

**Administración de recursos en gestión de cartera  
vencida en la CENTROSUR Agencia Paute**

**Administration of resources in past due portfolio  
management at CENTROSUR Paute Agency**

**Cristian Bolívar Pesantez-Lozano<sup>1</sup>**  
Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
[cristian.pesantez.54@est.ucacue.edu.ec](mailto:cristian.pesantez.54@est.ucacue.edu.ec)

**Juan Edmundo Alvarez-Gavilanes<sup>2</sup>**  
Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
[juan.alvarezg@ucacue.edu.ec](mailto:juan.alvarezg@ucacue.edu.ec)

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1516](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1516)**

V7-N5-1 (sep) 2022, pp. 422-435 | Recibido: 05 de septiembre de 2022 - Aceptado: 23 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)

---

1 Ingeniero eléctrico. Universidad Católica de Cuenca  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3631-5007>

2 Doctor Ph.D en Ciencias de la Educación. Profesor Investigador, Docente de pregrado y posgrado de la Universidad Católica de Cuenca  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0978-3235>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La administración de los recursos es una tarea compleja y, a menudo, costosa. Para ello se requiere el desarrollo de habilidades y competencias específicas en el área de la administración financiera, así como una gestión efectiva de los recursos humanos. El presente estudio se enfoca en la administración de recursos y la gestión de cartera vencida en la CENTROSUR / Agencia Paute. Se utilizó el método descriptivo exploratorio y se aplicaron encuestas digitales a cien empleados de la agencia. Los resultados indicaron que existe una relación significativa y positiva entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. Así mismo, se puede inferir que la capacitación es un factor importante para la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. De igual forma, se puede concluir que el plan de acción propuesto es una herramienta útil para mejorar la gestión de recursos, pero que debe ser implementado de manera efectiva y eficiente.

**Palabras clave:** gestión de recursos; cartera vencida; administración; efectiva; eficiente

## ABSTRACT

Resource management is a complex and often costly task. This requires the development of specific skills and competencies in the area of financial administration, as well as effective human resource management. The present study focuses on resource administration and the management of overdue accounts receivable at CENTROSUR / Paute Agency. An exploratory descriptive method was used and digital surveys were applied to 100 employees of the agency. The results indicated that there is a significant and positive relationship between the management of resources and the recovery of overdue accounts receivable. Likewise, it can be inferred that training is an important factor for resource management and delinquent portfolio recovery. It can also be concluded that the proposed action plan is a useful tool for improving resource management, but that it must be implemented effectively and efficiently.

**Palabras clave:** resource management; overdue portfolio; administration; effective; efficient

## Introducción

La gestión y administración de cartera vencida son consideradas acciones tanto financieras como administrativas, cuyo fin es recaudar los valores por un bien o un servicio brindado por instituciones o empresas públicas, privadas y mixtas. Se debe instaurar condiciones óptimas para el recaudo de las cuentas por cobrar, con el propósito que el dinero tenga una circulación eficiente y evitar el retraso en el pago de las obligaciones de los usuarios (Larrea et al., 2014).

La gestión de cartera tiene por meta ejecutar la recaudación en su totalidad y en tiempos relativamente cortos las deudas pendientes que los clientes mantienen con alguna empresa o institución, con la finalidad de mantener un flujo de caja apropiado (Jaramillo, 2018).

Hoy en día debido a la emergencia sanitaria la población de Ecuador se vio afectada por escasez de empleo. Según el, MERNNR (2020) los atrasos en las obligaciones básicas, en este caso pago de planillas de consumo de energía eléctrica, aumento el 28.6 %, entre el segundo y noveno mes del año 2020, siendo agosto el mes más conflictivo, llegando a su nivel más alto en los últimos años.

El presidente de la República de Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 1017 de 16 de marzo de 2020, declaró el estado de excepción por infortunio público en todo el país por casos confirmados de coronavirus y declaratoria de pandemia por COVID-19 de la OMS (Resolución ARCONEL N° 001-2020, 2020).

De conformidad con el Artículo 5 del Decreto 1017, se refiere a las interrupciones del servicio por falta de pago con base en el siguiente lineamiento:

Suspensión de los cortes de energía por falta de pago de las facturas de energía eléctrica de los residentes, industrias comerciales y artesanales poco exigentes, todas conectadas a baja tensión, aplicable a las facturas emitidas

en abril y mayo de 2020. Durante este período no se cobrarán intereses ni recargos sobre el valor impagado, el cobro del valor de la factura comenzará a partir de junio de 2020 por un período de 12 meses.

Debido a esto, la empresa eléctrica regional CENTROSUR al igual que otras distribuidoras del servicio de energía eléctrica en el país tiene dificultades en el proceso de gestión de cartera. De acuerdo con la información del MERNNR, (2020) CENTROSUR presento un incremento del 2.9% de atrasos en el cobro de las planillas de consumo de energía eléctrica.

El presente tema de investigación planteado tiene como objetivo generar alternativas de cobro y convenios de pago por planillas del servicio de energía eléctrica vencidas por parte de los usuarios de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR en la Agencia Paute, con la finalidad de recaudar los valores adeudados por los clientes sin tener que proceder con el corte del servicio mucho menos proceder con el retiro definitivo de acuerdo a la regulación vigente, para ello se plantea realizar una actualización de datos como son números de celular, correos electrónicos con el afán de realizar notificaciones mediante medios tecnológicos, ya que en su mayoría se tiene domicilios abandonado o no se localizan a los usuarios.

En el primer punto de partida, una cartera se define como la deuda de un cliente con una empresa, productos de venta de bienes y servicios a crédito, la contabilidad se define como el acto activo o pasivo de recaudar recursos para una empresa u organización por medios propios o a través de un tercero. En este sentido, las empresas deben definir políticas que les permitan llevar a cabo un proceso efectivo, en el caso de carteras se deben considerar las diferentes etapas del proceso, roles, tiempos, esquemas de caracterización de cartera, que permitan su adecuado desarrollo, seguimiento efectivo de los procedimientos de cobranza, articulando la implementación de las otras áreas en el caso del proceso de cartera están dirigidas a recursos económicos, que permitirán la gestión adecuada de la cartera (Herrera & Díaz, 2018).

Otro punto para discutir es la cartera de valores, ya que según la definición de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), una cartera de valores es un conjunto de activos financieros (acciones, bonos, dividendos, fondos de inversión que son propiedad de personas físicas o jurídicas. Para facilitar la comparación, una cartera de acciones es similar a una cuenta bancaria, en una cuenta bancaria depositas dinero y puedes ingresar o gastar la cantidad que deposites en ella. Una cartera de acciones es una cuenta bancaria, pero no maneja dinero como tal si no que es un activo financiero que pueden ser acciones, bonos, fondos de inversión o depósitos, así como muchos otros activos financieros que existen. Una cartera de acciones es la herramienta que necesita para operar en el mercado de valores. Sin ella, la compra y venta de activos financieros es imposible (Arrevalo, 2021).

Otra definición es para el capital de préstamo que es la capacidad de cualquier persona física o jurídica para obtener un recurso externo a una tasa determinada y pagar una rentabilidad en un período determinado (Ceron, 2017). Por otro lado, Lomas (2018) argumenta que según la superintendencia de bancos el término créditos hace referencia al uso de capital extranjero por un tiempo determinado a cambio de una suma de dinero llamada interés. Es decir, adquirir recursos financieros actuales sin pago inmediato y prometer devolverlos en el futuro en los términos establecidos. Dicho esto, tenemos varios tipos de créditos y estos se dividen en:

**Crédito bancario:** Es un contrato por el cual una entidad financiera proporciona una determinada cantidad de fondos a un cliente, debiendo devolver intereses y comisiones de acuerdo con los términos pactados en el contrato (Díaz, 2017).

**Crédito comercial:** Están destinados a financiar actividades productivas, operaciones de tarjetas de crédito corporativas y préstamos entre entidades financieras (Ruza & Cubera, 2013).

**Crédito Corriente:** Préstamos emitidos con tarjeta de crédito, los clientes gastan dentro de un mes del estado de cuenta y se pueden pagar sin recargo (Ruza & Cubera, 2013).

**Crédito Diferido Hasta 24 Meses:** Este crédito permite a los socios de las tarjetas de crédito financiar sus compras en cuotas iguales incluyendo intereses (Díaz, 2017).

**Planes de pago sin intereses:** Los afiliados pueden solicitar planes de 3, 6 y 12 pagos sin intereses en las filiales de tarjetas de crédito (Díaz, 2017).

**Crédito al consumo:** Otorgado a una persona física para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, generalmente amortizado en un sistema de cuotas periódicas, la fuente de pago es el promedio mensual de ingresos netos del deudor, entendiéndose por tal el promedio mensual de ingresos brutos de la unidad del hogar menos una estimación de los gastos mensuales del hogar (Díaz, 2017).

**Crédito Diferido:** Renta que se contabiliza antes de la entrega total o parcial del valor recibido. También conocido como ingreso diferido.

Para hablar de las carteras morosas de las microempresas, aquí se registra el valor de las microempresas que se encuentran en proceso de refinanciamiento de acuerdo con las normas de la Superintendencia Bancaria (Nieto, 2021).

Después de analizar los tipos de créditos, es necesario elaborar un plan que se define como una Acción o proyecto que se ejecuta según un modelo del sistema desarrollado antes de que se lleve a cabo una acción para guiarlo y acoplarlo. En este sentido, un plano es también un documento que establece los detalles necesarios para llevar a cabo la obra. Y desglosando un poco más este apartado, un plan de acción es un plan que prioriza las iniciativas más importantes para lograr ciertos objetivos. De esta forma, el plan de acción constituye una especie de guía que proporciona el marco o estructura para la ejecución del proyecto (Rizzo, 2017).

Dentro de este plan se debe tomar en cuenta la recuperación de cartera que es una métrica financiera que determina el tiempo que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo o, en otras palabras, el tiempo que tarda una empresa en cobrar las carteras de los clientes.

El cobro de cuentas por cobrar se puede identificar de varias maneras, pero quizás en el entorno comercial actual el método más apropiado sea cerrar la venta, ya que el cobro de cuentas pendientes de los clientes puede generar nuevas ventas al liberar algo de capacidad de almacenamiento crediticio (Sotomayor, 2012).

La cartera vencida es una cuenta por cobrar que ha excedido el tiempo normal de crédito otorgado al cliente para el pago. La cartera vencida representa un riesgo para la empresa, ya que es posible que el cliente no pague la deuda (Gonzales et al., 2019). Las empresas deben establecer una política de recuperación de cartera vencida que establezca el procedimiento a seguir para cobrar las cuentas por cobrar vencidas.

La política de recuperación de cartera vencida debe incluir una lista de acciones que se deben realizar en un orden específico para maximizar la recuperación de la cartera vencida. El primer paso en la recuperación de cartera vencida es el contacto inicial con el cliente. El objetivo del contacto inicial es informar al cliente de la deuda vencida y establecer un plan de pago (Gonzales et al., 2019).

El contacto inicial debe hacerse por teléfono o en persona, ya que es más difícil ignorar una llamada telefónica o una visita en persona. Después del contacto inicial, el siguiente paso es enviar un recordatorio por escrito al cliente. El recordatorio debe incluir la cantidad adeudada, el vencimiento de la deuda y las consecuencias de no pagar la deuda. Los recordatorios por escrito deben enviarse por correo electrónico o por correo postal. Si el cliente no paga la deuda después del contacto inicial y el recordatorio por escrito, el siguiente paso es enviar un aviso de cobranza. El aviso de cobranza es una notificación formal de que la deuda vencida debe ser pagada inmediatamente (Bermúdez, 2017).

El aviso de cobranza debe incluir la cantidad adeudada, el vencimiento de la deuda y las consecuencias de no pagar la deuda. Si el cliente no paga la deuda después del aviso de cobranza, el siguiente paso es enviar la deuda a una agencia de cobranza. Las agencias de cobranza son empresas que se dedican a recuperar deudas vencidas. Las agencias de cobranza pueden cobrar una comisión por el servicio, por lo que es importante comparar las tarifas de varias agencias de cobranza antes de seleccionar una (Bermúdez, 2017).

Una vez que la deuda es enviada a una agencia de cobranza, el siguiente paso es demandar al cliente. La demanda es un proceso legal que obliga al cliente a pagar la deuda. La demanda es generalmente un último recurso, ya que es costosa y puede dañar la relación con el cliente (Bermúdez, 2017).

Después de evaluar la recuperación de cartera se debe tomar en cuenta que existen varios tipos de análisis. El análisis vertical implica determinar el peso proporcional (porcentaje) de cada cuenta en los estados financieros analizados y es importante y operativo para determinar si una empresa está asignando sus activos de manera justa de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivos y patrimonio) (León, 2014). Este tipo de análisis muestra si existe equidad en la distribución de los activos de una empresa y si ésta se ajusta a sus necesidades operativas. De esta forma, se puede determinar que, por ejemplo, si la mayoría de los activos están concentrados en su cartera, puede causar problemas de liquidez o mostrar problemas de política de cobranza (Moreno, 2016).

Mientras que el análisis horizontal se basa en determinar los cambios absolutos o relativos que experimentan los estados financieros de un período a otro. De esta manera, se puede probar el crecimiento o la disminución de una cuenta durante un período de tiempo. El propósito de este análisis es mostrar si las acciones y los resultados de una entidad están siendo tratados en un nivel bueno, normal o malo, indicando si la posición financiera de la entidad se está fortaleciendo o debilitando. La ventaja de este

análisis es que tiene en cuenta el tiempo, necesita un análisis más dinámico y objetivo (Moreno, 2016).

En la administración de recursos financieros en cartera, cuando una empresa decide otorgar un préstamo a sus clientes, debe definir su política crediticia, la cual debe establecer reglas claras sobre la solvencia o capacidad financiera mínima del cliente, ya sea persona física y/o jurídica. Si la persona natural y/o la persona jurídica no alcanza el nivel requerido, no se otorgará crédito y se deberá establecer un límite máximo de crédito, el cual no podrá ser excedido (Muñoz, 2017).

El autor Gitman, (2012) en su libro *Gestión Financiera* argumenta que las cuentas por cobrar representan una extensión del crédito de sus clientes, con el fin de retener a sus antiguos clientes y atraer nuevos, también menciona que la importancia del capital de trabajo es efectivamente incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de una empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar de otra manera efectiva las cuentas por cobrar entre procesos de la empresa.

La política de crédito que debería estar incluida, se refiere a los días en que se va a diferir el pago, correspondiente a los días vencidos que se establecen como plazo máximo para cobrar una factura, esto podría darse en un lapso de 30 a 90 días desde la fecha de facturación; el estudio de crédito, este servirá para determinar si el cliente puede o no acceder al crédito permitirá deliberar sobre el riesgo de no paga del cliente; la política de cobro, este permite establecer los más adecuados procedimientos para el cobro en casos de incumplimiento de pago y la supervisión de crédito que vendría a ser la revisión de cuentas por cobrar, esto con el propósito de determinar si el cliente está efectuando los pagos conforme a los establecido (Muñoz, 2017).

En otras palabras, la política de crédito apunta a mantener un equilibrio entre los dos el riesgo crediticio y los rendimientos de inversión prometidos por los proyectos de la cartera; (Westerfield & Ross, 2009), algunos

de los autores han realizado contribuciones importantes a la teoría e investigación de la gestión de recursos financieros de cartera.

La gestión de los recursos es una función crítica de la administración de empresas y otras organizaciones. Implica la planeación, organización, dirección y control de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. La gestión de los recursos se realiza a través de una serie de procesos, tales como la planeación de los recursos, la asignación de los recursos, la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera y la gestión de los recursos materiales (Masaquiza et al., 2021).

Tal y como lo describe Muñoz (2017), la gestión de los recursos es una disciplina que se ocupa de la planificación, coordinación y control de los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad. La gestión de los recursos se puede aplicar a una amplia variedad de áreas, como la gestión de la producción, la gestión de proyectos, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de la construcción, entre otros. La gestión de los recursos se centra en el uso eficiente de los recursos disponibles, de modo que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa de manera rentable. La gestión de los recursos incluye la identificación y el seguimiento de los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad, así como la asignación de estos recursos a las diferentes tareas que forman parte de la actividad. La gestión de los recursos se puede llevar a cabo de manera manual o mediante el uso de software especializado. Existen diferentes enfoques para la gestión de los recursos, como la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos financieros, la gestión de los recursos materiales, entre otros.

Los recursos materiales son aquellos que se pueden tocar o ver, como la maquinaria, el equipamiento y los edificios. Los recursos humanos son aquellos que se relacionan con el personal de la empresa, como los empleados, los contratistas, etc. Los recursos financieros son aquellos que se relacionan con el dinero, como los ingresos, los gastos o las inversiones (Masaquiza et al., 2021).

La gestión de estos recursos se centra en el uso eficiente de todos los recursos disponibles, de modo que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa de manera rentable.

Los recursos pueden ser clasificados de diversas maneras, pero se pueden agrupar en tres grandes categorías: recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales.

En añadidura, Masaquiza et al.,(2021) define a estos recursos como:

**Recursos humanos:** Se refiere a todos los seres humanos que trabajan para la empresa u organización, incluyendo a los empleados, gerentes y otro personal.

**Recursos financieros:** Se refiere al dinero y otros activos que se utilizan para financiar las actividades de la empresa u organización.

**Recursos materiales:** Se refiere a todos los bienes tangibles utilizados por la empresa u organización para realizar sus actividades, tales como edificios, maquinaria, equipo y herramientas.

En cambio, la optimización de los recursos es un proceso mediante el cual se trata de maximizar el uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto implica una planificación cuidadosa y un seguimiento continuo de los recursos para asegurar que se están utilizando de la mejor manera posible. La optimización de los recursos requiere una comprensión clara de los objetivos de la empresa y de cómo se relacionan con los recursos disponibles. También requiere una buena gestión de los recursos humanos, financieros y materiales (García, 2015).

En cuanto a las estrategias para la recuperación de cartera vencida, el autor García J. (2015) argumenta que existen varias estrategias que se pueden utilizar para recuperar la cartera vencida. La estrategia que se utilice dependerá de la cantidad adeudada, el tiempo que ha transcurrido desde que se extendió el crédito y la capacidad del cliente para pagar la deuda.

La primera estrategia es el pago íntegro: El pago íntegro es cuando el cliente paga la deuda vencida en su totalidad. El pago íntegro es la mejor opción para la empresa, ya que se recupera todo el dinero adeudado.

La segunda estrategia es el pago parcial: El pago parcial es cuando el cliente paga parte de la deuda vencida. El pago parcial es menos deseable que el pago íntegro, ya que no se recupera todo el dinero adeudado. Sin embargo, el pago parcial es mejor que nada y puede ser un buen compromiso para el cliente.

La tercera estrategia es el reembolso: El reembolso es cuando el cliente devuelve el producto o servicio que se le extendió el crédito. El reembolso es menos deseable que el pago íntegro o el pago parcial, ya que se pierde el producto o servicio. Sin embargo, el reembolso es mejor que nada y puede ser un buen compromiso para el cliente.

La cuarta estrategia es la negociación: La negociación es cuando la empresa y el cliente acuerdan un plan de pago para la deuda vencida. La negociación es un buen compromiso para ambas partes, ya que permite que la empresa recupere parte del dinero adeudado y el cliente puede pagar la deuda en un período de tiempo más largo.

La quinta estrategia es la quiebra: La quiebra es un proceso legal que permite que el cliente se libere de la deuda. La quiebra es un último recurso, ya que es costosa y puede dañar la reputación de la empresa. Sin embargo, la quiebra es una opción si el cliente no puede pagar la deuda y no hay otras opciones disponibles.

Hay varios factores a considerar al elegir una estrategia de recuperación de cartera vencida. Los factores para considerar incluyen la cantidad adeudada, el tiempo que ha transcurrido desde que se extendió el crédito, la capacidad del cliente para pagar la deuda y las consecuencias de no pagar la deuda (Miranda, 2018).

La cantidad adeudada es el primer factor para considerar al elegir una estrategia

de recuperación de cartera vencida. Si la deuda es pequeña, es posible que la estrategia más efectiva sea el contacto inicial y el recordatorio por escrito. Si la deuda es grande, es posible que la estrategia más efectiva sea la demanda (Miranda, 2018).

El tiempo transcurrido es el segundo factor para considerar al elegir una estrategia de recuperación de cartera vencida. Si la deuda es reciente, es posible que la estrategia más efectiva sea el contacto inicial y el recordatorio por escrito. Si la deuda es vieja, es posible que la estrategia más efectiva sea la demanda (Miranda, 2018).

La capacidad del cliente para pagar es el tercer factor por considerar al elegir una estrategia de recuperación de cartera vencida. Si el cliente tiene la capacidad de pagar la deuda, es posible que la estrategia más efectiva sea el pago íntegro o el pago parcial. Si el cliente no tiene la capacidad de pagar la deuda, es posible que la estrategia más efectiva sea la quiebra (Dianelys, 2019).

Las consecuencias de no pagar la deuda son el cuarto factor por considerar al elegir una estrategia de recuperación de cartera vencida. Si las consecuencias de no pagar la deuda son graves, es posible que la estrategia más efectiva sea la demanda. Si las consecuencias de no pagar la deuda son leves, es posible que la estrategia más efectiva sea el pago íntegro o el pago parcial (Dianelys, 2019).

En el caso de manifestar la recuperación de cartera vencida, existe un modelo que debe ejecutarse como la más efectiva ya que, según el autor Vera (2013) un modelo para ejecutar una buena gestión de cobranzas se da desde el emplear el cobro personal, brindar una atención personal es una de las actividades eficientes y eficaces de tratar con el cliente sobre el estado de su valor pendiente; otra acción a tomar, sería el envío de boletines automatizados para mantener informados a los clientes sobre su estado crediticio y sus recargos financieros en caso de que no paguen rápidamente para evitar que se vean atrapados innecesariamente en el proceso de cobranza.

También es necesario realizar nueva segmentación para analizar variables de comportamiento, el historial de los clientes puesto que, a través de estos intentos de predecir su comportamiento de pago, en función de las características de cada individuo, definir la estrategia más adecuada para restaurar la cartera; el utilizar una herramienta de liquidación, para proporcionar un descuento sobre la deuda total, será un nuevo método que puede liquidar la deuda actual sin incurrir en costos administrativos posteriores; asignar actividades de cobranza a agencias externas, ayudará a las agencias a reducir costos ya que los empleados no recibirán un salario fijo pero implementarán un sistema de monitoreo continuo basado en un sistema de pago de comisiones para determinar la efectividad de los ejecutivos para monitorear el desempeño y definir a partir de ahí la acción correcta (Vera, 2013).

A partir de estos puntos estudiados se presentan los enfoques para la gestión de la cartera vencida. La cartera vencida es un problema que afecta a todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Si bien es cierto que existen diferentes enfoques y estrategias para lidiar con ella, el enfoque preventivo sigue siendo el más eficaz. La idea detrás del enfoque preventivo es simple: evitar que la cartera vencida se convierta en un problema en primer lugar. Esto se puede lograr a través de una serie de medidas, como mejorar la gestión de la cartera, establecer límites claros para los créditos y establecer un sistema de cobro eficaz. Una vez que se hayan implementado estas medidas, es importante seguir monitorizando de cerca la cartera vencida y tomar medidas adicionales si es necesario (Masaquiza et al., 2021).

El enfoque reactivo es el enfoque opuesto al preventivo. En lugar de tratar de evitar que la cartera vencida se convierta en un problema, el enfoque reactivo se centra en lidiar con el problema una vez que ha surgido. Existen diferentes formas de hacerlo, pero la mayoría implican el uso de medidas coercitivas, como el embargo de los bienes del deudor o el envío de cartas amenazantes. El enfoque reactivo

puede ser efectivo si se aplica de manera rápida y eficiente, pero tiene una serie de desventajas. En primer lugar, es mucho más costoso que el enfoque preventivo. En segundo lugar, puede dañar la relación entre el acreedor y el deudor, lo que puede hacer que el deudor sea más reacio a pagar (Masaquiza et al., 2021).

El enfoque mixto es una mezcla de los enfoques preventivo y reactivo. Se centra en la prevención de la cartera vencida mediante la implementación de medidas preventivas, pero también está preparado para lidiar con el problema si surge. El enfoque mixto tiene las ventajas de los dos enfoques individuales, pero también tiene sus propios inconvenientes. En primer lugar, es más costoso que el enfoque preventivo, ya que requiere la implementación de medidas preventivas y reactivas. En segundo lugar, puede ser más difícil de implementar debido a la necesidad de coordinar el trabajo de dos equipos diferentes (Masaquiza et al., 2021).

## Método

Este estudio adopta un método descriptivo exploratorio Métodos de registro, que permiten el análisis de eventos científicos para describir Objetos de investigación; consolidar los fundamentos teóricos de los autores; establecer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar la estética de los procedimientos (enfoques metodológicos); identificar similitudes y diferencias entre el trabajo y las ideas de los investigadores; categorizar experiencias; utilizar los esquema de observación para distinguir los elementos de mayor preocupación y la designación de los recursos para la recuperación de cartera (Valencia, 2015).

Para la selección de proporciones se utilizaron muestras no probabilísticas, la instalación presentada por Otzen y Manterola (2017), en este sentido la Centrosur/Agencia Paute se considera un caso de estudio en el que dos trabajadores pertenecen a la gerencia y departamentos administrativos. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas digitales en el mes de junio del 2022, nuevamente

se procesó la información mediante el software Statitix 10.0 y se aplicó estadística descriptiva y de frecuencia. Para la confiabilidad del instrumento se utilizará la medida Alpha de Cronbach.

La investigación partió de una población finita de 100 sujetos, tomando en cuenta la misma cantidad para la muestra que resulta ser no probabilística, puesto que (Rauch, 2014) comenta que, si la población es menor o igual a 100 individuos, la muestra debe ser igual a dicha población. Dichos sujetos dentro de la presente investigación, fueron empleados de la CENTROSUR Agencia Paute.

## Resultados

Los resultados muestran una consistencia interna adecuada del instrumento. El alfa de Cronbach es una medida de la consistencia interna de una prueba. Se considera aceptable un alfa de 0,70 o más alto. El alfa de Cronbach de la prueba piloto fue de 0,865 y el alfa de Cronbach de la prueba final fue de 0,853. Asimismo, los resultados de la prueba final del instrumento de medición de la variable de recursos / gestión de recursos indican una consistencia interna adecuada del instrumento, según el criterio utilizado. La prueba final arrojó un alfa de 0,820. Por último, los resultados de la prueba final del instrumento de medición de la variable de recuperación de cartera vencida indican una consistencia interna adecuada del instrumento, según el criterio utilizado. La prueba final arrojó un alfa de 0,848.

La hipótesis se refiere a la correlación existente entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. Para esto se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es una medida de la fuerza y la dirección de la relación existente entre dos variables.

H1: Existe relación positiva y significativa entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute.

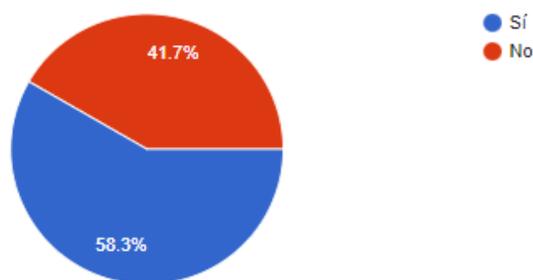
H2: Existe una correlación positiva y significativa entre la gestión de los recursos y la recuperación de cartera vencida

H3: Existe una correlación positiva y significativa entre la capacitación y la recuperación de cartera vencida.

*¿Ha trabajado en contratos de Recuperación Gestión de Cartera Vencida?*

**Figura 1**

Experiencia en recuperación de cartera



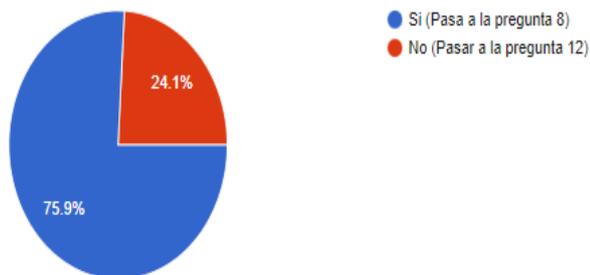
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo con los resultados expresados en el gráfico anterior se puede destacar que más de la mitad de los miembros tiene experiencia en recuperación de cartera vencida, mientras que el resto de los encuestados asegura no tener experiencia y esto puede deberse a que son nuevos empleados, o dentro del departamento de cobranzas o a su vez la empresa no les ha capacitado de manera idónea.

*¿Considera que existen impedimentos que le dificultan realizar los trabajos de Gestión de Cartera Vencida en la Agencia Paute?*

**Figura 2**

Impedimentos para realizar trabajos de gestión de cartera vencida



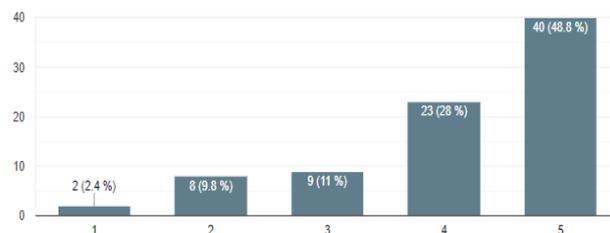
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo con los resultados expresados en el gráfico anterior se puede destacar que más de la mitad de los trabajadores afirman tener impedimentos como no tener un marcador predictivo o un speech adecuado para convencer al cliente, mientras que la minoría de los trabajadores que dan una respuesta contraria de no tener impedimentos se debe a que han adquirido su propio método a lo largo del tiempo en la empresa.

*En una escala del 1 al 5 siendo 1 Nada Complicado y 5 Complicado, que tanto se dificulta realizar actividades de gestión de cartera vencida en Sectores muy distantes*

**Figura 3**

Dificultad para realizar actividades de gestión de cartera vencida



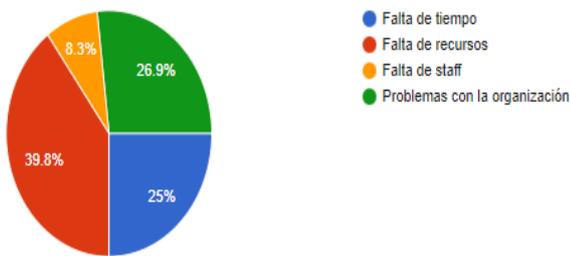
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo con los resultados expresados en el gráfico anterior se puede destacar que a los empleados se les complica realizar una gestión de cobro en un sector muy distante, ya que se cree que tienen dificultades como que la zona sea muy rural por lo cual no dispongan de un medio de transporte propio para movilización o que la zona sea peligrosa.

*¿Qué obstáculos encuentra generalmente para la recuperación de créditos vencidos?*

**Figura 4**

Obstáculos para recuperar créditos vencidos



Fuente: Investigación de campo

De acuerdo con los resultados expresados en el gráfico anterior se puede destacar que el 39,8% de los trabajadores no tienen los recursos necesarios como la información actualizada del cliente, o la falta de un sistema de reporte que conlleve el seguimiento prolongado hacia el cliente como la segmentación y organización de la cartera como lo expresan el 26,9% de los trabajadores. Por otro lado, el 25% afirma que la falta de tiempo es un factor que le impide desarrollar las actividades con normalidad y el 8,3% restante afirma tener problemas con el staff como servicio al cliente.

### Correlación

Se procedió a aplicar la encuesta con validez de contenido y fiabilidad de Alpha de Cronbach a la población de 100 sujetos de estudio, se procedió a la determinación del coeficiente de confiabilidad con la encuesta general.

Se aplicó la correlación de bilateral de Pearson con coeficientes significativos para ello se calculó las nuevas variables considerando sus promedios y se obtuvo los siguientes resultados:

\*Gerencia: Coeficiente de Correlación de Pearson = 0,653 y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute.

\*Departamento administrativo: Coeficiente de Correlación de Pearson = 0,714

y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute.

\*Capacitación: Coeficiente de Correlación de Pearson = 0,848 y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa entre la capacitación y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute.

**Tabla 1**

Correlaciones

Gerencia	Departamento administrativo	Capacitación
Gerencia	1,000	0,653**
Departamento administrativo	0,714**	1,000
Capacitación	0,848**	1,000

\*\*Correlación significativa al nivel de 0,01 (2 términos)

Los resultados muestran una consistencia interna adecuada del instrumento. El alfa de Cronbach es una medida de la consistencia interna de una prueba. Se considera aceptable un alfa de 0,70 o más alto. El alfa de Cronbach de la prueba piloto fue de 0,865 y el alfa de Cronbach de la prueba final fue de 0,853. Asimismo, los resultados de la prueba final del instrumento de medición de la variable de recursos / gestión de recursos indican una consistencia interna adecuada del instrumento, según el criterio utilizado. La prueba final arrojó un alfa de 0,820.

Por último, los resultados de la prueba final del instrumento de medición de la variable de recuperación de cartera vencida indican una consistencia interna adecuada del instrumento, según el criterio utilizado. La prueba final arrojó un alfa de 0,848. La hipótesis se refiere a la correlación existente entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. Para esto se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es una medida de la fuerza y la dirección de la relación existente entre dos variables.

**Tabla 2**

Confiabilidad del instrumento de medición por Alpha de Cronbach

Variables	Ítems con validez de contenido	Alpha de Cronbach prueba piloto	Ítems finales	Alpha de Cronbach final
Gestión de cartera vencida	9	0,865	9	0,853
Recursos/ Gestión de recursos	13	0,822	13	0,820
Recuperación de cartera vencida	4	0,849	4	0,848

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se propone un plan de acción que permita mejorar la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute. Este plan de acción se enfoca en tres áreas clave: la gerencia, el departamento administrativo y la capacitación. En cuanto a la gerencia, se propone que se realicen reuniones periódicas con el objetivo de evaluar el desempeño de los recursos y la cartera vencida. Asimismo, se sugiere que se lleven a cabo estudios periódicos para identificar áreas de mejora y que se establezcan objetivos a mediano y largo plazo. En lo que respecta al departamento administrativo, se recomienda que se realicen reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los recursos y la cartera vencida. Asimismo, se sugiere que se lleven a cabo estudios periódicos para identificar áreas de mejora y que se establezcan objetivos a mediano y largo plazo. Por último, en cuanto a la capacitación, se propone que se realicen cursos periódicos para los empleados de la CENTROSUR/Agencia Paute. Estos cursos deberían estar enfocados en temas como la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. También, se planteó un esquema enfocado en cuatro procesos secuenciales, los cuales servirán para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Institución.

**Análisis FODA**

**Figura 5**

Análisis FODA



**Conclusiones**

Los resultados del presente estudio permiten concluir que existe una relación significativa y positiva entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute. Asimismo, se puede inferir que la capacitación es un factor importante para la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida. De igual forma, se puede concluir que el plan de acción propuesto es una herramienta útil para mejorar la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida, pero que debe ser implementado de manera efectiva y eficiente. La administración de los recursos es una tarea compleja y, a menudo, costosa. Para ello se requiere el desarrollo de habilidades y competencias específicas en el área de la administración financiera, así como una gestión efectiva de los recursos humanos. También se puede concluir que la capacitación es un factor importante para la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida y que, sin las herramientas adecuadas y el personal capacitado, el proceso de puede resultar costoso y poco efectivo.

## Discusión

El estudio de Saabedra (2020) sobre la gestión para recuperación de cartera vencida en empresa públicas, reporta una relación significativa y positiva entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida, arrojando un valor estadístico de 0,573 y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida en las empresas públicas estudiadas. Asimismo, el estudio de Acosta (2019) sobre la gestión de riesgo en la cartera vencida en la banca privada, reporta una relación positiva y significativa entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida, arrojando un valor estadístico de 0,714 y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa para la recuperación de cartera vencida en la banca privada estudiada. Estos resultados coinciden con los encontrados en el presente estudio, en el cual se reporta una relación significativa y positiva entre la gestión de recursos y la recuperación de cartera vencida, arrojando un valor estadístico de 0,848 y un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una relación positiva y significativa entre la capacitación y la recuperación de cartera vencida en la CENTROSUR/Agencia Paute.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses con relación al manuscrito.

## Financiamiento

No aplica

## Agradecimiento

A la Jefatura de Postgrado de la Universidad Católica de Cuenca por permitir el desarrollo y fomento de la investigación.

## Referencias bibliográficas

Acosta, R. (2019). Gestión de riesgo en la cartera vencida de la banca privada: análisis a partir de la perspectiva del cliente. *Contaduría y Administra-*

*ción*, 8(1), 6-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.22377/rgp.v8i1.34098>

Arrevalo, J. (9 de junio de 2021). *concepto de cartera de valores*. pepepromedio: <https://www.barymont.com/pepepromedio/blog/cartera-de-valores-que-es-como-funciona-y-opciones/>

Bermúdez, J. (2017). Modelos borrosos de optimización para la selección de carteras basados en intervalos de medias. *Cuadernos del CIMBAGE*(9), 27-36. <https://doi.org/ISSN: 1666-5112>

Ceron, j. (septiembre de 2017). *Revista observatoria de economía Latinoamericana*. estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador: <https://www.eu-med.net/cursecon/ecolat/ec/2017/recuperacion-cartera-ecuador.html>

Dianelys, N. (2019). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera— aplicación en una empresa de servicios de informática. *Faces Económicas*, 10(12), 29-35.

Díaz, C. (2017). Riesgo financiero en los créditos al consumo del sistema bancario venezolano. *Orbis*, 13(37), 20-40. <https://doi.org/ISSN: 1856-1594>

García, J. (2015). *Estrategias Financieras Empresariales*. Barcelona: Dykinson.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson. <https://doi.org/ISBN: 978-607-32-0983-0>

Gonzales, X., Luna, K., Erazon, J., & Sarmiento, W. (2019). Recuperación de cartera bajo el enfoque de subconjuntos borrosos. *Ciencia Digital*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.3.595>

Herrera, L., & Díaz, X. (2018). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a*

- una Universidad. [Tesis de pregrado] Universidad Católica. <https://repository.uca-tolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1/Propuesta%20de%20Mejora%20al%20proceso%20de%20cartera%20de%20una%20Universidad.pdf>
- León, T. (2014). A downside risk approach for the portfolio selection problem with fuzzy returns. *Fuzzy Economic Review*, 9, 61-77.
- Lomas, V. G. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Uisrael Revista científica*, 5(3), 37-49. <https://doi.org/ISSN: 2631 - 2786>
- Masaquiza, K., Tite, G., López, M., & Mayorga, M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario Digital*, 5(2), 49-69. <https://doi.org/ISSN: 2602-8506>
- MERRNR. (03 de Agosto de 2020). <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cartera-vencida-electrico-ecuador/>
- Miranda, R. (2018). Análisis de los factores que influyen en el incremento de la cartera vencida de la seguridad social y sus niveles de rentabilidad. *Eumet*, 34(1). <https://doi.org/ISSN: 1696-8352>
- Moreno, J. (2016). *Estados Financieros*. México: Patria.
- Muñoz, M. (2017). ¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida? *Revista de Análisis Económico*, 22(50), 173-184. <https://doi.org/ISSN: 0185-3937>
- Nieto, F. (2021). Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria. *Revista Uees*, 15(1). <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-8722-7643>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- Rizzo, M. (2017). El Capital de Trabajo Neto y el valor en las Empresas. La Importancia de la Recomposición del Capital de Trabajo Neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financiera. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 103-121. <https://doi.org/ISSN: 0120-8160>
- Ruza, C., & Cubera, P. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Madrid: Ediciones Universidad Nacional de estudios a distancias.
- Saabedra, A. (2020). Gestión de recursos y cartera vencida en las empresas públicas ecuatorianas. *Revista de Gestión Pública*, 9(2), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.22377/rgp.v9i2.36405>
- Sotomayor, M. (2012). *Análisis de la Cartera en Mora*. Tegucigalpa: Edimesa.
- Valencia, V. (2015). Revisión documental en el proceso de investigación. *Retrieved from* .
- Vera, E. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. [Tesis de pregrado] Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1560/1/T-UIDE-094.pdf>
- Westerfield, J., & Ross, S. (2009). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: The McGraw-Hill Companies. <https://doi.org/ISBN: 978-607-15-0741-9>