

**ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Propuesta de mejora del proceso de Recaudación de la  
Unidad de Negocio Guayas Los Ríos de CNEL EP,  
Guayaquil, 2022”**

**Trabajo de Investigación**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Jenny Desiderio Apráez  
Bach. Mercy Alvarez Bodero

**Docente Guía:**

Mtra. Vargas Fuentes, Julissa Alessandra

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Título del Tema</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>17</b>
3.3.1	Objetivo General	17
3.3.2	Objetivos Específicos	17
<b>3.4</b>	<b>Metodología</b>	<b>18</b>
3.4.1	Métodos de investigación:	19
<b>3.5</b>	<b>Justificación</b>	<b>20</b>
3.5.1	Justificación Teórica	20
3.5.2	Justificación Práctica	20
3.5.3	Justificación Metodológica	21
<b>3.6</b>	<b>Alcances y limitaciones</b>	<b>25</b>
3.6.1	Alcances	25
3.6.2	Limitaciones	26
<b>3.7</b>	<b>Cronograma</b>	<b>27</b>

<b>4</b>	<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Conceptualización de las variables</b>	<b>28</b>
4.1.1	Unidad de Negocio (Distribución y Comercialización del Servicio de Energía Eléctrica)	28
4.1.2	Estudio de mercado	29
4.1.3	Recaudación	30
4.1.4	Morosidad	31
<b>4.2</b>	<b>Importancia de las variables</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Análisis Comparativo y Crítico</b>	<b>33</b>
4.3.1	Análisis Comparativo Unidad de Negocio	33
4.3.2	Análisis crítico Unidad de Negocio	36
4.3.3	Análisis Comparativo Recaudación	37
4.3.4	Análisis crítico de Recaudación	41
4.3.5	Análisis Comparativo Estudio de Mercado	42
4.3.6	Análisis Crítico de Estudio de Mercado	45
4.3.7	Análisis Comparativo Morosidad	46
<b>5</b>	<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Reseña Histórica</b>	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>Filosofía Organizacional</b>	<b>54</b>
<b>5.3</b>	<b>Valores:</b>	<b>55</b>
<b>5.4</b>	<b>Políticas de Calidad:</b>	<b>56</b>

<b>5.5 Diseño Organizacional:</b>	<b>57</b>
<b>5.6 Productos / Servicios</b>	<b>60</b>
<b>5.7 Diagnóstico Organizacional</b>	<b>64</b>
5.7.1 Análisis FODA	64
<b>5.8 Análisis de factores internos</b>	<b>66</b>
<b>5.9 Análisis de Factores Externos</b>	<b>68</b>
<b>6 CAPITULO IV: RESULTADOS</b>	<b>70</b>
<b>6.1 Marco metodológico</b>	<b>70</b>
6.1.1 Técnicas, Herramientas e Instrumentos	70
<b>6.2 Diagnóstico</b>	<b>73</b>
6.2.1 Población y muestreo	90
<b>6.3 Diseño de la Mejora</b>	<b>99</b>
<b>6.4 Mecanismo de Control</b>	<b>106</b>
<b>6.5 Mecanismos de Implementación y Presupuesto preliminar</b>	<b>107</b>
<b>7 SUGERENCIAS</b>	<b>111</b>
<b>7.1 Sugerencias de Mejora e Implementación</b>	<b>111</b>
<b>7.2 Sugerencias para Estudios Complementarios</b>	<b>113</b>
<b>8 CONCLUSIONES</b>	<b>116</b>

**9 BIBLIOGRAFÍA**

**120**

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b>	Unidad de Negocio.....	34
<b>Tabla 2</b>	Recaudación.....	38
<b>Tabla 3</b>	Estudio de Mercado .....	43
<b>Tabla 4</b>	La Morosidad .....	47
<b>Tabla 5</b>	<i>Información, Fuentes, Técnicas e Instrumentos</i> .....	73
<b>Tabla 6</b>	Indice de Recaudación Móvil 2022.....	74
<b>Tabla 7</b>	Sectorización de Cartera.....	75
<b>Tabla 10</b>	<i>Cartera Urbana Privada por Tarifa</i> .....	80
<b>Tabla 12</b>	Puntos de Recaudación Externos .....	85
<b>Tabla 13</b>	Facturación y Recaudación por Sector.....	87
<b>Tabla 16</b>	Cálculo de Muestra para UN GLR.....	91
<b>Tabla 17</b>	Indicadores de Gestión para Recaudación y Cartera .....	107
<b>Tabla 22</b>	Análisis Comparativo .....	110

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Cartera Vencida UN GLR .....	16
<b>Figura 2</b>	<i>Cronograma</i> .....	27
<b>Figura 3</b>	<i>Estructura Organizacional de la Dirección Comercial</i> .....	58
<b>Figura 4</b>	<i>Organigrama Superintendencia de Recaudación</i> .....	59
<b>Figura 5</b>	Fórmula Estadística Muestra .....	72
<b>Figura 6</b>	Indicador de Recaudación .....	74
<b>Figura 7</b>	Sectorización de Cartera .....	76
<b>Figura 8</b>	Cartera por Cantón Urbana y Privada.....	77
<b>Figura 9</b>	Cartera Urbana por Cantón .....	78
<b>Figura 10</b>	<i>Cartera Rural Privada</i> .....	78
<b>Figura 11</b>	Gráfico de Cartera por Cantón.....	79
<b>Figura 12</b>	Cartera por Tarifa .....	80
<b>Figura 13</b>	Cartera por Tarifa y Promedios Totales .....	81
<b>Figura 14</b>	Cartera Rural por Tarifa.....	81
<b>Figura 15</b>	Gráfico Cartera por Tarifa.....	82
<b>Figura 16</b>	Cartera Rural por Tarifa y Promedios .....	82
<b>Figura 17</b>	Distribución Poblacional .....	84
<b>Figura 18</b>	Puntos de Recaudación por Cantón .....	85
<b>Figura 19</b>	<i>Puntos de Recaudación por Entidad Financiera</i> .....	86
<b>Figura 20</b>	Facturación y Recaudación por Sector .....	87
<b>Figura 21</b>	<i>Valores Recaudados en Sectores Rurales</i> .....	88
<b>Figura 22</b>	<i>Recaudación Sector Rural</i> .....	89
<b>Figura 23</b>	<i>Índice de Recaudación por Período</i> .....	89
<b>Figura 24</b>	<i>Gráfico de Índice Recaudación por Periodo</i> .....	90



<b>Figura 25</b>	<i>Fórmula para Muestra</i> .....	91
<b>Figura 26</b>	<i>Pregunta 1 de Encuesta</i> .....	92
<b>Figura 27</b>	<i>Pregunta 2 de Encuesta</i> .....	92
<b>Figura 28</b>	<i>Pregunta 3 de Encuesta</i> .....	93
<b>Figura 29</b>	<i>Pregunta 4 de Encuesta</i> .....	94
<b>Figura 30</b>	<i>Pregunta 5 de Encuesta</i> .....	94
<b>Figura 31</b>	<i>Pregunta 6 de Encuesta</i> .....	95
<b>Figura 32</b>	<i>Pregunta 7 de Encuesta</i> .....	95
<b>Figura 33</b>	<i>Pregunta 8 de Encuesta</i> .....	96
<b>Figura 34</b>	<i>Pregunta 9 de Encuesta</i> .....	97
<b>Figura 35</b>	<i>Pregunta 10 de Encuesta</i> .....	98
<b>Figura 36</b>	<i>Pregunta 11 de Encuesta</i> .....	98
<b>Figura 37</b>	<i>Acciones y Actividades por Mes</i> .....	108
<b>Figura 38</b>	<i>Acciones y Actividades por Mes</i> .....	108
<b>Figura 39</b>	<i>Cotización de Quioscos: Modalidad Venta</i> .....	109
<b>Figura 40</b>	<i>Cotización Quioscos:Modalidad Alquiler</i> .....	109

## 1 RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es proponer estrategias de mejora de la Operación de Recaudación y Cartera de la Unidad de Negocio de Guayas Los Ríos de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. Para el efecto como paso inicial consideramos el análisis de los factores más significativos en cuanto al impacto de la operación de recaudación citada, buscando elementos con los cuales delinear nuestra estrategia de mejora. El desarrollo partió con la definición de las variables identificadas como las más relevantes para nuestro estudio, que son: *Unidad de Negocio, Recaudación, Estudio de Mercado y Morosidad*. El análisis de estas variables se realizó en base a las definiciones de varios autores, efectuando una comparación crítica de las mismas para llegar a nuestras propias conclusiones; con estos elementos se determinaron los factores internos y externos a enfocar en la definición de las estrategias para la propuesta de mejora del presente estudio. También es necesario relevar los conceptos que fueron de utilidad en el desarrollo de la citada estrategia, que permitieron llegar a soluciones y recomendaciones planteadas en la propuesta de mejora y que se suman las palabras claves.

**Palabras claves:** “Unidad de Negocio”, “Recaudación”, “Estudio de Mercado”, “Morosidad”, “Bancarización”, “Profundización de la banca”, “Cultura de Pago” y “Cartera de pago”.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to propose strategies to improve the Collection and Portfolio Operation of the Guayas Los Ríos Business Unit of the National Electricity Corporation CNEL EP. For this purpose, as an initial step, we consider the analysis of the most significant factors in terms of the impact of the aforementioned collection operation, looking for elements with which to outline our improvement strategy. The development started with the definition of the variables identified as the most relevant for our study, which are: Business Unit, Collection, Market Study and Delinquency. The analysis of these variables was carried out based on the definitions of various authors, making a critical comparison of them to reach our own conclusions; With these elements, the internal and external factors to focus on the definition of the strategies for the improvement proposal of the present study were determined. It is also necessary to highlight the concepts that were useful in the development of the aforementioned strategy, which allowed reaching solutions and recommendations raised in the improvement proposal.

**Keywords:** "Business Unit", "Collection", "Market Study", "Delays", "Bankarization", "Deepening of banking", "Payment Culture" and "Payment Portfolio".

## 2 INTRODUCCIÓN

La propuesta de mejora de la operación de recaudación y cartera de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, se circunscribe al análisis en detalle de los procesos ligados a la operación de recaudación y delimitando su aplicación a una de las Unidades de Negocio en esta Corporación.

El propósito del estudio es determinar las estrategias para mejorar el indicador de la recaudación de Guayas Los Ríos, apuntando a un mejoramiento de sus ingresos para obtener solvencia y salud financiera, y la disponibilidad de los recursos para prestar un servicio de calidad que contribuya a mejorar el nivel de vida de sus usuarios.

En el capítulo I se plantea el problema, se definen los objetivos generales y específicos, así mismo se presenta la justificación teórica, práctica y metodológica de la investigación, las principales definiciones, alcance de lo que con este trabajo se espera y sus limitaciones respecto a factores exógenos que no son controlables desde el punto de vista de la operación de recaudación, aunque tengan impacto en ella.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico con la definición de las principales variables identificadas como las más relevantes para nuestro estudio. El análisis de estas variables se basa en las consultas de varios autores y sus definiciones, efectuando el análisis comparativo de estas definiciones y concluyendo con el análisis crítico de las mismas por nuestra parte.

En el capítulo III nos referimos a la reseña histórica de la organización sobre la cual se enfoca nuestro estudio, pasando al análisis de la filosofía organizacional de la misma, sus valores y políticas de calidad. Revisamos el diseño organizacional de la empresa, y con estos elementos se pudo obtener un diagnóstico organizacional. Para el efecto se utilizó la herramienta FODA aplicada al análisis de los factores internos y externos.

En el capítulo IV presentamos los resultados del análisis de la información estadística de la operación de recaudación y cartera, luego de la aplicación de las técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis. En esta etapa se desplegó una encuesta que permitió medir la percepción del cliente en el diseño de la propuesta de mejora.

### **3           CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

#### **3.1        Título del Tema**

Propuesta de mejora del proceso de Recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, CNEL EP, Guayaquil, 2022

#### **3.2        Planteamiento del Problema**

La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos es una de las once unidades que conforman la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, la cual se dedica a la comercialización y distribución de energía en territorios del Ecuador. Por su naturaleza la gestión comercial, forma parte del core del negocio. En la gestión comercial se registra la Operación de Recaudación sobre la cual se enfoca la propuesta de mejora considerando la importancia de aumentar los niveles de ingresos y lograr la recuperación de la cartera, como recursos necesarios para la prestación del servicio de distribución de la energía eléctrica.

Es importante resaltar las oportunidades de mejora que se pueden identificar analizando a profundidad los factores que impactan directamente sobre los resultados de la recaudación; estos factores se detallan a continuación:

- La falta de un exhaustivo control de calidad en el proceso de Facturación, genera novedades de lecturas de medidores que decantan en reclamos, originando que el cliente no cancele hasta que el reclamo sea absuelto por el área respectiva.
- Nuestro mercado está conformado en un 40% aproximadamente por clientes del sector rural cuya dispersión afecta a la gestión de cobro; otra característica

de este segmento de mercado es el bajo nivel económico lo que afecta a la frecuencia de pagos.

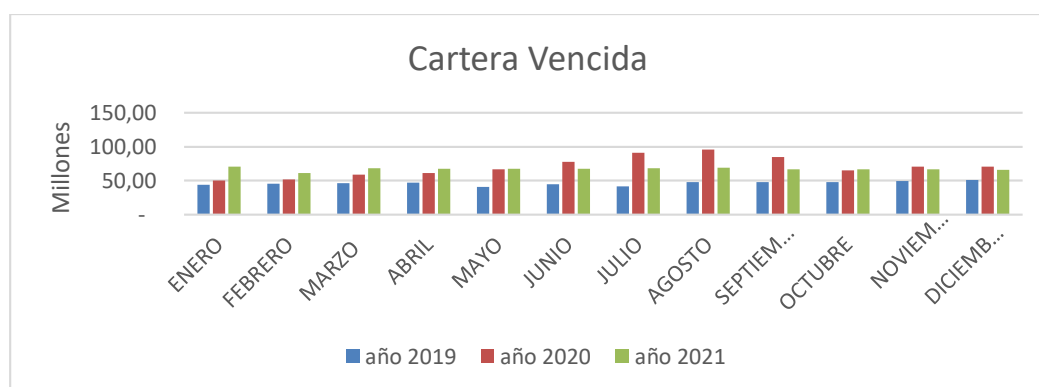
- La falta de cultura de pago es una característica de los clientes de CNEL EP, tanto en los sectores urbanos como rurales.
- La recaudación se realiza al 100% a través de entidades recaudadoras externas y todos los canales que estas ofrezcan. Este modelo ha afectado el índice debido a:
  - ✓ Bajo nivel de bancarización de los usuarios de CNEL.
  - ✓ Poca penetración de las entidades financieras establecidas en el sector rural.
  - ✓ Los recursos tecnológicos implementados, como es el caso de la comunicación en línea 24/7 para la recaudación (entidades externas – CNEL), mantiene políticas que no se ajustan al requerimiento de la gestión comercial.
- Las políticas y procedimientos vigentes y que rigen la Operación de Recaudación no están completamente acordes a la necesidad de Guayas Los Ríos, limitando el alcance de los subprocesos de notificaciones a clientes en mora, corte de servicio y trámites legales para cobros a clientes con deudas.
- Existen factores políticos que influyen en la falta de pago de las instituciones públicas, originando un gran incremento en la cartera vencida de este sector, que al cierre del año 2021 representa el 45% de la cartera total de la Unidad de Negocio.
- La toma de decisiones en el ámbito del soporte tecnológico en CNEL, se encuentra centralizada en la Gerencia de Tecnología, limitando las acciones a

tomar en las Unidades de Negocio para la solución inmediata de problemas en el aspecto comercial.

- Las aplicaciones informáticas utilizadas en la Operación de Recaudación no son integradas, originando doble esfuerzo y un mayor control por parte de los responsables en la operación de recaudación.
- La pandemia acrecentó de manera agresiva la cartera vencida, afectando al índice de recaudación. En el año 2021 se tomaron acciones mitigando esta situación con acciones emergentes para la recuperación de valores, sin embargo, aún se requiere de otras gestiones que permitan mejorar los índices de la recaudación. En el gráfico a continuación se visualiza este comportamiento:

**Figura 1**

*Cartera Vencida UN GLR*



*Fuente: Estadísticas de CNEL UN GLR*

Los factores explicados anteriormente tienen y han tenido incidencia en los resultados de la gestión de Recaudación. Esta se mide a través del índice de la recaudación móvil anual, el mismo que se encontraba con valores



promedios del 96% hasta Diciembre/2019. En el año 2020 que inició la pandemia se registra un declive del indicador hasta el 71%, afectando gravemente la operación de la empresa, y en el año 2021 se ha recuperado hasta niveles del 97%.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo General**

El objetivo general del trabajo es definir la propuesta de mejora de la operación de recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos de La Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. Para el efecto analizaremos la operación de recaudación desde los dos procesos principales. El primer proceso es el de recaudación propiamente que se refiera a la interacción de los clientes con los medios de pago a fin de cumplir con el pago de la factura emitida por el consumo mensual de energía eléctrica. El segundo proceso es el de la gestión de cartera, que se refiere a las acciones de campo, acciones legales que se despliegan para la recuperación de la cartera que impacta en los resultados de la recaudación.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

Esta propuesta se enfoca en determinar acciones a ejecutar por parte de los funcionarios del área de Recaudación y Cartera de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, que permitan lograr el mejoramiento paulatino del indicador de recaudación, con un índice sostenido de hasta 100% o mayor, sugiriendo cambios y mejoras en los factores relacionados con los aspectos tecnológico y administrativo. En este sentido hemos definido los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los principales factores internos y externos que impactan a la operación de recaudación para el mejoramiento del índice de la recaudación.
- Proponer la implementación de nuevos canales y puntos de recaudación acordes a la tendencia tecnológica a la que puede acceder CNEL EP, en concordancia con la tecnología y medios que consigan ofrecer los proveedores del servicio de recaudación.
- Delinear acciones que permitan obtener mayor cercanía con la ciudadanía, estableciendo mecanismos de comunicación constantes a través de alianzas con otras instituciones del estado orientadas a mejorar y crear la cultura de pago de los usuarios de CNEL EP.
- Sumar a los indicadores ya existentes a nivel corporativo, gestiones de seguimiento que permitan medir el avance en la implementación de nuevos canales y puntos de recaudación, así como las actividades inherentes al mejoramiento de la comunicación con la comunidad.

### **3.4 Metodología**

La recolección de datos es fundamental, como se establece en (EPNEWMAN, 2022), cuando desarrolla el tema de investigación comercial: “los profesionales del ámbito de marketing necesitan información oportuna, precisa y actual sobre los consumidores y la competencia para tomar decisiones operativas y estratégicas”. A través del análisis de datos nos proponemos obtener la información oportuna y precisa del mercado que nos ayudará a delinear la propuesta de mejora.

Respecto de los datos a estudiar nos referiremos a la información de variables tales como tarifa de los clientes, tipo de clientes, variables de tipo geográficas como provincia, cantón, ubicación de puntos de recaudación, evolución de la cartera, comportamiento de la recaudación, y su relación causal con diferentes variables; condiciones del entorno en el cual se desenvuelve el cliente, buscando una relación causal con el grado de morosidad que registra la Unidad de Negocio.

Para este análisis recurriremos a fuentes secundarias con las estadísticas históricas disponibles en las bases de datos de la Unidad de Negocio. Esta información será analizada usando como herramienta la investigación descriptiva y causal. El diseño de investigación descriptiva, como se indica en el tema de investigación comercial (EPNEWMAN, 2022), es útil para describir comportamientos de clientes, o de variables como la recaudación, que es lo que nos interesa; así como la evolución de la cartera.

Las **metodologías cualitativas** se utilizarán en el presente trabajo, con el fin de observar la información relativa a los factores que influyen en la Operación de Recaudación y establecer posibles soluciones para el mejoramiento de los procesos.

#### **3.4.1 Métodos de investigación:**

Las **metodologías cuantitativas** se aplicarán en la investigación del mercado tendiente a analizar el comportamiento de nuestros clientes; así como en la

investigación a desarrollarse para determinar la presencia de las entidades bancarias, su nivel de penetración y su facilidad de acceso a nuestros clientes.

Consideraremos la aplicación de las **metodologías mixtas** en la medida, en que el desarrollo del trabajo se determine la necesidad de utilizarlas.

### **3.5 Justificación**

#### **3.5.1 Justificación Teórica**

A través de conceptos teóricos de varios autores que nos permiten identificar y conocer el punto de vista de expertos en las variables que son materia del presente trabajo, tales como (Cardenas & Velasco, 2013), (Chiu, 2021), (Maldonado & Santillán, 2020) se refuerza la estrecha relación que existe entre la recaudación, las cuentas por cobrar, la morosidad, la rentabilidad y liquidez de una empresa. Hemos considerado necesario profundizar en los factores que tienen impacto en la cultura de pago, a fin de que la propuesta contemple soluciones tendientes a mejorar esta (la cultura de pago) y en consecuencia mejorar la recaudación. Determinar estrategias enfocadas al tratamiento de las cuentas por cobrar, para lograr una óptima rotación de estas, medidas en el mejoramiento de la salud financiera de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

#### **3.5.2 Justificación Práctica**

En el mismo marco de los más de treinta años de carrera en la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos de la CNEL EP, tenemos la solvencia de conocimientos prácticos de aplicación de los procedimientos relacionados con la recaudación y gestión de cartera. Este conocimiento fundamenta la viabilidad académica para

realizar un análisis en profundidad de estos procesos y determinar factores y elementos que permitan mejorar la operación de recaudación. El conocimiento de nuestra empresa y el cariño hacia esta que ha sido nuestro segundo hogar, así como el conocimiento teórico y práctico de los procesos de recaudación y cartera se constituye en la principal motivación para lograr contribuir con ideas que de aplicarse permitan el mejoramiento de la empresa y un mejor posicionamiento de la misma en la mente de sus clientes, para que estos lleguen a considerarla el instrumento a través de la cual disfrutan de calidad de vida.

### **3.5.3      *Justificación Metodológica***

Para definir nuestra propuesta hemos considerado fundamental el análisis de datos obtenida de la operación de recaudación, como establece (Juárez, 2018) en su obra Principios del Marketing, “dentro del direccionamiento estratégico los datos adquieren sentido y generan información a partir de la cual se definen las estrategias corporativas”. Y, para nuestro caso, se obtendrán los datos de los dos procesos principales que son la recaudación propiamente dicha y la gestión de cartera. Para el efecto aplicaremos una investigación del tipo descriptiva y causal, a fin de encontrar patrones entre las variables tales como: tarifa de los clientes, tipo de clientes, variables de tipo geográficas como provincia, cantón, ubicación de puntos de recaudación, evolución de la cartera, comportamiento de la recaudación que permitan definir estrategias para el mejoramiento de este proceso.

Las principales definiciones que hemos considerado incluir en nuestra propuesta, las presentamos a continuación:

## **Investigación**

Investigación es el acto de investigar. Podemos definir la investigación como un procedimiento que comprende una serie de pasos que se llevan a cabo de manera sistemática y metodológica en la búsqueda de información con el fin de aplicar o desarrollar conocimientos en un tema específico. Realizaremos esta investigación muy detalladamente para toda la operatividad de la Recaudación, observando falencias y pasos que deberían modificarse para mejorarlos.

## **DAFO o FODA**

La herramienta DAFO o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa, institución u organización que permite el análisis de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) así como de su situación externa (Amenazas y Oportunidades), es de allí que se deriva su nombre. Nuestro plan de mejora mantiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la Operación de Recaudación a través de esta herramienta en la que se identificarán y determinarán todas estas variables que nos permitirán el planteamiento de la mejora.

## **Mejora continua**

La mejora continua favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso con lo cual se obtiene su estabilización de manera sostenida. Nuestro plan está enfocado al mejoramiento del indicador que mide la Recaudación, y según los factores identificados, una vez analizados los sub-procesos que son factibles mejorar según el plan propuesto, ayudará a

salvaguardar la calidad de cada uno de ellos, tomando acciones correctivas y preventivas. Adicionalmente el plan considera el mejoramiento de los procesos a través de una mayor automatización e implementación de herramientas tecnológicas y de comunicación, así como cambios en los procedimientos que permitan proteger la calidad del proceso.

### **Recaudación**

Se reconoce como Recaudación al acto de cobrar. Recolección de valores monetarios imputados por una organización a un tercero que reconoce como su cliente, luego de realizar una transacción comercial entre ambos por un producto o servicio, que se ejecuta en la misma organización con una persona delegada y autorizada. Esta acción de cobro también puede ser llevada a cabo de manera externa a la empresa sea de manera virtual o a través de una entidad financiera autorizada.

### **Factor**

Se define al factor como el elemento que influye de alguna manera en la obtención de un resultado. Es una causa por la que se produce un efecto. En este sentido hemos identificado varios factores asociados a los resultados del índice de recaudación, así como a la morosidad o falta de cultura de pago de los clientes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. Y consideramos que un análisis a profundidad de estos, nos llevará a definir estrategias que permitan mejorar la operación de Recaudación y la sostenibilidad financiera de la empresa.

## **Bancarización**

La bancarización es el uso masivo de los canales ofrecidos por las entidades que forman parte del sistema financiero, para canalizar las transacciones de cobro y pago de todo tipo, entre estas el pago del servicio de energía eléctrica. Este concepto toma relevancia debido a la necesidad de fomentar un mayor nivel de bancarización de los clientes que constituyen el mercado de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. Es un elemento a tomar en cuenta en la definición de las estrategias que surgirán en el presente estudio.

## **Estudio de Mercado**

Estudio de mercado es una recopilación y análisis de datos que una empresa u organización realiza para determinar su posicionamiento en la industria, la demanda que mantiene y los consumidores de su producto o servicio. El estudio de mercado para nuestro plan de mejora considera al posicionamiento de los proveedores de servicios de recaudación o entidades financieras existentes en nuestra área geográfica para la atención a nuestros clientes, sobre todo en el área rural perteneciente a la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

## **Profundización de la Banca**

La presencia de las entidades del Sistema Financiero a lo largo del territorio nacional del Ecuador se define como Profundización de la banca. Mientras mayor sea la profundización de la banca se motivará a una mayor bancarización del mercado de CNEC Guayas Los Ríos, lo que toma importancia dado que la empresa no cuenta con puntos de pago propios.



### **Cultura de pago**

Relacionada inversamente a la morosidad; se define como la predisposición de un cliente natural o jurídico, al pago oportuno de la obligación contraída por el recibimiento de un bien o servicio. A través de la gestión del corte del servicio se ha intentado mejorar la cultura de pago de los clientes de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos; sin embargo, aún es necesario el uso de acciones coercitivas para lograr el pago oportuno del servicio de energía eléctrica.

### **Cartera de pago**

La cartera es la deuda que registra un cliente por la prestación de un servicio, el mismo que registra una fecha máxima de pago. Hasta 30 días posterior a la fecha de vencimiento se considera cartera corriente; y de una antigüedad mayor se considera cartera vencida. La cartera de pago es un producto del alto nivel de morosidad que poseen los clientes de la Unidad de Negocio; el análisis de esta permitirá determinar situaciones que nos ayuden a definir estrategias del plan de mejora de Recaudación.

## **3.6 Alcances y limitaciones**

### **3.6.1 Alcances**

El Plan de Mejora se enfoca en determinar cuáles serían las acciones que permitirán lograr el mejoramiento paulatino del indicador de recaudación, con un índice sostenido de hasta 100% o mayor, luego de analizados los procesos más significativos y determinados aquellos cambios y mejoras de los

aspectos tecnológicos como de procedimientos a nivel administrativo, situación que se aprovecharía con el cambio del Sistema Comercial a una nueva plataforma.

### **3.6.2 Limitaciones**

Respecto a las limitaciones que el plan presenta, se consideran aspectos cuyo mejoramiento no están al alcance de la aplicación del presente trabajo; sin embargo, tienen una incidencia significativa en el mejoramiento del índice de recaudación que es el objetivo principal de este trabajo. Estos factores son principalmente exógenos, de entre los cuales podemos citar la política de gobierno, implementada a través del ente regulador en el sector eléctrico ecuatoriano. Desde este organismo se establece el precio de venta de la energía en el pliego tarifario. La ciudadanía considera que el coste de la energía es demasiado alto, sobre todo el usuario de la clientela residencial. Esto crea animadversión hacia la distribuidora que se refleja en una pobre cultura de pago y una mala o negativa percepción de la imagen de la empresa. La disminución del coste de la energía depende de decisiones a nivel de gobierno.

Otra de las limitaciones relaciona con la calidad de la facturación, la misma que es independiente al área de recaudación. La facturación es un insumo principal en el proceso de recaudación. El mejoramiento de la calidad de la facturación depende de un excelente proceso de toma de lectura; una ágil respuesta a las novedades que se presenten en el proceso de facturación y la corrección de las mismas; así también de una constante difusión a los usuarios del contenido de la factura, del pliego tarifario que permita desarrollar un verdadero entendimiento de los costos asociados al consumo de energía. Aunque el plan de mejora incluye

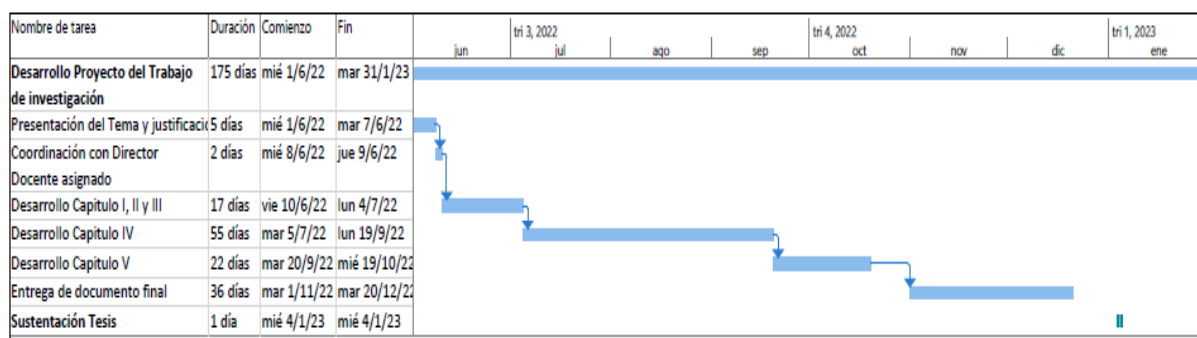
sugerencias de cambio para fortalecer el proceso de facturación, su implementación dependerá de los responsables de este proceso.

Otro aspecto limitante es el presupuesto económico con el que cuentan las Unidades de Negocio, así como su falta de autonomía para poder realizar los cambios tanto tecnológicos como administrativos que se encuentren sugeridos por el presente estudio.

### 3.7 Cronograma

**Figura 2**

*Cronograma*



Fuente: elaboración propia

## 4 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan las bases teóricas que tienen estrecha relación con el Plan de Mejora de Recaudación propuesto, así como el análisis comparativo y crítico de varios tópicos ligados al tema.

### 4.1 Conceptualización de las variables

#### 4.1.1 *Unidad de Negocio (Distribución y Comercialización del Servicio de Energía Eléctrica)*

La Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica del Ecuador (2015) en su artículo 43 establece que:

“La actividad de distribución y comercialización de electricidad será realizada por el Estado a través de personas jurídicas debidamente habilitadas por la autoridad concedente para ejercer tal actividad. Sus operaciones se sujetarán a lo previsto en su respectivo título habilitante, así como a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y regulatorias que se establezcan, bajo su exclusiva responsabilidad, y observando principios de transparencia, eficiencia, continuidad, calidad y accesibilidad”.

De acuerdo a la información publicada en la Página de CNEL EP/ Historia de la Corporación (2022) (CNEL, Pagina WEB CNEL, 2022), “la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó 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.”. Desde la fecha indicada toma vida jurídica la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

En cumplimiento a esta Normativa la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos ha recibido la concesión para operar en el área asignada, dentro del territorio ecuatoriano para la prestación del servicio de energía eléctrica, llegando al cliente final. Sobre el servicio de comercialización de energía eléctrica y su operación de Recaudación se centra el presente trabajo de investigación.

#### **4.1.2      *Estudio de mercado***

Es normal en las organizaciones, que al incursionar en un nuevo negocio no se conozca el mercado en el que se ingresa o se actuará en relación a su volumen, dimensión, competencia, etc. Existiendo además otros aspectos internos y externos que no se consideran, ocasionando problemas en el normal desarrollo de esa investigación. Quien realiza el estudio de mercado debe observar también el aspecto socio-político como es la población, forma de gobierno, organización político-administrativa, coyuntura política, agremiaciones, asociaciones, grupos de poder, etc.

La investigación hacia los mercados debe centrarse en el análisis del cliente, ya que este representa la clave para obtener éxito en una empresa. El estudio de mercados no es una tarea separada del marketing, más bien es parte de su estructura estratégica. (Prieto Herrera, 2009).

Para un mejor estudio de mercados, es conveniente segmentarlo clasificándolo en pequeños o grandes segmentos tomando como premisa el análisis de los tipos de clientes objetivo del estudio. En general este tipo de investigación lleva un esquema y orden de planificar a corto, mediano y largo plazo para un cumplimiento efectivo y así alcanzar el éxito de la organización que lleva a cabo dicho estudio. (Guardia Jaimes, 2021).

#### **4.1.3 Recaudación**

Es un proceso en el que se recolectan valores monetarios de acuerdo a las facturas calculadas por la empresa de servicios a sus clientes, a través de diferentes canales establecidos como autorizados. (Ortega Novillo María Soledad, 2013).

Con el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en las empresas de servicios públicos, a través de la disponibilidad de los servicios en línea se generan ahorro de tiempo y dinero a los usuarios. Es por ello, que las instituciones, sobre todo las que facturan servicios masivamente, deben poner a disposición de sus clientes, las nuevas formas y tendencias de este tipo de servicios, impulsando las plataformas virtuales, como lo es el cobro a través de la WEB, lo cual permite realizar la transacción del pago en línea y en forma directa a cada uno de sus clientes. (Alvia del Castillo & Mendoza, 2021).

Las empresas en general deben regirse con políticas estrictas para el mejoramiento de la recaudación requerida para su solvencia operativa. En el caso de empresas que comercializan los servicios básicos deben realizar mejoras en sus

procesos de facturación para que sus clientes sientan confianza al realizar los pagos de las facturas emitidas (Laura Paula López Sánchez: Es recaudación su plan, 2018).

#### **4.1.4 Morosidad**

La morosidad es toda demora en el pago de un bien o servicio, que es directamente en relación entre el cliente y el proveedor. En aspectos de distribución de energía eléctrica, la cultura de pago es un aspecto decadente en la educación desde la temprana edad, por distintos aspectos el cliente prioriza de distinta forma sus necesidades, (Chiu, 2021).

En este estudio se listan los factores que pudieran incidir o influir en un mayor o menor grado de morosidad. Estos son: nivel de analfabetismo, índice de pobreza extrema, accesibilidad, presión social. Estos factores están presentes en la realidad del mercado de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, que se ve afectada por la falta de cultura de pago de sus clientes tanto en sectores rurales, como urbanos, afectando su sostenibilidad financiera.

En el estudio Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud (Cardenas & Velasco, 2013), se establece que la “sostenibilidad financiera de la empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus activos y pasivos en un entorno interno y externo garantizando su rentabilidad y liquidez”. Este enfoque se ajusta al objetivo que perseguimos con la búsqueda de estrategias que permitan hacer sostenible el

índice de recaudación, como consecuencia de un mejoramiento en la operación de recaudación.

#### **4.2 Importancia de las variables**

Las variables descritas se consideran como principales e importantes porque se encuentran íntimamente relacionadas con el tema de investigación. Se cita en primer lugar a la variable que representa la Unidad de Negocio, que para nuestro caso se trata de una de las 11 Unidades que conforman toda la estructura de la Corporación Nacional de Electricidad del Ecuador, CNEL EP; determinando sus rasgos, desde sus inicios así como la similitud de productos y servicios para la distribución de la energía eléctrica, que ofrece a los clientes en todo el territorio nacional del Ecuador, cuyos objetivos son similares a las demás unidades que conforman esta Organización.

Como no mencionar la importancia de la variable “Recaudación”, de la cual se puede decir que es la más importante, considerando que la presente propuesta de mejora se enfoca exclusivamente en el proceso que se identifica con el mismo nombre operación de recaudación. Para el efecto hemos considerado realizar el análisis de todos los factores que influyen en este proceso y su índice; con el objetivo de determinar estrategias que permitan incrementarlo y sostenerlo en el tiempo mejorando la solvencia financiera de la Unidad de Negocio y de la Corporación en concordancia con el Plan Estratégico de la Unidad de Negocio.

Para definir las estrategias en el presente plan de mejora, es necesario también revisar el concepto de estudio de mercado, enfocando el mismo en los actores que



prestan el servicio de recaudación en toda el área de concesión de la Unidad de Negocio. Los actores son las entidades financieras que han extendido sus servicios y su presencia en el área de servicio de la distribuidora de energía eléctrica; en este aspecto se analizarán las mejores opciones y alternativas que formarán parte de la estrategia. Para el efecto esperamos identificar los sitios en los cuales consideramos es necesario aumentar la presencia de estas entidades, sugiriendo una mayor penetración de mercado, así como aspectos a mejorar en los servicios de recaudación que permitan a los clientes la cancelación de su servicio eléctrico a tiempo.

Y como último concepto importante se ha determinado la morosidad, la misma que se encuentra estrechamente ligada con la recaudación. Esta variable es necesario analizarla desde el punto de vista del cliente ya que, al no efectuar los pagos a tiempo por parte del cliente, cae el índice de la recaudación y, por ende, se incrementa el indicador que mide los valores pendientes de cobro o cartera vencida, la misma que debe ser analizada de acuerdo al tiempo y montos de morosidad existentes en la Unidad de Negocio.

### **4.3 Análisis Comparativo y Crítico**

#### **4.3.1 Análisis Comparativo Unidad de Negocio**

##### **Tabla 1**

##### **Unidad de Negocio**

Tabla 1

## Unidad de Negocio

<b>Tópico 1: Unidad de Negocio</b>		
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
Ley Orgánica del Servicio de Electricidad, 2015	Art 43.- De la distribución y comercialización. - La actividad de distribución y comercialización de electricidad será realizada por el Estado a través de personas jurídicas debidamente habilitadas por la autoridad concedente para ejercer tal actividad. Sus operaciones se sujetarán a lo previsto en su respectivo título habilitante, así como a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y regulatorias que se establezcan, bajo su exclusiva responsabilidad, y observando principios de transparencia, eficiencia, continuidad, calidad y accesibilidad.	El estado concede la autorización de concesión a las personas jurídicas para la prestación del servicio de energía eléctrica en las etapas de distribución y comercialización. Citamos este artículo como referencia de la legalidad de la operación de CNEL y sus unidades de negocio.
Torres, 2022	La unidad de negocio, también conocida como unidad estratégica de negocios (UEN), se refiere a la división de una empresa en una entidad independiente y autónoma, pero que a su vez se mantiene relacionada directamente con la misión de la compañía principal. En palabras más simples, es una empresa dentro de una empresa más grande.	La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos sobre la cual se enfoca la propuesta de mejora, es una empresa dentro de la empresa más grande constituida por la Corporación Nacional de Electricidad CNEL. Su finalidad es la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión
Página de CNEL EP/ Historia de la Corporación	La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó 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.,	Es importante citar el inicio de la Corporación Nacional de Electricidad y sus unidades de negocio; en una estructura de empresas dentro de una empresa mayor, en la cual se delinean la misión, visión, objetivos y estrategias

---

**Tópico 1: Unidad de Negocio**


---

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
	Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A.	
Rodrigo, 2020	Una unidad de negocio estratégica es una unidad de negocio completamente funcional y distinta que desarrolla su propia visión y dirección estratégicas. La unidad de negocio estratégica, a menudo denominada SBU, sigue siendo un componente importante de la empresa y debe informar a la oficina central sobre su estado operativo. Por lo general, operarán como una organización independiente con un enfoque específico en los mercados objetivo y son lo suficientemente grandes como para mantener divisiones internas como finanzas, recursos humanos, etc.	A diferencia del enfoque dada por Rodrigo, las unidades de negocio de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP no desarrollan su propia estrategia, sino que se ciñen a las definidas corporativamente. Y su funcionalidad debe ceñirse al logro de los objetivos corporativos.

---

#### **4.3.2 Análisis crítico Unidad de Negocio**

CNEL EP Corporación Nacional de Electricidad concibió su modelo de negocio con la integración de un número determinado de las distribuidoras eléctricas existentes a la fecha de creación de la misma, definiendo a cada una de estas como Unidades de Negocio. De esta manera la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos se constituye en una empresa dentro de una empresa, parafraseando a (TORRES, 2022).

A diferencia de lo que indica (Rodrigo, 2020) en su artículo Unidades de negocio estratégicas, ejemplos y definiciones, la visión y dirección estratégica de la Unidad de negocio Guayas Los Ríos está alineada a la de la Corporación CNEL EP, que define estos conceptos y los incorpora en su plan estratégico. Lo que sí es coincidente con el estudio de (Rodrigo, 2020) es la obligación que tiene Guayas Los Ríos de informar respecto de su estado operativo y de gestionar sus divisiones internas como finanzas, recursos humanos, etc. Y sobre todo las dependencias que conforman el core del negocio que son la Dirección Comercial y la Dirección de Distribución.

Entonces la misión, visión y objetivos son delineados de manera corporativa, y la operación de desarrolla con autonomía enmarcada en los procedimientos definidos corporativamente. Corresponde al Talento Humano de la unidad de negocio Guayas Los Ríos realizar su mayor esfuerzo para lograr los índices de gestión dentro de su área de concesión, en los niveles definidos desde la oficina central de la corporación. La unidad de negocio Guayas Los Ríos tiene un nivel de autonomía limitado a su responsabilidad en lograr los índices de gestión definidos corporativamente.

De esta manera se quiere dejar en claro que la propuesta de mejora que se incluye en el presente trabajo aplica para la Unidad de negocio Guayas Los Ríos, parte de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP; ya que para la definición de las estrategias centraremos nuestros análisis cualitativo y cuantitativo en la información de Guayas Los Ríos. Sin embargo, de lo indicado, no descartamos la posibilidad de aplicación en otras unidades de negocio de una estrategia que resulte exitosa.

#### **4.3.3 *Análisis Comparativo Recaudación***

**Tabla 2***Recaudación*

<b>Tópico 2: Recaudación</b>		
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
López, L. y Martínez, M. 2018	<p>"Hay que mejorar la recaudación de ingresos propios", dice.</p> <p>"Creo que en la parte del predial se pueden hacer muchas mejoras para que la gente sienta confianza de ir a hacer sus pagos" debidamente habilitadas por la autoridad concedente para ejercer tal actividad. Sus operaciones se sujetarán a lo previsto en su respectivo título habilitante, así como a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y regulatorias que se establezcan, bajo su exclusiva responsabilidad, y observando principios de transparencia, eficiencia, continuidad, calidad y accesibilidad.</p>	<p>Las empresas en general deben regirse de políticas estrictas para el mejoramiento de la recaudación que le permite solventarlas. Para el caso de empresas de servicios básicos deben realizar mejoras en sus procesos de facturación para que la población de sus clientes sienta confianza para realizar los pagos de sus facturas</p>

Alvia, D. y Mendoza, V. 2021	<p>El uso de las TIC en la administración pública permite mantener una relación directa con los contribuyentes, mediante la implementación de servicios en línea que permiten el ahorro del tiempo y dinero de sus contribuyentes, facilitando el cumplimiento tributario, optimizando la capacidad de fiscalización y recaudación con el objeto de disminuir la evasión y el fraude fiscal.</p> <p>En esta era tecnológica cada día se hace necesario que las instituciones del Estado evolucionen en el manejo del internet, por lo que se hace necesario el impulso de las plataformas virtuales, entre ellas está el caso de los servicios en línea</p>	<p>Con el uso de las TICS en las empresas de servicios públicos, a través de la disponibilidad de los servicios en línea permiten ahorro de tiempo y dinero a los usuarios. Es por ello que las instituciones sobre todo las que facturan masivamente deben poner a disposición de sus clientes, las nuevas formas y tendencias de este tipo de servicios, impulsando las plataformas virtuales, como lo es el cobro a través de la WEB, o cual permite transaccionar el pago en línea y en forma directa cada uno de sus clientes.</p>
------------------------------------	---	---

## TÓPICO 2: Recaudación

Autor	Definición	Comentario
León Ordoñez, A., Salcedo Falconi, G., Samaniego Palacios, A., 2013	<p>Los proveedores de servicios básicos o masivos consideran una necesidad imperante contar con una plataforma de recaudación de servicios, que les permitan evitar excesivos recursos financieros para cumplir dicha actividad de manera directa, y mejorar el nivel de servicio a sus usuarios. Su solución ideal, es aquella que los ubique en un rol de auditor de todo el proceso de recaudación, y que les ofrezca una cobertura en localidades donde existe gran concentración de clientes (rural, urbano-marginal, u otras ciudades) sin acceso a las actuales alternativas de pago.</p>	<p>Las empresas que comercializan cualquier tipo de servicio básico o productos masivos, mantienen el proceso de recaudación como una de las actividades imperativas que deben realizar para cubrir y solventar su gestión financiera, evitando la asignación de un alto presupuesto económico. Para cubrir este cometido de su Recaudación realizan alianzas estratégicas con proveedores que le otorguen este tipo de servicios, sobre todo en los lugares geográficos cercanos a sus clientes, más aún si dicha cobertura se encuentra dispersa en varias ciudades, en áreas perimetrales o rurales en los que no existan opciones de pagos.</p>

---

Ortega, M.  
2013

Recaudación es un proceso en el cual se procede a la recolección de valores monetarios calculados por la empresa al cliente final a través de diferentes canales de recaudación

Recaudación es un proceso en el que se recolectan valores monetarios de acuerdo a las facturas calculadas por la misma empresa a los clientes finales, a través de diferentes canales establecidos como autorizados.

---



#### **4.3.4 Análisis crítico de Recaudación**

(Ortega Novillo María Soledad, 2013) se enfoca exclusivamente en determinar qué es el proceso de la Recaudación, explicando que consiste en la acción de coleccionar los valores que los clientes deben cancelar a una empresa por sus bienes o servicios y para lo cual deben existir a disposición diversos canales.

De acuerdo a López, (Laura Paula López Sánchez: Es recaudación su plan, 2018) debemos concentrar las mejoras de recaudación, generando confianza en el cliente, ya que la gente debe sentirse segura que al recibir su factura está cancelando lo correcto por el servicio recibido.

Alvia Del-Castillo, (Alvia del Castillo & Mendoza, 2021) enfoca la recaudación otorgándole la importancia a las TIC (Tecnología de la información y de las comunicaciones), como medio para establecer una relación directa con el público, en su caso con los contribuyentes, y para el nuestro con los clientes a quienes otorgamos el servicio eléctrico. Esta conexión es fundamental en la era tecnológica en la que vivimos actualmente; y de urgente implementación en las empresas gubernamentales, especialmente en las prestadoras de servicios públicos que manejan procesos masivos con los clientes. El proceso de recaudación presenta esta característica de masivo, por lo que la tecnología debe ser potenciada a su máxima expresión para lograr procesos amigables, ágiles, de fácil uso y que generen confianza al cliente.

En función a las citas expuestas, la recaudación es efectivamente la recolección de los valores por los servicios de energía que factura la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, tal como menciona Ortega, (Ortega Novillo María Soledad, 2013). Y para ello, se requiere de un proceso de calidad, a través de un proceso completamente automatizado con herramientas tecnológicas de punta y en línea, poniendo al alcance de sus clientes canales de pago virtuales y considerando políticas estrictas en sus procesos, tanto de facturación como de la recaudación misma, generando confianza a los usuarios promoviendo el pago a tiempo de sus facturas, tal como expresan los estudios referidos de Alvia Del-Castillo, D (2021) y López Sánchez, P (2015).

Este concepto es aplicado a nuestro estudio enfocado en determinar una propuesta de mejora de la Recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, en razón de que la operación de la Distribuidora se financia con recursos propios. De ahí la importancia de mejorar sus índices de recaudación.

#### **4.3.5 Análisis Comparativo Estudio de Mercado**

**Tabla 3***Estudio de Mercado*

<b>Tópico 3: Estudio de Mercado</b>		
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
Prieto, J. 2009	<p>Es muy corriente ver el desconocimiento del mercado en el cual se va a incursionar o se está actuando, en cuanto a su volumen, dimensión, competencia, etc.; pero existen otros factores internos y externos que a veces no son tenidos en cuenta y dificulta el normal desarrollo de una investigación,</p> <p>Factor sociopolítico El investigador debe tener en cuenta la población, forma de gobierno, organización político-administrativa, coyuntura política, agremiaciones, grupos de poder, etc. La orientación hacia el mercado con énfasis en el análisis del cliente es una pre- misa básica para alcanzar el éxito en una empresa. La investigación de mercados no es una actividad aislada del marketing sino que hace parte de su estructura estratégica y por tal razón tiene un ciclo que debe garantizar la sinergia del proceso establecido por la organización.</p>	<p>Es normal en las organizaciones que al incursionar en un nuevo negocio no se conozca el mercado en el que se ingresa o actuará en relación a su volumen, dimensión, competencia, etc. Existiendo además otros aspectos internos y externos que no se consideran ocasionando problemas en el normal desarrollo de esa investigación. Quien realiza el estudio de mercado debe observar también el aspecto socio-político como es la población, forma de gobierno, organización político-administrativa, coyuntura política, agremiaciones, asociaciones, grupos de poder, etc. La investigación hacia los mercados debe centrarse en el análisis del cliente, ya que este representa la clave para obtener éxito en una empresa.</p>
Guardia, J., Hernández, F.	<p>la segmentación de mercado esté basada en la gestión del procedimiento de dividir un nicho de mercado en pequeños o grandes segmentos para concluir al final con un determinado público objetivo. Es decir, en general es una investigación que lleva un orden de planificar a corto, mediano o largo plazo para que se pueda cumplir efectivamente y tenga éxito para la organización que requiera dicho estudio.</p>	<p>Para un mejor estudio de mercados, es conveniente segmentarlo, basado en la división de un nicho de mercado en pequeños o grandes segmentos orientado a tipos de clientes específicos. En general esta investigación lleva un esquema y orden de planificar a corto, mediano y largo plazo su cumplimiento efectivo para así alcanzar el éxito de la organización que lleva a cabo este estudio.</p>

---

**Tópico 3: Estudio de Mercado**


---

Autor	Definición	Comentario
Revista científica, 2017	<p>El sector bancario en el Ecuador desde el año 2000 hasta el 2015 muestra valores altos de los diferentes ratios de concentración tanto para cartera y depósitos, por tanto, existe evidencia de que dicho mercado en Ecuador posee una estructura oligopolística en donde existen 4 empresas (bancos) que controlan el 65% del mercado desde el año 2012 hasta la actualidad, además el sector bancario operaría como si existiesen 7 empresas en todo el mercado, y se las podría clasificar en bancos grandes (4) y medianos (3) de los más fuertes. Los resultados del índice de Herfindahl-Hirschman muestran una concentración moderada a lo largo del periodo analizado en cartera y en depósitos, lo que no descarta la opción que los 4 bancos más grandes puedan ejercer cierto poder de mercado para elevar los precios de los productos financieros por encima de niveles competitivos.</p>	<p>Los principales proveedores del servicio de recaudación contratado por CNEL son las entidades bancarias. Por esta razón es necesario analizar este sector a fin de evidenciar como está conformado. Dado que son 4 los bancos que lideran el mercado de proveedores de servicio de recaudación, estos deben ser observados como aliados estratégicos en la consecución del objetivo de mejorar la recaudación. Esta es una premisa a considerar en el desarrollo de la propuesta.</p>

---

#### **4.3.6 Análisis Crítico de Estudio de Mercado**

En el estudio de caso sobre empresas monopólicas en Ecuador (Vinces & Gutierrez, 2021) describen el indudable progreso en los indicadores de facturación y recaudación, los cuales son el soporte primordial de las actividades de operación y mantenimiento que permiten generar la sostenibilidad del servicio eléctrico. Sin embargo, dado que la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP debe ser sustentable en su operación, el mejoramiento respecto a la Recaudación, señalado en el estudio citado no es suficiente, pues el índice de recaudación aún no alcanza el nivel del 100% que garantiza una recuperación real y constante de la facturación y decrecimiento de la cartera. Precisamente en la importancia de la recaudación para sostener la operación es que se basa nuestro trabajo de investigación, analizando los factores que representan oportunidades de mejora de la operación de recaudación.

De acuerdo a lo indicado en los párrafos anteriores, el estudio del mercado que necesitamos realizar considerará el aspecto socio-político en concordancia con (Prieto Herrera, 2009), dado que nos enfocaremos en el análisis de los clientes de la Unidad de Negocio, identificando los lugares en los que están posicionados, a fin de relacionar su ubicación con la necesidad de puntos de pago; una hipótesis de nuestro trabajo es que la falta de presencia de las entidades financieras en las áreas urbano marginales y rurales del área de concesión de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, es uno de los factores que incide en el alto grado de morosidad de los clientes de estas zonas, y que para realizar este análisis se segmentaría nuestro mercado, orientando este estudio a la clientela residencial tal como recomienda realizarlo Guardia, (Guardia Jaimes, 2021).

Tomando en cuenta que las entidades bancarias son nuestros principales proveedores del servicio de recaudación de las facturas emitidas a los clientes, hemos tomado el siguiente artículo:

El mercado bancario en el Ecuador en el período 2000 al 2015 presentó índices altos de concentración para sus transacciones, existiendo evidencia que este mercado posee pocos Bancos competidores que controlan este mercado. Los cuales según el presente estudio se identifican a cuatro bancos grandes y tres medianos; a pesar de ello se consideraría únicamente a los cuatro grandes ejerciendo poder en este mercado para poder realizar la subida de precios a los productos financieros por encima de los estándares competitivos. (Carolina Uzcátegui Sánchez, 2021).

#### **4.3.7      *Análisis Comparativo Morosidad***

**Tabla 4***La Morosidad*

<b>Tópico 4: La Morosidad</b>		
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
Cárdenas, M., Velasco, B., 2013	La sostenibilidad financiera de la empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus activos y pasivos en un entorno interno y externo garantizando su rentabilidad y liquidez.	La propuesta de mejoramiento de la recaudación apunta a mejorar la salud financiera de CNEL, con un primer impacto en el mejoramiento de su liquidez con la recuperación de las cuentas por cobrar; así como a la generación de cultura de pago en los clientes.
Chiu, M. 2021	La morosidad es toda demora en el pago de un bien o servicio, que es directamente en relación entre el cliente y el proveedor. En aspectos de distribución de energía eléctrica, específicamente en la zona de occidente, la cultura de pago es un aspecto decadente en la educación desde la temprana edad, por distintos aspectos el cliente prioriza de distinta forma sus necesidades.	La morosidad está asociada a varios factores, tales como el nivel de educación, el nivel de pobreza, etc. Es importante identificar estos factores a fin de delinear estrategias que permitan mejorar la cultura de pago de los clientes de CNEL.

---

**Tópico 4: La Morosidad**


---

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
Revista científica, 2017	<p>El desempeño empresarial se mide por lo general por los indicadores de rentabilidad a favor de los accionistas, donde la morosidad, es un factor de afecta de forma directa estos indicadores, pues aquellos bienes o servicios que brinda una empresa no es honrada por el deudor, persona física o jurídica, es decir no cumple con el pago al momento del vencimiento de la obligación contraída.</p> <p>A mayores tasas de morosidad, mayor el riesgo de sostenibilidad económica y financiera de la empresa, afectando de forma directa la liquidez y el flujo de caja de la empresa, siendo esto una de las principales preocupaciones de los gerentes de las empresas, en especial en aquellos que sus pagos son diferidos luego de la prestación del servicio o la venta de los productos que producen.</p>	<p>Se destaca el efecto de la falta de pago en la gestión empresarial. Es importante tenerlo en cuenta con un factor de riesgo para la consecución de los objetivos estratégicos de la Corporación y de la Unidad de Negocio y que se relacionan con las buenas condiciones económicas de CNEL.</p> <p>Por la importancia del tema, amerita un involucramiento de todas las instancias de le corporación, desde las Gerencias hasta el personal de las áreas operativas que realizan actividades de campo.</p>

---



En el estudio de Morosidad y su influencia en la rentabilidad de la Empresa Electro Oriente S.A., Tarapoto 2019, (Maldonado & Santillán, 2020) se señala la relación entre la morosidad y la sostenibilidad económica de la empresa:

El desempeño empresarial se mide por lo general por los indicadores de rentabilidad a favor de los accionistas, donde la morosidad, es un factor de afecta de forma directa estos indicadores, pues aquellos bienes o servicios que brinda una empresa no es honrada por el deudor, persona física o jurídica, es decir no cumple con el pago al momento del vencimiento de la obligación contraída.

En concordancia con los criterios expuestos por (Maldonado & Santillán, 2020) la propuesta persigue el objetivo de definir estrategias que permiten mejorar el desempeño empresarial desde el mejoramiento de la operación de recaudación; perseguimos definir metodologías que de aplicarse permitan mejorar la cultura de pago de los clientes de la unidad de negocio Guayas Los Ríos, incrementando el flujo de efectivo en la empresa, impactando positivamente en su rentabilidad, solvencia y liquidez.

A mayores tasas de morosidad, mayor el riesgo de sostenibilidad económica y financiera de la empresa, afectando de forma directa la liquidez y el flujo de caja de la empresa, siendo esto una de las principales preocupaciones de los gerentes de las empresas, en especial en aquellos que sus pagos son diferidos luego de la prestación del servicio o la venta de los productos que producen. (Maldonado & Santillán, 2020). Esta es precisamente una de las principales motivaciones para desarrollar la propuesta; establecer estrategias que permitan sostener la salud económica y financiera de la empresa

Los estudios citados establecen una directa relación entre la morosidad y el peligro de mantener la sostenibilidad financiera de una empresa, lo que nos lleva al análisis de factores que permitan definir estrategias para minimizar este riesgo y mejorar la operación de Recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

## 5 CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Reseña Histórica

La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, en la que se centra el presente trabajo, nació como SERGURI. De acuerdo a (Martinez, 1987) esta entidad (SERGURI) empezó formando parte del sector eléctrico ecuatoriano como uno de los elementos del sector privado. Posteriormente, SERGURI se convirtió en EMELGUR, una de las Empresas Eléctricas Regionales administradas por el INSTITUTO ECUATORIANO DE ELECTRICIDAD ex INECEL. El objetivo, de acuerdo con el art. 30 de la Ley Básica de Electrificación, fue cubrir la necesidad de integrar organismos en empresas regionales para lograr un mayor alcance del servicio a nivel nacional (Rivadeneira, 1987). Todo esto con el fin de lograr llegar con el servicio de energía eléctrica a las provincias de Guayas y los Ríos en los sectores asignados a la Distribuidora, promoviendo el desarrollo económico y en consecuencia mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

En el año 2008 EMELGUR se transformó en la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos y pasó a formar parte de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. Esta se constituyó mediante escritura pública de fusión otorgada el 15 de diciembre de 2008, por medio de la cual se fusionaron las 10 empresas distribuidoras de energía eléctrica que operaban a lo largo del territorio nacional. Cada una de las distribuidoras se convirtió en una Unidad de Negocio. La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, al igual que las demás que forman parte de la Corporación han tenido que desarrollar su operación de distribución de energía eléctrica y comercialización del servicio de

electricidad, bajo los estándares, normativas, procedimientos y procesos establecidos desde la Corporación.

En el año 2013 la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. pasó de ser sociedad anónima a empresa pública, mediante la expedición del Decreto Ejecutivo No. 1459. De esta manera se creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. Los datos expuestos fueron tomados de la Página WEB de CNEL (CNEL, Pagina WEB CNEL, 2022).

La transformación del sector eléctrico obedece a la búsqueda del mejor esquema para la prestación de servicio de distribución de energía eléctrica con altos niveles de calidad, incluyendo el alumbrado público. Así lo estableció el Directorio del CONELEC, en la Resolución Nro. 013/13, adoptada en sesión de 21 de mayo de 2013. A través de este instrumento se autorizó al Director Ejecutivo del CONELEC, para que suscriba el Título Habilitante a favor de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. De esta manera se regularizó la operación para la prestación de los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica y alumbrado público general.

De acuerdo a la información contenida en la página de CNEL (CNEL, Pagina WEB CNEL, 2022), el área de concesión de la Unidad Guayas Los Ríos comprende el 43,67% de la zona geográfica en la Provincia del Guayas, y al 37,04% en la Provincia de los Ríos, atendiendo también sectores en las Provincias de Manabí (4,03%), Cotopaxi (0,38%), Santo Domingo (0,024%) y Santa Elena (0,0005%), en total posee un área asignada de 10.354,14 km<sup>2</sup> con una cobertura de 94,17%.

En cuanto a la actividad comercial, la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos hasta diciembre del año 2021 mantuvo la cantidad de 363.624 clientes activos en el catastro de facturación. Esta cifra constituye el 13,53% correspondiente al total de 2.681.798 de clientes de CNEL EP.

Es necesario resaltar que la operación de CNEL EP, financieramente hablando, se sustenta principalmente en los ingresos por venta de energía y del alumbrado público, cuyos precios de venta se fijan en aplicación de la lógica tarifaria que se establece en los pliegos y que son determinados por el órgano regulador del sector eléctrico ecuatoriano. La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, así como todas las demás Unidades pertenecientes a la Corporación, operan bajo un esquema de autonomía financiera, es decir no se alimentan del presupuesto del estado. Por tanto, se torna indispensable definir mecanismos que permitan mejorar la recaudación y la recuperación de la cartera vencida, con el fin de contar con los recursos para la operación y prestación de un servicio de calidad.

CNEL EP y cada una de sus Unidades de Negocio, entre estas Guayas Los Ríos, cumplen un papel de intermediación, como distribuidoras de energía eléctrica, porque requieren de comprar la energía para venderla a los consumidores finales. Por tanto, existe una interacción importante con actores claves, como son las empresas generadoras de energía eléctrica. Estas constituyen una prioridad en el pago correspondiente a la energía comprada para su distribución.

Otro actor clave para CNEL EP son los clientes, a quienes distribuye el servicio de energía eléctrica y son la razón de ser de la Corporación. Sus clientes son todas

aquellas personas, empresas y entidades en general que consumen la energía distribuida por la Unidad de Negocio y que forman parte de los sectores: productivo, residencial, comercial, las entidades públicas y otros.

En cuanto a los agentes de frontera con los que interactúa CNEL EP, se identifican: el Ministerio rector MERNNR, la EMCO EP y el ARCERNNR, quienes mantienen el papel de reguladores. A pesar que estos actores no intervienen en la operatividad de la empresa, forman parte de la cadena de valor, condicionando su competitividad a través de las regulaciones, disposiciones y normativas que emiten y que inciden en el negocio de distribución de energía eléctrica en el Ecuador.

Finalmente, nos referimos a la plantilla laboral de CNEL EP, que al cierre de 2021 fue de 5.802 funcionarios de planta, 183 ocasionales y 64 servidores que laboran en proyectos. La Unidad de Negocio Guayas Los Ríos registró a esa fecha un total de 711 trabajadores, con quienes desarrolla todas sus actividades comerciales, técnicas y administrativas. Información tomada del plan estratégico de CNEL (CNEL, Plan Estratégico CNEL EP 2022-2025, 2022)

## **5.2 Filosofía Organizacional**

**Misión:** “Distribuir y comercializar energía eléctrica, gestionando la expansión de la cobertura del servicio, con calidad y eficiencia, en un marco de sostenibilidad considerando aspectos técnicos, valor social y de cuidado del medio ambiente para lograr la satisfacción de nuestros clientes.”

**Visión:** De igual manera en el nuevo plan estratégico se re-formuló la Visión de CNEL: “Para el 2025, ser la empresa pública referente en el sector eléctrico del país en términos de eficiencia y modernización, dentro de un marco de sostenibilidad.”

La misión y visión fueron tomadas del nuevo plan estratégico que la empresa definió (CNEL, Plan Estratégico CNEL EP 2022-2025, 2022). Si bien la misión establece que “la razón de ser de CNEL EP y sus Unidades de Negocio radica en la distribución, comercialización y expansión del servicio de energía eléctrica, para lograr la satisfacción de nuestros clientes”; a nuestro juicio debió hacerse un énfasis mayor en la participación del cliente, y el aporte al mejoramiento en la calidad de vida de los ecuatorianos. Este es el núcleo principal y motivo por el cual la empresa y sus colaboradores realizamos nuestra labor diariamente.

En cuanto a la visión que ha definido CNEL EP, si bien es corta, a nuestro criterio no es contundente, porque no proyecta el crecimiento y capacidad que la empresa debe poseer para lograr resultados que reflejen el cumplimiento de un sueño; el sueño de tener una institución fortalecida, siendo este reto el trabajo diario de sus empleados para así contribuir al bienestar de la sociedad, de sus clientes, y el país mismo. El sueño de tener una institución saneada, con un equipo íntegro y comprometido, creando bienestar y que sus funcionarios sean los promotores del desarrollo en este sector a nivel del país.

### **5.3 Valores:**

Los valores de CNEL EP fueron tomados de la Página WEB (CNEL, Pagina WEB CNEL, 2022), los cuales se citan a continuación:

**Integridad:** Importante valor que marcar el Proceder y actuar de los empleados que conformamos la institución, promoviendo la coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace. Actuar con honestidad y respeto a la verdad; que las rendiciones de cuentas se realicen de forma transparente y veraz, y que los resultados se reflejen en los resultados de la Contraloría Social.

**Responsabilidad:** Respetando la oportunidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas; realizando estas con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bienestar de la comunidad y las mejoras de la sociedad.

**Eficiencia:** Lograr que los trabajadores nos apropiemos de los objetivos y metas, alineados a los resultados con calidad, y con el uso adecuado de los recursos asignados y en el tiempo establecido.

**Compromiso:** Respeto y fidelidad de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de CNEL EP, garantizando los derechos individuales y colectivos de sus colaboradores, clientes, proveedores y de la comunidad en general.

#### **5.4 Políticas de Calidad:**

Las políticas citadas a continuación, fueron tomadas del Plan estratégico (CNEL, Plan Estratégico CNEL EP 2022-2025, 2022), las mismas que rigen en CNEL EP para su operación son:

**Eficiencia Corporativa:** enfocada a la maximización de los recursos organizacionales.



**Calidad en servicios y productos:** orientada a la satisfacción del cliente en cuanto a productos y servicios.

**Visión integral:** Lograr la participación de cada uno de los trabajadores que forman la Corporación, con el compromiso de respetar y cumplir cada uno de los valores; enfocados hacia la consecución de los objetivos.

**Gestión sostenible:** CNEL EP incorpora la responsabilidad social para lograr la sostenibilidad a nivel social, ambiental y corporativa.

#### **5.5 Diseño Organizacional:**

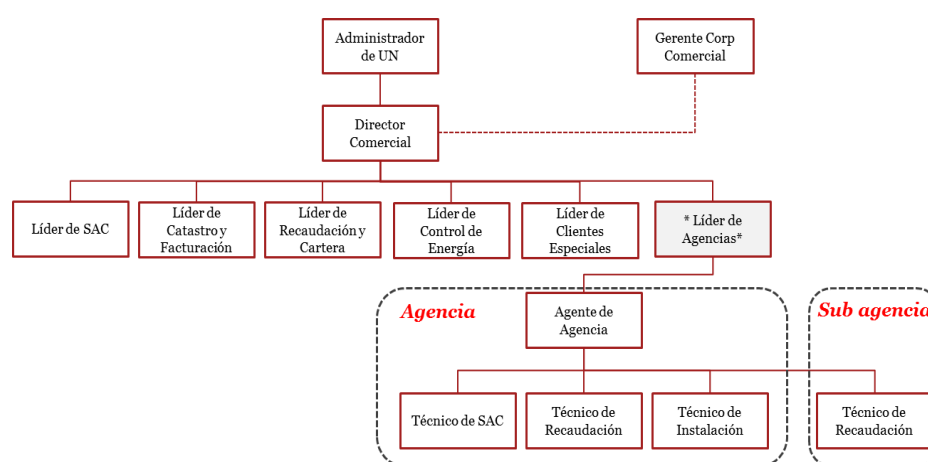
La Gerencia General de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, tiene bajo su dependencia a varias Gerencias Corporativas. Cada una de estas gerencias coordinan los macro-procesos que maneja la empresa en los ámbitos: Comercial, Jurídico, Distribución, Financiero y de Desarrollo Corporativo que maneja el talento humano. También desde estas gerencias se emiten y controlan las regulaciones y directrices que son de cumplimiento obligatorio de las Unidades de Negocio.

Las Unidades de Negocio están representadas por la máxima autoridad que está representada por su Administrador. Este, maneja el ámbito administrativo, técnico, comercial, jurídico y de talento humano circunscrito a la Unidad de Negocio sobre la cual asumió responsabilidad con el encargo de Administrador. Así, en la estructura de las Unidades de Negocio se presentan 4 direcciones: Comercial, Distribución, Administrativa/Financiera y Asesoría Jurídica; y 4 Liderazgos: Planificación, Talento Humano, Tecnología y Asuntos Corporativos.

En consideración que nuestra propuesta de Mejora se enfoca en el proceso de recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, estimamos pertinente presentar la estructura organizacional del área comercial de esta Unidad de Negocio, bajo la cual se dirige la operación de recaudación. Se muestra en la siguiente figura:

**Figura 3**

*Estructura Organizacional de la Dirección Comercial*



Fuente CNEL

**Principales actividades de la Dirección Comercial**

- Administrar, organizar, dirigir y evaluar los procesos relacionados con la gestión comercial (Servicio al Cliente, Facturación y Catastro, Recaudación y Gestión de Cartera, Control de Agencias, Clientes Especiales, Centro de Contacto, Coactiva, Control de Energía y Mercado Eléctrico) dentro del marco de eficiencia, competitividad y optimización de costos.
- Presentar al Administrador de la Unidad de Negocio un Plan Anual de Trabajo alineado a la Planificación Estratégica e institucional de la Corporación y que genere valor para este subproceso, y ejecutarlo previo a la aprobación superior.

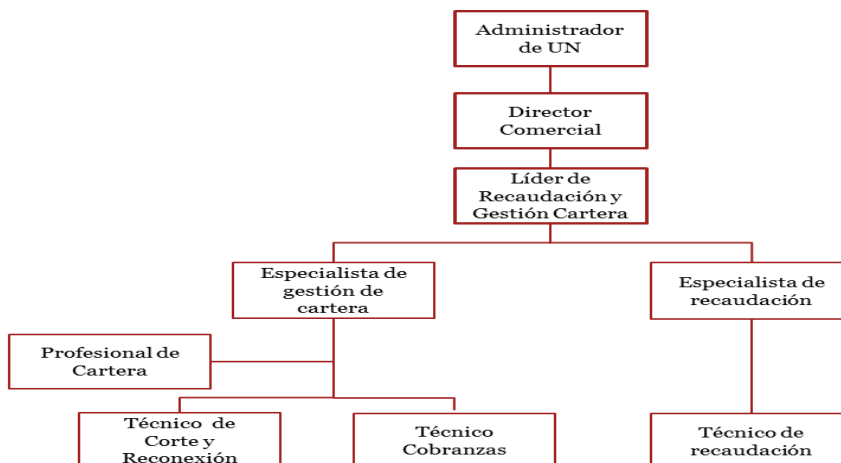
- Administrar la aplicación correcta de los pliegos tarifarios.
- Establecer los parámetros y condiciones para la negociación de los contratos de compra de energía y potencia.

En vista de que nuestro plan de mejora se enfoca en la Operación de Recaudación, estimamos conveniente presentar el organigrama estructural de esta área, el cual se refleja en la siguiente figura:

### **Estructura Organizacional de la Superintendencia de Recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos**

**Figura 4**

*Organigrama Superintendencia de Recaudación*



*Fuente CNEL*

### **Principales actividades de la Superintendencia de Recaudación**

- Controlar el proceso de cartera vencida.

- Dirigir y controlar los procesos de recaudación de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.
- Dirigir y controlar los procesos de corte y reconexión del suministro de energía eléctrica de acuerdo a la normativa vigente.
- Fiscalizar y controlar los contratos con las prestadoras de servicios de transporte de valores, los firmados con los centros autorizados de Recaudación y los Convenios Interinstitucionales relacionados con la recaudación de valores.
- Verificar la actualización de información documentaria correspondiente a la estructura de la cartera, composición de saldos, antigüedad de los mismos.
- Prevenir, recuperar y depurar la cartera de su Unidad de Negocio de conformidad con los reglamentos y procedimientos establecidos.
- Gestionar las acciones legales correspondientes, para proceder a dar de baja la cartera que por su antigüedad ha prescrito en su cobro, de conformidad con las leyes, reglamentos y procedimientos establecidos.
- Revisar y entregar al Juzgado de Coactiva, los expedientes y demás documentación requerida por el área de Coactiva.
- Aprobar y entregar oportunamente la información sobre valores recaudados y documentos contables de soporte, requeridos por la Dirección de Finanzas.

Toda la información relacionada a los organigrama y funciones fueron tomados del Manual de Funciones de CNEL (PWC, 2016)

## **5.6 Productos / Servicios**

Los servicios que entrega la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, y por ende todas sus Unidades de Negocio, son:

- Servicio público de energía eléctrica
- Servicio de alumbrado público general

Brindar el servicio público de energía, se requieren de la prestación de los servicios: técnico y comercial. El primero se relaciona con la infraestructura de líneas de distribución, subestaciones, transformadores, redes de baja tensión con las cuales se lleva la energía eléctrica hasta los usuarios. Las variables asociadas a este servicio son: el nivel de voltaje, variaciones de voltaje y la continuidad del servicio.

A continuación, se describen algunas características del servicio técnico que proporciona CNEL EP a sus usuarios, tal cual consta en su Plan Estratégico (CNEL, Plan Estratégico CNEL EP 2022-2025, 2022):

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, cuenta con una energía disponible anual de 17.139,03 GWh, la cual representa el 65% de la Energía Disponible a nivel Nacional. Por otro lado, la potencia máxima a nivel corporativo se encuentra en 2.730,02 MW.

Los elementos del sistema se categorizan en su mayor parte por las siguientes etapas funcionales descritas:

**Alta Tensión Nivel I:** Sub-transmisión (69 kV): A nivel de sub-transmisión se cuenta con -30- puntos de entrega, donde recibe la energía eléctrica desde las Centrales de CELEC EP. El total de Líneas de Sub-transmisión suman -270- y 3.784 km de longitud de red, existen -392- Subestaciones de Transformación (225 CNEL EP y 167 particulares) con una capacidad total de 4.585 MVA.

**Media Tensión:** Alimentadores (13.8 kV): El total de alimentadores en CNEL EP es de 907 con 58.667 km de longitud de red, existen 204.546 transformadores de distribución con una capacidad instalada de 8.032 MVA.

**Baja Tensión:** Secundario (240/120 V): El total de red secundaria en CNEL EP es de 45.391 km de longitud, existen 2.338.936 acometidas que suman un total de 45.315 km a nivel territorial, la cantidad de luminarias totales es de 860.845 con 153 MW y 2.671.879 medidores.

El servicio comercial se brinda con la apertura del mismo en cualquier categoría que el cliente desee y luego se ofrecen las siguientes prestaciones:

- La facturación de los servicios instalados, cuyo producto final es la factura entregada, acorde al consumo mensual que hubiere mantenido el cliente.
- La recaudación de los valores facturados, que se realiza en los lugares autorizados y entidades financieras que poseen convenios de recaudación con CNEL EP .
- Mantenimiento de los equipos de medición como: los accesorios (acometidas, disyuntores, caja de distribución, etc.) cuyo producto es el arreglo de los equipos.
- El servicio de atención a clientes, mediante la recepción, análisis, tratamiento y entrega o solución de todos los requerimientos de los clientes a través de los distintos canales de comunicación, el producto final es la absolución a las consultas del cliente, tiempos y requisitos para sus trámites.

Como soporte de los servicios descritos es importante mencionar que CNEL EP cuenta con un call center a través del cual se atienden los requerimientos de los clientes, tanto técnicos como comerciales. La operatividad de esta dependencia maneja un esquema 24/7.

Adicionalmente en la definición del servicio comercial se hace necesario mencionar las agrupaciones y clasificación en los que se encasillan los clientes, denominada tarifa, la misma que se establece en función de la declaración de uso del servicio. El principal uso de la energía es doméstico en razón de lo cual la tarifa residencial constituye el 92,45% de la clientela correspondiente a la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos; le sigue el uso comercial; la tarifa comercial agrupa el 5,6% de dlos clientes; luego el uso industrial, siendo que la tarifa industrial representa el 0,23% de la clientela señalada; las demás tarifas corresponden al 1,62% de todos los clientes de la Unidad.

CNEL EP hasta fines del año 2021 registró una facturación de 1.232 millones de dólares por concepto de venta de energía y de la normalización de las actividades en general. A la misma fecha, en la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos se facturaron \$226'681.578,79 dólares, con un total de móvil anual para la recaudación de \$252'419.266,55 dólares.

En lo que respecta al alumbrado público este se incorpora a la factura como un consumo de energía, bajo el concepto del servicio a cancelar por el beneficio de disfrutar de vías iluminadas. El alumbrado público contribuye al bienestar de la comunidad en general, y la seguridad que representa la iluminación de las vías, pasajes y accesos a poblaciones. Por este motivo, CNEL se ha enfocado en expandir su

Sistema de Alumbrado Público General con el fin de cubrir la demanda que requieren las poblaciones y la ciudadanía en general.

## **5.7 Diagnóstico Organizacional**

### **5.7.1 Análisis FODA**

A continuación se detallan los factores que influyen en el FODA de la Unidad de Negocio:

#### **Fortalezas**

- ✓ La Dirección Comercial cuenta con recurso humano con vasta experiencia y capacitación
- ✓ La rotación del recurso humano es mínima.
- ✓ El servicio eléctrico que se brinda es de buena calidad
- ✓ En vista que el mercado de la Corporación es monopólico, no hay amenaza de nuevos entrantes.
- ✓ La recaudación se realiza en un 100% a través de entidades financieras que otorgan el servicio de recaudación y de todos sus canales que estas ofrecen
- ✓ El mercado de la Unidad tiene un crecimiento expansivo tanto en el sector masivo residencial, como en el sector industrial

#### **Oportunidades**

- ✓ A corto plazo se realizará el cambio del Sistema Comercial
- ✓ Posibles nuevas alianzas para ampliar la cobertura del servicio de cobranzas
- ✓ Implementación de un sistema pre-pago para los clientes que necesitan un nuevo servicio.
- ✓ Cabildear para que el órgano rector autorice el requisito de un medio de pago para los nuevos servicios.



**Debilidades**

- ✓ Sistemas informáticos comerciales que no están integrados y se ejecutan en diferentes ambientes
- ✓ Existe poca comunicación, tanto interna como externa
- ✓ La metodología usada en el seguimiento de los procesos comerciales es escasa y engorrosa
- ✓ Existe dependencia externa para el cumplimiento de objetivos
- ✓ La estructura organizacional no está bien definida y se diluyen responsabilidades.
- ✓ La cultura de pago de los clientes es muy débil.
- ✓ La imagen y prestigio de CNEL no está bien posicionado en la mente de sus clientes
- ✓ Mercado constituido en un 40% aproximadamente de clientes que habitan en el sector rural

**Amenazas**

- ✓ Incidencia Política en la administración de la corporación, lo que origina inestabilidad y cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.
- ✓ Cambios constantes de mandos medios y altos que diluyen la gestión
- ✓ Notable inherencia sindical en la administración del Talento Humano
- ✓ La crisis económica y sanitaria afecta a la gestión y recuperación de la cartera vencida.
- ✓ Los sistemas fotovoltaicos como productos sustitutos.

## **5.8 Análisis de factores internos**

La herramienta FODA permitió realizar un análisis del comportamiento del cliente, determinando que, si bien para la organización resulta una fortaleza el hecho de mantener un mercado cautivo, el cliente no ha generado una fidelización hacia la organización, lo que se traduce en una mala cultura de pago y el incremento de la cartera vencida. La propuesta de mejora plantea en su desarrollo, ejecutar trabajos de investigación cualitativo que permitan definir los principales factores que influyen en el nivel de morosidad de los clientes. Una de las hipótesis está ligada con el valor percibido por el cliente en cuanto a la prestación del servicio; de manera posterior se consideran otros factores a medir, tales como: la percepción de la calidad de la facturación por parte del cliente; así como otros factores de índole socio económico que incide en este comportamiento, tales como: el nivel de pobreza, analfabetismo, poca accesibilidad a medios de pago, nuevas zonas que son conflictivas en las que se dificulta el desarrollo de la gestión comercial.

Con el análisis del comportamiento del cliente, resalta un ingrediente que es necesario analizar más profundamente: el acceso a medios de pago. Como se explicó en los elementos del FODA una de las fortalezas de la organización es que toda la operación de recaudación se realiza a través de las entidades financieras, mismas que al pertenecer al sector privado tienen una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, a diferencia de una empresa pública. En este sentido hemos planificado realizar el análisis de nivel de bancarización del área de concesión de la Unidad de Negocio, con la finalidad de definir las áreas que deben ser reforzadas con más cantidad de puntos de pago por parte de las entidades financieras.

Se puede mencionar también que la estructura vertical que poseen las Unidades de Negocio, hace que los clientes se sientan insatisfechos en ciertas ocasiones, ya que al requerir de un servicio deben intervenir varias áreas. Tal es el caso de un reclamo que presenta el cliente, el mismo debe ser resuelto por el área de Atención al Cliente, y la factura será cancelada por el cliente únicamente si su reclamo fue atendido; con este ejemplo se muestra cómo la demora en la resolución de reclamos, influye en el crecimiento de la cartera vencida, afectando al área de Recaudación.

Al igual, la estructura organizacional de CNEL EP al no encontrarse aprobada por el Directorio, acarrea una situación interna que incide de manera negativa sobre la cultura laboral, afectando el desempeño de los empleados, sean estos operativos o de mandos medios, puesto que, al no encontrarse empoderados con funciones específicas, se diluye la responsabilidad para el cumplimiento de sus tareas, existiendo inclusive funciones repetitivas entre un cargo y otro de la actual y nueva estructura.

La toma de decisiones en CNEL EP se encuentran centralizadas, en las Unidades de Negocio para incursionar en nuevos proyectos tecnológicos, éstos deben ser planteados y consensuados tanto a la Gerencia Comercial como a la de Tecnología de la Información; además de la limitación de los recursos económicos con los que cuenta el presupuesto de las Unidades de Negocio, por lo que no es posible implementar ningún proceso tecnológico que no esté alineado al esquema corporativo, situación que en determinadas ocasiones limita la operatividad comercial acorde a la realidad de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

## 5.9 Análisis de Factores Externos

Según lo identificado en la matriz FODA así como considerando la realidad existente en CNEL EP, las amenazas relativas a la incidencia sindical y política, que motiva los cambios constantes de los altos mandos (Gerencia General, Gerencias Corporativas y/o Administradores de las Unidades de Negocio) en la Corporación, son factores externos graves que limitan la gestión y la continuidad de los procesos y proyectos encaminados en diferentes áreas, afectándose el mejoramiento continuo que requiere la institución. Dicho factor influye además en el comportamiento y cultura laboral, para nuestro caso del Plan de Mejoramiento, corresponde revisar en el área comercial, afectando de tal forma que los funcionarios del área de Recaudación y Cartera no desarrollen sus actividades cotidianas con una alta motivación, ni deseo de ser más competitivos y comprometidos para lograr y/o superar las diferentes metas impuestas para el área.

De las oportunidades mencionadas en la matriz, es necesario resaltar la implementación de un nuevo Sistema Comercial, por el impacto que tendrá, ya que este coadyuvará en el mejoramiento de la comunicación interna entre las áreas, así como de la infraestructura tecnológica existente, con lo cual permitirá alcanzar los objetivos propuestos, ayudando a la empresa a obtener el efecto máximo deseado que se espera sea el resultado de este nuevo aplicativo comercial.

Luego de todo este análisis se concluye que la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos mantiene un serio problema de morosidad que genera una cartera por cobrar que se incrementa mes a mes, lo cual se debe a que la recaudación no llega a ser constante y sostenida sobre el nivel del 100%, situación que origina la urgencia en llevar a cabo distintas gestiones. Las acciones a incluir en este plan de mejora considerarán al cliente

en primer lugar, identificando las causas de su comportamiento de pago, relevando la percepción del servicio que estos poseen, a fin de sugerir cambios en los factores relacionados con los aspectos tecnológico y administrativo, y sobre todo con el aprovechamiento del cambio del Sistema Comercial, con lo cual se pueden también modificar los procesos más significativos en el área comercial.

En base a las dimensiones socioeconómicas que pudieran estar incidiendo en el comportamiento de los clientes, será necesario sugerir que la organización haga más presencia en sus comunidades, ejerciendo y aplicando su responsabilidad social. En este sentido se plantea el desarrollo de programas de ayuda a la comunidad que pudieran a empezar a generar una mayor fidelidad de esta hacia CNEL EP. De paso se trata el problema en las zonas conflictivas, trabajando en conjunto con los líderes de estas comunidades y las autoridades del sector.

## 6 CAPITULO IV: RESULTADOS

### 6.1 Marco metodológico

#### 6.1.1 *Técnicas, Herramientas e Instrumentos*

Para el desarrollo de la propuesta del Plan de mejora de la operación de recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, en primera instancia se definió la recolección de datos considerando que en el análisis a desarrollar se requiere de las metodología cuantitativa y cualitativa.

La recolección de datos es fundamental, como se establece en (EPNEWMAN, 2022), cuando desarrolla el tema de investigación comercial: “los profesionales del ámbito de marketing necesitan información oportuna, precisa y actual sobre los consumidores y la competencia para tomar decisiones operativas y estratégicas”. A través del análisis de datos se persiguió obtener la información oportuna y precisa del mercado que nos ayudará a delinear la propuesta de mejora.

La recolección de datos partió con la definición del objetivo de la investigación enfocado en el análisis de todos los factores relacionados con la operación de la recaudación. En este sentido los datos se relacionan con información de variables tales como tarifa de los clientes, tipo de clientes, variables de tipo geográficas como provincia, cantón, ubicación de puntos de recaudación, evolución de la cartera, comportamiento de la recaudación, y su relación causal con diferentes variables; condiciones del entorno en el cual se desenvuelve el cliente, buscando una relación causal con el grado de morosidad que registra la Unidad de Negocio.

La primera fuente de información fue la secundaria, recurriendo a información estadística disponibles en las bases de datos de la Unidad de Negocio sobre la recaudación y la cartera en los últimos seis meses. Esta información fue analizada usando como herramienta la investigación descriptiva y causal. El diseño de investigación descriptiva, como se indica en el tema de investigación comercial (EPNEWMAN, 2022), es útil para describir comportamientos de clientes, o de variables como la recaudación, que es lo que nos interesa; así como la evolución de la cartera. La investigación causal, nos permitirá investigar relaciones causa-efecto, considerando que nuestra variable dependiente es la recaudación.

A fin de obtener información respecto de nuestros clientes y su entorno recurrimos a la herramienta de investigación exploratoria, usando para el efecto la técnica cuantitativa la misma que necesita el uso de instrumentos de medición y comparación y que para nuestro caso hemos utilizado la encuesta. La intención fue capturar información puntual del momento relacionadas a la manera como los clientes realizan el proceso de pago; y cómo contribuye este comportamiento al incremento del nivel de morosidad. La relación del entorno del cliente con su cultura de pago; su proximidad a la tecnología y su comportamiento de pago. Como se indica en (EPNEWMAN, 2022), para realizar la encuesta definimos las preguntas orientadas a obtener la información indicada líneas atrás, con opciones de respuestas cerradas incluidas en el cuestionario. A fin de obtener una muestra representativa, definimos el tamaño de la misma mediante el uso de la fórmula estadística que se indica a continuación:

### Figura 5

#### Fórmula Estadística Muestra

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

Fuente: (Repositorio Insitucional, 2022)

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. (Hernández Sampieri, 2018)

La búsqueda de datos también se orientó a la identificación de los puntos de recaudación que mantienen los proveedores del servicio de recaudación en línea en el convenio de prestación de este servicio para CNEL EP. Recurrimos a una fuente de información secundaria externa, ya que esta información no estaba disponible en la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. Para el análisis de estos datos también aplicamos técnicas cualitativas y cuantitativas. La metodología cualitativa es partícipe de este plan de mejora, desde el instante en que se requiere analizar los lugares en los que los clientes se sienten más afectados por no encontrar cercano un punto de pago de su factura, así como demás factores que le impiden crear una buena cultura de pago.

En la tabla 5, que se muestra a continuación se resume la información, fuentes y técnicas e instrumentos utilizados.



**Tabla 5***Información, Fuentes, Técnicas e Instrumentos*

INFORMACIÓN, FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS				
INFORMACION	TIPO INFORMACIÓN	FUENTE	TECNICA	INSTRUMENTO
ESTADÍSTICA DE CARTERA	SECUNDARIA	INTERNA	CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	BASE DATOS UN GLR
ESTADÍSTICAS DE RECAUDACIÓN	SECUNDARIA	INTERNA	CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	BASE DATOS UN GLR
DETALLE DE PUNTO DE RECAUDACIÓN POR PROVEEDOR	SECUNDARIA	EXTERNA	CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	BASE DATOS CNEL EP
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS	PRIMARIA	EXTERNA	CUANTITATIVA	ENCUESTA

*Fuente: Elaboración Propia*

## 6.2 Diagnóstico

La propuesta de mejora de la operación de recaudación de Guayas Los Ríos, se enfoca totalmente en la importancia de aumentar los niveles de ingresos y lograr la recuperación de la cartera, en virtud que estos recursos son necesarios para la prestación del servicio de distribución de la energía eléctrica en el área de concesión de la Unidad de Negocio: bajo este criterio el índice de recaudación móvil anual de Guayas Los Ríos es una de las unidades de muestreo, el cual posee un comportamiento sostenido que se mueve en el rango del 96% al 98% mensual. Si bien este índice cumple con las metas corporativas establecidas para la Unidad de Negocio, también significa aceptar un incremento de la cartera a un ritmo mensual del 2 al 4%, lo que afecta la salud financiera de la empresa. Sumado a esto existe un monto de cartera de clientes activos e inactivos que representan una oportunidad para el mejoramiento de los resultados de la recaudación.

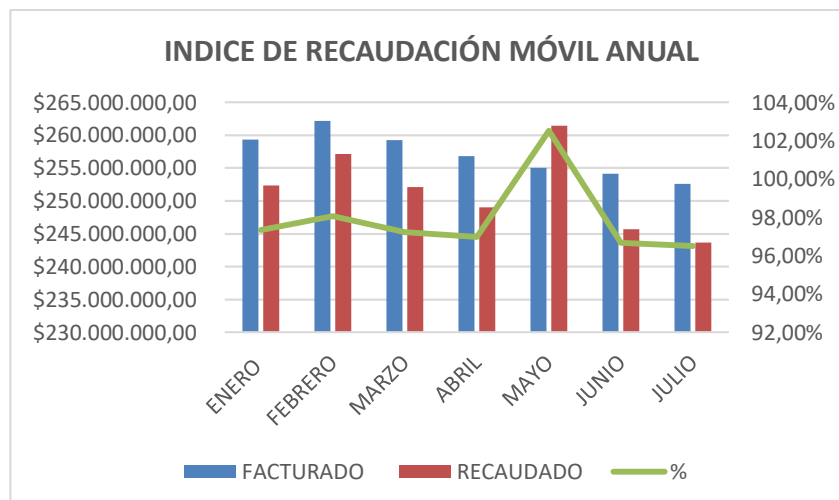
Para mejor apreciación de lo indicado, a continuación, se presentan las estadísticas correspondientes al índice de recaudación, la facturación y la recaudación en varios períodos y otros en acumulado de los últimos 12 meses.

**Tabla 6***Índice de Recaudación Móvil 2022*

<b>Índice de Recaudación Móvil 2022</b>			
<b>Mes</b>	<b>Facturado</b>	<b>Recaudado</b>	<b>%</b>
ENERO	\$259.288.609,29	\$252.387.586,14	97,34%
FEBRERO	\$262.168.846,45	\$257.109.733,26	98,07%
MARZO	\$259.253.353,67	\$252.091.880,40	97,24%
ABRIL	\$256.780.275,47	\$249.017.587,56	96,98%
MAYO	\$255.045.322,00	\$261.442.014,76	102,51%
JUNIO	\$254.144.905,58	\$245.688.064,54	96,67%
JULIO	\$252.552.950,86	\$243.692.834,28	96,49%

*Fuente: Sistema Comercial CNEI*

El índice registra el comportamiento que se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 6***Indicador de Recaudación*

*Fuente: Estadística de CNEI EP*

Tal como se muestra gráficamente, cada mes queda un valor remanente del valor facturado de la emisión, el mismo que se va sumando a la cartera; y que nos motiva a delinear las estrategias que permitan su recuperación mensual.

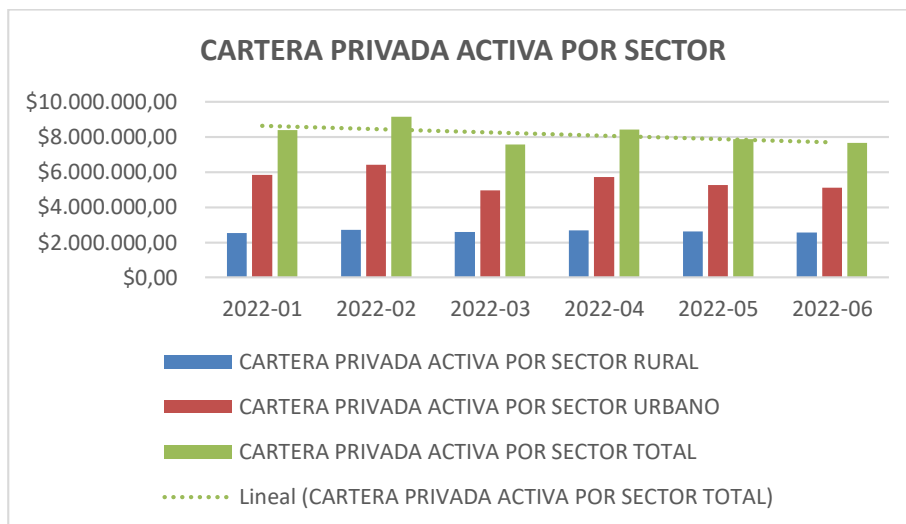
Seguido se presenta la tabla 7, con las estadísticas de la cartera activa por sector y su evolución en los últimos seis meses. Como se aprecia, existe una lenta tendencia a la baja en la cartera total. Este efecto se logra por la disminución de la cartera del sector urbano; en tanto que el sector rural presenta un comportamiento sostenido. De esta revisión se colige la necesidad de definir las estrategias requeridas por cada uno de los sectores motivando al cliente al pago de sus valores pendientes.

**Tabla 7**

*Sectorización de Cartera*

<b>CARTERA PRIVADA ACTIVA POR SECTOR</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>RURAL</b>	<b>URBANO</b>	<b>TOTAL</b>
2022-01	\$2.534.897,52	\$5.854.110,90	\$8.389.008,42
2022-02	\$2.723.544,27	\$6.424.748,03	\$9.148.292,30
2022-03	\$2.606.526,77	\$4.978.911,61	\$7.585.438,38
2022-04	\$2.688.906,01	\$5.725.453,67	\$8.414.359,68
2022-05	\$2.614.951,36	\$5.263.773,93	\$7.878.725,29
2022-06	\$2.564.822,10	\$5.103.554,43	\$7.668.376,53

*Fuente: Sistema Comercial CNEL EP*

**Figura 7****Sectorización de Cartera**

*Fuente: Sistema Comercial CNEI EP*

Hemos querido presentar la cartera considerando su distribución a través de la variable correspondiente al tipo del sector, según la distribución geográfica, es decir tomando en cuenta la dispersión de los clientes a lo largo de los 10,000 km<sup>2</sup> del área de concesión de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, que con esta clasificación se puede identificar los niveles de recaudación y cartera, los mismos que analizados a profundidad nos permiten definir soluciones encaminadas a elevar el índice de recaudación, y la recaudación propiamente dicha.

Para respaldar de manera más profunda el criterio de que la dispersión como un factor importante en el grado de morosidad, también presentamos la cartera por cantones, unidades geográficas que permiten determinar la dispersión de los clientes. Los **cantones en el Ecuador** son las divisiones administrativas de segundo nivel de Ecuador. La República del Ecuador está dividida en 24 provincias que a su vez están divididas en 221 cantones. Los cantones a su vez están subdivididos en parroquias, las

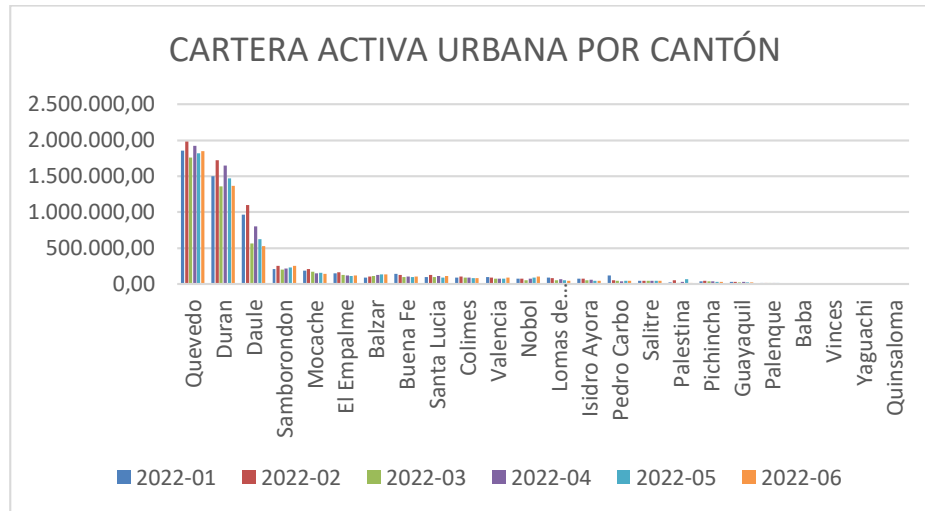
que se clasifican entre urbanas y rurales. (Anexo:Cantones de Ecuador, 2022). Este criterio de división administrativa es el que hemos utilizado para la segmentación y análisis de la cartera que se muestra en la tabla a continuación:

### Figura 8

#### *Cartera por Cantón Urbana y Privada*

<b>CARTERA ACTIVA URBANA-PRIVADA</b>						
<b>CANTON</b>	<b>2022-01</b>	<b>2022-02</b>	<b>2022-03</b>	<b>2022-04</b>	<b>2022-05</b>	<b>2022-06</b>
Quevedo	1.854.874,94	1.983.819,71	1.759.771,96	1.919.811,95	1.819.903,09	1.846.231,43
Duran	1.498.478,12	1.719.299,14	1.358.894,61	1.650.751,84	1.472.600,21	1.365.874,64
Daule	965.447,52	1.101.367,53	562.176,52	801.202,94	621.263,92	527.908,34
Samborondon	210.577,04	250.537,74	201.835,60	215.037,19	225.778,31	250.137,65
Mocache	188.368,06	207.659,76	170.038,19	147.909,24	153.796,90	139.160,25
El Empalme	148.659,42	158.894,45	128.937,80	115.583,14	113.002,68	115.842,10
Balzar	88.014,58	103.021,91	109.204,97	125.234,47	129.377,12	130.451,62
Buena Fe	143.568,44	123.264,99	96.837,28	100.712,55	97.963,11	101.446,87
Santa Lucia	93.691,48	125.555,48	93.957,18	107.569,62	86.900,30	109.345,25
Colimes	84.663,92	101.003,79	91.580,61	90.862,58	77.540,27	81.031,17
Valencia	94.873,56	89.344,38	76.228,04	73.854,32	70.985,56	84.934,36
Nobol	73.698,64	74.977,25	48.709,34	71.218,65	85.262,38	99.574,43
Lomas de Sargentillo	86.444,62	83.146,16	53.269,86	63.422,75	49.314,47	45.823,85
Isidro Ayora	72.030,28	71.384,17	52.459,70	56.110,93	45.543,46	44.467,56
Pedro Carbo	114.620,82	50.416,57	41.847,16	37.598,85	40.393,46	39.860,91
Salitre	39.877,20	40.052,17	42.707,20	41.288,28	43.975,74	41.227,02
Palestina	22.632,74	53.051,74	16.685,89	30.263,30	63.897,52	15.598,35
Pichincha	34.918,67	41.735,40	32.777,49	32.479,81	26.321,41	26.030,42
Guayaquil	25.022,62	27.712,96	22.040,65	26.241,45	21.595,33	23.037,34
Palenque	11.382,04	11.307,22	11.724,85	10.585,19	10.269,44	8.488,02
Baba		4.006,63	4.206,85	4.324,25	4.595,72	4.346,24
Vinces	1.530,16	1.786,43	1.700,03	1.662,58	1.674,48	1.427,06
Yaguachi	339,85	875,11	792,98	799,55	865,26	739,45
Quinsaloma	396,18	527,34	526,85	928,24	953,79	570,10

Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

**Figura 9****Cartera Urbana por Cantón**

Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

La cartera urbana se concentra en los cantones Quevedo, Durán y Daule, donde se ubican las oficinas principales de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. En tamaño geográfico éstos son los más grandes y los que mayor cantidad de clientes registran. En la siguiente tabla 9 se muestra la cartera activa del sector rural:

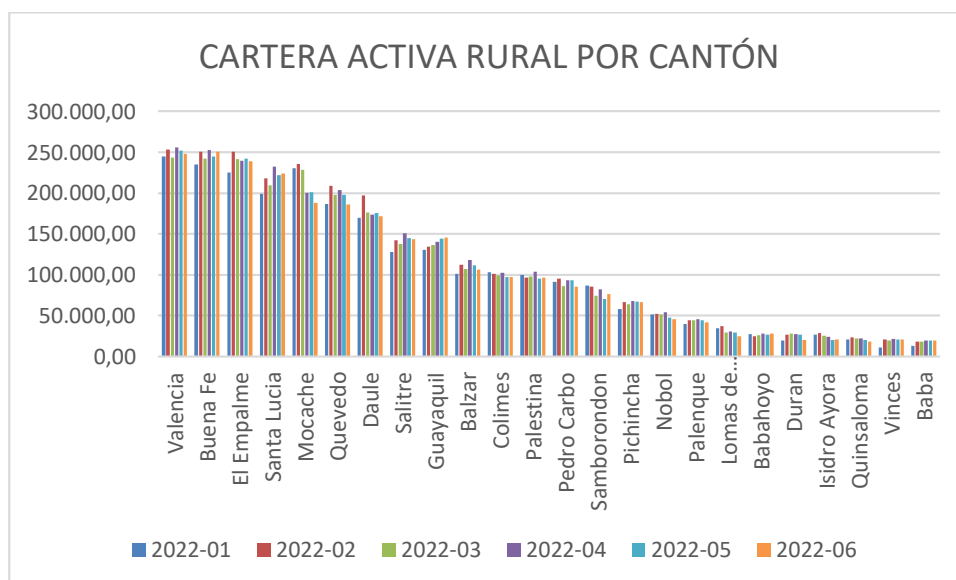
**Figura 10****Cartera Rural Privada**

CARTERA ACTIVA RURAL PRIVADA						
CANTON	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06
Valencia	244.972,87	253.183,48	243.416,49	255.620,58	252.137,86	248.085,52
Buena Fe	234.984,28	250.800,49	242.419,69	252.894,79	244.939,08	250.588,68
El Empalme	225.147,66	250.638,22	241.682,99	239.466,93	242.241,04	239.056,25
Santa Lucia	199.180,03	217.825,34	209.262,30	232.069,94	222.155,63	223.955,00
Mocache	230.456,66	235.789,16	228.579,74	200.319,69	201.227,08	187.626,53
Quevedo	186.921,64	209.003,64	197.716,85	203.883,01	197.486,13	186.243,94
Daule	169.594,88	196.759,81	176.256,02	173.385,67	175.255,76	171.925,58
Salitre	127.814,84	142.068,99	137.575,66	150.992,28	144.580,07	143.367,92
Guayaquil	130.200,13	134.590,98	136.125,54	140.351,80	144.009,26	145.410,41
Balzar	101.160,62	112.030,71	106.998,57	118.383,01	111.299,10	106.568,87
Colimes	103.124,97	100.989,95	99.442,17	102.261,90	96.877,56	96.937,05
Palestina	99.931,23	96.417,19	97.838,03	103.899,60	95.468,76	96.558,01
Pedro Carbo	91.468,24	95.131,25	86.284,93	93.539,19	93.325,94	85.158,38
Samborondon	87.037,97	85.107,70	74.096,00	82.002,94	70.452,16	76.537,63
Pichincha	58.270,38	66.511,90	63.891,62	67.932,75	66.993,35	66.634,92
Nobol	51.283,40	51.912,31	51.188,26	53.874,52	47.547,52	45.501,04
Palenque	39.657,43	44.047,19	44.132,98	45.616,36	44.594,69	41.556,44
Lomas de Sargentillo	34.665,20	37.213,72	29.116,42	30.333,96	29.198,52	24.811,25
Babahoyo	27.232,53	24.585,07	25.830,19	27.655,92	26.781,17	27.702,95
Duran	19.763,26	26.499,01	28.087,14	27.013,06	26.778,77	20.234,50
Isidro Ayora	26.574,97	28.834,69	25.199,46	23.869,91	20.409,52	20.976,53
Quinsaloma	20.917,63	23.667,13	22.267,36	21.898,27	20.032,06	18.080,82
Vinces	10.723,27	20.485,98	19.757,84	21.245,88	20.611,33	20.679,69
Baba	12.683,25	18.345,98	18.240,33	19.192,74	19.258,57	19.434,09

Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

**Figura 11**

Gráfico de Cartera por Cantón



Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

En cuanto a la cartera del sector rural, esta se concentra en los cantones Valencia, Buena Fe, El Empalme, Santa Lucía y Mocache. Estos son cantones secundarios de las Provincias Guayas y Los Ríos; en donde se registra mayor ruralidad.

En la tabla y gráfico siguientes, hemos considerado importante también presentar la cartera por tarifa, tanto urbana como rural:

**Tabla 8**

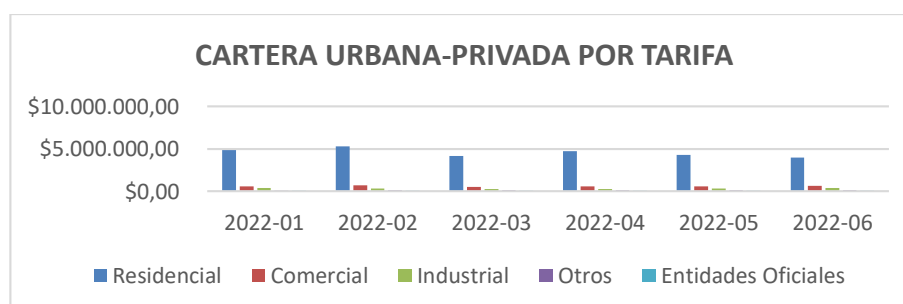
*Cartera Urbana Privada por Tarifa*

CARTERA URBANA - PRIVADA - POR TARIFA						
TARIFA	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06
Residencial	\$4.843.278,99	\$5.279.084,79	\$4.152.060,38	\$4.737.733,53	\$4.293.975,16	\$3.982.144,54
Comercial	\$549.376,78	\$667.334,61	\$470.050,52	\$583.936,63	\$549.947,25	\$631.226,50
Industrial	\$385.430,33	\$325.833,26	\$244.996,90	\$249.993,94	\$313.623,19	\$365.130,34
Otros	\$60.280,22	\$138.915,08	\$99.151,56	\$139.911,73	\$92.497,11	\$122.540,39
Entidades Oficiales	\$15.744,58	\$13.580,29	\$12.652,25	\$13.877,84	\$13.731,22	\$2.512,66

Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

**Figura 12**

*Cartera por Tarifa*

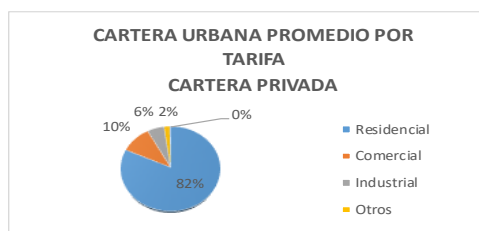


Fuente: Sistema Comercial CNEL EP



**Figura 13****Cartera por Tarifa y Promedios Totales**

TARIFA	CARTERA PROMEDIO
Residencial	\$4.548.046,23
Comercial	\$575.312,05
Industrial	\$314.167,99
Otros	\$108.882,68
Entidades Oficiales	\$12.016,47



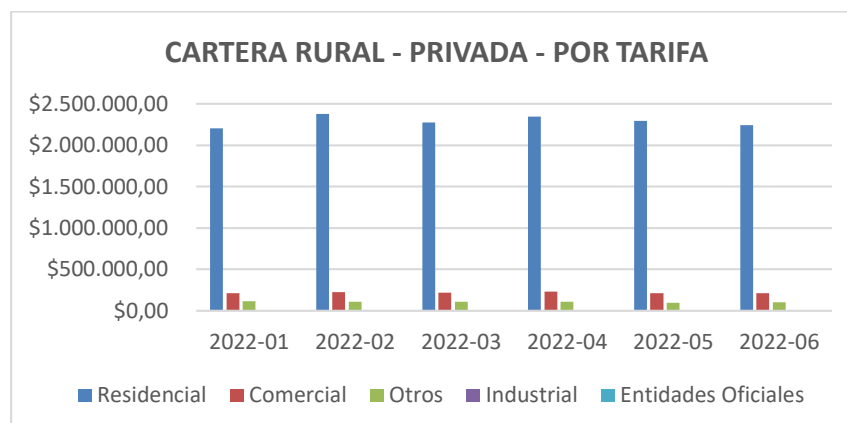
Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

En los gráficos y figuras relacionadas con la Cartera urbana privada, se certifica que el grueso de la cartera se concentra en la tarifa residencial, considerado también la clientela masiva, pues en esta tarifa se concentra la mayor cantidad de clientes. La gestión comercial sobre estos clientes demanda de actividades de campo que requieren de recursos para generarlas, ejecutarlas y controlarlas de forma masiva.

**Figura 14****Cartera Rural por Tarifa**

<b>CARTERA RURAL - PRIVADA - POR TARIFA</b>						
TARIFA	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06
Residencial	\$2.205.146,33	\$2.378.336,32	\$2.274.233,40	\$2.347.841,67	\$2.296.259,63	\$2.242.290,69
Comercial	\$211.181,16	\$227.406,94	\$219.343,96	\$229.603,61	\$213.585,41	\$213.426,49
Otros	\$114.536,75	\$110.296,43	\$107.057,66	\$105.497,79	\$98.885,92	\$102.675,54
Industrial	\$1.965,28	\$5.149,52	\$3.747,26	\$4.179,24	\$4.466,00	\$4.579,84
Entidades Oficiales	\$2.068,00	\$2.355,06	\$2.144,49	\$1.783,70	\$1.754,40	\$1.849,54

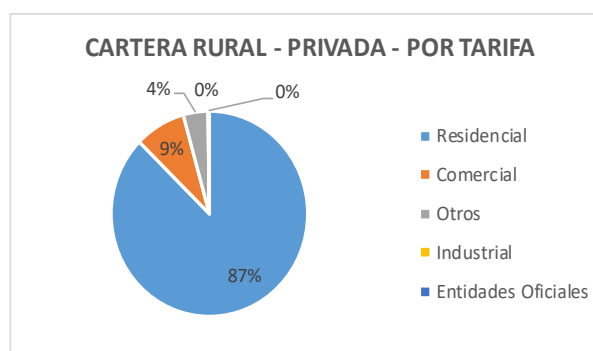
Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

**Figura 15****Gráfico Cartera por Tarifa**

Fuente: Sistema Comercial CNEL EP

**Figura 16****Cartera Rural por Tarifa y Promedios**

TARIFA	PROMEDIO
Residencial	\$2.290.684,67
Comercial	\$219.091,26
Otros	\$106.491,68
Industrial	\$4.014,52
Entidades Oficiales	\$1.992,53



Fuente: Sistema Comercial de CNEL

La cartera fue uno de los primeros factores analizados en el diagnóstico, por tener un peso de consideración en la operación de recaudación y sus resultados. El análisis de las estadísticas de cartera nos permite deducir los siguientes aspectos que nos sirven para dicho diagnóstico, enunciados a continuación:

1.- El análisis cuantitativo de la cartera nos permitió confirmar la teoría planteada en el problema. La morosidad se registra tanto en las zonas urbanas como

en las zonas rurales; aunque por el mayor nivel de consumo de energía eléctrica en las zonas urbanas, en estas zonas también se registra una mayor cartera.

2.- Contrario a lo que habíamos planteado inicialmente en la definición del problema, el factor de dispersión no es determinante en la operación de recaudación, ni en la acumulación de cartera. Esto se demuestra en el análisis de la estructura de la cartera por cantones. Los cantones en los que se concentra la mayor la cantidad de cartera, son aquellos que de acuerdo al estudio Informe Nacional del Ecuador para la tercera conferencia (Scholz y otros, 2015) contiene a las ciudades de Quevedo, Daule y Duran; la tercera de ellas catalogada como gran ciudad y las otras dos catalogadas como ciudades medianas. Los cantones del mismo nombre son los principales para la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos; y en ellos se asientan las oficinas principales, también.

3.- El comportamiento de la cartera por tarifa, confirma nuestro criterio, que la mayor morosidad se presenta en los clientes de tarifa residenciales. Es decir, la falta de cultura de pago es más contundente en los hogares de las familias que forman la clientela de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. Es comportamiento demanda un estudio más profundo en cuanto a condiciones socio económicas y el entorno de los clientes de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, en busca de alternativas de solución al problema de la morosidad y el logro de mejora de la operación de recaudación.

## Figura 17

### Distribución Poblacional

**Tabla 2. Distribución poblacional en el territorio (Ecuador 2001 - 2010).**

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010). Elaboración: MIDUVI (2015).

CATEGORÍA	DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL <sup>6</sup>			
	2001		2010	
Ciudad Metrópoli <sup>7</sup>	<b>43%</b>	Guayaquil y Quito	<b>41%</b>	Guayaquil y Quito
Ciudad Grande <sup>8</sup>	<b>57%</b>	Cuenca, Machala, Portoviejo, Manta, Ambato y Santo Domingo	<b>59%</b>	Cuenca, Machala, Portoviejo, Manta, Durán, Santo Domingo
Ciudad Mediana <sup>9</sup>		Riobamba, Esmeraldas, Milagro, Ibarra, Loja, Babahoyo, Quevedo, Durán, Latacunga, La Libertad y Santa Elena		Riobamba, Esmeraldas, Milagro, Ibarra, Loja, Babahoyo, Quevedo, Rumifahui, Ambato, Santa Elena, La Libertad
Ciudad Pequeña <sup>10</sup>		(N. 202) <b>Top 10 en población:</b> Otavalo, Tulcán, Chone, Pasaje, Santa Rosa, Jipijapa, Daule, Lago Agrio, Huaquillas, Quinindé		(N. 205) <b>Top 10 en población:</b> Otavalo, Latacunga, Daule, Salina, Pasaje, Tulcán, Chone, Montecristi, Quinindé, Santa Rosa

Fuente: Informe Nacional del Ecuador para la tercera conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo sostenible Hábitat III

Otro de los factores que influyen en la problemática, motivo del presente estudio es la forma de cómo se realiza la recaudación en la Unidad de Negocio; la misma que se lleva en un 100% a través de entidades recaudadoras externas y todos los canales que estas ofrezcan. Este modelo de trabajo, ha venido afectando el índice debido al bajo nivel de bancarización de los usuarios de CNEL.

Así mismo, se considera como otra de las causas influyentes a la problemática producto de este estudio, la poca penetración de las entidades financieras que prestan el servicio de recaudación para la empresa en el sector rural, para los cantones pertenecientes al área de concesión de Guayas Los Ríos. Según lo explicado en los párrafos anteriores, este tipo de clasificación es importante para nuestro análisis; en la tabla 12 se muestran los puntos clasificados por cantón y por el tipo de área (rural y urbana), identificándose una presencia mínima en el área rural.

**Tabla 9***Puntos de Recaudación Externos*

CANTON	CANT PTOS RURAL	CANT. PTOS URBANO	TOTAL
DURAN		85	85
QUEVEDO	1	61	62
DAULE	3	54	57
SAMBORONDON	1	30	31
SANTA LUCIA		14	14
PEDRO CARBO		13	13
PALESTINA		11	11
SALITRE		10	10
NOBOL		9	9
BALZAR		8	8
VALENCIA		8	8
BUENA FE		7	7
COLIMES	1	6	7
PALENQUE		6	6
PICHINCHA	1	5	6
QUINSALOMA		6	6
EL EMPALME	1	4	5
MOCACHE		4	4
SAN CAMILO		2	2
SAN CARLOS		1	1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>8</b>	<b>344</b>	<b>352</b>

Fuente: Entidades financieras externas

**Figura 18***Puntos de Recaudación por Cantón*

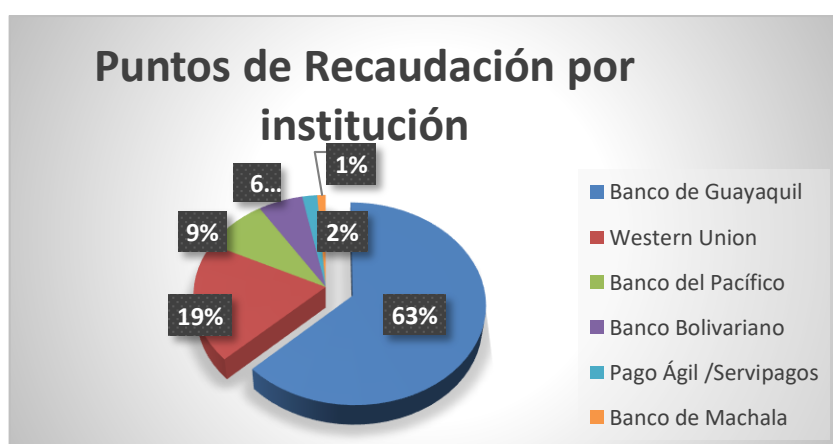
Fuente: Entidades financieras externas

En la figura 20 se muestra de forma gráfica la distribución de los puntos de recaudación por cantón. Se aprecia una mayor presencia en los cantones de Duran, Quevedo y Daule, los mismos que registran un mayor nivel de urbanidad.

Como se puede notar en el Figura 21, existe mayor representación del Banco de Guayaquil, el cual posee el canal denominado “El banco del Barrio”, mismo que se encuentra ubicado en cualquier comercio al que esta institución financiera le concede la comercialización de su servicio.

**Figura 19**

*Puntos de Recaudación por Entidad Financiera*



*Fuente: Entidades financieras externas*

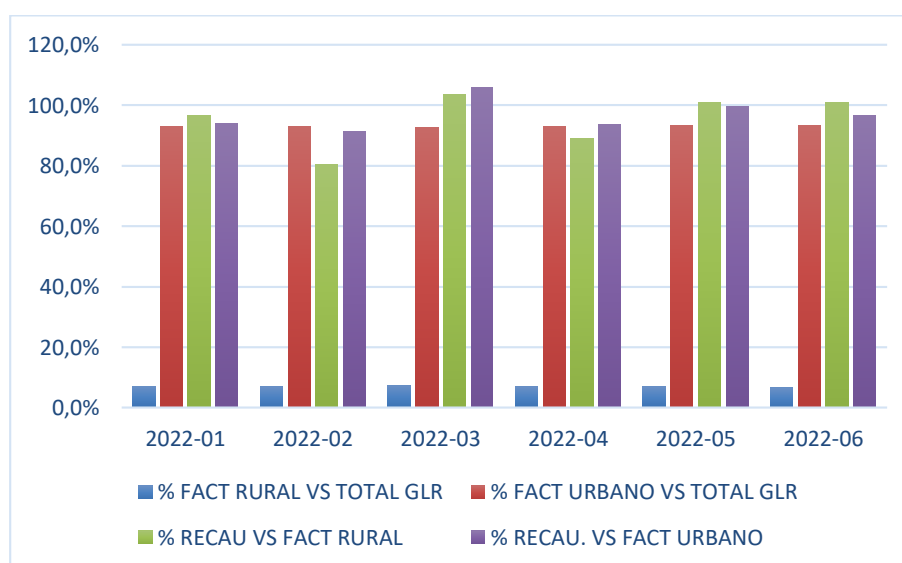
También se considera importante mostrar los valores facturados y recaudados a nivel total y por el tipo de sector: urbano y rural. Obteniendo únicamente los datos estadísticos correspondientes al primer semestre del año 2022, presentados en la tabla a continuación:

**Tabla 10****Facturación y Recaudación por Sector**

Periodo	FACT. RURAL	RECAUD. RURAL	FACT. URBANA	RECAUD. URBANA	TOTAL FACT. GLR	TOTAL RECAD. GLR
2022-01	1.533.453,99	1.482.526,49	20.093.591,50	18.867.103,71	21.627.045,49	20.349.630,20
2022-02	1.477.044,52	1.187.638,25	19.883.302,91	18.195.663,03	21.360.347,43	19.383.301,28
2022-03	1.503.997,68	1.555.352,66	19.007.248,67	20.138.248,22	20.511.246,35	21.693.600,88
2022-04	1.558.838,62	1.386.051,14	20.739.916,43	19.400.956,68	22.298.755,05	20.787.007,82
2022-05	1.553.106,84	1.566.687,07	21.114.184,37	21.048.310,52	22.667.291,21	22.614.997,59
2022-06	1.441.083,51	1.454.565,34	20.325.791,28	19.650.344,47	21.766.874,79	21.104.909,81

Fuente: Sistema Comercial de CNEL

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de la facturación y recaudación según la tabla anterior, identificándose el porcentaje que representa cada monto sobre el total de la facturación y recaudación de toda la Unidad de Negocio.

**Figura 20****Facturación y Recaudación por Sector**

Fuente: Sistema Comercial de CNEL

Para continuar con el esquema de la presentación de los datos en el área rural, en la tabla 14 se muestra la recaudación por cantón considerando el mismo período de las anteriores tablas. Como se puede identificar la Unidad de Negocio mantiene gran cantidad de cantones a los que debe atender, ocasionando una mayor dificultad para quienes prestan el servicio de la recaudación, debiéndose insistir a los proveedores que se incluyan cada vez más cantidad de puntos cercanos a los lugares de nuestros clientes.

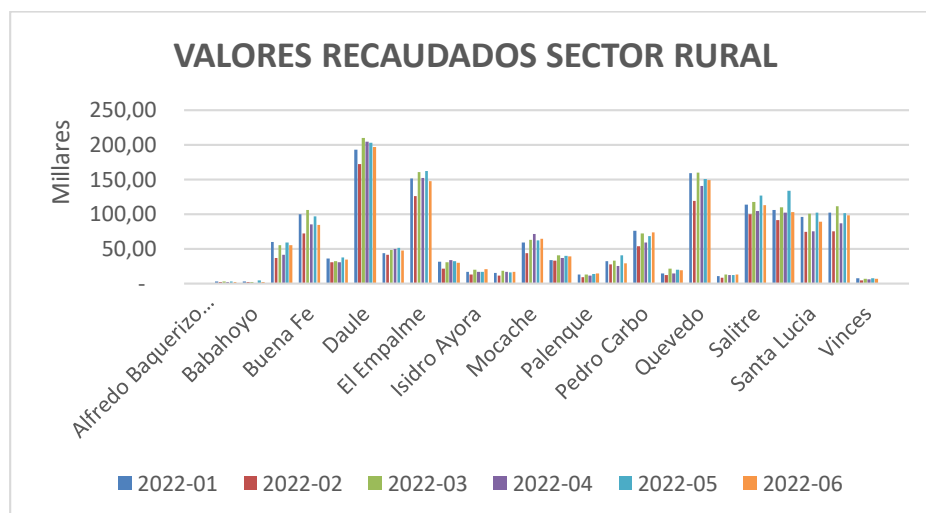
**Figura 21**

*Valores Recaudados en Sectores Rurales*

VALORES RECAUDADOS EN SECTOR RURAL							
CANTÓN	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	Total general
Alfredo Baquerizo Moreno	79,48	46,85	82,38	46,87	37,68	135,67	428,93
Baba	3451,86	2325,8	3058,56	2487,69	2937,27	2662,8	16923,98
Babahoyo	3023,5	2440,23	2459,17	1075,06	4544,43	2516,63	16059,02
Balzar	59831,38	37051,53	55725,4	41433,36	59187,59	55643,59	308872,85
Buena Fe	99841,9	72065,47	106680,19	85546,61	97391,45	85050,78	546576,4
Colimes	36530,52	30838,54	32556,47	31083,58	37682,22	34422,23	203113,56
Daule	193148,53	172577,89	210156,92	205088,77	203679,3	197152,41	1181803,82
Duran	43783,21	41742,9	48895,13	50457,94	51790,11	47874,32	284543,61
El Empalme	151544,17	126017,95	160707,47	152799,29	162455,63	147755,91	901280,42
Guayaquil	31647,32	21920,58	30919,75	33620,96	32270,64	30216,82	180596,07
Isidro Ayora	16642,11	13111,75	19774,47	17054,4	16837,6	20746,95	104167,28
Lomas de Sargentillo	15431,13	11690,25	18514,23	16628,94	16444,36	16708,92	95417,83
Mocache	59408,22	43883,3	62980,73	71480,55	62256,72	64726,11	364735,63
Nobol	33835,07	33024,78	40968,98	36691,47	40055,64	38925,84	223501,78
Palenque	13372,09	8937,36	13495,54	11680,91	13886,73	14350,15	75722,78
Palestina	31987,9	27575,15	32776,54	25440,57	40709,24	29347,39	187836,79
Pedro Carbo	76335,13	53839,91	72752,81	59486,02	68363,91	73740,87	404518,65
Pichincha	14994,16	12381,81	21402,39	14692,37	19999,28	19335	102805,01
Quevedo	159802,78	119666,07	160259,87	140875,45	150740,28	149120,12	880464,57
Quinsaloma	10825,79	8312,07	13364,29	12050,8	12115,51	12846,77	69515,23
Salitre	114067,36	100119,81	117736,23	104892,82	127252,71	113229,12	677298,05
Samborondon	106299,65	92046,1	110056,91	102352,1	134116,58	103548,43	648419,77
Santa Lucia	96106,51	74979,69	100816,65	75473,27	102141,15	89197,66	538714,93
Valencia	102691,16	75750,38	111409,94	87256,02	101920,42	98590,54	577618,46
Vinces	7557,54	4802,5	7340,19	5869,32	7830,97	6685,07	40085,59
Yaguachi		157,04	52,92	58,2	39,65	35,24	343,05

Fuente: Sistema Comercial de CNEL UN GLR



**Figura 22***Recaudación Sector Rural*

Fuente: Sistema Comercial CNEL UN GLR

En la misma línea de las otras estadísticas, en la tabla 14 se desea mostrar en porcentajes, el nivel de la recaudación por tipo de sector (Urbano y Rural) respecto a la totalidad de la facturación de cada categoría y de toda la Unidad, en la figura 24 se observa este comportamiento en referencia de mejor manera.

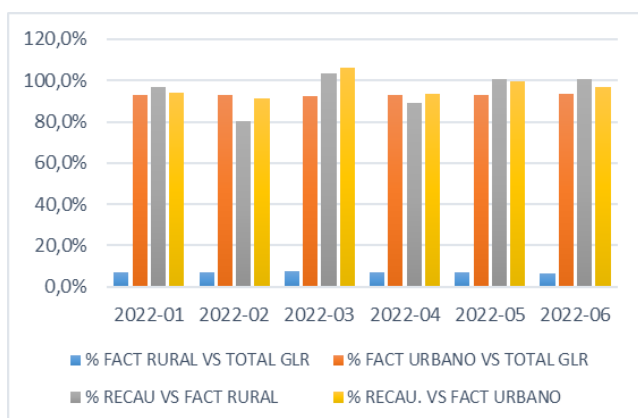
**Figura 23***Índice de Recaudación por Período*

Periodo	% FACT RURAL VS TOTAL GLR	% RECAU VS FACT RURAL	% RECAU. VS FACT URBANO	% FACT URBANO VS TOTAL GLR
2022-01	7,1%	97%	94%	92,9%
2022-02	6,9%	80%	92%	93,1%
2022-03	7,3%	103%	106%	92,7%
2022-04	7,0%	89%	94%	93,0%
2022-05	6,9%	101%	100%	93,1%
2022-06	6,6%	101%	97%	93,4%

Fuente: Sistema Comercial CNEL UN GLR

**Figura 24**

*Gráfico de Índice Recaudación por Periodo*



*Fuente: Sistema Comercial CNEL UN GLR*

Como se puede identificar en la tabla y gráfico anteriores, la recaudación rural es sostenida en el período de análisis con un promedio del 95% mensual, sin embargo no se recauda la totalidad de los valores facturados como se esperaría en cada mes, este porcentaje al irse acumulando en el tiempo se convierte en cartera, la cual ya se evidenció en los párrafos anteriores.

### **6.2.1 Población y muestreo**

Con el fin de abordar el objetivo de mejorar la operación de recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, desde la perspectiva de los clientes, elaboramos una encuesta, que se desarrolló de manera presencial estableciendo contacto directo con los clientes. Para el efecto determinamos la muestra estadística bajo los parámetros de un 90% de confianza y un nivel de error del 15%. Los clientes de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos a la fecha llegan a un número de 350,000 clientes; obteniéndose una muestra mínima de 31 clientes, de acuerdo a la siguiente fórmula:

**Figura 25***Fórmula para Muestra*

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

**Tabla 11***Cálculo de Muestra para UN GLR*

VARIABLES	
Q (1-P)	0,5
Porcentaje de respuesta (P)	0,5
Parámetro estadístico (Z)	1,644854
Número de usuarios (N)	350.000
Intervalo de confianza	90,0%
Margen de Error (i)	15,00%
<b>Muestra total por UN</b>	<b>31</b>

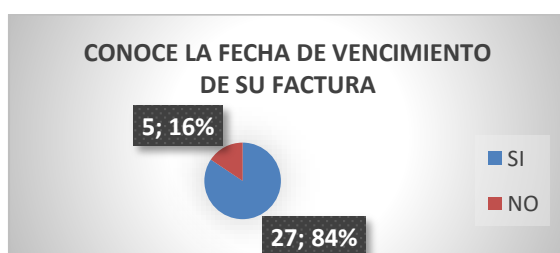
Una vez definido el tamaño de la muestra, la encuesta se efectuó a 32 clientes de la empresa, la misma que se enfocó en determinar la percepción de ellos, respecto de los mecanismos de recaudación dispuestos para realizar los pagos, así como el conocimiento de la factura, la urgencia de pago establecida en la fecha de vencimiento de la factura; y de manera cualitativa a través de la conversación con los clientes encuestados se trató de determinar el criterio de los clientes con respecto al costo de la transacción de pago en los puntos externos; y la externalización que realizó CNEI de la operación de recaudación.

La muestra seleccionada estuvo constituida en un 53% de mujeres y 47% de hombres. Por rango de edad, en su mayoría se situaron entre los 31-50 años de edad. Estos parámetros nos permiten concluir que el servicio de energía eléctrica está bajo la responsabilidad de adultos de mediana edad, de los cuales en su mayoría corresponden al sexo femenino. Así mismo estos parámetros serán de utilidad en la definición de estrategias a plantear en la propuesta de mejora.

La primera pregunta de la encuesta estuvo orientada a medir el conocimiento de los clientes sobre la factura y su fecha de vencimiento. Complementamos esta pregunta con la segunda orientada a conocer que tan arraigado está el control de pago de la factura con relación a su fecha de vencimiento.

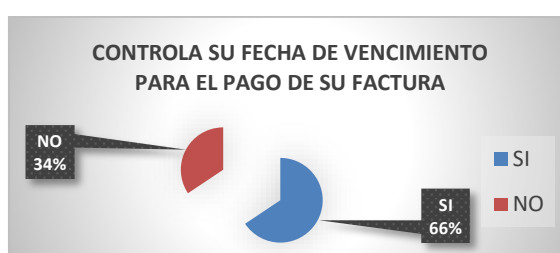
**Figura 26**

*Pregunta 1 de Encuesta*



**Figura 27**

*Pregunta 2 de Encuesta*



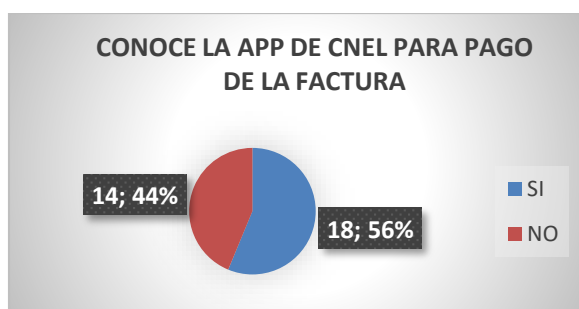
*Fuente: Elaboración Propia*

Los resultados permiten determinar con un nivel de confianza del 90%, que el 84% de los clientes tienen conocimiento de que el pago de su factura tiene un plazo, luego del cual se generan intereses y está sujeto al corte del servicio; y el 66% indica que el pago se realiza en función del control de esta fecha. Es importante una mayor difusión para lograr concientización en el 34% de los clientes para los cuales es irrelevante la fecha de vencimiento de su factura, lo que refleja una falta de cultura de pago. Los clientes deben estar apropiados del conocimiento de la estructura de la factura, así como la importancia del pago de manera oportuna para evitar la generación de intereses, así como el corte del servicio.

La siguiente pregunta se orientó a medir el conocimiento de los clientes sobre la aplicación desarrollada por CNEL para el pago del servicio. El pago a través de la app involucra el uso de una tarjeta de crédito, lo cual podría representar una limitación para su uso. El 56% de los clientes indicaron conocer la aplicación; lo que denota la necesidad de realizar una campaña comunicacional para llegar al otro 44% que no conoce la existencia de este mecanismo de pago.

### **Figura 28**

*Pregunta 3 de Encuesta*

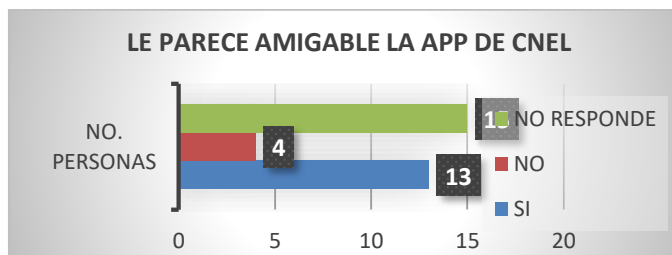


*Fuente: Elaboración Propia*

Adicionalmente se consultó a los clientes si considera amigable la aplicación. Esta respuesta tuvo un nivel de apatía del 46,88%. Es decir, aun sabiendo de la existencia de la aplicación, un 46% de los usuarios no la han usado o están poco interesados de usarla. El 40,63 % de los clientes dijeron considerar esta como una aplicación amigable y de fácil uso; y, un 12% la calificó como no amigable. Los datos se muestran a continuación:

### **Figura 29**

*Pregunta 4 de Encuesta*

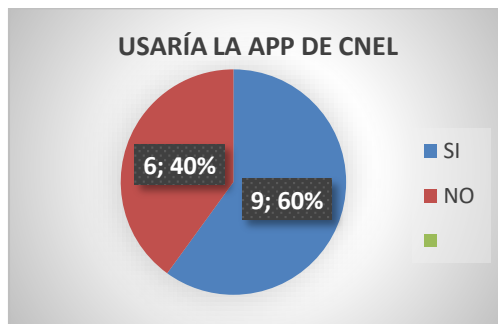


*Fuente: Elaboración Propia*

Se consultó a los clientes que mostraron desconocimiento de la aplicación para el pago del consumo de energía eléctrica, si estarían dispuestos a conocerla y usarla; obteniendo una respuesta del 60% de predisposición al uso de la aplicación. Lo que nos da señas de que una campaña de difusión podría ser bien recibida. Así mismo se debe revisar otras aristas de la solución que permita incorporar al 44% que indicó no estar dispuesta a usar una aplicación como mecanismo de pago.

### **Figura 30**

*Pregunta 5 de Encuesta*

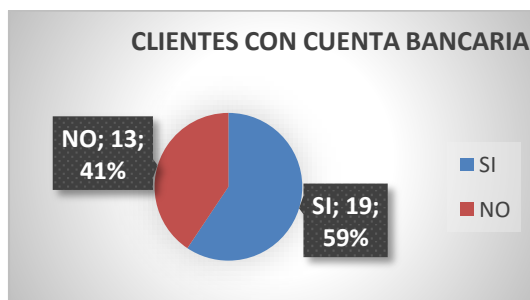


*Fuente: Elaboración Propia*

Entre los factores considerados en la propuesta para lograr mejorar la operación de la recaudación consideramos la bancarización tanto desde el lado del cliente como usuario de la banca, así como de lado de las entidades recaudadora con su nivel de presencia en nuestra área de concesión. En este sentido se plantearon las siguientes cuatro preguntas.

### **Figura 31**

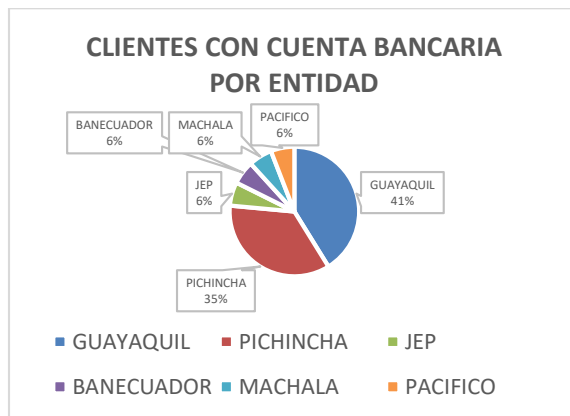
*Pregunta 6 de Encuesta*



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Figura 32**

*Pregunta 7 de Encuesta*



*Fuente: Elaboración Propia*

Respecto a la disponibilidad de cuenta bancaria, el 59% de los clientes respondieron afirmativamente; lo que demuestra la necesidad de fomentar el manejo de cuentas en el 41% de los clientes de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos. El banco con mayor aceptación entre los clientes que manejan cuenta es el banco de Guayaquil, uno de las entidades más representativas a nivel nacional en el sistema financiero. El segundo banco con mayor aceptación es el banco de Pichincha.

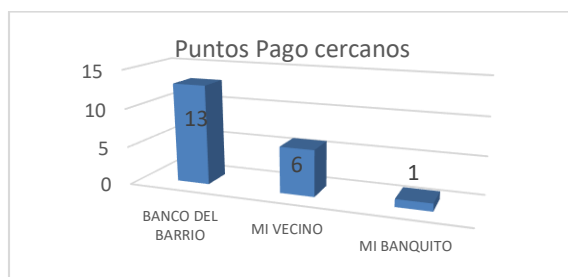
### Figura 33

#### *Pregunta 8 de Encuesta*



*Fuente: Elaboración Propia*



**Figura 34***Pregunta 9 de Encuesta**Fuente: Elaboración Propia*

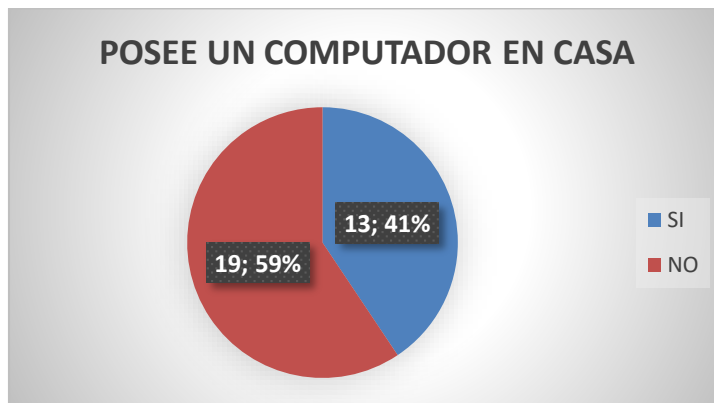
En cuanto a la presencia de las entidades recaudadoras en el área de concesión de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos, el 62% de los clientes encuestados afirmaron tener un punto cercano de pago. Esto denota la necesidad de trabajar a fin de cubrir con este servicio al 32% restante que debe movilizarse para realizar el pago de la energía, lo que representa un efecto en el nivel de morosidad. En la misma línea sobre la consulta de la entidad con mayor presencia se destaca el banco de Guayaquil con su servicio del “banco del barrio”; en segundo lugar, nuevamente aparece el banco de Pichincha con su servicio “mi vecino”; y por último el banco de Pacífico con el servicio “mi banquito”. Considerando la acogida de los bancos de Guayaquil y Pichincha se establece una línea de acción a fin de motivar la implementación de nuevos puntos de atención.

La disponibilidad de un equipo de computación en casa, también fue un tema consultado en la encuesta. La finalidad es tener una idea de uso de los canales electrónicos que ofrece la banca y que podría implementar CNEL para el registro de pagos del consumo de energía eléctrica. El 59% de los encuestados

dijeron carecer de equipos de computación; mientras que el 41% dio una respuesta positiva.

### Figura 35

*Pregunta 10 de Encuesta*



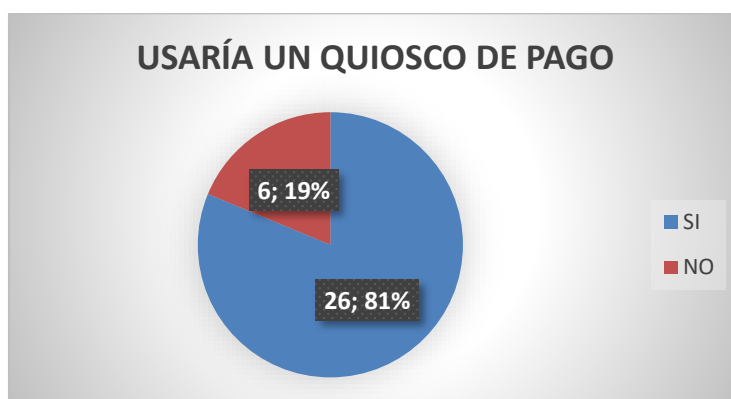
*Fuente: Elaboración Propia*

El uso de la tecnología en los hogares se refleja muy limitada; por lo que es importante trabajar en formas que permitan ofrecer equipamiento y acceso a la tecnología a los clientes de CNEL a fin de motivar el pago aprovechando las bondades de los medios electrónicos.

Por último, se consultó sobre la predisposición al uso de equipos automáticos de pago, como los quioscos de pago. El 81% se declaró dispuesto al uso de este mecanismo para el pago de la energía, por lo que la consideramos una medida viable de implementación como estrategia para lograr el mejoramiento de la recaudación.

### Figura 36

*Pregunta 11 de Encuesta*



*Fuente: Elaboración Propia*

El acceso al público y su anuencia en la participación para llenar la encuesta fue la oportunidad precisa para conversar con los clientes y percibir otro tema que nos resulta importante en el mejoramiento de la recaudación. CNEL decidió en el año 2019 volcar la recaudación a puntos externos, trasladando el costo del servicio a los usuarios. Estos resienten esta decisión y se sienten afectados en su economía por este costo a pesar de que ya han transcurrido 3 años de esta decisión. Esta situación nos lleva a replantear la decisión tomada, y sugerir a CNEL la idea que asumir el costo de la transacción de pago para motivar el pago oportuno y el mejoramiento de la recaudación.

### **6.3 Diseño de la Mejora**

En el marco teórico habíamos señalado el concepto de Unidad de Negocio, refiriendo el artículo Unidades de Negocio estratégicas, ejemplos y definiciones de (Rodrigo, 2020) en cuanto a las coincidencias y discrepancias del mismo. Habíamos indicado que la visión y dirección estratégica de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos está alineada a la de la Corporación CNEL EP, que define estos conceptos y los incorpora en su plan estratégico. En este sentido una de las

primeras propuestas de mejora que presentamos, es la motivar ante la Gerencia Comercial de CNEL la gestión con la entidades financieras y no financieras con las que mantienen convenio de recaudación en línea, a fin de que se incrementen los puntos de pago en el área de concesión de nuestra Unidad de Negocio. En el diagnóstico se determinó que el 62% de clientes encuestados indicaron tener un punto cercano de pago, por lo que es necesario dar una respuesta al 38% de clientes que aún no se encuentran servidos.

Como habíamos citado en el marco teórico la Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez (Cardenas & Velasco, 2013), está relacionada con la sostenibilidad financiera de la empresa; y está a su vez está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus activos y pasivos en un entorno interno y externo garantizando su rentabilidad y liquidez. En este sentido las estrategias a definir en la propuesta deben encaminarse al sostenimiento y crecimiento del índice de recaudación, como consecuencia de un mejoramiento en la operación de recaudación. De aquí que se propone mantener cercanía y otorgar capacitación constante a los clientes, a través de las agencias móviles existentes, presentando y recalando la importancia de un pago oportuno de la factura; explicando cómo está estructurada la factura para que sea de fácil manejo de los clientes; difundiendo la información de todos los canales de pago, físicos y electrónicos; e incluso motivando a los clientes para el uso de la app de CNEL para el pago del consumo.

De acuerdo a López, (Laura Paula López Sánchez: Es recaudación su plan, 2018) debemos concentrar las mejoras de recaudación, generando confianza en

el cliente, ya que la gente debe sentirse segura que al recibir su factura está cancelando lo correcto por el servicio recibido. En este sentido hemos considerado incorporar en la propuesta la implementación del botón de calificación, considerando preguntas relacionadas con la recaudación, y que sirvan para crear confianza en el usuario respecto de los valores que se están cobrando en su factura. Consideramos que va a existir una mejor predisposición al pago, en la medida que el usuario se sienta seguro de sus consumos y de los valores contenidos en su factura.

En la misma línea de mejorar la recaudación según los autores consultados, (Alvia del Castillo & Mendoza, 2021) nos expresan “las instituciones, sobre todo las que facturan servicios masivamente, deben poner a disposición de sus clientes, las nuevas formas y tendencias de este tipo de servicios, impulsando plataformas virtuales, como lo es cobro a través de la WEB”. Bajo esta premisa consideramos muy importante incluir como una de las acciones más urgentes según a implantar en este plan, el “botón” de pago en la página WEB de CNEL EP, con lo cual se alivia a un gran número de clientes que no conocen o no desean utilizar la APP de CNEL para cumplir con su obligación del pago de la factura, y ese 41% de ciudadanos que sí poseen computador en su casa podría ejecutar el pago sin ningún contra-tiempo. Para este mismo criterio de acuerdo a la autora en mención respecto al uso de las TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones), se encuentra el 81% de ciudadanos encuestados, que sí estarían dispuestos al uso de quioscos virtuales, los mismos que se instalarían en las oficinas de la Unidad de Negocio, es decir que esta se plantea como otra de las estrategias del presente estudio.

Adicionalmente P, Herrera (2009), nos indica “la investigación hacia los mercados debe centrarse en el análisis del cliente, ya que este representa la clave para obtener el éxito en una empresa”. En base a ello, el presente plan de mejora propone orientar mayor cercanía y capacitación al cliente, aliándose con otras instituciones como los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y Juntas Parroquiales para que en conjunto podamos educar a la ciudadanía a través de talleres que impartan la importancia de la energía en los hogares y así puedan sentirse aliados a nuestra empresa distribuidora de energía, siendo parte de sus necesidades así como de las soluciones requeridas, es decir que con ello se crearía conciencia en los usuarios para ir creando la cultura de pago que tanta falta hace a CNEL EP.

Una vez analizada toda la información de carácter secundaria, lo cual según la problemática establecida es necesario explicar, que en el caso de que los responsables de la Gestión Comercial de CNEL EP, no tomaren ninguna acción ante lo expuesto, la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos sufrirá un deterioro en su salud financiera, afectando la sostenibilidad económica de la operación. Afectando y provocándose un estancamiento en el desarrollo de proyectos de carácter técnico, ya que la empresa depende de estos recursos económicos para ejecutar ampliaciones y renovaciones de líneas y redes eléctricas, acorde a la demanda de energía creciente en los sectores concesionados, y al continuar así solo se podría sostener el gasto del día a día.

El estudio plantea las siguientes acciones y actividades que se detallan a continuación, clasificadas por diferentes estrategias, que se citan a continuación:

❖ **Motivar ante la Gerencia Comercial el despliegue de la gestión para el incremento de los puntos de pago:**

- ✓ Elaborar un informe detallado de los puntos de pago distribuidos por cantón y hacer un comparativo de la cartera, enfatizando la cantidad de clientes que no cuentan con un punto cercano.
- ✓ Remitir este informe a la Gerencia Comercial requiriendo la gestión con representantes de las entidades recaudadoras.
- ✓ Profundizar con los clientes el estudio respecto al costo de la transacción, así como el costo de movilización para el pago en punto externo.
- ✓ Determinar un esquema considerando la posibilidad de que CNEC asuma parte del costo de la transacción, para promover el pago inmediato de la factura.

❖ **Capacitación a la Comunidad/Clientes**

- ✓ Formalización por parte de la Dirección Comercial de un Plan de Capacitación a los clientes de la Unidad de Negocio en todos los cantones que posee presencia Guayas Los Ríos.
- ✓ Ejecutar convenios inter-institucionales con los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y Juntas Parroquiales en los cantones respectivos de Guayas Los Ríos, con el fin de obtener participación activa de funcionarios de la Unidad. Creando un espacio en Fiestas Patronales o eventos específicos para llevar a cabo reuniones con la comunidad contando con el apoyo de la institución cantonal o parroquial para que el personal de Guayas Los Ríos realice

capacitaciones puntuales a los clientes.

- ✓ Elaborar cronograma anual de capacitación por parte del responsable del área de Atención a Clientes o quien delegue el Director Comercial. (Tomando como referencia las fechas de cantonización, o fiestas patronales de cada lugar).
- ✓ Que el Director Comercial o su delegado coordine y se encargue de la asignación de insumos, recursos (humanos o económicos) y equipos necesarios para llevar a cabo los eventos de capacitación.
- ✓ Que el personal de Socialización difunda sobre todos los eventos con el fin de poner a conocimiento tanto de la comunidad como personal interno. (Fotos, entrega de material, entrevistas, etc.).
- ✓ Que en todas las Agencias Móviles instaladas en la Unidad de Negocio, se lleven a cabo las socializaciones y capacitación al cliente con el fin de poner a conocimiento de la ciudadanía sobre todo tipo de información correspondiente respecto al servicio eléctrico que se brinda, conceptos y demás temas relativos a: aplicación del pliego tarifario, rangos de consumo para el sector residencial, la importancia de cancelar las facturas de energía a tiempo, alumbrado público en la comunidad, obras en desarrollo y la importancia del recurso económico en la Corporación, etc.

❖ **Crear BOTON de pago en la Página WEB CNEL EP**

- ✓ El Director Comercial de Guayas Los Ríos deberá motivar el cambio de la página WEB para incluir la nueva opción de pago.
- ✓ Aprobación administrativa y presupuestaria correspondiente



- ✓ El Director o su delegado llevará a cabo los trámites correspondientes para efectuar el proceso de contratación pública de la empresa que realice para incluir la opción de pago en la página WEB de CNEL EP.
- ✓ Análisis, modificación, pruebas e implementación del botón de pago en la página con WEB por parte de funcionarios de área Tic en la Corporación en coordinación con el proveedor del servicio.
- ✓ Difusión a la comunidad de la nueva opción por parte del área de socialización de la Unidad de Negocio.

❖ **Instalación de quioscos virtuales en Agencias de la Unidad**

- ✓ Que el Director Comercial realice la motivación ante la Gerencia Comercial y General sobre la necesidad de instalar quioscos virtuales, que permitirán un mayor nivel de recaudación, presentando el estudio correspondiente.
- ✓ Asignación de recursos económicos en la Unidad de Negocio.
- ✓ El Director Comercial o su delegado, lleve a cabo un estudio y elaboración de los términos de referencia, características técnicas y consideraciones para la contratación pública de los quioscos virtuales en las agencias de Guayas Los Ríos.
- ✓ Elaboración de contrato y coordinación correspondiente, con el proveedor que hubiere ganado el proceso, para que se lleve a cabo la solución completa considerando la instalación de los equipos y el software a implementar.

- ✓ Implementación y pruebas según la instalación de equipos en base a cronograma y orden establecido en agencias.

#### **6.4 Mecanismo de Control**

Las acciones y estrategias que se consideran en el presente Plan de Mejora, deben ser monitoreadas, evaluadas y controladas en su ejecución; por este motivo es importante definir una forma de llevar a cabo este control, encontrando que la mejor manera son a través de los indicadores de gestión, los mismos que no son otra cosa que una expresión cuantitativa del desarrollo de un proceso, y que para nuestro caso se deben ajustar a la operación de recaudación de la Unidad de Negocio Guayas Los Ríos.

Así mismo, el seguimiento y control de las acciones y/o actividades inmersas en el plan de mejora, se irán revisando y observando para poder determinar y conocer el verdadero avance del cumplimiento de los objetivos. Identificando si es necesario realizar modificaciones adecuadas en las actividades o acciones planificadas, que podrían ser provocadas por cualquier evento o situación que genere alguna desviación, lentitud o paralización de la estrategia. Dicho control, estará a cargo del Líder de Recaudación y Cartera de la Unidad de Negocio de Guayas Los Ríos, quien deberá informar los resultados a los directivos correspondientes tanto de la Unidad como de la Gerencia Comercial.

Los indicadores de gestión ya existentes a nivel corporativo, definidos según el Plan Estratégico de CNEL EP, continuarán sirviendo para medir la gestión en cuanto a procesos, actividades, operaciones por lo menos durante el lapso de los años que dure el Plan Estratégico en referencia. Estos indicadores están planteados como parte de los objetivos estratégicos para el core del negocio que es el área comercial, los mismos que para dicho control se evalúan mensual y trimestralmente (recaudación y cartera respectivamente). Su fórmula y tipo se presentan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Indicadores de Gestión para Recaudación y Cartera*

Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Clasificación	Configuración
Porcentaje de recaudación total	$\frac{\text{Valores recaudados}}{\text{Valores facturados}} \times 100$	Resultado	Incremento	continuo acumulado
Porcentaje de recuperación de cartera vencida	$\frac{\text{cartera vencida recuperada}}{\text{cartera vencida acumulada}} \times 100$	Gestión	Incremento	continuo acumulado

*Fuente: Plan Estratégico de CNEL EP*

Adicionalmente a los indicadores, y con el fin de medir y efectuar seguimiento al cronograma anual de capacitación propuesto en la mejora, el Líder de Recaudación y Cartera velará por el cumplimiento de este calendario de eventos, a través de un informe trimestral dirigido al Director Comercial, el cual permitirá identificar la continuidad y cumplimiento de los convenios suscritos con las autoridades cantonales o parroquiales, en pro de la educación de los clientes de la Unidad de Negocio y por ende de CNEL EP.

## **6.5 Mecanismos de Implementación y Presupuesto preliminar**

En el diagnóstico se determinaron actividades específicas encaminadas a lograr varios objetivos precisos. En este sentido hemos definido la implementación considerando el tiempo que tomará la ejecución de estas actividades.

A continuación, se presentan el esquema de trabajo que contempla la implementación de la propuesta en función a las principales actividades y acciones en un tiempo estimado de máximo 12 meses.

**Figura 37**

*Acciones y Actividades por Mes*

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN/COMUNICACIÓN A CIUDADANÍA	AREA/FUNCIONARIO RESPONSABLE	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivación y solicitud de aprobación de convenios	DIRECTOR COMERCIAL	X											
Firmas de convenios con GAD y Juntas Parroq	DIRECTOR COMERCIAL/ADMINISTRADOR GLR/ ASESOR JURÍDICO	X	X										
Charlas informativas a ciudadanía en los cantones correspondientes a la Unidad de Negocio	LÍDER SERVICIO A CLIENTES/PROMOTOR SERV.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Charlas informativas al público asistente a Agencias Móviles	LÍDER SERVICIO A CLIENTES/PROMOTOR SERV.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 38**

*Acciones y Actividades por Mes*

IMPLEMENTACIÓN Y CAMBIOS TECNOLÓGICOS	AREA/FUNCIONARIO RESPONSABLE	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivación y solicitud de aprobación del cambio en Pag WEB/ Calificación en módulos de Servicio a clientes / Implementación de Kioskos en agencias	DIRECTOR COMERCIAL		X							
Asignación presupuestaria	DIRECTOR FINANCIERO CORP	X								
Elaboración de Términos de referencia y proceso de contratación pública empresa recaudadora (POS)	GERENCIA COMERCIAL/GERENCIA TIC		X	X	X					
Cambios Técnicos en Pag WEB	GERENCIA TIC/DIRECCIÓN APLICACIONES		X	X						
Implementación de Botón de pago, calificación del servicio en módulos de atención al cliente y kioskos virtuales	GERENCIA TIC/PROVEEDOR CONTRATADO					X	X	X	X	X

*Fuente: Elaboración Propia*

La propuesta plantea la implementación de quioscos en las doce agencias de la Unidad de Negocio, en base a lo cual se ha considerado necesario establecer los montos de la inversión económica en equipamiento que representa esta mejora, por cuyo motivo se solicitó una cotización con una de las firmas proveedoras de este tipo de equipos y del servicio de soporte requerido para su operación. La cotización recibida presentó 2 alternativas de trabajo, cuyos valores de cada una de ellas se muestran en las tablas que se presentan a continuación:

**Figura 39**

*Cotización de Quioscos: Modalidad Venta*

KIOSCOS INTERACTIVO - MODALIDAD VENTA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal
Kiosco Interactivo de Autogestión • Dispositivos Integrados • Instalación y Configuración	12	7972.50	88,932.50
Desarrollo de Aplicación Interactiva para Kiosco (Horas) • Consultas facturas • Pago facturas • Impresión de Documentos	200	87.50	17,500.00
Soporte y mantenimiento técnico	12	1050.00	12,600.00
		<b>Subtotal</b>	119,032.50
		<b>IVA 12%</b>	14,283.90
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$/133,316.40</b>

*Fuente: Proveedor de servicios y bienes*

**Figura 40**

*Cotización Quioscos: Modalidad Alquiler*

KIOSCOS INTERACTIVO – MODALIDAD ARRIENDO			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal
Kiosco Interactivo de Autogestión • Dispositivos Integrados • Instalación y Configuración	12	481.98	5,783.81
Desarrollo de Aplicación Interactiva para Kiosco Soporte y mantenimiento técnico			
		<b>Subtotal</b>	5,783.81
		<b>IVA 12%</b>	694.05
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$/6,477.86</b>

*Fuente: Proveedor de servicios y bienes*

El comparativo de las 2 modalidades nos permite determinar que la mejor opción es la compra de los equipos y el pago del soporte y mantenimiento técnico como un costo variable; pues en 2 años de operación se amortiza la inversión.

**Tabla 13**

*Análisis Comparativo*

<b>Modalidad</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
VENTA	\$106.432,50	\$1.050,00	\$119.032,50
ARRIENDO		\$6.477,86	\$77.734,32

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7 SUGERENCIAS

Una vez concluido el trabajo de investigación y el análisis de la data establecida para el desarrollo de la propuesta, presentamos las sugerencias tanto de implementación y mejora, así como de estudios complementarios, que forman parte de las estrategias delineadas desde el objetivo principal de mejorar el índice de recaudación.

### 7.1 Sugerencias de Mejora e Implementación

- Promover ante la Gerencia Comercial la implementación de la solución correspondiente a los quioscos virtuales en las agencias, con lo cual daremos a los clientes la opción de pago en las oficinas de la Unidad de Negocio, aprovechando su presencia en la gestión con algún otro trámite. En la propuesta se presenta los costos inherentes al equipamiento y su funcionamiento por un año, sumado a lo cual se deberá considerar los costos de implementación relacionados con: adecuación física de las áreas a instalar, puntos de red, personal asignado y campaña comunicacional.
- La inclusión del Botón de pagos en la Página WEB de CNEL EP, es otro canal de recaudación directo y sin costo para el cliente, por cuyo motivo consideramos muy importante que sea implementado en el corto tiempo. Tomando como un reto este nuevo esquema que se deberá informar a la comunidad para que cancele sus facturas por este medio, consideramos que esta implantación debería ir acompañada con una campaña comunicacional y colaborativa encaminadas a educar a los clientes en los procesos on-line.

- Se propone realizar un Plan anual de visitas y capacitación a la Comunidad, considerando las fechas correspondientes a las festividades patronales o cívicas de todos los cantones y parroquias de Guayas Los Ríos. En este plan anual se considerará la participación de los funcionarios de las áreas comerciales, así como los del área de Comunicación de la Unidad de Negocio.
- Se sugiere impulsar la firma de convenios inter-institucionales con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Juntas Parroquiales para llevar a cabo una alianza estratégica y de mutua ayuda para capacitar a los ciudadanos de los lugares en los que tuviera presencia CNEL Guayas Los Ríos y la institución. Esta capacitación iría orientada a evidenciar todo lo que implica la prestación del servicio de energía eléctrica, en cuanto al esfuerzo que realiza CNEL Unidad de Negocio Guayas Los Ríos para llegar a las comunidades. Así también el efecto del servicio en la calidad de vida de los ecuatorianos. Contribuir con las comunidades en su incursión en el mundo tecnológico, uso de computadoras para acceder a los servicios de manera virtual, entre otros temas.
- Se recomienda la publicación de los clientes en mora en el Buró de Crédito, como una medida de presión para crear conciencia en los clientes sobre la responsabilidad del pago oportuno que es su obligación, así como se reclama el derecho de contar con el servicio de energía eléctrica.
- Se sugiere que se impulse la contratación del cobro persuasivo para los clientes para la recuperación de la cartera de manera general. De hecho, desde la Gerencia Comercial de CNEL está en marcha la implementación de la cobranza persuasiva en las diferentes distribuidoras, lo cual se espera se implemente en



un corto plazo.

- Se propone el mejoramiento del procedimiento que aplica la coactiva a los clientes, el mismo que es demasiado engorroso para quienes deben llevar su control. A pesar que el presente estudio no se enfocó en este procedimiento se recomienda que el mismo sea revisado de manera exhaustiva para mejorar los procesos que implica la recaudación de esta categoría de clientes.
- Se sugiere que se mejore el proceso de cobro a las entidades públicas, el mismo que debería ser a través de un cruce automático y no manual como se realiza actualmente. Para esta automatización se deberá integrar los aplicativos que se utilizan en las entidades de Gobierno como el Sistema Comercial de Guayas Los Ríos.

## **7.2 Sugerencias para Estudios Complementarios**

- Del estudio realizado se determinó la importancia de un proceso de facturación eficiente y consistente (basado en lecturas reales) con el fin de generar confianza al usuario y evitar los reclamos que impiden el pago inmediato por parte del cliente. También concluimos que lograr un proceso de estas características amerita un estudio complementario al realizado para determinar las áreas y oportunidades de mejora.
- La medición del nivel de presencia de los bancos e instituciones financieras en el área de concesión de CNEL Guayas Los Ríos, nos lleva a proponer un trabajo en conjunto con los proveedores de recaudación externos, a fin de que

incorporen una mayor cantidad de puntos de recaudación, en los lugares o cantones en los que no exista su presencia o que esta sea mínima.

- En la misma línea que el punto anterior, se recomienda que la Gerencia Comercial contrate otros proveedores del servicio de recaudación, tales como supermercados, farmacias o comercios con clientela masiva y que mantengan mayor presencia en los cantones correspondientes a la Unidad de Negocio, sobre todo en el área rural.
- Se sugiere que todos los procesos informáticos que manejan la recaudación de la Unidad de Negocio se encuentren integrados, en forma puntual el corte, reconexión y notificaciones a clientes, que al momento se encuentran en otra plataforma distinta al Sistema Comercial principal de la Corporación.
- Se recomienda que se lleven a cabo acciones que impulsen la implementación de los medidores inteligentes, cuya solución permite cortes y reconexiones automáticas, así se crea la cultura de pago esperada de los clientes. Con este tipo de mediciones se obtendrían las lecturas en tiempo real, así como las conexiones desconexiones en forma remota.
- Se recomienda la implementación de los procesos que corresponde a medidores pre-pago, sobre todo en el área rural y de difícil acceso; ya que, con el uso de esta tecnología de punta para las mediciones, ayudará sobremanera a la empresa a pre-vender la energía para su uso posterior, obviando todo el proceso de recaudación, notificaciones, corte y reconexiones



## 8 CONCLUSIONES

Como se planteó en el objeto del presente estudio, se cumplió con el proceso de análisis de los factores relacionados con la operación de recaudación para la determinación de oportunidades del mejoramiento paulatino del indicador mensual de recaudación, en forma continua y sostenida en un 100% o superior. Este análisis ha permitido determinar que las acciones que impactan a este mejoramiento, deben centrarse en cambios tecnológicos y administrativos.

Uno de los primeros factores analizados, fue los canales de comunicación con el cliente en ambas direcciones. Para el efecto, se realizó una encuesta encaminada a determinar la percepción del público en varios aspectos relacionados con la recaudación. El estudio mostró como resultado, el poco conocimiento de la población en cuanto a lo que constituye la prestación del servicio de energía eléctrica; y la importancia del pago de este servicio, para que la prestación del mismo pueda efectuarse con los niveles de calidad requeridos.

La población desconoce que el pago oportuno coadyuva en la prestación del servicio eléctrico que mantiene la empresa con la comunidad. Concluimos entonces, que es necesario abrir canales de comunicación que permitan mayor cercanía con los ciudadanos. A través de estos canales también se puede servir a la comunidad con programas de capacitación para un mayor entendimiento e ilustración en los hogares, sobre cómo CNEL llega hasta ellos con el servicio y el esfuerzo que esta acción requiere; lo cual redundará en el pago oportuno de la energía eléctrica.

Como objetivo también se planteó diseñar estrategias innovadoras que se encuentren acordes con la tendencia tecnológica y del mercado. En la encuesta a los usuarios se consideró un ítem en este sentido, consultando a los usuarios si estarían dispuestos a usar un quiosco de pago en las agencias de CNEL, en el contexto que la recaudación en las agencias fue cerrada. Y toda la operación de cobro se realiza a través de entidades financieras. Los resultados corroboraron la anuencia del público al uso de una solución de este tipo, confirmándose que se requiere un medio tecnológico que permita el pago y consultas en las propias oficinas de CNEL Guayas Los Ríos, este se concretaría con la implementación de los quioscos virtuales en las agencias de la Unidad de Negocio.

En este mismo contexto y producto de una escucha activa a la población encuestada, se identificó que los clientes se sienten afectados al verse avocados a cancelar el valor de la transacción de manera adicional a la factura de energía. Las entidades externas de recaudación cobran por el servicio que brindan, y este costo es asumido por el cliente. Esta realidad nos lleva a recomendar a CNEL EP, la posibilidad de asumir este costo, con miras a obtener una mayor respuesta de pago de los clientes y en consecuencia el mejoramiento de la recaudación, sobre todo en los sectores rurales.

Otro factor asociado al pago en entidades externas corresponde a la movilización. Un importante porcentaje de clientes indicaron que la falta de presencia de un punto de pago los obliga a trasladarse a los lugares más cercanos para cancelar su factura, incurriendo en un costo adicional por movilización. Esta situación nos lleva a ratificar la propuesta a los directivos de la Unidad de Negocio, las acciones que impulsen la

incorporación de nuevos proveedores del servicio de recaudación y/o la apertura de nuevos puntos de recaudación por parte de los actuales proveedores.

Del análisis de los resultados de la encuesta, también se concluye que la población correspondiente al mercado de CNEL Guayas Los Ríos, no se encuentra en sintonía con los medios tecnológicos que existen y que podrían aprovechar para el pago de sus facturas. Se identifica esta situación como una oportunidad de mejora para que CNEL haga presencia en su área de concesión, proporcionando a sus clientes en donación equipos de computación que deben ser dados de baja por renovaciones tecnológicas, pero que aún están en buenas condiciones de uso; organizando un trabajo en conjunto con los representantes de los organismos públicos de la zona como los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales o Parroquiales) para realizar las instalaciones correspondientes.

El presente estudio partió con la premisa de que el sector con mayor nivel de morosidad se encontraba en el sector rural, sin-embargo según las estadísticas analizadas, se concluye que la morosidad está presente en el mismo nivel para los sectores tanto urbano como rural. Además de comprobarse que los clientes con tarifa residencial presentan la mayor morosidad, por lo que los mecanismos de solución deben considerar programas masivos de llegada a este segmento de clientes para lograr incentivar una mejor cultura de pago.

Otro factor que consideramos fundamental en el mejoramiento de la recaudación es fomentar la confianza de los clientes. Confianza en el servicio que recibe, la calidad de la misma; en que los valores que presentan su factura refleja su consumo real. Para

el efecto se han planteados varias propuestas de mejoras que se centran principalmente en lograr la cercanía con el cliente, en hacer presencia con él, en los procesos de implementación de estas y en la capacitación en cuanto al uso y alcance de las mismas. El cliente debe conocer los procesos de CNEL, en todo sentido para obtener una mejor respuesta al pago del servicio.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

Alvia del Castillo, D. K., & Mendoza, V. M. (abril de 2021). Virtualización del Servicio de Rentas Internas en Ecuador. Una mirada analítica. *Polo del Conocimiento*, 371-383. Pol. Con. (Edición núm. 57) Vol. 6, No 4:

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/256>

9

*Anexo:Cantones de Ecuador.* (AGOSTO de 2022).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cantones\\_de\\_Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cantones_de_Ecuador)

Astudillo, K., Herrera, J., & Banchon, M. (23 de 05 de 2018). *Repositorio ESPOL.*

<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/43521>

Cardenas, M., & Velasco, B. (2013). *Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud.* <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v32n1/v32n1a03.pdf>

Carolina Uzcátegui Sánchez, S. C. (2021). Estructura de mercado del sistema bancario. *Revista Cumbre VOL 4 No. 1*, 30.

<https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/62307?page=30>

Chiu, G. (2021). *Análisis De Aspectos Que Generan Morosidad En Un Área Conflictiva.* <http://www.repositorio.usac.edu.gt/16496/>

CNEL. (05 de 2022). *Intranet CNEL Guayas Los Ríos.*

<http://172.30.1.216/intguayaslosrios/>



CNEL. (05 de 2022). *Página WEB CNEL*. PAgina WEB CNEL:

<https://www.cnel.gob.ec>

CNEL. (2022). *Plan Estratégico CNEL EP 2022-2025*. Guayaquil.

Intranet CNEL .

Corporación, P. d. (2022). <https://www.cnelep.gob.ec/historia/>

empresariales, P. A. (2016). *Manual de Funciones corporativo*.

Guayaquil.

EPNEWMAN. (AGOSTO de 2022). *INVESTIGACIÓN COMERCIAL*.

<https://campusvirtual.epnewman.edu.pe/mod/book/view.php?id=1>

6864

Guardia Jaimes, J. A. (2021). *Métodos de la segmentación de mercado*.

LIMA, lima, PERU: repositorio .ucv.edu.pe.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las*

*rutas: cuantitativa ,cualitativa y mixta*. Bolivia: Mc Graw Hill

educación.

Juárez, F. (2018). *Principios de Marketing*. Bogotá: Universidad del

Rosario.

Laura Paula López Sánchez: Es recaudación su plan. (2018). Es

recaudación su plan. *El Norte; Monterrey, Mexico [Monterrey,*

*Mexico], 25.*

*Ley Orgánica del Servicio de Electricidad*. (2015).

[http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-](http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-El%C3%A9ctrica.pdf)

[content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-](http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-El%C3%A9ctrica.pdf)

[Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-](http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-El%C3%A9ctrica.pdf)

[El%C3%A9ctrica.pdf](http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-El%C3%A9ctrica.pdf)

Maldonado, J., & Santillán, L. (2020). *Morosidad De Las Cuentas Por Cobrar Y Sostenibilidad Financiera*.

<https://tesis.unsm.edu.pe/handle/11458/4030> Morosidad y su influencia en la rentabilidad de la Empresa Electro Oriente S.A., Tarapoto 2019

Martinez, F. (1987).

*file:///C:/Users/jenny.desiderio/Downloads/Mart%C3%ADnez%20Fernando%20I..pdf*. Análisis de la estructura del sector eléctrico ecuatoriano.

Ortega Novillo María Soledad. (2013). Diseño de un modelo de gestión por procesos para optimizar los servicios del departamento de recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., EERSSA en toda el área de concesión, año 2013. *Diseño de un modelo de gestión por procesos para optimizar los servicios del departamento de recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., EERSSA en toda el área de concesión, año 2013*. Loja, Loja, Ecuador.

Prieto Herrera. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá:

<https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/69104?page=22>.

PWC. (2016). *Manual de Funciones Corporativo*. Guayaquil.

*Repositorio Insitucional*. (17 de Ago de 2022). Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/>

Rivadeneira, W. (1987).

*file:///C:/Users/jenny.desiderio/Downloads/Rivadeneira%20Salaza*

*r%20Wilma.pdf*. LA POLITICA TARIFARIA DEL SERVICIO ELÉCTRICO EN EL ECUADOR.

Rodrigo, R. (10 de noviembre de 2020).

<https://estudyando.com/unidades-de-negocio-estrategicas-ejemplos-y-definicion/>. <https://estudyando.com/>

Salazar , A. (02 de 2017). *Repositorio Univesidad Técnica de Ambato*.

<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24812>

Scholz, B. I., Morales, J. A., Mena, J. R., Aguilar, P., Reinoso, A. V., &

Cando, P. A. (Diciembre de 2015). *Informe Nacional del Ecuador para la tercera conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo urbano sostenible Habitat III*.

[https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-Pais-Ecuador-Enero-2016\\_vf.pdf](https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-Pais-Ecuador-Enero-2016_vf.pdf)

TORRES, D. (marzo de 2022). [https://blog.hubspot.es/sales/que-es-](https://blog.hubspot.es/sales/que-es-unidad-de-negocio)

[unidad-de-negocio](https://blog.hubspot.es/). <https://blog.hubspot.es/>

Unda, M. G. (Diciembre de 2018). *Los límites de la recaudación predial*

*en los municipios urbanos de México: un estudio de casos*.

<https://doi.org/10.24201/edu.v33i3.1741>

Vinces, Y., & Gutierrez, E. (2021). *Gestión de servicios de energía*

*eléctrica. Un estudio de caso sobre empresas monopólicas en Ecuador*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231849>