la empresa pública con el Presupuesto General del Estado: Los ingresos y egresos de las empresas públicas no se consideran parte del Presupuesto General del Estado (Finanzas, 2013)(Art. 77).

2.5.4 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Parte de las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados son el aprobar la creación de empresas públicas o participar en ellas, además de conocer su presupuesto, la creación de las empresas públicas se realizará por acto normativo.

2.5.5 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

El objeto de esta Ley es establecer y mantener el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, regular su funcionamiento para examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de los recursos públicos.

El ámbito de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado rige para las instituciones del sector público según lo define los artículos 225, 315 (Estado, 2015) y personas jurídicas de derecho privado según el artículo 211 de la Constitución ecuatoriana.

Esta Ley define como recursos públicos todos los bienes, títulos, fondos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, subvenciones, excedentes y todos los derechos que le pertenecen al Estado y sus instituciones, independiente la fuente de la cual procedan. Estos recursos públicos no pierden su cualidad aun siendo administrados por entidades de derecho privado.

2.5.6 Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Esta ley fue emitida en el año 1996 con una modificación en el año 2011, define el servicio de suministro de energía eléctrica como de utilidad pública e interés nacional, por ello le corresponde al Estado velar por su provisión, sea directa o indirectamente, todo aprovechando los recursos naturales (Congreso Nacional, 1996).

Un aspecto importante para efectos del presente trabajo es que esta Ley en su artículo 11 describe la estructura del sector eléctrico en Ecuador mismo que tiene la siguiente conformación:

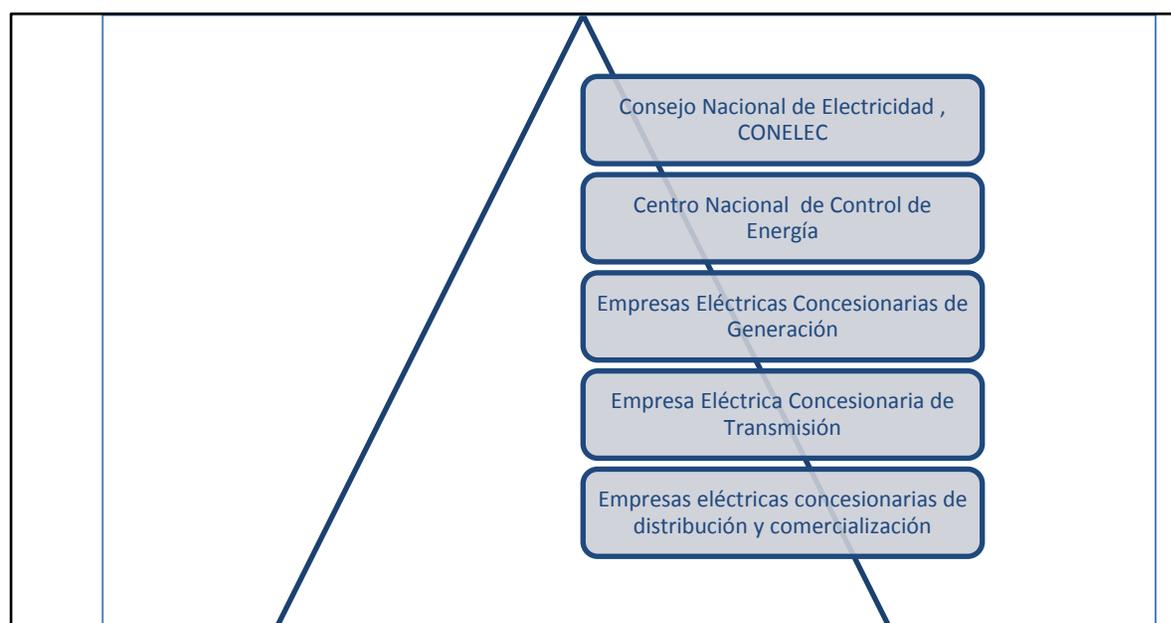


Figura 5. Pirámide de la institucionalidad eléctrica del Ecuador

Nota: Obtenido de Congreso Nacional, LRSE, art. 11

La empresa pública objeto del presente estudio se sitúa en el último nivel de la ilustración, regida bajo las directrices de CONELEC

En esa estructura la Corporación Nacional de Electricidad EP se ubica en la categoría base, por tener la función de distribución y comercialización.

2.5.7 Ley de Defensa del Consumidor.

Con respecto a los servicios públicos domiciliarios, el artículo 32 determina que las empresas distribuidoras se lo realice directamente o por contratos de concesión están obligadas a prestar servicios eficientes de calidad, con oportunidad de manera permanente y a precios justos.

Información: Establece la información al consumidor, las condiciones, las obligaciones, modificaciones y toda la información a disposición permanente del público (Art. 33).

Facturación excesiva: Cuando se considere por parte del consumidor que existe una facturación excesiva en la planilla de un periodo, se cancelara un valor equivalente al consumo promedio de los seis meses anteriores (Art. 39).

Dignidad del consumidor: En un proceso de cobranza, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo, difamación o coacción no lícita o algún tipo de amenaza por parte del proveedor o el encargado de la gestión de cobranzas (Art. 49).

2.5.8 Reglamentos internos de CNEL (2016).

Pliego tarifario para las empresas eléctricas: Este documento constituye una especie de reglamento complementario a la Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), en su primer artículo se establecen los aspectos generales, seguido de las definiciones, las categorías existentes son las siguientes:

Categoría residencial: Es el servicio eléctrico para uso doméstico de los consumidores, se extiende el suministro bajo esta categoría a construcciones destinadas a vivienda y es independiente a la carga conectada. También se incluye en esta categoría hogares con pequeños negocios funcionando en el mismo espacio Art. 3.1.1.

Categoría general: Comprende la categoría de comercios, industria y prestación de servicios, se incluye en esta a todas las actividades económicas (Art. 3.1.2). Adicionalmente, el Art. 4 establece las tarifas por categorías de manera detallada.

Reglamento para la gestión de depuración y recuperación de cartera: Emitida el 27 de abril del 2014, tiene como objetivo establecer el procedimiento referido, para tener cifras de carteras reales, y mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza.

El Reglamento incluye los conceptos de cartera, cartera vencida, deuda, deudor, convenio de pago, cobro persuasivo, cobro coactivo, títulos de crédito y emisión de factura.

La cartera deberá ser clasificada por los sectores que son el público y el privado. También por la cuantía en mínima que son las deudas hasta un salario básico unificado, menor cuantía entre una y diez remuneraciones básicas unificadas. Mayor cuantía cuando superen las diez remuneraciones básicas unificadas. Otra forma de clasificación será por la tarifa que son residenciales y generales. La antigüedad también será un factor de clasificación en corriente y vencida. El documento aborda, conceptos, clasificación, etapas del proceso y acciones a seguir con el fin de cumplir recaudar y depurar.

Procedimiento de gestión de coactiva: fue aprobado el 10 de febrero del 2015, establece el proceso a seguir para el ejercicio de la acción coactiva por parte de la CNEL EP. Los pasos son los siguientes:

- **Acción extrajudicial:** El proceso coactivo está precedido por una acción extrajudicial en la que se analiza la identificación y localización del deudor y la posterior notificación.
- **Responsables:** Gerente general, gerencia de control de gestión, asesoría jurídica en oficina central y funcionarios responsables de los procesos de coactiva de la empresa.
- Una vez agotadas las acciones extrajudiciales se inicia la coactiva, para ello este reglamento indica el proceso a seguir tanto en el aspecto legal como en el contable.
- **Documentos a adjuntar debidamente certificada por parte de la dirección comercial y jefatura de recaudación:** Estado de cuenta detallado por cliente; detalle de facturación histórica del cliente; datos de identificación del cliente; impresión de los datos del clientes según aparece en sistema, documentos de soporte a la gestión de cobranza como son notificaciones, fotografías, pagaré, entre otros; contrato de suministro; croquis de la dirección del domicilio; convenios vencidos (en caso de existir); reporte de Registro Civil; certificación de inexistencia de sentencia ejecutoriada a favor del deudor.
- Toda la documentación deberá ser remitida a la dirección comercial para la emisión de título de crédito, debidamente certificado por el Contador de la unidad de negocio.
- Toda la documentación con el título de crédito se remite al Juez de Coactiva para posterior trámite interno según lo especifica el numeral 5.3.
- El Juez de Coactiva generará un auto de pago, según modelos existentes para persona natural y jurídica, con esto se iniciará la acción coactiva.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo para establecer los montos de la cartera vencida objeto de la acción de cobranzas en la empresa CNEL-Guayaquil, y por otro lado tiene una dimensión cualitativa para determinar el proceso a realizarse para la acción tanto en el nivel de cobranza vencida pre legal y en el proceso legal.

El enfoque de la investigación es cualitativo según lo define Hernández et al., (2011) “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7). En este caso se aplicó para conocer aspectos relativos al proceso particular de la cobranza y las actividades realizadas para las fases pre legal y legal.

En cuanto al enfoque temporal de la investigación es de tipo transversal, principalmente por cuanto se revisó la situación de la morosidad en un momento determinado, aunque esto no implica que no se revisó la tendencia histórica, aunque no existe un análisis más riguroso para que justifique un tipo longitudinal de estudio.

En cuanto a las fuentes de información, es un estudio documental, se basó en la revisión de los detalles de cartera con cartera vencida y de ahí se procedió al análisis y acciones posteriores.

3.2 Tipo de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva y analítica, como a continuación se detalla. Según Roberto Hernández, para presentar las magnitudes se hace uso de la investigación descriptiva que “especifica propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, también describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991, pág. 80). Para este propósito se utiliza intensivamente herramientas estadísticas, tales como la encuesta y tabulación de datos.

También se aplicó el método analítico según Villaseñor & Gómez “se basa en la búsqueda del conocimiento desde lo compuesto a lo simple, para ello se busca descomponer el problema general en partes y estas se constituyen en objeto de análisis” (Villaseñor & Gómez, 2014, pág. 30) la descomposición del problema general por sus partes es importante para el análisis detallado de cada una y según estos definir los elementos que deberá tener el modelo de gestión de la cartera inactiva propuesto.

3.3 Población

Según (Tamayo, 1997) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En este contexto, la población analizada fueron los funcionarios de las áreas de dirección comercial, depuración de cartera y coactiva, que totalizaron un número de 40, conforme a detalle adjunto.

Tabla 9.
Población

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dirección Comercial	17	42,50%
Depuración de cartera	14	35,00%
Coactiva	9	22,50%
Total	40	100,00%

Nota: La frecuencia absoluta es el número de trabajadores por Departamento que se consideran dentro de la población. La frecuencia relativa es el resultado de dividir la frecuencia absoluta de cada Departamento para el número total de la población a fin de obtener una ponderación de cada uno en función del total.

3.4 Muestra

Para definir el término muestra, según Sampieri afirma “Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población”.

En el presente trabajo investigativo se utilizó la siguiente fórmula para la determinación del número de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N= Total de la población
- z = 1.96 al cuadrado (nivel de confianza del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = (1 - p) en este caso (1 - 0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%)

Desarrollo:

$$N = 40 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 / (0.05)^2 * (40 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 = 26$$

Consecuentemente, el número de funcionarios que serán encuestados se reduce a 26.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, realizada a un funcionario de la empresa con una pregunta abierta y la encuesta, como instrumento de recolección de información el cuestionario, mismo que se diseñó con dos tipos de preguntas: cerradas (Sí o No), y en escala de Likert con 16 afirmaciones con cinco opciones de respuestas que fueron: **i)** muy de acuerdo, **ii)** de acuerdo; **iii)** ni de acuerdo ni en desacuerdo; **iv)** en desacuerdo, y **v)** muy en desacuerdo, el formulario y la entrevista se los adjunta como anexos.

Para la tabulación de los resultados de la encuesta, estos fueron digitados en un programa de hoja electrónica que luego se sintetizó cada afirmación en un cuadro con valores absolutos y relativos, adicionalmente se utilizaron gráficos para ilustrar los resultados.

A continuación se detallan las definiciones de encuesta, entrevista y de dos términos que se observan en la tabulación de la encuesta: frecuencia absoluta y frecuencia relativa:

3.4.1 Encuesta.

Según Renate Mayntz “La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener durante la evaluación datos agregados” (Mayntz, 1976, pág. 133).

3.4.2 Entrevista.

El término entrevista proviene del francés “entrevoir”, que significa verse uno al otro: Como sus orígenes son una técnica exclusivamente periodística, se ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después informar al público de sus respuestas (Ibañez, pág. 7)

3.4.3 Frecuencia Absoluta.

La frecuencia absoluta de un valor de la variable estadística X , es el número de veces que aparece ese valor en el estudio. Se suele denotar por F_i a la frecuencia absoluta del valor $X = x_i$ de la variable X . Dada una muestra de N elementos, la suma de todas las frecuencias absolutas debe dar el total de la muestra estudiada N . (wikipedia, s.f.)

3.4.4 Frecuencia Relativa.

Es el cociente entre la frecuencia absoluta y el tamaño de la muestra (N). (wikipedia, s.f.)

3.5 Análisis de resultados

El análisis de resultados se divide en dos secciones, una primera en que se presentará la tabulación de la encuesta realizada al personal de la cartera de la institución analizada y una segunda parte en que se realizará un diagnóstico de la gestión de la empresa, de acuerdo a la información obtenida de la entrevista, para conocer la situación financiera tanto en término de indicadores como del estado de la cartera.

3.5.1 Resultados de la encuesta.

La encuesta fue tomada en la cuarta semana del mes de noviembre del 2016 al personal que trabaja en las áreas relacionadas a cobranzas, tanto en Dirección Comercial, Depuración de Cartera y Coactiva, a continuación los resultados, el formulario consistió en 16 preguntas con opciones de respuestas cerradas y en afirmaciones en la escala de Likert en cinco categorías:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

En total se obtuvo información de 26 participantes en la encuesta, que constituyó la muestra, a continuación, los resultados:

1) ¿El personal que gestiona cartera vencida recibe periódicamente información?

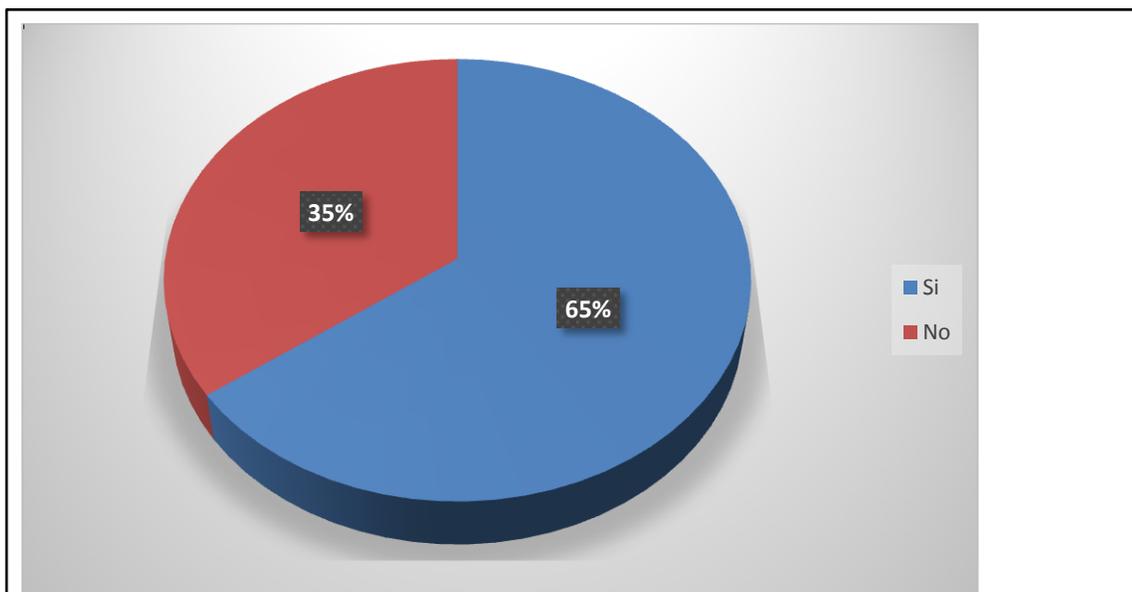


Figura 6. Periodicidad de la información

En el gráfico se aprecia que personal encargado de gestionar la cartera vencida dispone periódicamente de información, por día y por semana de tal forma que tiene la herramienta informativa para realizar sus respectivas tareas. El tipo de información es sobre la antigüedad de la cartera sectores, tipo de clientes, consumo y estatus

2) ¿El proceso de información de cartera vencida está totalmente digitalizado?

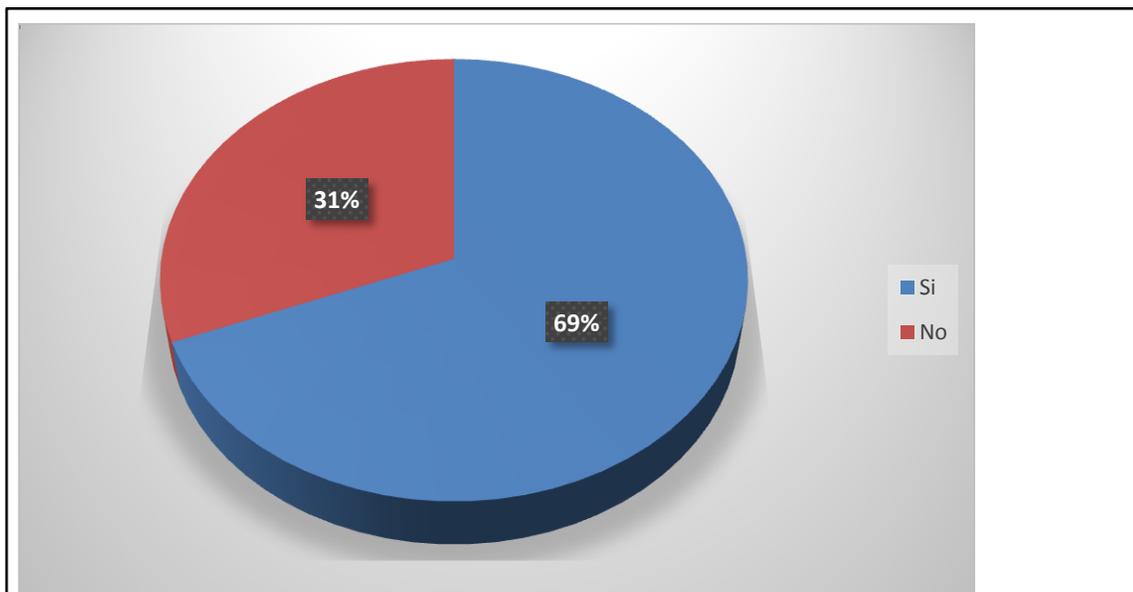
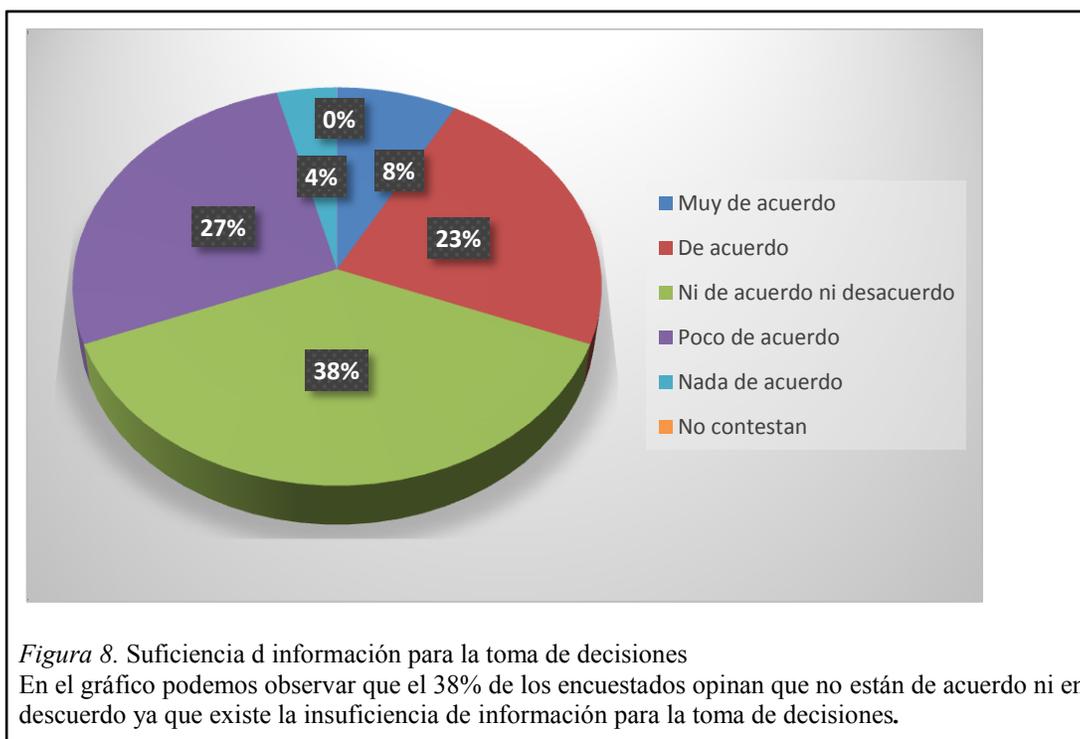


Figura 7. Digitalización de proceso de cartera vencida

En el presente gráfico se muestra que la información y documentos no se encuentran totalmente digitalizados, aún la empresa está en transición de archivos físicos a digitalización, esto origina inconvenientes acarreado trabajo e integración de los datos de los usuarios, aspecto que se evidencia cuando existe moratoria.

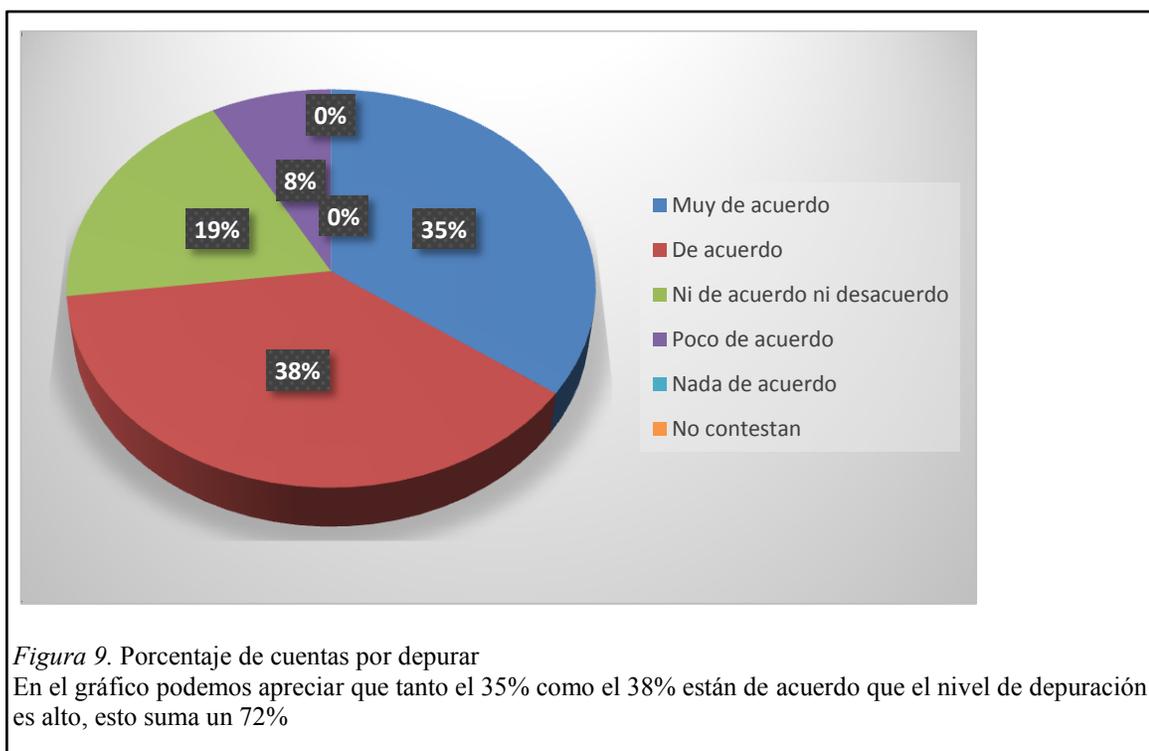
Análisis: Aunque lo ideal sería que se disponga del 100 % de la información y documentos digitalizados, aún la empresa está en transición de archivos físicos a digitalización, esto obliga a realizar determinadas tareas de búsqueda física de documentos, produciendo inconvenientes en el trabajo e integración de los datos de los usuarios.

3) ¿Existe suficiente información de cartera vencida para toma de decisiones?



Análisis: La suficiencia de la información del usuario para la toma de decisiones en cuanto a tipo de acciones a tomar no es completa, y esto está estrechamente vinculado con el estado de transición de los archivos físicos a digitales, la antigüedad de usuarios y los requisitos que actualmente se exige.

4) ¿El porcentaje de cuentas por depurar es alto?



Análisis: Alrededor del 72 % de los encuestados coinciden en que el número de casos sujetos a depuración es alto; esto obedece a los procesos de facturación en base a lectura de consumo estimados. Cuando existe mora no se puede iniciar procesos en base a consumos estimados.

5) ¿El proceso de depuración es ágil?

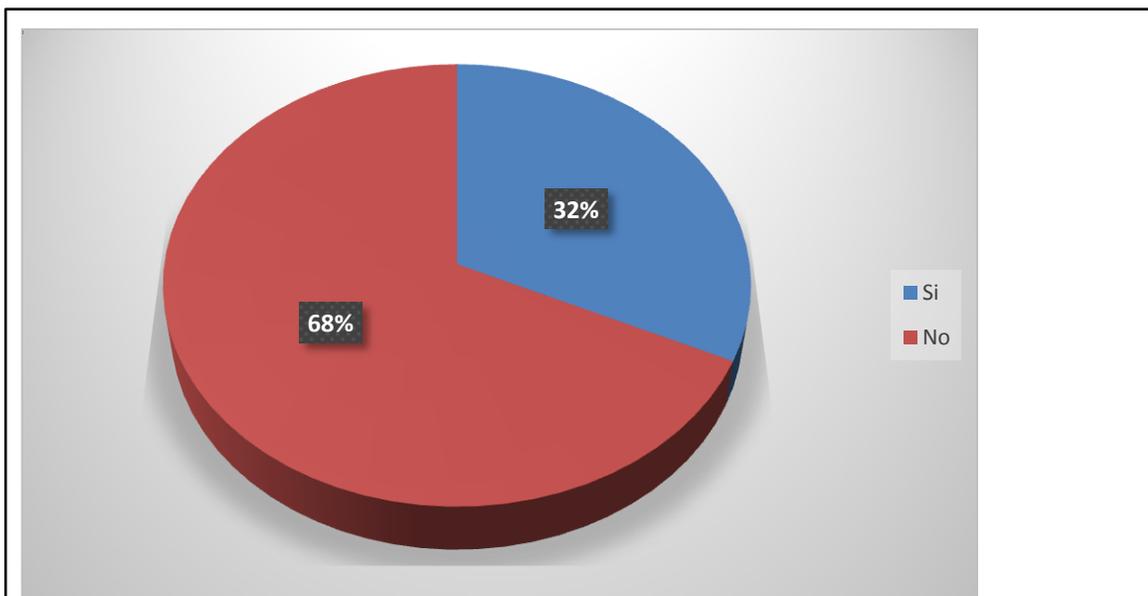
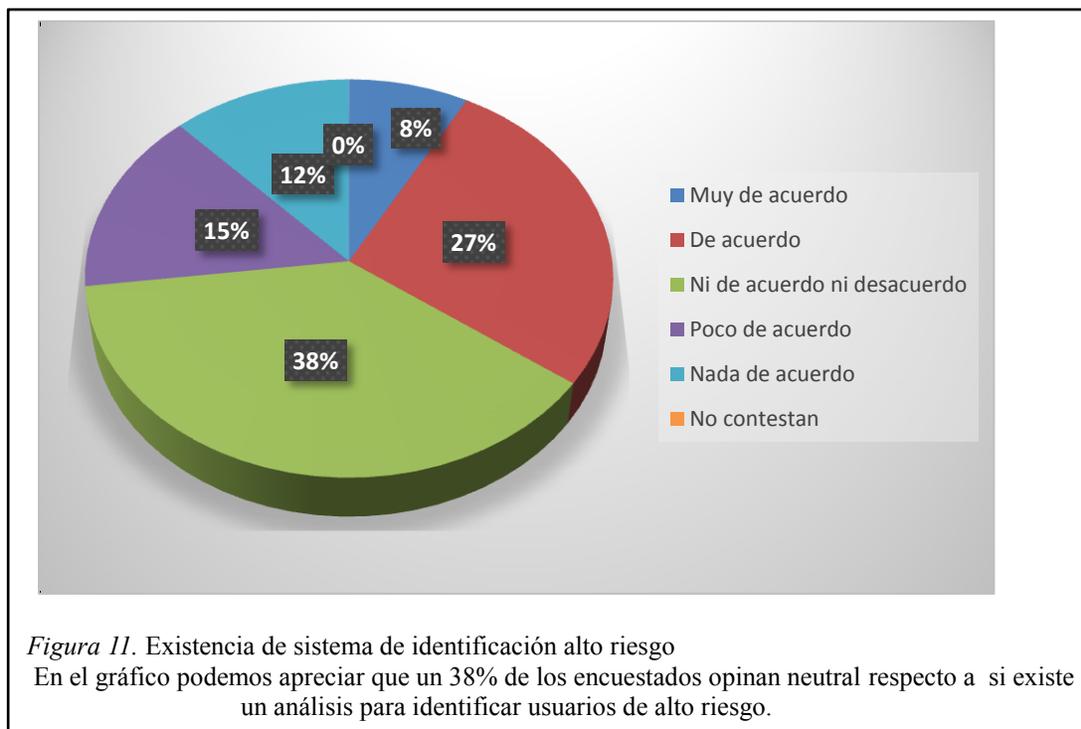


Figura 10. Agilidad en el proceso de depuración

El presente gráfico nos muestra una ligera igualdad de opinión esto se debe a que el proceso de depuración necesita cambios para mejorar sus procesos.

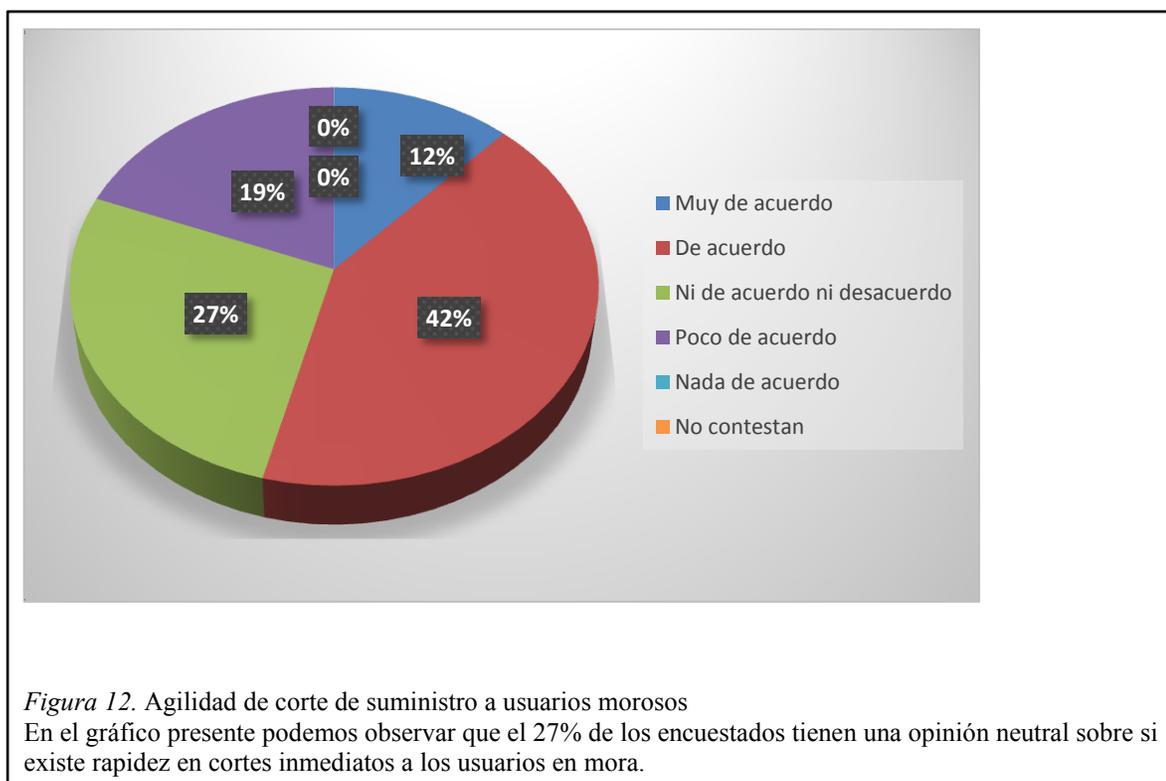
Análisis: Por el tipo de respuesta se asumen que no siempre el proceso de depuración es fluido y ágil, de tal forma que cobranzas proceda con su gestión de exigibilidad del importe del consumo. Esta fase constituye una coyuntura que obstaculiza y resta fluidez al proceso de cobranza. Lo ideal siempre es que toda la facturación sea en base a consumos, lo cual no siempre es posible.

6) ¿Existe un sistema de análisis para identificar usuarios de alto riesgo?



Análisis: Actualmente en todo sistema de crédito existen procesos previos de análisis de riesgo, esto permitiría una proactividad del área de la dirección comercial en la gestión de usuarios de alto riesgo y minimizar la cartera vencida. En la empresa no existe este tipo de programas inteligentes, aspectos que debería incorporarse a futuro. En base a la encuesta la mayoría de entrevistados está de acuerdo en que no existe un sistema de identificación de alto riesgo.

7) ¿Los cortes de suministro de energía a usuarios morosos son inmediatos?



Análisis: Actualmente existe agilidad en la acción de corte del servicio a usuarios morosos y de esta forma exigirse el cumplimiento de sus obligaciones. Aunque los encuestados contestaron en un 42% como de acuerdo, realmente no existe un proceso previo al vencimiento, sino que es posterior al mismo.

8) ¿Existe suficiente personal para la gestión de cartera vencida?

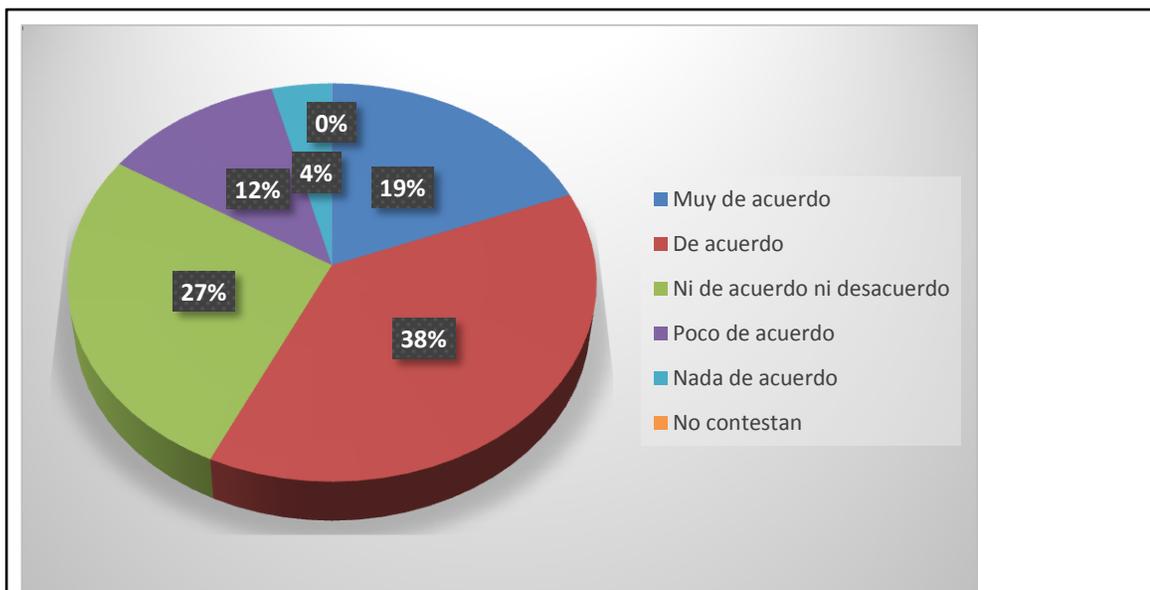


Figura 13. Suficiencia de personal para gestión de cartera vencida

En el gráfico se observa que alrededor del 57 % (sumatoria de porcentaje) está de acuerdo y muy de acuerdo opina en que el personal para la gestión de cobranza es suficiente en número, aunque no necesariamente el proceso, las acciones, la documentación y la legitimidad de la deuda es suficiente para iniciar acciones concretas.

9) ¿Los usuarios de alto riesgo de morosidad reciben notificaciones previas?

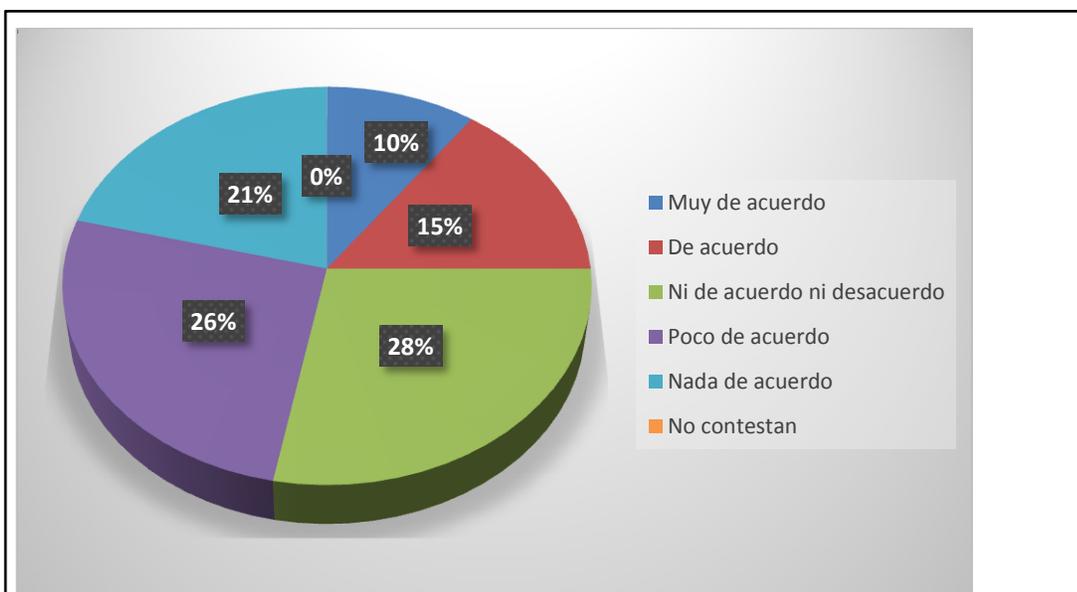
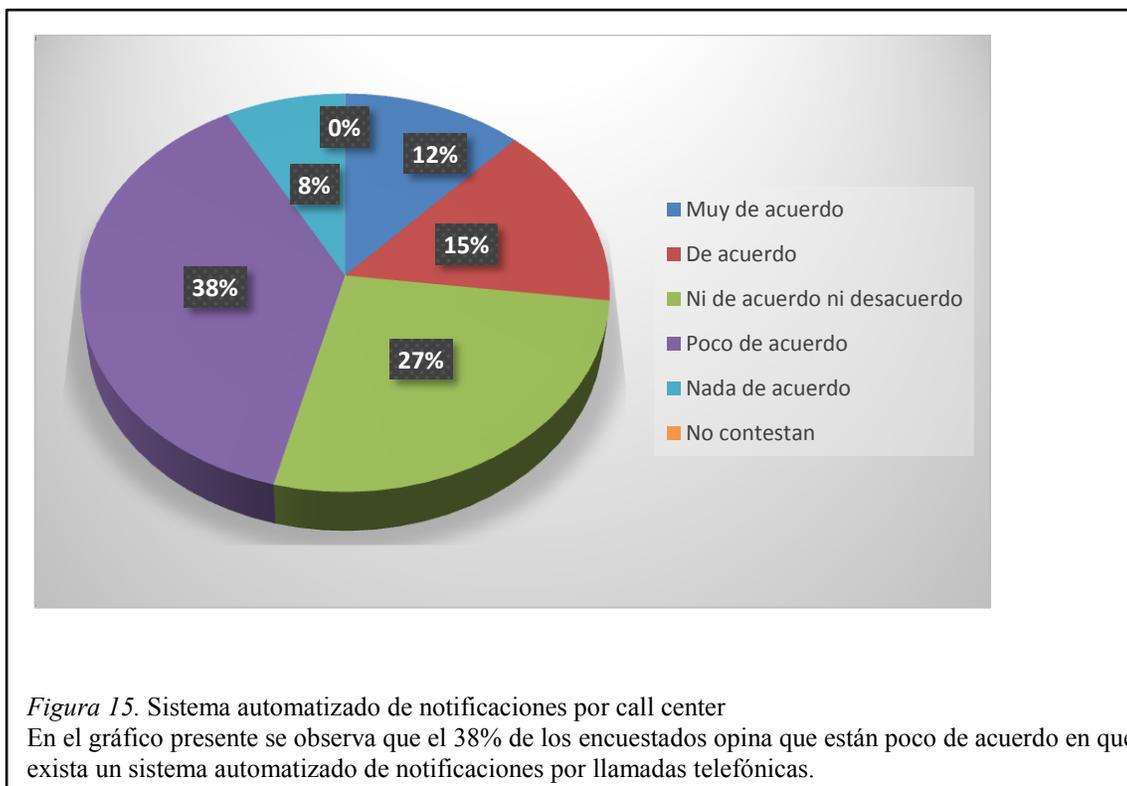


Figura 14. Existencia de notificaciones previas a usuarios de alto riesgo

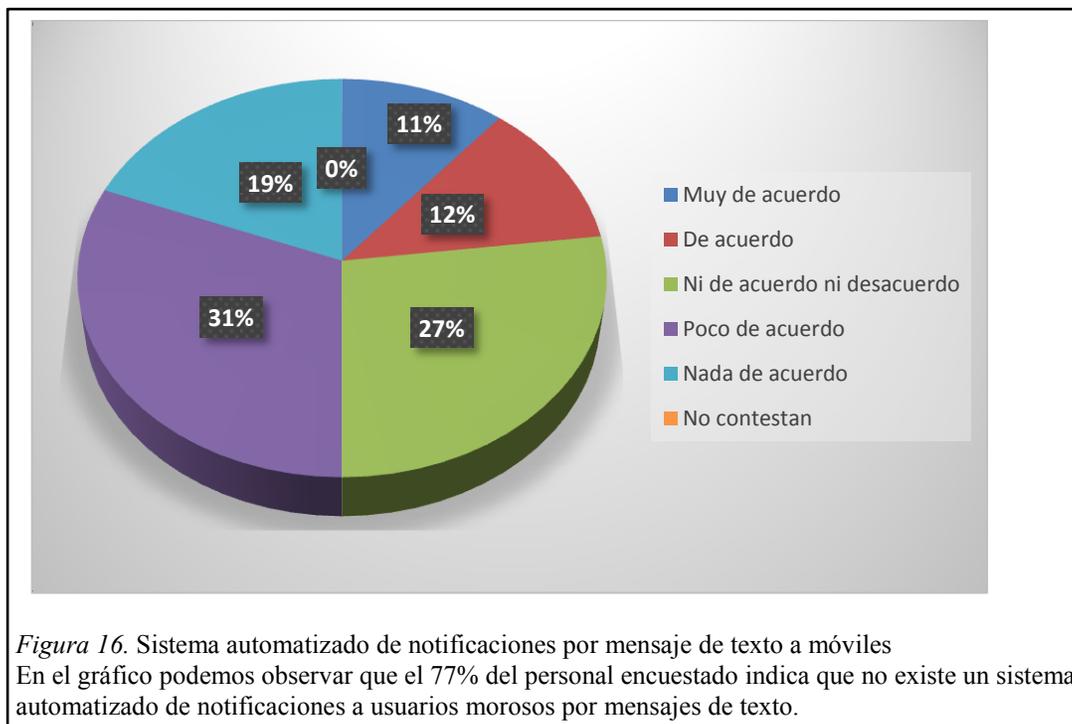
En el gráfico se aprecia que alrededor del 75 % de los encuestados contestaron en desacuerdo que los usuarios de alto riesgo reciben notificación previa a un estado de moratoria

10) ¿Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por call center?



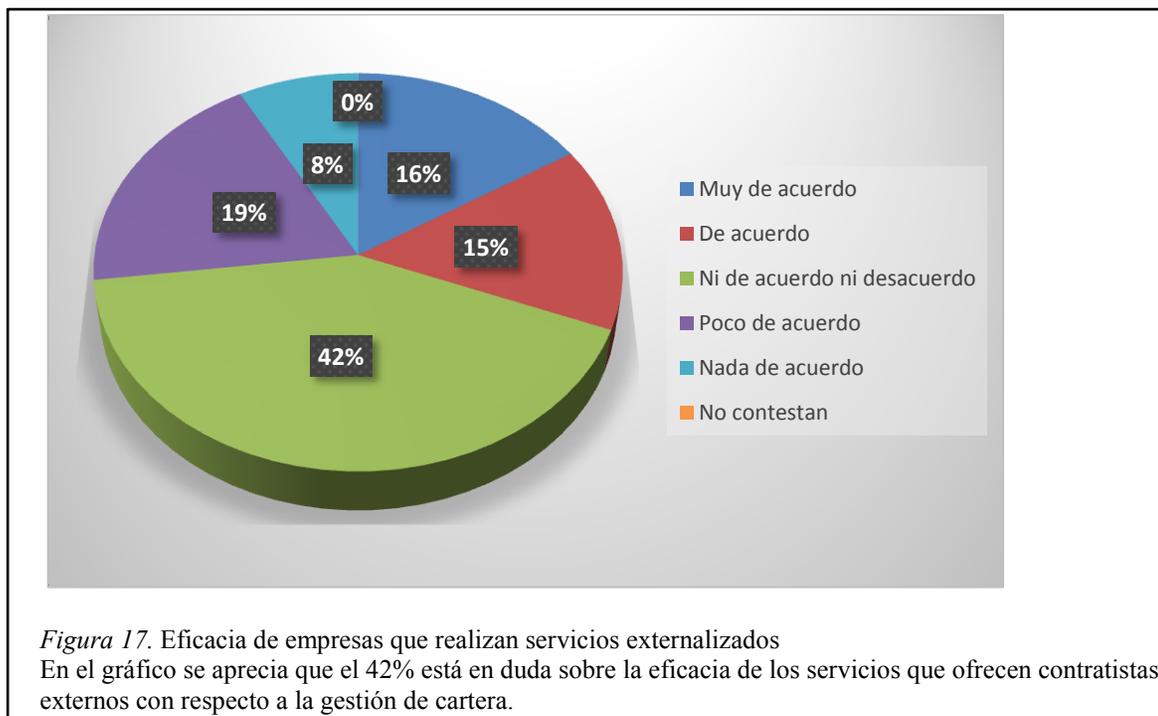
Análisis: No existe un proceso de notificaciones por llamadas telefónicas, aunque existe un área de este tipo en la empresa, el mismo es utilizado exclusivamente para absolver inquietudes de los usuarios, esto es unilateral del usuario a la empresa. La empresa no utiliza la herramienta call center para notificar o comunicarse con un usuario en estado de morosidad.

11) ¿Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por mensajes de texto a móviles?



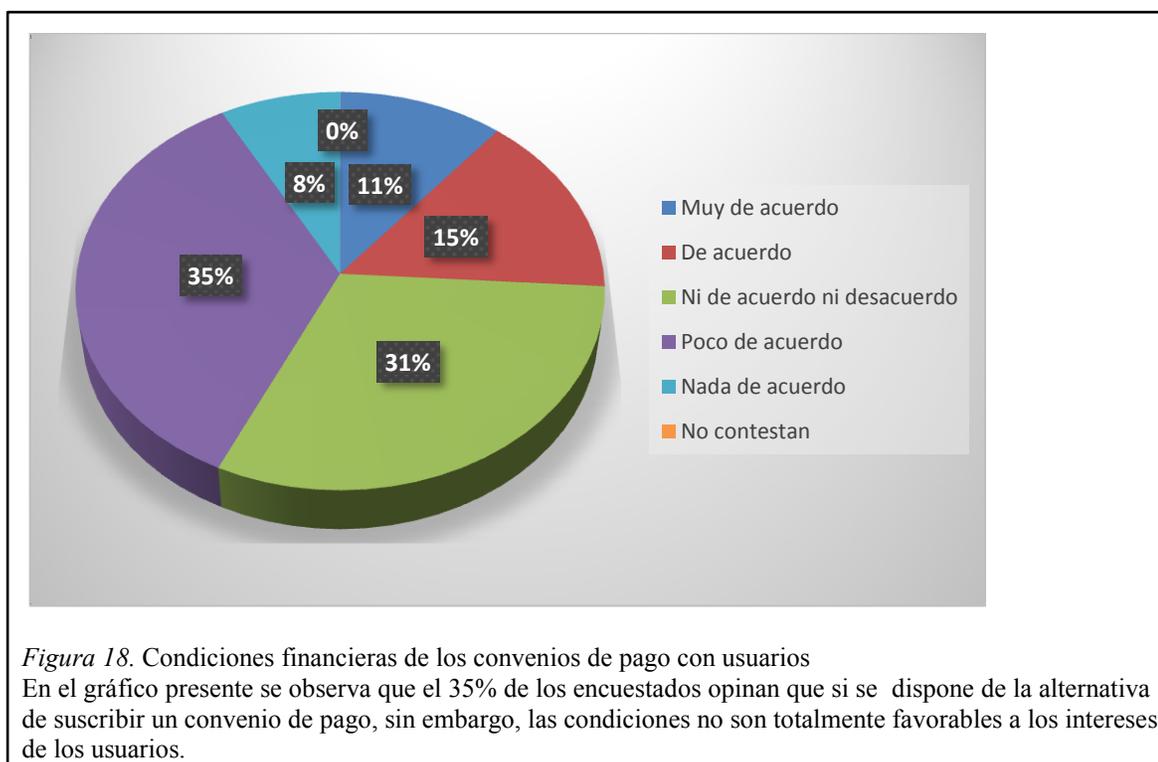
Análisis: Así como la empresa no utiliza el concepto de call center, tampoco utiliza la tecnología de mensajes de texto para notificar a sus usuarios sobre su estado de futuro vencimiento o de valores vencidos. Cabe destacar que actualmente los usuarios disponen de telefonía celular con números fijos, por ello se debería incorporar este tipo de herramienta en la gestión regular.

12) ¿La empresa que brinda servicios externalizados de gestión de cartera vencida es eficaz?

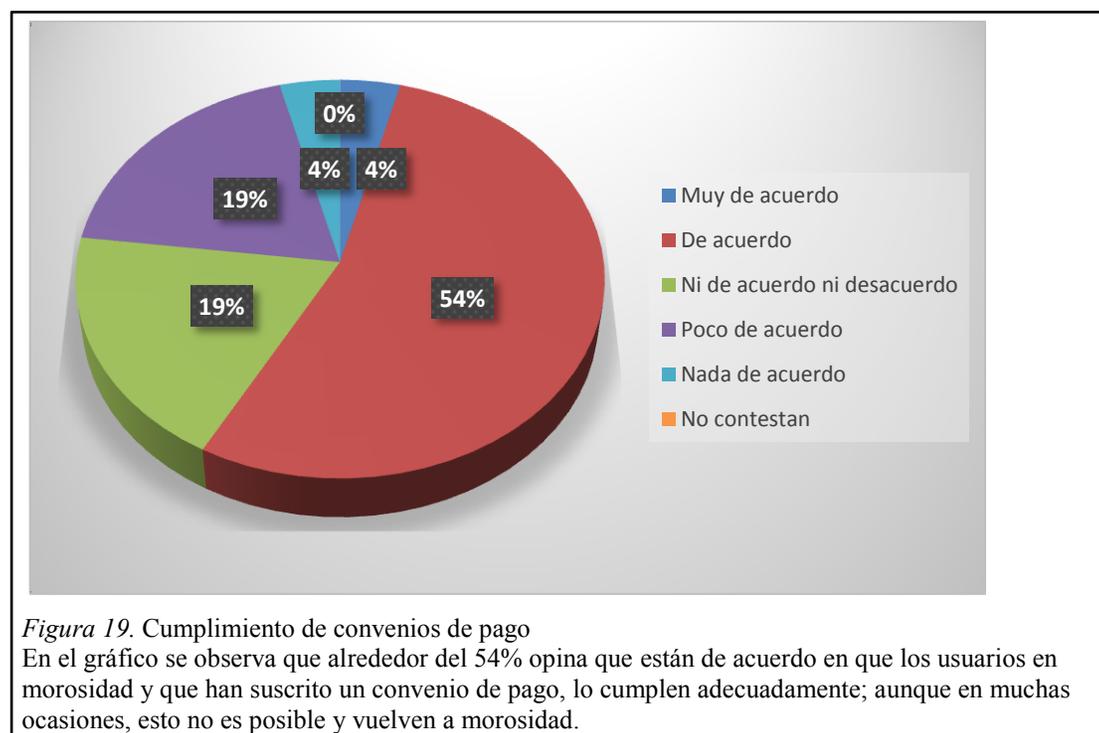


Análisis: Existe externalización de servicios en lo que respecta a lectura de medidores, notificaciones, corte del servicio; la percepción general es que el servicio no es muy eficaz, aunque en una lectura integral, este grupo se suma a un sistema que no dispone de herramientas suficientes de información, agilidad y procesos para mejorar sus indicadores de resultados.

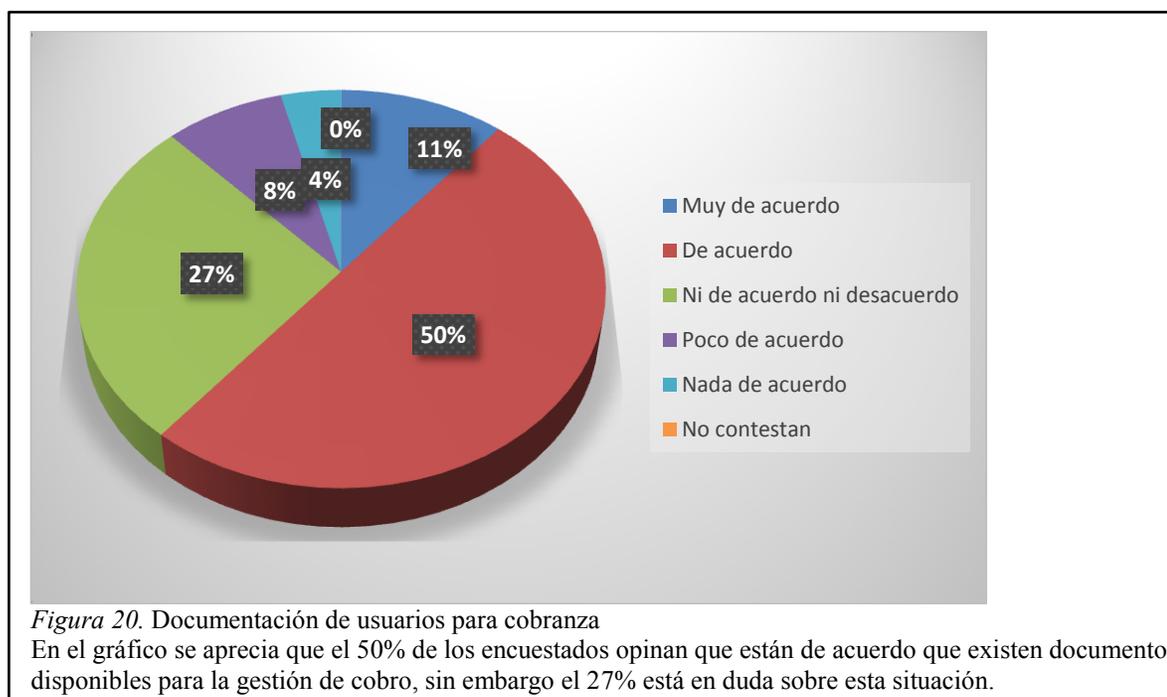
13) ¿Las condiciones para suscripción de convenios de pago son adecuadas para los usuarios?



14) ¿Un alto porcentaje de usuarios cumple los convenios de pago?



15) ¿Existen documentos necesarios y disponibles para el inicio de cobros a usuarios morosos por vía coactiva?



Análisis: Para que se inicie la cobranza por la vía coactiva se requiere la documentación e información suficiente, además de una legitimidad de la deuda expresada en consumos reales, esto no siempre es posible, por ello el inicio de este proceso se dilata hasta conseguir la información, en muchos casos no es posible.

16) ¿Un alto porcentaje de planillas morosas no disponen de respaldo legal para la gestión de cobranza?

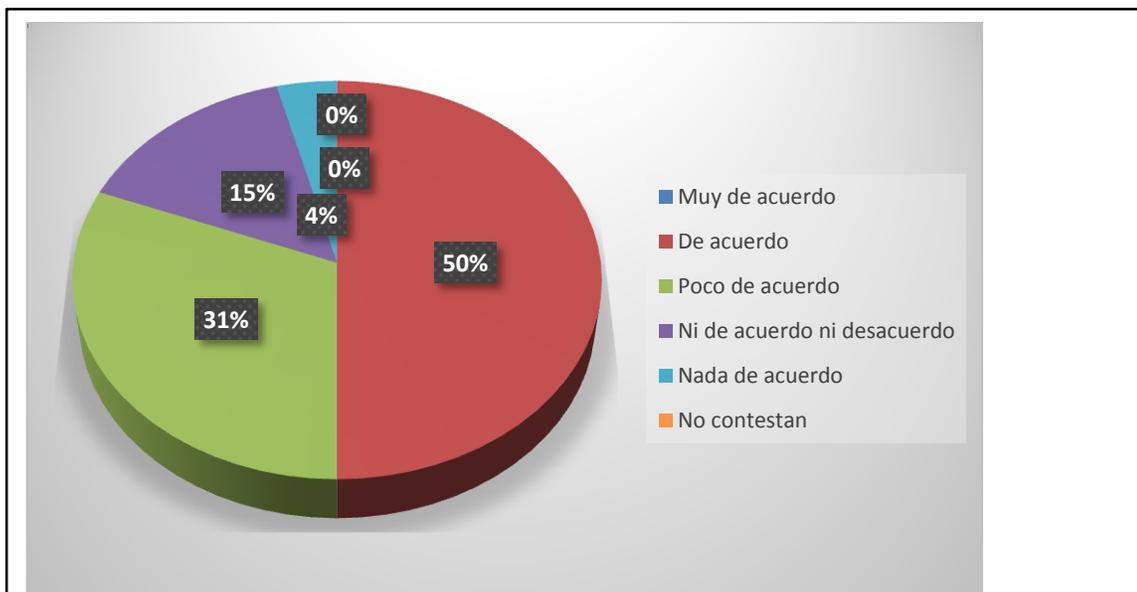


Figura 21. Respaldo legal para acciones contra morosos

El gráfico presente muestra que el 50 % coincide con esta afirmación, mientras que un 31 % asume una posición neutral, efectivamente se confirma con la afirmación anterior, la insuficiencia de documentación impide el proceso de cobranzas.

3.5.1.1 Análisis general de las preguntas de la encuesta realizada

Analizando de manera general los resultados de la encuesta se observa que existen problemas específicos en la disponibilidad de la información digitalizada, así como en la agilidad del proceso interno.

3.5.2 Resultados de la entrevista: gestión financiera.

Estos resultados fueron obtenidos a partir de la revisión de los estados financieros presentados por CNEL-Guayaquil al 31 de diciembre del 2015, de dónde se obtuvo la información para determinar indicadores financieros de la gestión, así como de los comentarios emitidos por la funcionaria entrevistada.

Al 31 de diciembre del 2015, la empresa presentó total de activos por US\$ 776'086.848,22, de ellos el mayor porcentaje correspondió a los activos corrientes por US\$ 399 millones y los no corrientes por US\$ 377 millones, la alta participación del activo no corriente es previsible en una empresa de distribución eléctrica, en que la infraestructura constituye su principal medio de distribución y generación de ingresos.

El efectivo y equivalente al efectivo constituye apenas US\$ 8'2, los inventarios por US\$ 43.2 millones, los gastos por anticipado ascienden a US\$ 6.2 millones, y los valores a cobrar ascienden a US\$ 340.9 millones de dólares; en este rubro se incluye los documentos por cobrar, los valores por cobrar a clientes entre otros rubros.

Tabla 10.

Estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2015

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Activos corrientes	399.037.603,13	Pasivo corriente	266.946.644,66
Efectivo y equivalentes de efectivo	8.274.695,50	Documentos y cuentas por pagar	170.428.891,38
Activos financieros	340.942.801,86	Provisiones por beneficios de empleados	9.462.296,13
Inventarios	43.520.461,18	Otras provisiones	27.355,34
Gastos pagados por anticipado	6.299.644,59	Otras obligaciones corrientes	1.411.850,52
Activo no corriente	377.049.245,09	Cuentas por pagar diversas/relacionadas	46.990.379,89
Propiedad, planta y equipo	333.802.391,37	Pasivo asociado. Activos no corrientes	35.666.493,74
Activos intangibles	6.328.666,83	Otros pasivos corrientes	2.959.377,16
Activos financieros no corriente	2.846.697,77	Pasivo no corriente	69.443.815,03
Otros activos no corrientes	34.071.489,12	TOTAL PASIVO	336.390.459,69
TOTAL ACTIVO	776.086.848,22	PATRIMONIO	439.696.388,53
Cuentas de orden deudoras	435.569.774,29	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	776.086.848,22
		Cuentas de orden acreedoras	435.569.774,29

Nota: Tomado de Estados financieros de CNEL-Guayaquil, a diciembre 31 del 2015.

La sobrevaloración de la cartera por cobrar se encuentra dentro del rubro Efectivo y equivalentes de efectivo, perteneciente a los activos corrientes

En términos de resultados anuales, los ingresos totales del año 2015 ascendieron a US\$ 477 millones, y los costos y gastos hasta US\$ 428.7 millones.

Tabla 11.
Estado de resultados integral, periodo 2015

Ingresos	
Ingresos de actividades ordinarias	472.020.375,10
Otros ingresos	5.005.733,66
Total de ingresos	477.026.108,76
Costos y gastos	
Costos de venta y producción	307.747.246,51
Costos de generación	12.491.150,54
Gastos de ventas	56.368.588,02
Gastos de administración	50.759.273,96
Gastos financieros	1.368.151,75
Total de costos y gastos	428.734.410,78
Resultados del ejercicio US\$	48.291.697,98

Nota: Tomado de Estados financieros de CNEL-Guayaquil, a diciembre 31 del 2015.

La totalidad de los ingresos corrientes de CNEL-Guayaquil son producto de su autogestión

Con la información financiera presentada se calcularon algunos indicadores financieros de gestión, tales como el de rotación de cartera (4,18) que indica que la misma rota cuatro 18/100 veces al año, que en periodos de meses equivale a 2,87 meses, que es lo que demora la cartera en ser cobrada, cabe destacar que esto implica el triple de lo normal que es normalmente hasta 20 días a partir de la emisión de la correspondiente factura por el consumo.

Tabla 12.
Indicadores financieros

Detalle	Indicador
Rotación de cartera	4,18
Rotación de activo fijo	1,25
Rotación de ventas	0,61
Periodo medio de cobranza	2,87
Impacto de gastos administrativos y ventas	0,23
Impacto de carga financiera	0,003

En el año 2015 las cuentas por cobrar tardaron en promedio 87,32 días para convertirse en efectivo (365/Rotación de cartera)

Morosidad de cartera: La morosidad de cartera al mes de octubre del año 2016 sumó US\$ 116'712.045,05, de ella el 16,87 % está por vencer y el 83.13 % ya está en categoría de vencida.

Los valores vencidos en las categorías de comercial y residencial son cercanos y los montos con vencimiento superior a 181 días ascienden a US\$ 80'975.562,54 que es el 83,4 % del monto vencido.

Tabla 13.

CNEL-Guayaquil: Detalle de cartera a octubre/2016

Antigüedad	Residencial	Comercial	Industrial	Otras Tarifas	Total general	Total general (%)
Por vencer	4.307.775,73	3.942.182,06	11.114.957,27	325.249,25	19.690.164,31	16,87%
Vencido 0-30 días	3.400.086,51	-278.006,08	111.719,60	-55.027,23	3.178.772,80	2,72%
Vencido 31-60 días	2.021.225,74	961.878,37	56.439,96	73.507,52	3.113.051,59	2,67%
Vencido 61-90 días	1.206.615,12	632.349,61	14.293,69	39.001,75	1.892.260,17	1,62%
Vencido 91-180 días	3.931.717,03	3.576.966,47	159.743,62	193.806,52	7.862.233,64	6,74%
Vencido 181-360 días	8.413.059,50	7.433.682,02	241.122,68	427.303,64	16.515.167,84	14,15%
Vencido 1-2 años	19.337.546,34	12.048.026,73	551.766,91	492.585,40	32.429.925,38	27,79%
Mayor a 2 años	7.120.692,32	23.849.237,58	739.328,82	321.210,60	32.030.469,32	27,44%
Vencido	45.430.942,56	48.224.134,70	1.874.415,28	1.492.388,20	97.021.880,74	83,13%
Total cartera	49.738.718,29	52.166.316,76	12.989.372,55	1.817.637,45	116.712.045,05	100,00%

Nota: Tomado de archivos de CNEL-Guayaquil

Según el detalle, los valores vencidos son el mayor componente de la cartera, cuyo peso principal está entre la categoría Comercial y Residencial

El gráfico de barras de montos vencidos indica la tendencia acumulativa de la cartera y es significativa lo que indica por los montos de 91 días en adelante que anteriormente hubo procesos poco eficaces de gestión de la cartera.

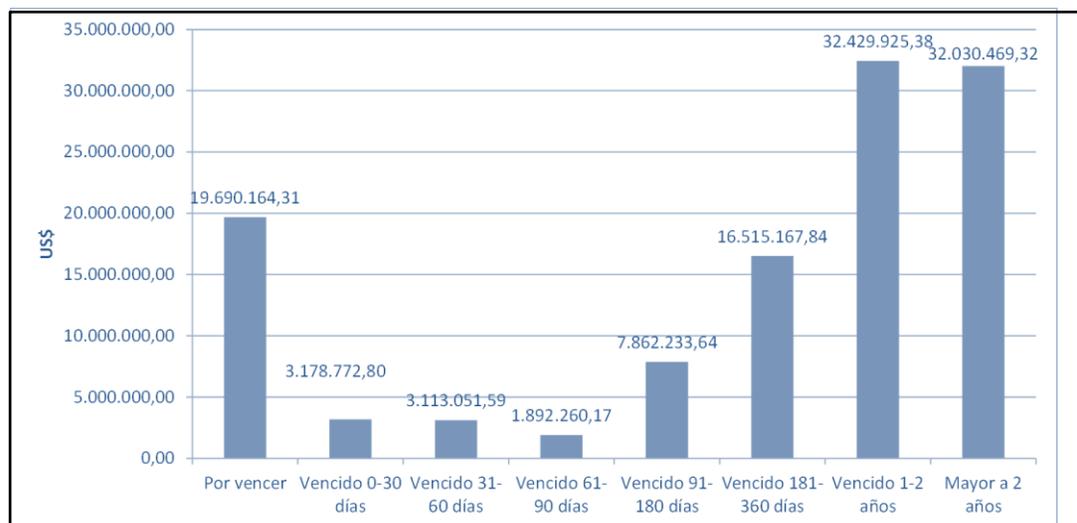


Figura 22. Cartera vencida por antigüedad

Nota: Tomado de archivos de CNEL-Guayaquil

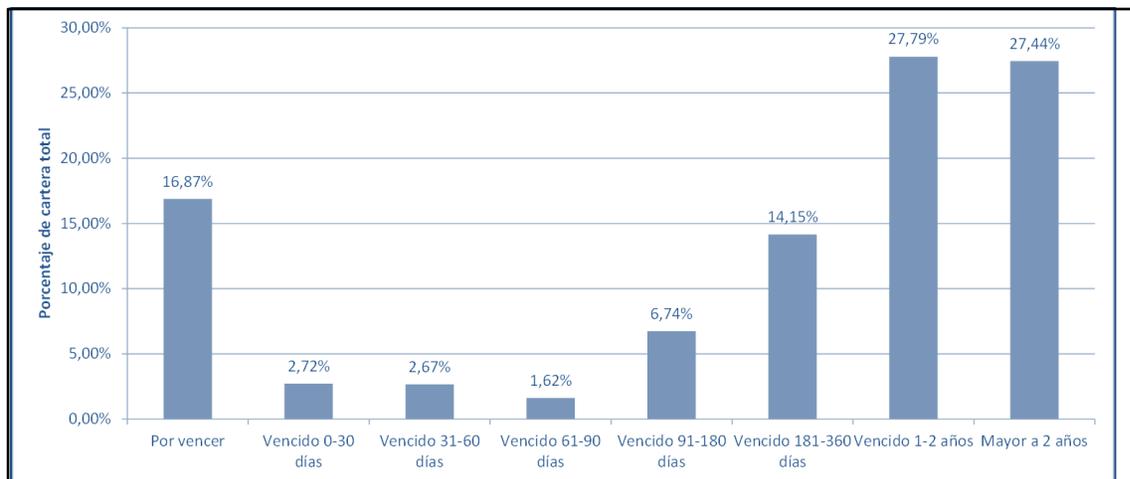


Figura 23. Cartera vencida por antigüedad (%)
 Nota: Tomado de Archivos de CNEL-Guayaquil

El total de usuarios por vencer es de 164.654, mientras que en el estado de vencidos los cuadruplican; a 30 días existieron 204.426, a 60 días 60.990, a 90 días 22.162. A partir de 91 días la cartera inicia su crecimiento lo que indica que no ha existido en el corto plazo un proceso integral orientado a disponer de información transparente y veraz de los usuarios, de tal forma que se existe un stock significativo de morosidad.

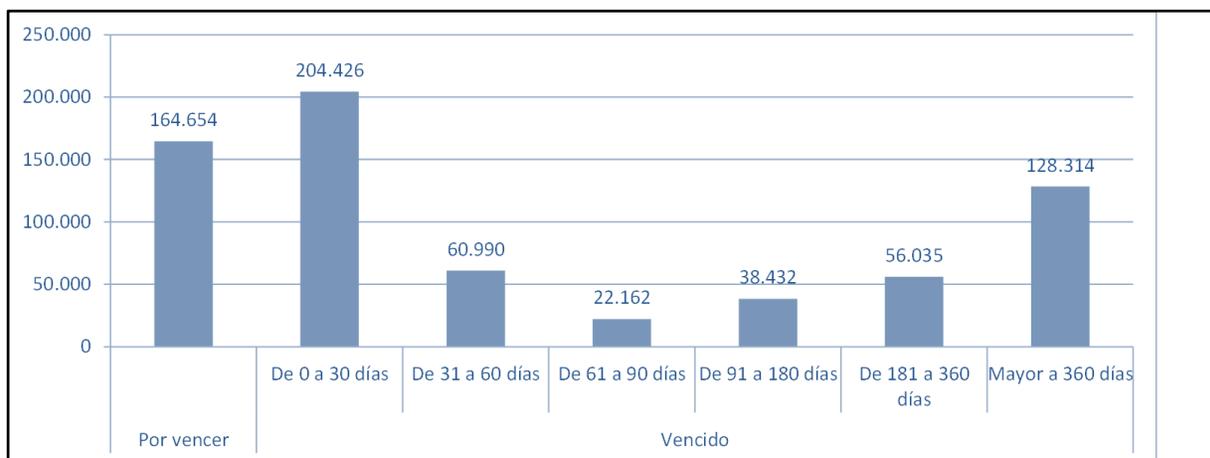


Figura 24. Cartera vencida por usuarios
 Nota: Tomado de Archivos de CNEL-Guayaquil

En términos porcentuales solamente el 24,39 % es cartera por vencer, lo preocupante es el 33 % de morosos que se concentran en la antigüedad superior a los 91 días que es creciente.

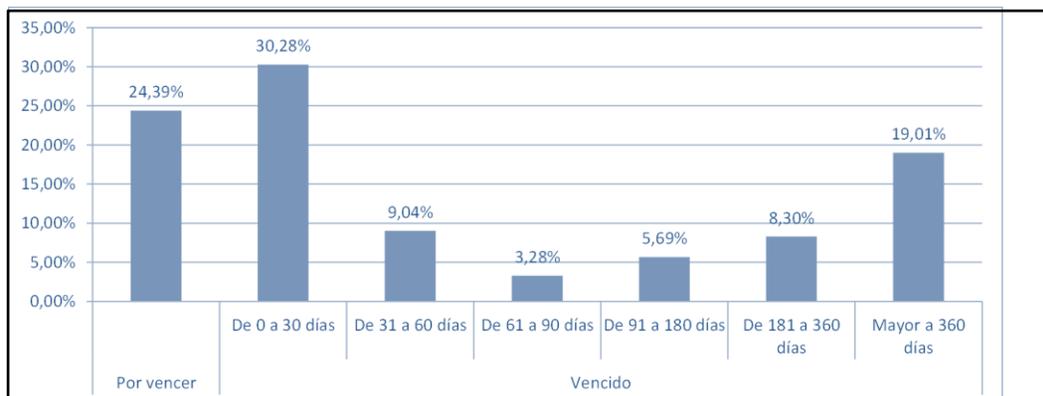


Figura 25. Cartera vencida por usuarios (%)

Nota: Tomado de Archivos de CNEL-Guayaquil

Capítulo 4

La propuesta: “Estrategias para mejorar la gestión de la cartera vencida de CNEL – Guayaquil”

El aporte de la Gerencia de Cobranzas constituye uno de los aspectos más importantes en la gestión comercial y financiera, ya que es el reflejo de la continua permanencia en el mercado y permite obtener liquidez para la normal operatividad de la empresa.

En este sentido, la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, presenta debilidades en la gestión de cobranzas ya que su ciclo de conversión de efectivo no es óptimo por las diferentes causas que se expusieron en los capítulos anteriores.

Por consiguiente, la propuesta que se presenta se basa en la investigación realizada en CNEL – Guayaquil, la cual se planteará enmarcada en la normativa legal vigente por tratarse de una empresa de naturaleza pública, orientada a alcanzar resultados óptimos en los procesos intervinientes en la gestión de cobranzas a través de estrategias.

4.1 Objetivo general de la propuesta

Incrementar la cobrabilidad de la cartera de CNEL- Guayaquil mediante una gestión efectiva de su cartera vencida.

4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer estrategias para minimizar el riesgo de cartera,
- Determinar el estatus de usuario moroso,
- Establecer un proceso efectivo de acción pre-legal de cartera de CNEL Guayaquil,

- Establecer el proceso efectivo para la acción coactiva de la cartera morosa de CNEL Guayaquil

4.3 Esquema del modelo de gestión de cartera

Las estrategias de gestión de cobranza de cartera se basará en acciones proactivas para disminuir la morosidad futura, conocimiento del usuario mediante el estudio de comportamiento, notificaciones vía medios de contacto como son el mail, telefonía móvil, redes sociales o notificaciones personales al domicilio.

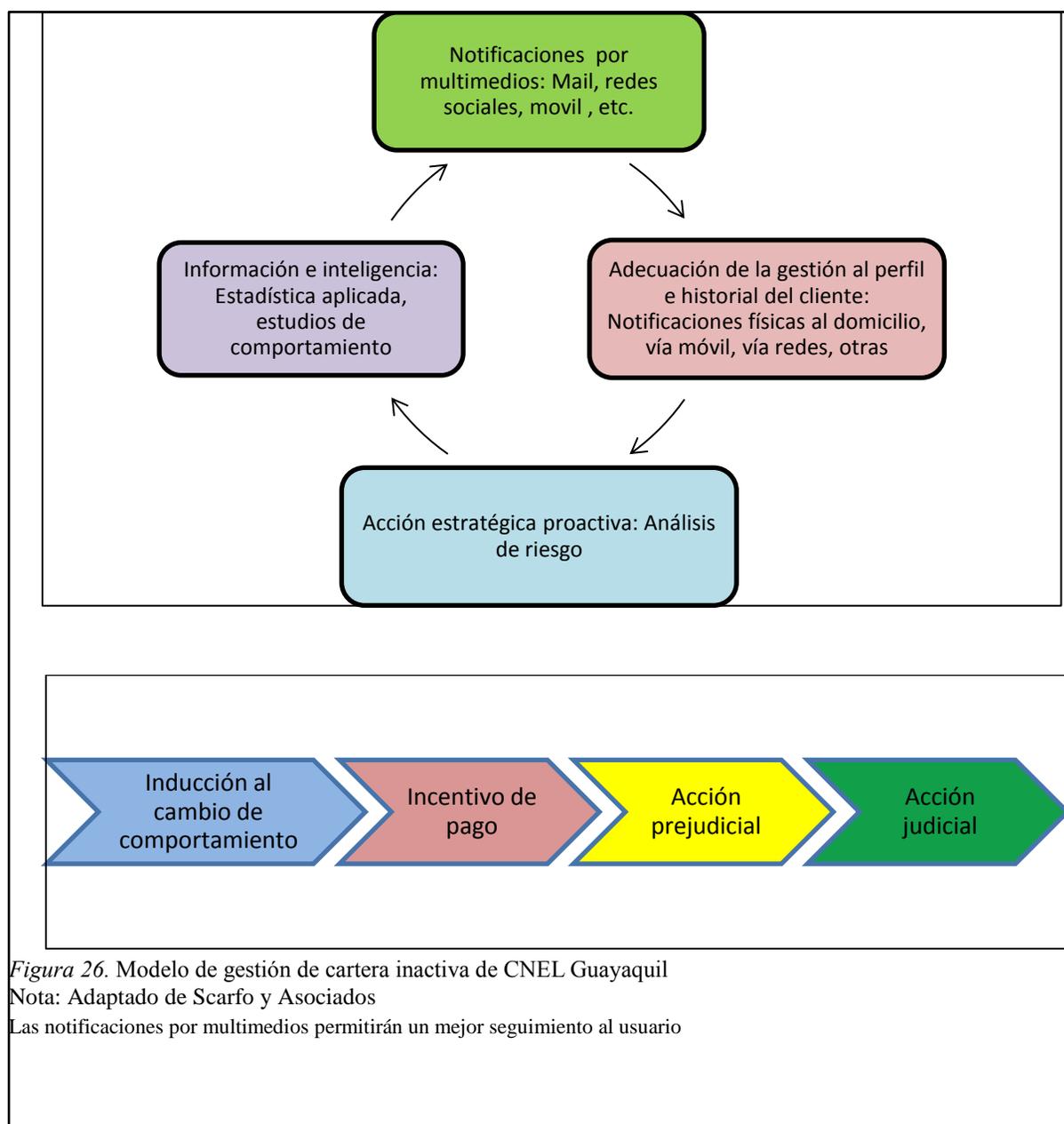


Figura 26. Modelo de gestión de cartera inactiva de CNEL Guayaquil

Nota: Adaptado de Scarfo y Asociados

Las notificaciones por multimedios permitirán un mejor seguimiento al usuario

4.4 Finalidad de la propuesta

Por tratarse de una empresa pública, el beneficio va en función de que la entidad tenga una cartera de alta calidad en la población de Guayaquil, por ello tendrían una tarifa menor por la eficiencia de la gestión.

4.5 Estrategias de la propuesta

El mejoramiento de la recaudación de cartera de la CNEL-Guayaquil se relaciona no solamente con la cartera vencida sino con ofrecer facilidades y desincentivar la morosidad, mediante acciones concretas de acercar y facilitar puntos de cobro, recordatorios de vencimiento de valores, acuerdos de pago y acciones pre coactivas y coactivas. Algunas de ellas se mencionan en el Plan estratégico institucional 2015-2017. Las estrategias requeridas serán las siguientes:

Tabla 14.
Estrategias de la propuesta

ESTRATEGIAS	TACTICAS	BENEFICIOS
Fortalecer el equipo humano del área de cobranzas	Revisar el perfil de todos los puestos de trabajo	Equipo humano óptimo de acuerdo a su profesión logra agilidad y conocimiento en el puesto de trabajo
Implementar estrategias tecnológicas	Fortalecer el equipamiento en hardware y software del área de cobranzas	Tener información eficaz y ágil en el área de cobranzas
Aumento de puntos de cobro	Incrementar los puntos de cobro en sectores populares	Acceso y facilidad pago para los clientes
Implementar estrategias comunicativas	Vincular comunicación entre el cliente y la entidad.	Mejor comunicación entre el cliente y la entidad para llegar a acuerdos y mantenerse informado.
Analizar el riesgo individual de clientes	Revisión de numero de suministros otorgados	Decidir si se otorga nuevamente suministro a un cliente con historial moroso.
Proactividad en la gestión de depuración de cartera	Tener información veraz del cliente y re facturar deuda irreal.	Envío a coactiva al usuario correcto determinando su deuda correcta
Otorgar facilidades de pago	Establecer convenios de pago	Recaudación a corto y largo plazo del cobro de la deuda en mora
Recuperar y reactivar cuentas incobrables	Condonar intereses en cartera vencida	Incentivar al pago de deuda para recuperar ingresos
Reglamentar los procesos de gestión de cobranza	Elaborar reglamento del proceso integral de gestión de cobranza	Seguir políticas para tener mejor lineamiento y eficiencia al realizar la gestión de cobro
Establecer alertas tempranas	Implementar el proceso de notificación y comunicación de cuenta vencida	Informar al cliente el estado de su cuenta en mora

Nota: Resumen de las estrategias propuestas y su respectivo impacto positivo para la mejora de la gestión de cobranzas

4.5.1 Fortalecer el equipo humano del área de cobranzas.

En un proceso de cambio se requiere que el personal se ponga acorde en estos cambios, para ello se deberá atender las siguientes líneas de trabajo:

- Revisar el perfil de todos los puestos de trabajo existentes y/o nuevos que sean creados por la propuesta;
- Revisar que exista coherencia entre los requerimientos del puesto y el perfil de quien lo ocupa;
- Solicitar cambios de personal de y hacia otras áreas para mejorar la relación puesto-profesional;

- Diseñar módulos de información y capacitación para enfrentar los nuevos retos profesionales.

4.5.2 Fortalecer el equipamiento en hardware y software del área de cobranzas.

El manejo de la cartera de CNEL Guayaquil implica alrededor de 400.000 clientes en todas las categorías, tal volumen de clientes e información requiere de procesos con un mínimo margen de error, ágiles y oportunos en cuanto a lecturas de medidor, depuración de cuentas, facturación, ajustes, cobranzas y gestión de cartera vencida, por ello se requiere el disponer de una infraestructura tecnológica que se condiga con la estrategia, a continuación, los principales puntos en este tema:

- Actualizar el hardware en cuanto a equipamiento de computadoras por puesto de trabajo;
- Potenciar la intranet para el trabajo colaborativo entre puestos.

4.5.3 Analizar el riesgo individual de clientes.

El análisis de riesgo es una herramienta de mucha actualidad que se genera a partir de información histórica y permite establecer acciones a tomar sobre determinadas cuentas en la medida de la existencia de mayor probabilidad de eventos negativos, en este caso la morosidad.

4.5.4 Incrementar los puntos de cobro en sectores populares.

Uno de los mecanismos para disminuir la cartera en riesgo es generar facilidades para que los usuarios puedan acercarse a la cancelación de los valores adeudados, para ello se requiere aprovechar la inmensa red de puntos de cobro existentes como son los siguientes:

- **Corresponsales no bancarios:** Banco del Barrio de Banco de Guayaquil, Mi Vecino del Banco Pichincha, red de corresponsales del Banco Pacífico y Bolivariano, están ubicados en sectores populares y aportarán una amplia cobertura para facilitar el cobro de planillas.
- **Cajeros automáticos que aceptan pagos:** Algunos bancos han incluido nuevos cajeros automáticos con capacidad de aceptar pagos en línea.
- **Empresas de apoyo a servicios financieros:** Western Union, Servipagos y su filial Cobro Agil, muchos de estos puntos de cobro se encuentran en Supermercados.
- **Difundir los canales de cobros y avisos:** Para este objetivo se deberá realizar una contratación para la difusión masiva y por multimedios sobre los diferentes canales de cobranza para los usuarios del servicio de suministro eléctrico.

4.5.5 Incorporar herramientas tecnológicas comunicativas empresa-cliente.

Adicionalmente, se requiere se recuerde al usuario titular del servicio de energía eléctrica, sobre todo a aquellos con mayor perfil de riesgo se les genere alertas tempranas por mensajes vía móvil celular, para ello se deberá registrar el número de teléfono celular en el contrato y actualizarlo periódicamente. A continuación las acciones de este objetivo.

- **Contratar un diseño de canal de avisos por móvil:** Dirigido a clientes con alto perfil de morosidad, por vencimiento de planilla y a clientes en estado de morosidad por medio del uso de mensajes sobre el estado del vencimiento.
- **Contratar un call center:** Para emitir llamadas automáticas pregrabadas a clientes en estado de morosidad.
- **Contratar una empresa de cobranzas:** Para la gestión de cobranzas personalizadas a clientes en estado de morosidad, por medio de llamadas telefónicas.

4.5.6 Proactividad en la gestión de depuración de cartera.

Cuando existe un cliente con morosidad, inmediatamente la planilla deberá ser objeto de revisión en la sección de depuración, a fin de confirmar o establecer el valor adeudado conforme a la Ley, de esta forma se disminuirá el lapso del proceso de cobranzas y acuerdos con clientes.

4.5.7 Establecimiento de convenios de pago.

Se realizarán conforme un monto mínimo, un pago inicial y el saldo en pagos mensuales o quincenales por plazos no superiores a 6 meses.

4.5.8 Condonar intereses de cartera vencida.

La condonación de intereses por la cartera vencida constituye una estrategia que se ha utilizado en algunas ocasiones para deudas con el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por un tiempo determinado, para ello se deberá realizar la emisión de la correspondiente normativa y sobre todo una campaña para difundir el beneficio.

4.5.9 Reglamentar los procesos de gestión de cobranza

Por política institucional y requerimientos legales todos los procesos deben estar debidamente reglamentados, más aún los de cobranzas que requieren agilidad, por lo tanto se deberá realizar un reglamento del proceso integral y el diseño de los instrumentos respectivos.

4.6 Componentes operativos

4.6.1 Análisis de riesgos de clientes.

El análisis de riesgo se deberá realizar conforme a la revisión de bases de datos históricas y determinantes de morosidad que se tenga en la CNEL-Guayaquil, los clientes se deberán clasificar de acuerdo a las siguientes categorías:

Tabla 15.
Categorías de riesgo

Categorías	Definición
A	Clientes que durante los últimos seis meses han cancelado oportunamente sus consumos y no registran ningún tipo de morosidad.
B	Clientes que durante los últimos seis meses registran por lo menos el 40 % de los pagos con hasta 30 días de retraso agregado.
C	Clientes con antecedentes de morosidad y con vencimientos agregados durante los últimos seis meses de hasta 120 días y con convenios de pago en ejecución.
D	Clientes con cartera vencida mayor a 120 días, convenios de pago incumplidos.
E	Clientes con morosidad superior a 180 días, sin servicio de la deuda y suministro suspendido.

Nota: La categorización de los clientes según su nivel de deuda permitirá la toma de acciones específicas por cada grupo

4.6.2 Implementar el proceso de notificación y comunicación de cuenta vencida.

Alertas tempranas.

Son notificaciones para los usuarios de acuerdo a sus diferentes categorías de riesgo, conforme el siguiente cuadro:

Tabla 16.
Alertas tempranas por categoría de riesgo de usuarios

Categorías	Tipo de notificación
A	No reciben notificación
B	Notificaciones: <ul style="list-style-type: none"> • 5 días antes del vencimiento • 1 días antes del vencimiento • 1 día de vencido
C	<ul style="list-style-type: none"> • 5 días antes del vencimiento • 1 días antes del vencimiento • 1 día de vencido
D	<ul style="list-style-type: none"> • 5 días antes del vencimiento • 1 días antes del vencimiento • 1 día de vencido

Alertas de cuentas vencidas

Tabla 17.

Alertas de cartera vencida según antigüedad de vencimiento

Días	Tipo de notificación
2 - 5	Notificación vía mensaje de texto
6-15	2da. notificación vía mensaje de texto
16-30	3ra. Notificación vía mensaje de texto
31-60	1ra. Notificación vía mensaje de voz automático
61-90	2da. Notificación vía mensaje de voz automático
91 - 120	1er. Mensaje de voz personalizado
121- 180	2do. Mensaje de voz personalizado

4.6.3 Acción pre-legal.

Objetivo del componente: Establecer un acuerdo de pago con los usuarios de cartera vencida con hasta seis planillas y el servicio suspendido. Los acuerdos de pago se realizarán bajo las siguientes condiciones:

- Pago inicial del 30 %,
- Pagos mensuales por hasta seis meses,
- Restablecimiento del suministro de energía eléctrico.

4.6.4 Acción coactiva.

Objetivo del componente: Recuperar la cartera vencida por medio de las acciones de cobranzas realizadas por coactiva.

4.7 Procesos

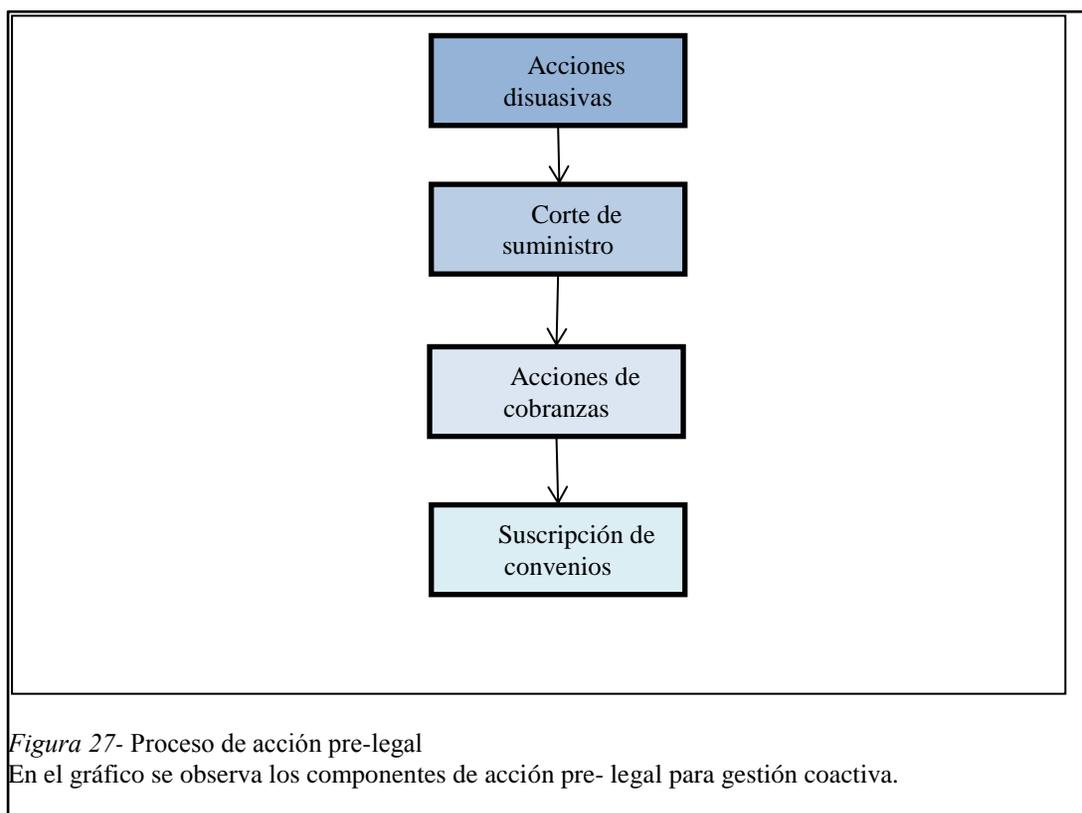
Como parte de la solución se plantea la estructuración de los siguientes procesos que intervienen en la gestión de cobranzas

4.7.1 Componente: Análisis de riesgo.

El análisis de riesgo se aplicará mediante un proceso inteligente a cada categoría de usuario, se ofrecerá una clasificación de riesgo que permitirá realizar acciones proactivas, de tal forma que se minimizará la probabilidad de morosidad en la cartera.

Para este propósito se deberá realizar un estudio a profundidad de la caracterización de los diferentes grupos de clientes y los aspectos que inducen a la morosidad en los mismos.

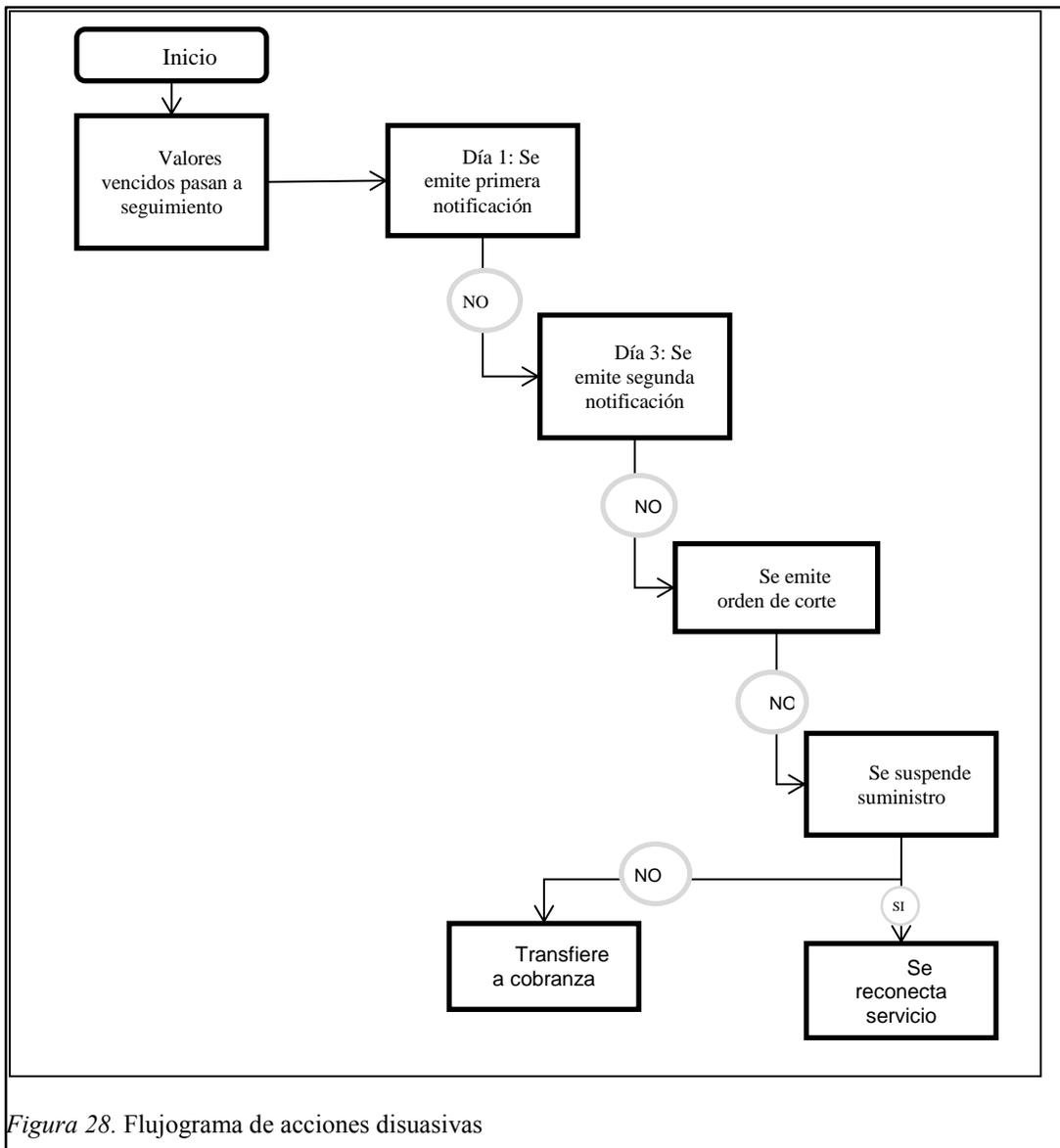
4.7.2 Componente: Acción pre-legal.



Acciones disuasivas: Son el conjunto de acciones que se realizan en los primeros cinco días de vencida la factura, el objetivo es disuadir al usuario para que realice, las principales actividades previstas son:

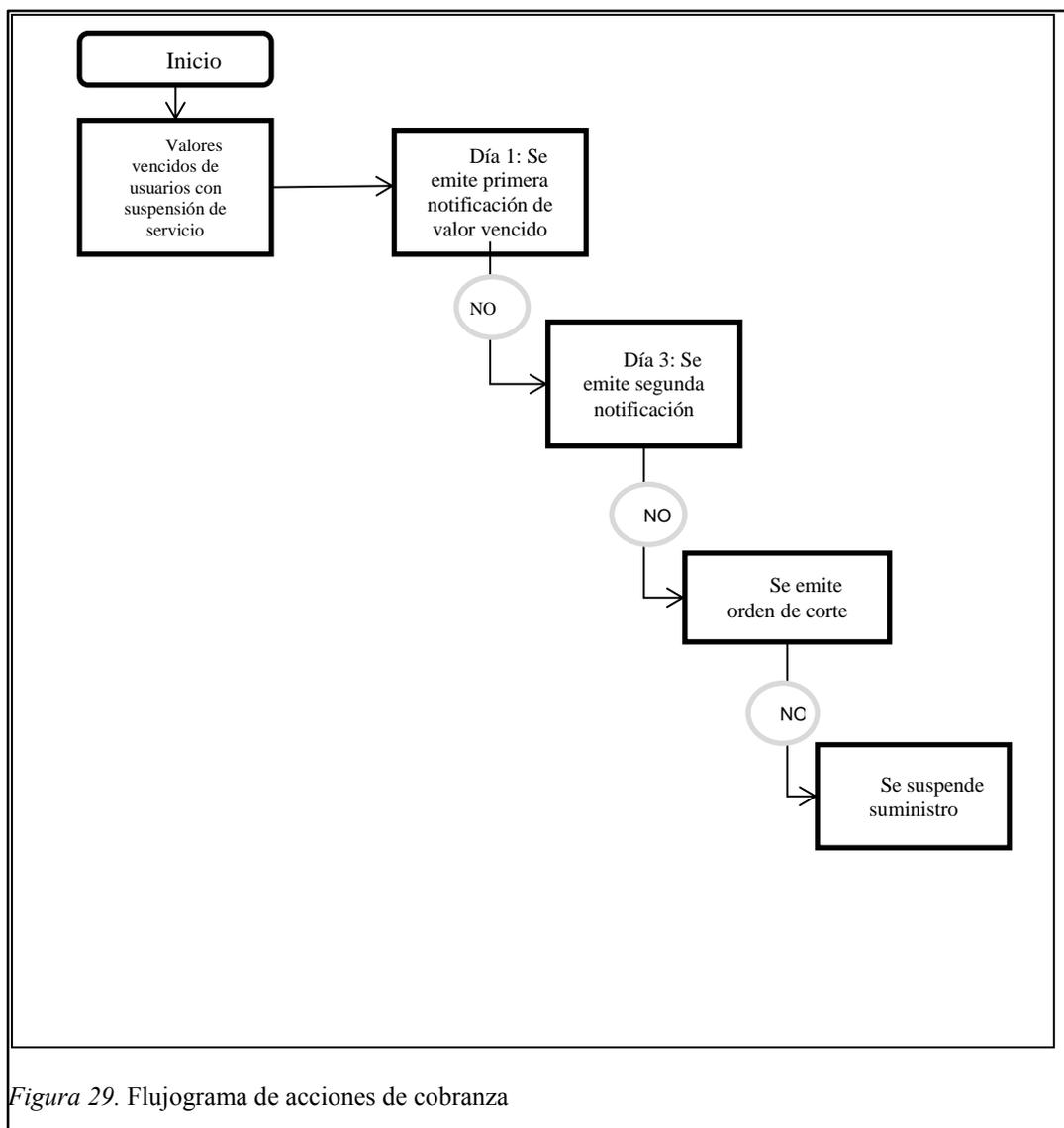
- Primera notificación de factura vencida,
- Segunda notificación de factura vencida,
- Primera notificación de orden de corte
- Orden de corte.
- Corte del suministro

Flujograma del proceso



Acciones de cobranzas:

- Notificación de valor vencido y no pagado
- Revisión de residencias con corte del suministro



Cabe destacar que la Ley de Régimen del Sector Eléctrico en su artículo 9 “establece que la falta de pago del suministro de energía eléctrica dará derecho al proveedor del servicio a interrumpirlo para ello dispondrá de reglamentaciones” (Congreso Nacional, 1996).

Suscripción de convenios

- Notificar sobre opciones de convenios,
- Suscripción de convenios de pago.

4.7.3 Componente: Acción coactiva.

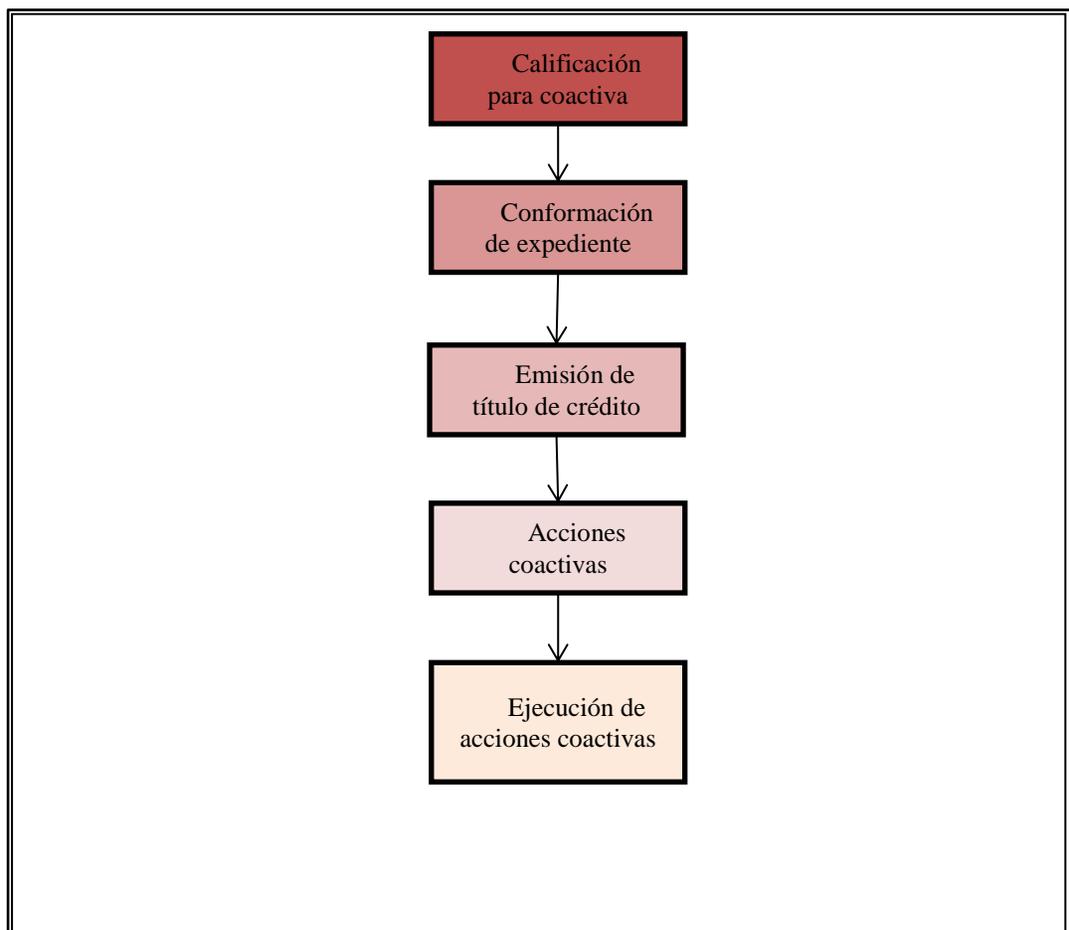
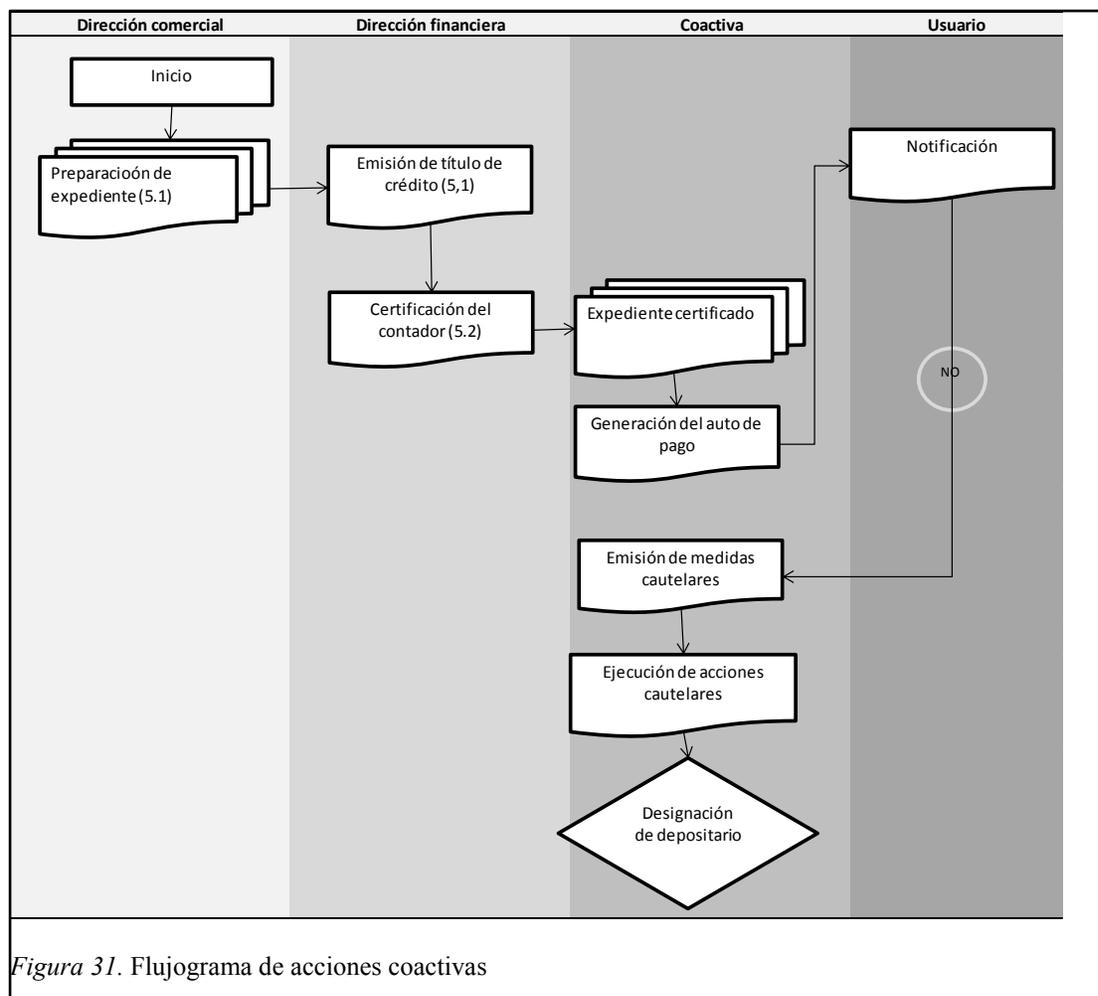


Figura 30. Flujograma de acción en coactiva

En la acción coactiva concurren las áreas de Dirección Comercial, Financiera, Coactiva y el usuario, estas deberán realizar el proceso conforme se lo establece en el Flujograma adjunto.



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La sugerencia de plantear estrategias ayudará a mejorar la gestión de cobro de cartera vencida, aumentará la recaudación y el desarrollo positivo de las actividades del personal que labora en la empresa, esto con el fin de obtener autosuficiencia financiera y cubrir la demanda en el mercado competitivo nacional.

La situación actual del sistema de gestión de cobranza de CNEL EP- Guayaquil presentó mucha deficiencia en su recaudación al año 2015.

El origen del problema radica en la falta de organización en perfiles de puestos del personal en los departamentos involucrados en el proceso de recaudación, falta de control en la toma de lecturas del suministro que presume facturación que ha tomado como base el consumo estimado y no el real produciendo una cartera sobrevalorada, además de insuficiencia de información al realizar contratos a usuarios. Al año 2016 alrededor del 12 % del total de activos corresponde a cartera vencida y de esta, un porcentaje por encima del 70 % tiene antigüedad de más de 90 días. Esta gestión refleja que el indicador de rotación de cartera es bajo para una empresa de servicios básicos. Cabe destacar que la empresa tiene una reserva de US\$ 38 millones como provisión de cartera incobrable.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se constató que la mayoría de inconsistencias y debilidades presentadas en la organización permitan que la empresa CNEL EP- Guayaquil tome los correctivos para reducir al máximo las inconsistencias y deficiencias en la gestión de cobranzas; y de esta forma lograr aumentar sus recaudaciones.

Por tal motivo se ha proyectado en esta investigación elaborar una propuesta planteando estrategias que permitan mejorar y minimizar las debilidades existentes en la empresa; la investigación pretende ser el comienzo para que la administración reflexione, estudie o considere los puntos aquí planteados, como línea de partida hacia el camino de la reorganización administrativa y la optimización de los recursos.

Recomendaciones

En general, se recomienda la presente propuesta planteando estrategias para mejorar la gestión de cobranza de la empresa CNEL EP- Guayaquil; la cual responde en gran medida al alcance y la solución de las debilidades encontradas en dicha organización. Se recomienda lo siguiente:

Que el departamento de cobranza y las áreas involucradas en la gestión de recaudación fortalezcan su equipo humano, implementen estrategias tecnológicas, mejoren las condiciones actuales de convenios de pago, incrementen los puntos de cobro, condonen intereses en cartera vencida como incentivo para el usuario.

Adicionalmente, sugerimos la reglamentación de procesos dentro del Departamento de cobranzas como la notificación de cuenta vencida a los usuarios que incurran en morosidad, mediante alertas tempranas según su tipo de categoría, a partir de cinco días previo al vencimiento de sus planillas y no desde los 3 meses como se venía realizando.

Con la finalidad de seguir políticas y lineamientos pre establecidos para realizar la gestión de cobro con eficiencia. Como parte de un proceso de mejoramiento continuo orientado a una gestión adecuada de la cartera se debería incorporar un conjunto de requisitos y documentos probatorios de los mismos diferenciados por tipo de usuario, estos documentos deberían ser verificados para evitar que usuarios puedan acceder al servicio con identidad falsa generando un perjuicio para la empresa y para el Estado.

El proceso que se propuso debería ir acompañado de observaciones y ajustes en el corto plazo de tal forma que pueda irse adecuando a las necesidades específicas de la empresa en Guayaquil. Posteriormente se deberá formalizar mediante una resolución interna.

Referencias

- Arconel. (2016). *Pliego tarifario para las empresas eléctricas*. Arconel. Quito: Arconel.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública R. O. art. 315*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (11 de Agosto de 2010). Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía Descentralización. *COOTAD*. Quito, Pichincha, Sierra: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Asamblea Nacional.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit.
- Blandez, M. d. (2015). *Proceso administrativo*. Madrid: UNID.
- Cabo, J. (2014). *Ajustes de riesgo y calidad asistencia. Pago capitativo, riesgo moral, demanda inducida y selección de riesgos*. Madrid: Diaz de Santos.
- CDEE. (01 de Enero de 2007). *CDEEE*. Obtenido de http://cdeee.gob.do/cdeesite/download/cdeee/Planes/Plan_Accion_para_la_recuperacion_del_sector_electrico.pdf
- CGE. (2010). *Examen especial al proceso de recuperación de cartera y coactivas de ETAPA, periodo julio-2008 diciembre 2009-*. Contraloría General del Estado. Cuenca: CGE.
- CGE. (2012). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: CGE.
- CNEL. (2014). *Reglamentos internos de cartera*. Quito: CNEL.
- CNEL. (s.f.). *Corporacion*. Obtenido de <http://www.cnelep.gob.ec/quienes-somos/>

- CNEL EP . (2016). *Principales Indicadores de gestión*. Recuperado el 16 de Febrero de 2017, de <http://www.cnelep.gob.ec/servicio-indicadores-gestion-pec-comercial-energia/>
- Congreso Nacional. (1996). *Ley de Régimen del Sector Eléctrico* . Quito: Congreso Nacional.
- Dominicana, C. G. (8 de enero de 2007). Obtenido de www.contraloria.gob.do/Sitecontraloria/images/docs/Ley10-07.pdf
- EEQ. (2013). *Informe de gestión año 2012*. Quito: EEQ.
- EPAA. (2014). *Análisis y liquidación de presupuesto año 2013*. Mejía: EPAA.
- EPMAPAP. (2015). *Informe de gestión mayo a diciembre 2014*. Portoviejo: EPMAPAP.
- ESCOLME. (2015). Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf
- Estado, L. O. (2015). Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/LEY%20organica%20de%20la%20contraloria%20general%20del%20estado.pdf
- Fayol. (1916). *Administración industrial y general*.
- Finanzas, M. d. (2013). Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/JUSTIFICATIVO_INGRESOS_Y_GASTOS_2013.pdf
- Gabin, M. A. (2009). *Administración pública* (Segunda ed.). Madrid: Paraninfo.
- Hernández, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela*. Universidad de Córdova. Córdova: SPUC.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw_Hill.

- Ibañez, A. a. (s.f.). *El proceso de la entrevista*. Limusa Noriega Editores.
- Intriago, G. &. (s.f.).
- Intriago, G., & Muñoz, L. (2014). *Diseño de un modelo de cobranza para disminuir la cartera vencida en la Corporación nacional de Electricidad sucursal Calceta*. ESPAM MFL. Calceta: ESPAM MFL.
- Larrea, E. (2014). *Análisis financiero de la gestión de recuperación de cartera vencida y propuesta de plan operativo anual del departamento de recaudación y gestión de cartera de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.*
- Mayntz, R. (1976). *Introduccion a los metodos de sociologia empirica*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Mesones, J. (14 de Mayo de 2013). *La morosidad eléctrica: Las compañías cortan la luz a más de 1,1 millones de clientes*. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de <http://www.invertia.com/noticias/morosidad-electrica-companias-cortan-luz-clientes-2857012.htm>
- Núñez, J. (2011). *Estudio de usuarios sin servicio por morosidad de los negocios de agua, energía eléctrica y gas natural para identificar estrategias y políticas públicas de orden nacional, regional y local*. Medellín: Fedesarrollo.
- Pérez, E. (2010). *La empresa pública en Ecuador*. Quito: ESTADE.
- Pisco, J. T. (2015). *Revisión especial al departamento de recaudación y su incidencia en los resultados económicos en la empresa eléctrica pública estratégica CNEP regional Guayas-Los Ríos*.
- Sampieri. (2006). *Metodologia de la Investigacion*.
- SENPLADES. (2013). *Empresas públicas y planificación, su rol en la transformación social y productiva*. Quito: SENPLADES.

- Tamayo. (1997). *El Proceso de La Investigacion Cientifica*. Mexico: Grupo Noriega Editoriales.
- Torres, J. (2015). *Revisión especial al departamento de recaudación y su incidencia en los resultados económicos en la empresa eléctrica pública estratégica CNEL EP regional Guayas-Los Ríos, 2012*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo: UTEQ.
- UNAD. (2016). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102022/VERSION_3_ACTIVIDADES_DEL_CURSO_102022_MLFD_Dic_2011/EXE_LEARNING_V3_MLFD_2011/leccin_9_administracin_de_cuentas_por_cobrar.html
- Villaseñor, I., & Gómez, J. (2014). *Investigación y documentación jurídica* (2da. ed.). Madrid, España: Dykinson.
- wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://www.sangakoo.com/es/temas/frecuencia-absoluta-relativa-acumulada-y-tablas-estadisticas>

Anexos

Anexo No. 1. Cuestionario para encuesta

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS ÁREA COBRANZAS CNEL-Guayaquil

OBJETIVO

Recolectar información para el diagnóstico sobre la situación de cartera vencida y situación de cobranza de la división de negocios de Guayaquil.

INSTRUCCIONES

La encuesta tiene 16 preguntas con una escala de respuestas que se debe responder con un visto o una (X) en el recuadro provisto.

Valoración:

Preguntas cerradas:

- Sí
- No

Escala de Likert:

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = Poco de acuerdo
- 5 = Nada de acuerdo

Sexo: Hombre ____; Mujer __ __

Área:

Nº	PREGUNTAS	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
1.	El personal que gestiona cartera vencida recibe periódicamente información					
2.	El proceso de información de cartera vencida está totalmente digitalizado					
3.	Existe suficiente información de cartera vencida para toma de decisiones					
4.	El porcentaje de cuentas por depuración es alto					

-
5. El proceso de depuración es ágil
 6. Existe un sistema de análisis para identificar usuarios de alto riesgo
 7. Los cortes de suministro de energía a usuarios morosos son inmediatos
 8. Existe suficiente personal para la gestión de cartera vencida
 9. Los usuarios de alto riesgo de morosidad reciben notificaciones previas
 10. Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por call center
 11. Existe un sistema automatizado de notificaciones a usuarios morosos por mensajes de texto a móviles
 12. Las empresas que realizan servicios externalizados de gestión de cartera vencida es eficaz
 13. Las condiciones para suscripción de convenios de pago son adecuadas para los usuarios
 14. Un alto porcentaje de usuarios cumple los convenios de pago
 15. Existen documentos necesarios y disponibles para el inicio de cobros a usuarios morosos por vía coactiva
 16. Un alto porcentaje de planillas morosas no disponen de respaldo legal para la gestión de cobranza
-

Encuestador(a): _____; Fecha: _____

Anexo No. 2. Entrevista a funcionaria de CNEL EP

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN****ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIA DEL ÁREA COBRANZAS CNEL-
Guayaquil****Funcionario:** Ing. Xochilt Yance**Cargo:** Gerente de Cobranzas**Empresa:** CNEL EP - Guayaquil

Pregunta: ¿En qué tiempo se recuperan los valores por cobrar y cuánto difiere ese resultado de la meta?

Respuesta: Si vamos a medir tiempos de recuperación de cartera habría primero que analizar los estados financieros. Revisándolos podemos observar que el rubro más importante que compone el total de activos es el corriente, la mayoría corresponde a las cuentas por cobrar, de aquí partimos en una revisión detallada de la que hallamos que varios factores como las lecturas estimadas de medidores, conlleva a que la deuda de ciertos clientes se muestre sobrevalorada. Tomando los datos del balance general y del estado de resultados se obtiene el índice de rotación de cartera, que es igual al total de cuentas por cobrar por 360 días dividido para el total de ventas, el resultado es 4,18 lo esto significa que la cartera rota cuatro 18/100 veces al año, transformándolo en meses equivale a 2,87, que es lo que demora la cartera en ser cobrada, lo ideal sería que se cobre hasta en 20 días a partir de la emisión de la planilla de consumo. Si observamos el detalle de las cuentas por cobrar se evidencia que el mayor porcentaje está en las facturas que tienen de 1 a 2 años de vencimiento.