

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE CLIENTES DE CNEL EP AGENCIA DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito realizar un estudio al departamento de crédito y cobranza de CNEL EP en Guayaquil, con esto se pretende analizar los factores que afectan el proceso de cobranza, junto con una propuesta a fin de recuperar la cartera vencida a partir de la elaboración de un plan estratégico de crédito y cobranza. El nivel de investigación empleado es el de una Investigación exploratoria. La población en estudio estuvo constituida por clientes con 2 o más facturas de servicio eléctrico vencidas en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil. La información se recopiló con la ayuda de técnicas de recolección de datos, donde se utilizaron: la entrevista y encuesta. Los resultados recopilados mediante la aplicación de las técnicas empleadas señalaron que la gestión de cobranza está afectada por la carencia de un proceso claro que distribuya funciones para la recaudación de valores, lo cual origina que los clientes no tengan conocimiento de sus haberes pendientes y no cancelen sus deudas. La propuesta que se plantea es el desarrollo de un plan estratégico de crédito y cobranza de fácil aplicación, para reducir las cuentas incobrables y ofrecerle facilidades a los usuarios en el pago de sus obligaciones.

**Palabras Claves:** Cartera Vencida, Plan Estratégico, Crédito, Cobranza

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to conduct a study of the credit and collection department of CNEL EP in Guayaquil, with the purpose of analyzing the factors that affect the collection process, together with a proposal to recover the overdue portfolio from the Elaboration of a strategic plan of credit and collection. The level of research employed is that of an exploratory research. The population under study was constituted by customers with 2 or more utility bills overdue in the different sectors of the city of Guayaquil. The information was collected with the help of data collection techniques, where the interview and survey were used. The results obtained through the application of the techniques used indicated that the collection management is affected by the lack of a clear process that distributes functions for the collection of securities, which causes that the clients are not aware of their outstanding assets and do not cancel their debts. The proposal that is proposed is the development of a strategic plan of credit and collection of easy application, to reduce the bad accounts and to offer facilities to the users in the payment of their obligations.

**Keywords:** Outdated Portfolio, Strategic Plan, Credit, Collection

## INTRODUCCIÓN

Es fundamental el rol que efectúa el Departamento de Crédito y Cobranza para el progreso económico de la organización, cuando se cumplen actividades como; otorgar créditos o financiamientos a los usuarios, gestionar efectivamente la cobranza, controlar el personal a su cargo y determinar los riesgos de morosidad; el problema de la cartera vencida surge por la deficiente implementación de estrategias y ejecución de funciones. Tal es el caso de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, misma que cuenta con 12 Unidades de Negocio, entre las que sobresale la de Guayaquil con sus diferentes Agencias.

El Departamento de Crédito y Cobranza de las diferentes Agencias en Guayaquil, no cumple adecuadamente las funciones administrativas y operativas de recaudación y recuperación de cartera, además no cuenta con una planeación estratégica, principalmente las zonas urbano-marginales de la ciudad que están bajo su dependencia, tales como: Socio Vivienda, Guerreros del Fortín, Nueva Prosperina, Tiwintza, Cooperativa Balerio Estacio, Cooperativa Horizonte del Fortín, Paraíso de la Flor, entre otras, presentan las cifras más altas de morosidad en las planillas de energía eléctrica.

La presente investigación analizará la problemática por la cual CNEL EP en las Unidades de Negocio en la ciudad de Guayaquil, incurre en los inconvenientes señalados para así darle una solución que beneficie a los usuarios y a la Empresa. De esta forma, el resultado esperado, será implementar la propuesta de un Plan Estratégico de Crédito y Cobranza que pueda ser aplicado en dicha institución.

La investigación contribuye a que la empresa objeto de estudio, cuente con personal especializado en el departamento de crédito y cobranza, comprometidos y capacitados con la gestión de recaudación, aplicando estrategias eficaces, control y actividades administrativas y operativas adecuadas, para la recuperación de la cartera vencida, empleando un plan estratégico que mejorará su quehacer laboral, lo que permitirá que los usuarios cancelen sus deudas pendientes y se beneficien con las estrategias propuestas.

## DESARROLLO

A nivel mundial los cambios en las organizaciones generados por la globalización, han ejercido mayor influencia en el campo administrativo-empresarial. En las empresas del Ecuador la cartera vencida y la recuperación de la misma son problemas comunes que provocan situaciones de preocupación dentro del área de crédito y cobranza.

CNEL EP es la mayor Empresa de Distribución y Comercialización de energía eléctrica en el Ecuador, se constituyó en sociedad anónima como CNEL S.A. mediante escritura pública de fusión el 15 de diciembre de 2008; y, estuvo integrada por las disueltas empresas eléctricas de distribución: Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, se constituyó mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013 por el Presidente de la República, Rafael Correa Delgado, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica, actualmente tiene la responsabilidad de servir a más de 2,3 millones de clientes, con una cobertura del 95% dentro de su área de servicio.

El 17 de septiembre de 2014, se integró la Unidad de Negocio Guayaquil, y el 5 de marzo de 2015 mediante Resolución se creó la Unidad de Eficiencia Energética sumado así 12 las Unidades de Negocio que conforman actualmente la Corporación, su equipo gerencial, así como sus técnicos planifican y ejecutan actividades con miras a convertirla en una empresa pública sostenible, alineada a la planificación nacional, intersectorial y sectorial, con énfasis en la calidad de los servicios técnicos y comerciales.

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de subtransmisión, distribución y alumbrado público en las 10 provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica, lo que ha permitido contribuir y apoyar el desarrollo del Plan Nacional del Buen Vivir, que impulsa el Gobierno Nacional.

Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44,5% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana.

Las principales causantes de la limitada gestión de cobranza por parte de la Agencia son: la gestión de corte del servicio no se ejecuta por el difícil acceso a los sectores, no existe una delimitación de las funciones operativas y administrativas realizadas por el personal, entrega de planillas de consumo eléctrico no se efectúan en el domicilio del usuario, así como, las notificaciones de pago, carencia de un medio de comunicación sobre alternativas de pago para el cliente y falta de capacitación al personal.

Por esta razón, la presente investigación se orientará a analizar la cartera vencida en el departamento de crédito y cobranza de las Agencias de Negocios en la ciudad de Guayaquil,

con la finalidad de implementar un plan estratégico que permita la recuperación y reducción de los índices de morosidad.

Las causas y consecuencias que anteceden la problemática se debe a que; antes de que se creara las demás agencias de negocio, se debía a que atendían y supervisaban el proceso de recaudación y recuperación de cartera vencida era el área general de cobranza de CNEL EP Unidad de negocio Guayaquil asentada en la Agencia Garzota, por lo que se generaba descontrol en las actividades administrativas y operativas, ya que un solo departamento era el encargado de monitorear y realizar la gestión de cobranza a todos los sectores de la urbe guayaquileña.

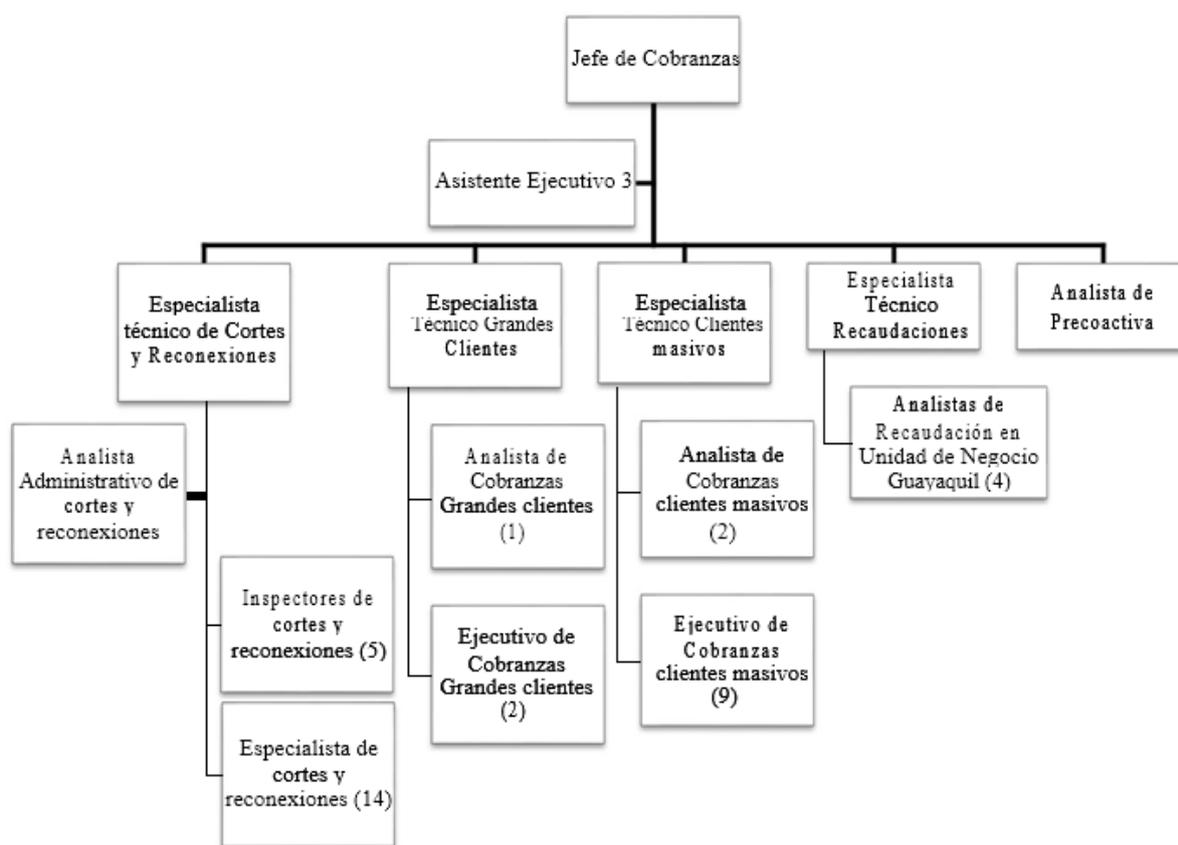
Por ello se han venido acarreado problemas en la recaudación y recuperación de cartera vencida en las zonas del noroeste de la ciudad, lo que ha ocasionado el aumento de los niveles de morosidad, razón por la cual CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil percibió la necesidad de crear la Agencias en diferentes partes de la urbe; con la finalidad de ofrecer servicios más cercanos a los usuarios de los sectores colindantes. Sin embargo, no se han cumplido a cabalidad los objetivos por los cuales fueron instituidas.

Adicionalmente, la calidad del servicio que esta entidad brinda a los usuarios está siendo cuestionada por las quejas de los mismos, debido a la respuesta tardía para solucionar problemas, lo que provoca que los usuarios sientan que no corresponde pagar por el suministro de energía, razón por la cual se ven obligados a conectarse de manera clandestina y evadir la contratación de un suministro de servicio eléctrico, generando el aumento del nivel de cartera vencida por no cancelar sus obligaciones.

A continuación se presentarán estudios de referencia, los cuales cuentan con información relevante: (León, J., & Lozano, E., 2012), realizaron una investigación con el título: Elaboración de un Plan Estratégico para el Control y Recuperación de Cartera Vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito. El objetivo es analizar los niveles de cartera vencida como factor que influye en la liquidez del lugar donde se desarrolla la problemática. En el que se corroborará, que la gestión que sigue el Departamento de Crédito y Cobranza no es la adecuada, por tal razón se incrementa el nivel de cartera vencida.

En el estudio realizado por el tesista (Basantes, C, 2010), realizó un trabajo investigativo denominado: Plan Estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH, Riobamba, en el que pone a consideración, que el no cumplimiento de las políticas o reglamentos, es un factor influyente para que existan dificultades en el correcto funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranza. La investigación propone la inclusión de un sistema adecuado para el mejor manejo de la cartera vencida, en el que se optimizarán los recursos y disminuirá la morosidad.

En la actualidad en el organigrama del departamento de crédito y cobranza de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil se observa que existen cuatro colaboradores en el cargo de cobranzas o también denominados analistas de recaudación. Los cuales realizan actividades administrativas y operativas en las diferentes Agencias de la ciudad de Guayaquil.



**Figura 1. Organigrama departamento de crédito y cobranza CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil**

**Nota.** Personal en departamento de crédito y cobranza CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil que a su vez rotan en distintas agencias de la ciudad.

## REVISIÓN LITERARIA

### **Cartera vencida**

Son la cantidad de documentos y créditos que no han sido cancelados en la fecha de vencimiento o como la incapacidad del usuario para cumplir con sus obligaciones de corto plazo en la capacidad que vencen (Lara, A., & Nuñez, H, 2014).

Las Unidades de Agencias de Negocios acarrea problemas de cartera vencida en las zonas que maneja, por lo cual se da la propuesta de la elaboración de un plan estratégico de crédito y cobranza, con la finalidad de recuperar los valores adeudados por los clientes, prestar un servicio de calidad y no verse afectada por quejas.

### **Tipos de cartera**

#### **Cartera vencida potencial**

(Sánchez, M, 2011), indica que son aquellos valores impagos prolongados hasta 90 días.

La empresa CNEL EP Unidad de Negocios de Guayaquil ha dado la disposición a todas sus Agencias que cuando un cliente registre más de 90 días impagos se proceda a través del departamento de Cobranzas a notificar y gestionar el corte del servicio eléctrico.

### **Cartera vencida por dar de baja**

“Es aquella que supone una pérdida considerable es significativamente inferior a la obtenida en cualquier de los mercados individualmente considerados si su plazo de inversión se amplía hasta 5 años” (Sánchez, M, 2011).

CNEL EP en caso de tener clientes con deudas mayores a \$300 dólares y más 180 días impagos en sus facturas procede a generar la desconexión definitiva del servicio.

### **Cartera vencida en mora**

(Sánchez, M, 2011), menciona que: Es aquella que cae en algunos casos de por la agudización de las dificultades ya existentes y en otros por impacto negativo del alza brusca de las tasas de interés así como por la caída de ingresos y por la actividad económica, argumentó que obliga a sanarse el lado de los activos en la hoja de balance, genera debilidad y problemas a la empresas.

CNEL EP realiza acciones legales solo a clientes con cuentas inactivas debido a que al momento de realizarse un juicio, el servicio de energía eléctrica no debe haber variado en los valores facturados.

## **Gestión de cobranza**

### **Rol de la gestión de cobranza**

“Es todas las acciones encaminadas a la recuperación de obligaciones pendientes utilizando los instrumentos que tengamos a nuestro alcance: teléfono, visita personalizada, cartas, cobranza al garante, etc” (Ávila, A., & Marín, P, 2010).

Una gestión de cobranza efectiva por parte del personal del Departamento de crédito y cobranza permitirá minimizar los riesgos de la cartera vencida, esto se logrará con la aplicación de procedimientos y estrategias apropiadas. Se deberá tener en cuenta el motivo de los atrasos en los pagos para así considerar las medidas a tomar.

### **Fases de la cobranza**

Según (Morales, J. A., & Morales, A, 2014), la cobranza tiene cuatro fases, que mencionamos a continuación:

- **Prevención:** Son acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora del portafolio.
- **Cobranza:** Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde la empresa intenta mantener las relaciones comerciales con el cliente.
- **Recuperación:** Acciones encaminadas a recobrar adeudos de clientes que ya se encuentran en estado de morosidad.
- **Extinción:** Acciones encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (pág. 70)

Con la elaboración del plan estratégico para el departamento de crédito y cobranza se persigue evitar la demora en los pagos por parte de los clientes de las Agencias y con esto reducir el nivel de cartera vencida, esto se da en la fase de prevención. Por consiguiente, en la etapa de cobranza y recuperación, con las estrategias que se establezcan en el plan se podrá recobrar las deudas que no hayan sido canceladas y que ocasionan pérdidas a la Empresa.

## **Métodos de recuperación de cartera vencida**

### **Herramientas de cobranza**

Brachfield (2008) como se citó en (Parra, J, 2016), la herramienta más efectiva es la mezcla de todas las herramientas de cobranza y que debe ser utilizado en diferentes circunstancias y son:

- **Llamadas telefónicas.-** Es la más efectiva de las herramientas de cobranzas porque genera retroalimentación y permite el diálogo, en la actualidad es la herramienta más utilizada, aunque en ocasiones es necesario complementar con otras herramientas de cobranza.
- **Mensaje a través de los celulares:** Con el auge de la tecnología esta herramienta está siendo utilizada y con muy buenos resultados.
- **Correo electrónico:** Mediante el envío de mensajes a las direcciones electrónicas de los deudores.
- **Visitas personales:** Se utilizará cuando no se puede recurrir a procedimientos legales, para poder localizar la ubicación exacta del cliente que se esconde y para los casos que no disponen de teléfono.
- **Cartas:** Tienen el propósito principal de conseguir el pago de los atrasos, el lenguaje debe ser claro y sencillo, su objetivo es persuadir al cliente que pague y al mismo tiempo que se conserve su buena voluntad.

Las diferentes herramientas deben emplearse según la necesidad de cada sector y el factor social de los clientes que presentan morosidad en el pago de las facturas de energía eléctrica. En base a los resultados de la presente investigación, como herramienta eficaz para contar con una comunicación permanente con los clientes, con la finalidad que conozcan el estado de su servicio, deudas pendientes, facilidades de pago; se utilizará los mensajes de texto vía celular.

## **Plan Estratégico**

(Silva, A., & Sevilla, G, 2013), expresan que: Se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

La importancia de la elaboración de un plan estratégico en la empresa de estudio consiste en mejorar la gestión del departamento de Crédito y Cobranza, para establecer progresos en el procedimiento de recaudación, de las actividades operativas y administrativas. De esta forma se conseguirá la reducción del nivel de morosidad de los clientes de CNEL EP de las Agencias en la ciudad de Guayaquil.

## **Administración**

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M, 2012, pág. 4).

Una administración adecuada será un factor que influirá significativamente en las acciones que tome el personal administrativo de la empresa de estudio. Todo dependerá de la organización, coordinación y gestión que coadyuve al mejor desempeño de cada departamento que integra la empresa. Es importante que exista una comunicación permanente entre las distintas áreas que conforman la Agencia.

### **Control estratégico**

(Koontz et al, 2012), afirman que: “El control estratégico requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación” (pág. 500).

Al implementar estrategias de control al personal del departamento de crédito y cobranza de la Agencia, se logrará evitar desviaciones en las funciones encomendadas, a su vez que el desempeño laboral mejore. Por lo tanto, los responsables de efectuar el seguimiento tendrán que detectar aquellas actividades que no estén encaminadas al logro de los objetivos.

### **Análisis del entorno**

Para la toma de decisiones estratégicas, el análisis o diagnóstico debe basarse como principio, en el conocimiento del entorno en que se desarrolla la empresa. Adicionalmente, debe considerar los instrumentos determinados que aporten en la recopilación y estudio de la información, deben ser concretas y sencillas para que la organización pueda delinear sus estrategias, acoplarse a las nuevas tendencias y afrontar con éxito las variaciones que se producen en el entorno (Manjarrez, P., & Vinueza, M, 2013).

Este análisis permitirá identificar los factores que se encuentran fuera de control, examinar posibles oportunidades de mejora y disminuir las amenazas. Es decir, esta herramienta se convierte en una ventaja para efectuar procedimientos adecuados y aplicar estrategias para optimizar los recursos del departamento de crédito y cobranza de CNEL EP Agencias de Negocios.

### **Análisis del Macroentorno**

“El Macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler, P., & Armstrong, G, 2012, pág. 66).

Es la capacidad y aplicabilidad de recursos con los que el departamento de Crédito y Cobranza de CNEL EP de las unidades de Agencias de Negocio dispone para efectuar la optimización de las actividades de gestión, a su vez de competir de manera productiva en el mercado Nacional con el propósito de aprender, adaptarse, actualizarse, innovar para obtener resultados productivos.

## Tipos de factores del Macroentorno



**Figura 2. Factores del Macroentorno**

**Nota.** Factores que afectan el Macroentorno empresarial.

### Factores económicos

(Torreblanca, F, 2014), afirma que: Los factores económicos tienen en cuenta los niveles de renta la nuestra población objetivo, las variables que pueden incidir de forma directa en nuestros intercambios con los mercados (tipos de interés, tipos de cambio, fase del ciclo económico de la economía en la que nos encontramos).

En términos de la importancia económica del país, la crisis y el desempleo afectan la economía de las familias; por tal razón se da por parte de los clientes el incumplimiento de las promesas de pagos, o refinanciamiento, lo que afecta a la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa ya que existe una disminución en los ingresos. Por ello, se produce el incremento de los niveles de morosidad lo cual influye negativamente en el Departamento de Crédito y Cobranza.

### Factores políticos y legales

“Los factores políticos y legales hacen referencia al papel que juegan los gobiernos en el desempeño de todo aquello que nos pueda afectar en nuestro camino empresarial” (Torreblanca, F, 2014).

Es importante resaltar el apoyo del Gobierno a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable a las distintas Unidades de Negocio del Ecuador, además de la influencia que éste tiene en los proyectos que se realizan en beneficio del sector eléctrico y de la comunidad Ecuatoriana. Sin embargo, el problema de la cartera vencida se ve reflejado en las distintas Agencias.

### Factores sociales y culturales

“Los factores sociales y culturales tienen en cuenta los diversos patrones de comportamiento que tienen las diferentes regiones en las que podamos operar con nuestra marca” (Torreblanca, F, 2014).

El factor social incide en el comportamiento de los deudores, ya que si no se gestionan adecuadamente los procedimientos, facilidades de pago y refinanciamiento, así como las medidas para generar un adecuado servicio, la satisfacción del cliente decaerá. Por tal motivo, es indispensable que se formalicen las estrategias para fidelizar a los usuarios y mejorar la recaudación de las cuentas incobrables de los clientes de CNEL EP Agencias de Negocios en Guayaquil.

### **Factores tecnológicos**

“Los factores tecnológicos se fijan en cuanto a los nuevos productos y procesos productivos, la obsolescencia de los productos, los cambios en la comunicación derivados de las nuevas tecnologías” (Torreblanca, F, 2014).

La importancia de la infraestructura tecnológica de la empresa y de todos sus departamentos es imperativo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las computadoras, radios que maneja el personal operativo (en terreno), debe mantenerse en constante revisión para que el intercambio de información con el personal administrativo fluya.

### **Factores demográficos**

“Los factores demográficos nos hacen tener en cuenta la dimensión geográfica en la que opera o va a operar nuestra marca, con sus variaciones y características” (Torreblanca, F, 2014).

La ubicación de las Agencias es un elemento que influye al momento de generar una relación entre los clientes y la empresa. Sin embargo, no todos los usuarios que viven en los sectores del noroeste de la ciudad tienen conocimiento del lugar donde funciona. Es así, como se observa que el sector de estudio tiene características que influyen en que no se efectúe la cobranza, notificación, corte y la reconexión de manera efectiva. Por tal motivo, este factor debe ser tomado en consideración para aplicar estrategias acertadas al momento de recuperar la cartera vencida.

### **Análisis del Microentorno**

“El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos” (Kotler, P., & Armstrong, G, 2012, pág. 66).

Internamente el departamento de crédito y cobranza se ve afectado por la carencia de un proceso de cobranza que permita recuperar la cartera vencida, razón por la cual se deben establecer acciones que permitan reducir la morosidad de los clientes deudores.

### **Estructura organizacional**

“La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total” (Draft, R, 2015, pág. 92).

Con la propuesta planteada se pretende contar con un analista de recaudación administrativo y uno operativo fijos para las Agencias, con sus respectivos perfiles profesionales y actividades a desarrollar, con la finalidad de trabajar de forma óptima y recuperar la cartera vencida. Adicionalmente, con el apoyo del especialista de cortes y reconexiones el cual tendrá sus propias tareas por desenvolver.

## **Objetivos, Monitoreo, Estrategia**

### **Objetivos**

“Los objetivos deben ser Medibles, Específicos, Temporales, Alcanzables, Auténticos, y basados en la Acción” (Piqueras, C, 2014).

Los objetivos propuestos para el personal del departamento de crédito y cobranza serán realizar de manera efectiva las actividades administrativas y operativas; recuperar la cartera vencida y contar con un proceso claro de cobranza que beneficie a la Agencia y a los clientes.

### **Monitoreo**

“Un monitoreo efectivo requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella” (Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R, 2008, pág. 41).

El monitoreo es un proceso de planeación estratégica de la empresa y de cada área de ejecución, que permite orientar, analizar las acciones, así como darle seguimiento y evaluar las actividades efectuadas en el campo de acción.

### **Estrategia**

“La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no solo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 5).

Con las estrategias planteadas a corto plazo se busca recuperar la cartera vencida en la Agencia, las mismas que serán utilizadas para optimizar la gestión y los procesos en el departamento de crédito y cobranza.

## METODOLOGÍA

En el presente trabajo investigativo se utilizaron tres tipos de métodos de investigación:

**Método Analítico.** El método analítico toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo ordenes de dependencia en los que ese conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con cadenas deductivas que son ya conocidas y evidentes. (Caimi, 2003, pág. 39). Es el método que será utilizado en el momento del procesamiento de la información que ha sido recopilada durante la investigación del trabajo, la misma que nos permitirá extraer los elementos fundamentales para fundamentación del trabajo.

**Método Deductivo.** “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. (Bernal, 2006, pág. 56). Este método será utilizado en la elaboración de las conclusiones que nos permitirá determinar los resultados del proceso de investigación y en las recomendaciones para poder proyectarnos al futuro.

**Método Estadístico.** “El método estadístico, dentro del método científico, consiste en una serie de pasos para llegar al verdadero conocimiento estadístico”. (García, Ramos, & Ruiz, 2006, pág. 6). Este método lo utilizamos al momento de recopilar la información para la elaboración de los resultados con la que podemos realizar la tabulación y elaboración de los cuadros estadísticos.

### Tipo de investigación

En el trabajo de investigación se seleccionaron diferentes tipos de investigación:

**Investigación Documental.** Mediante la investigación documental se recopila la información de las correspondientes variables, con el objetivo de efectuar el debido análisis para diseñarlo en el marco teórico, que son las claves fundamentales para procesar la información.

**Investigación de Campo.** Esta investigación de campo ayuda a averiguar los posibles problemas que existen al implementar el sistema y a evaluar la situación para buscar las mejores alternativas en dar solución a tiempo a los inconvenientes que se puedan presentar.

**Investigación Explicativa.** Por medio de esta investigación se logra interpretar y entender la naturaleza de los resultados que surgirán de las encuestas, para dar un análisis que fundamentará el marco investigativo.

### Técnicas de investigación

Las técnicas permiten la recolección de la información por medio de los instrumentos de investigación, tales como: encuestas, entrevistas, observación entre otros (Ramírez González A., 2010).

Este trabajo de titulación utiliza la entrevista como instrumento de investigación con el objetivo de recolectar la información oportuna para hacer factible este trabajo de titulación. La información recolectada es cuantitativa debido a que se usaron instrumentos de mediación estadísticos para llegar a una conclusión.

**Encuestas.** La encuesta es una de las técnicas de recolección más usadas y se realiza a un determinado grupo de personas con la fundamentación del cuestionario. La encuesta es relevante porque refleja datos trascendentales y además permite observar la reacción que se provoca en el individuo evaluado.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **POBLACIÓN**

La investigación es factible de realizarse en el contexto de la empresa investigada; se conoce que un total de 16744 clientes a partir de 2 facturas mantienen deudas pendientes con CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil Agencia Mall El Fortín en la zona Noroeste de la urbe que se tomó como punto de referencia por ser la agencia más afectada en cuanto a morosidad de cartera vencida en ese sector.

### **MUESTRA**

Para establecer la muestra se consideró aplicar el muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas, para que todas las personas involucradas tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas.

$$1 \quad n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

**n**= tamaño de la muestra

**N**= total de la población (16744)

**Z**= 1.96 (95% de confianza)

**e**= error muestral (9%)

**σ**= desviación estándar (0.50)

## **RESULTADOS**

Se establece en líneas generales que el Departamento de crédito y cobranza está consciente de que ha aumentado el porcentaje de morosidad en el último año. Los procedimientos aplicados no son los suficientes para disminuir el índice de cartera vencida en este sector. Además, entre los factores influyentes para el no pago de las facturas de energía eléctrica, se encuentra las características socioeconómicas de los clientes. Adicionalmente, la falta de capacitación continua del personal para el fortalecimiento de las destrezas y habilidades en cada uno de los cargos que efectúan, lo que afecta al efectivo proceso de recaudación de lo adeudado; la escasa aplicación de una cobranza estratégica, que persuade a los clientes a cancelar sus haberes con la empresa. La falta de control administrativo–operativo del área; afecta al seguimiento, evaluación del estado de endeudamiento del cliente, y a su vez, la falta de aplicación de propuestas de refinanciamiento efectivas, con el objeto de recuperar la cartera vencida. En el Departamento de Crédito y Cobranza, por último, no existe un plan estratégico, que permita orientar y fortalecer las funciones de los colaboradores, por tal razón, como medida diligente y preventiva es importante elaborar la propuesta de solución, dirigida a disminuir la morosidad, como también mantener el equilibrio financiero de la empresa, proveyendo de un servicio de calidad en los diferentes departamentos de la corporación económica, social.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados de las encuestas se pudo determinar, que el nivel de incidencia de cartera vencida en el sector investigado comprueba la necesidad de la elaboración de un plan estratégico para la recuperación de cartera, para optimizar sustancialmente la gestión del departamento de crédito y cobranza de CNEL EP Agencia Mall El Fortín y con esto mejorar los índices de morosidad.

Además se puede establecer que los factores externos e internos que influyen en las actividades administrativas y operativas de los colaboradores de la empresa de estudio están en: la inestabilidad económica del país, que repercute en el aumento de la mora en los pagos de las facturas de energía eléctrica, condiciones del sector, entre las que se mencionan el difícil acceso, calles en mal estado, delincuencia que amenaza al sector (factores externos); la gestión poco efectiva en recaudación y depuración de cartera, poca continuidad en la capacitación y entrenamiento, falta de claridad sobre las condiciones de financiamiento, falta de personal calificado para asumir con eficiencia las funciones asignadas (factores internos).

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

El Plan Estratégico será de gran importancia en la recuperación de la cartera vencida en las diferentes Unidades de Agencias de Negocios en la ciudad de Guayaquil, sobretodo permitirá corregir las falencias que ha venido acarreado el departamento de crédito y cobranza principalmente en la Agencia Mall El fortín que se tomó como punto de referencia en nuestra investigación por ser una de las agencias más afectadas de la urbe en cuanto a morosidad de clientes vencidos, ya que se podrá mantener un control de los procesos de notificación, cobranza y corte. Adicionalmente, con un seguimiento continuo a las actividades desarrolladas por el personal del área, se evitará errores y los clientes se verán beneficiados al recibir un servicio de calidad, en el cual reciban sus facturas de servicio eléctrico a tiempo y tengan conocimiento de las facilidades en caso de mantener deuda con la Agencia.

## BIBLIOGRAFÍA

Ávila, A., & Marín, P. (2010). *Evaluación de la gestión de crédito y cobranza de la Empresa Colineal Cuenca-2009*. Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>.

Basantes, C. (2010). *Plan Estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>.

Draft, R. (2015). *Fundamentos de la estructura organizacional*. En O. Martinez (Ed.),.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. México.

Koontz et al. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing (Decimocuarta ed.)*. (G. D. Chávez, Ed., & L. E. Ayala, Trad.) Naucalpan de Juárez. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lara, A., & Nuñez, H. (2014). *Análisis de la cartera vencida para mejorar la gestión administrativa – financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro Ltda. de la parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, periodo 2011-2012*. Universidad de Bolívar: <http://dspace.ueb.edu.ec>.
- León, J., & Lozano, E. (2012). *Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamate Ltda. en el cantón Naranjito*". Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro: <http://repositorio.unemi.edu.ec>.
- Manjarrez, P., & Vinuesa, M. (2013). *Plan de mejoramiento del área administrativa-financiera basado en planeación estratégica con la aplicación del modelo de capital intelectual skandia de la empresa Selsilvert S.A de la Ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec>.
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Parra, J. (2016). *La cartera vencida y el impacto en el flujo de liquidez en la Unidad Educativa Indoamérica*. Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec>.
- Piqueras, C. (16 de septiembre de 2014). *La guía definitiva para la DEFINICION DE OBJETIVOS [Entrada de blog]*. Obtenido de <http://www.cesarpiqueras.com>
- Sánchez, M. (2011). *Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa "Producurtimarc" de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.ed>.
- Silva, A., & Sevilla, G. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el estado Miranda*. Universidad José Antonio Paez: <http://bibliovirtualujap.files.wordpress.com>.
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. (J. M. Chacon, Ed.). Mexico:: Mc Graw Hill.
- Torreblanca, F. (10 de diciembre de 2014). *Qué es el macroentorno*. Obtenido de <http://franciscotorreblanca.es>