

**Gestión de cartera y cobro persuasivo en la
Empresa Eléctrica Unidad de Negocios Manabí**

**Portfolio management and persuasive collection
at Empresa Eléctrica Unidad de Negocios Manabí**

María Genith Bravo-Alarcón¹
Universidad Técnica De Manabí - Ecuador
mbravo2473@utm.edu.ec

Faviola Beatriz Vera-Velásquez²
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
faviola.vera@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2433

V9-N3 (may-jun) 2024, pp 1111-1124 | Recibido: 11 de marzo del 2024 - Aceptado: 21 de abril del 2024 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0525-3495>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9996-7841>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Bravo-Alarcón, M., Vera-Velásquez, F., (2024). Gestión de cartera y cobro persuasivo en la Empresa Eléctrica Unidad de Negocios Manabí. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3), 1111-1124, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2433>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El cobro persuasivo es el proceso que antecede al cobro administrativo coactivo, su propósito es la obtención del pago por parte del deudor; el objetivo del presente estudio consistió en analizar el procedimiento de recuperación de cartera por la vía persuasiva en la empresa eléctrica, Unidad de negocio Manabí. La metodología empleó el enfoque mixto, investigación descriptiva, técnica de revisión documental de estadísticas proporcionadas por el área de Cartera, el método analítico para la discusión de resultados. Estos indicaron que la gestión de cartera se realizó por vía electrónica, notificaciones en APP, gestión de deudores, seguimiento a clientes en convenio de pagos, gestión de llamadas telefónicas, gestión a clientes especiales públicos y privados con demanda; la gestión de fiscalización al servicio de corte y reconexión, cortes a los clientes con medición inteligente telemetría, aplicación del modelo de gestión de campo en base al análisis e identificación de sectores de facturación con mapas termográficos y semaforización de cartera por sectores. Se concluye que la gestión de cartera de cobro por vía persuasiva durante el 2023 ha sido eficiente y efectiva para la unidad de negocio Manabí de la empresa eléctrica, cuya media supera el 83% en eficiencia en recuperación de cartera.

Palabras claves: cartera vencida, coactiva, cobro persuasivo, gestión de cartera, empresa pública.

ABSTRACT

Persuasive collection is the process that precedes coercive administrative collection. Its purpose is to obtain payment from the debtor and is a fundamental factor in a company's portfolio management. The objective of this study was to analyze the debt recovery procedure through persuasive means in the electric company's Manabí business unit.

The method used involved a mixed approach, combining descriptive and explanatory research. The technique of reviewing statistics provided by the Portfolio area and the analysis method were used to generate a discussion of the results. The portfolio management was conducted electronically, with notifications through the app. The management of larger debtors was also handled, as well as monitoring of clients in payment agreements through agency managers. Telephone calls were managed, and the special client's area handled public and private clients with high demand. The management included monitoring the cutting and reconnection service, cutting off customers with telemetric smart meters, and implementing a field management model based on the analysis and identification of billing sectors using thermo graphic maps and portfolio traffic lights by management sectors.

It is concluded that the portfolio management through persuasive means during 2023 has been efficient and effective for the Manabí business unit of the electric company, with an average of over 83% efficiency in debt recovery.

Keywords: overdue portfolio, coercive, persuasive collection, portfolio management, public company.

Introducción

La cartera vencida representa una problemática muy fuerte para las empresas, sean estas, públicas o privadas, que puede afectar considerablemente su rentabilidad y provocar, inclusive, el cierre de sus operaciones, debido a los costos y gastos que ya no puede cubrir por la falta de liquidez que se ha generado (Moreira & Intriago, 2023), siendo que, sin liquidez no existe la capacidad para afrontar los pasivos, como un objetivo organizacional clave que le permitiría afrontar la caída de los ingresos provocada además por las crisis económicas (Morales, 2023).

El incumplimiento del pago de las obligaciones adquiridas en una fecha establecida y que produce graves perjuicios económicos a una institución (Chávez, 2017), esto significa un estado de morosidad para el cliente, y pérdidas sustanciales para la empresa, que pueden derivar en complicaciones legales, por tanto se requiere aplicar diversos procedimientos para el cobro y recuperación de cartera, empleando el medio de persuasión, el cual debe iniciar con la elaboración del cronograma de recuperación de cartera morosa por vía persuasiva y termina con la revisión del informe de antigüedad de cartera y la actualización del aplicativo de facturación (González, 2018).

En el caso de la empresa eléctrica, Unidad de negocio Manabí, la cartera de cobro se ha incrementado en los últimos 3 años, y es que, a partir de la pandemia por covid-19 se acrecentó notablemente la crisis económica de todo el país, por ende ha venido afectando a las empresas públicas como la Corporación Nacional de Electricidad (Gautamo, 2022), que, sopeso de las alternativas para paliar esta situación, mediante convenios de pago de los usuarios del servicio de energía eléctrica, aún no se ha podido recuperar un gran porcentaje de la cartera vencida, en tal sentido, se precisa gestionar otras estrategias que contribuyan gradualmente a este proceso.

Siendo así se formula la pregunta de investigación: ¿Cómo contribuye el procedimiento de cobro por la vía persuasiva

con la recuperación de cartera en la empresa eléctrica, unidad de negocio Manabí?, y como objetivo de estudio, analizar el procedimiento de recuperación de cartera por la vía persuasiva en la empresa eléctrica, Unidad de negocio Manabí.

Revisión teórica

Gestión de cartera

Según Gil et al., (2019) la cartera vencida está directamente en relación con la deuda y la mora, cumplidos los 3 meses de adeudar a una entidad, sin embargo, el incumplimiento es aproximadamente el doble que la morosidad, debido a que la morosidad es considerada por las operaciones de retraso, mientras que el incumplimiento se mide por el usuario y abarca todas las operaciones (Morales, 2023, p . 20).

Contablemente se define a la cartera como la recolección de recursos varios por cuenta propia o a través de terceros, que va en beneficio de la organización empresarial (Muñoz & y Realpe, 2018), es también concebida como un conjunto de acreencias que le corresponden a la empresa y que pueden figurar como documentación que contiene las obligaciones en dinero establecidas de forma objetiva, exigible y clara para que pueda ser cumplida (Ocaña, 2024).

Vale la pena destacar que, aunque en principio puede ser efectiva, en un mercado cada vez más competitivo se hace cuesta arriba convencer a un cliente potencial solo a través de las características y beneficios del producto o servicio (Cedeño y Zambrano, 2022). Es por eso que expertos de distintos medios reconocidos, como Forbes recomiendan “vender emociones y no beneficios”. También de esta idea parte la estrategia de los océanos azules, una teoría hecha para que los negocios puedan crear sus propios mercados y dejar la competencia a un lado (Gómez, 2020).

La gestión de cartera es parte de la gestión financiera que debe administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información

financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión, además va ligada con la obtención de los recursos, pero por otro lado también con un manejo eficiente, la clave de esta radica en cómo se definen y distribuyen las tareas, como se definen los vínculos administrativos y que prácticas son llevadas a cabo (González, 2018).

Mientras que, la recuperación de cartera es un porcentaje de dinero que se recupera de las ventas de crédito en un periodo determinado y se obtiene dividiendo el total del dinero recuperado entre el total de ventas a crédito realizadas en ese periodo (Cedeño y Zambrano, 2022).

Con relación a la gestión de cartera, la gestión financiera está enfocada en las actividades que realizan los encargados de la administración financiera en las empresas, es decir el arte de manejar eficientemente el dinero de un negocio, combinando dos pilares principales, el presupuesto y la contabilidad con el propósito de tomar decisiones adecuadamente y asimismo cumplir los objetivos empresariales que están ligados con la maximización de la riqueza económica de la organización (López A., 2017).

Este tipo de gestión se divide en dos partes, la primera está situada en el entorno externo de la empresa, se refiere al ámbito en el que se desarrolla su actividad financiera y de donde obtiene los recursos financieros, la segunda se sitúa en el entorno interno de la organización, en esta se estudia la función financiera de la empresa, se analizan las características de la actividad financiera que desarrolla, los objetivos financieros que se pretenden alcanzar y la organización del departamento financiero (Trejos, 2020).

Cobro persuasivo

El cobro persuasivo es el proceso que antecede al cobro administrativo coactivo, su propósito es la obtención del pago por parte del deudor, prácticamente se trata de una etapa opcional en la cual se realiza una notificación

al usuario para que efectúe el pago total de la obligación o suscriba un acuerdo de pago que les facilite obtenerlo en un tiempo determinado (Cedeño y Zambrano, 2022).

Este cobro consiste básicamente en la obtención del pago de las obligaciones en mora por parte del deudor; para el logro de un recaudo eficiente se requiere realizar envío de correos electrónicos, entrevistas, realizar llamadas telefónicas para que de esta manera el usuario reciba la información pertinente y pueda ponerse al día en los pagos pendientes por realizar (Chávez, 2017).

Esta etapa antecede al inicio del proceso administrativo de cobro coactivo y tiene como finalidad obtener el pago total de las obligaciones reconocidas mediante un acto administrativo debidamente ejecutoriado, en esta etapa se pretende ubicar al usuario y proceder a formular invitaciones para que de forma voluntaria abone la obligación en su totalidad. Es la fase en la cual se invita al deudor moroso a cancelar la obligación a su cargo, mediante el desarrollo de actividades tendientes a obtener su pago de una manera ágil, eficaz, eficiente y oportuna (Trejos, 2020).

Por su parte, un deudor moroso es aquella persona natural y/o jurídica que incumple una cuota inicial referente a un porcentaje de la política de cartera establecida o una cuota parcial de cualquier periodo de pago suscrita en el sistema, pactada en el formato establecido y firmada por ambas partes, tanto del usuario como de la profesional especializada en gestión de cobro, a continuación, se expresan algunas de las definiciones por diferentes autores (González y Sarmiento, 2017).

El término moroso en varias ocasiones suele ser confuso, debido a que se utiliza para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, se considera un deudor moroso a la persona que se halla en mora cuando su obligación se encuentra en el estado de vencimiento y de cierta manera retrasa su cumplimiento de forma culpable y desde otro punto de vista, no supone

un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino un incumplimiento parcial en la obligación pactada. Es también “la persona natural o jurídica que, a cualquier título, a una fecha de corte, tiene contraída una obligación con una entidad pública de cualquier orden o nivel que, habiendo suscrito un acuerdo de pago, lo haya incumplido” (Morales, 2023).

En cuanto a la morosidad, en el mundo empresarial y financiero es entendida de varias formas, en general hace referencia al interés que se genera por no cumplir una obligación en tiempo y dinero (López A. , 2017). Es el incumplimiento del pago de sus obligaciones adquiridas en una fecha establecida y que produce graves perjuicios económicos a una institución. Es por esto que se considera moroso al cliente cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento en el pago (Chávez, 2017).

El procedimiento para el cobro y recuperación de cartera, empleando el medio de persuasión, inicia con la elaboración del cronograma de recuperación de cartera morosa por vía persuasiva y termina con la revisión del informe de antigüedad de cartera y la actualización del aplicativo de facturación. Se aplica a todos los usuarios que tengan obligaciones pendientes con la Corporación por concepto de servicios o rentas (Gautamo, 2022).

La técnica de la persuasión

Persuadir significa convencer, hacer que una persona acepte una idea que se le ha propuesto. Es una de las estrategias de comunicación más empleadas que utiliza argumentos y técnicas como base para influenciar a los demás en sus decisiones (Morales, 2023).

A pesar de ser una técnica de comunicación muy válida, muchas veces se le otorga un carácter negativo al término “persuasión”. Persuadir, consiste en convencer a alguien de hacer algo que sea de tu interés, pero que también beneficiará a esa persona (Briñol et al., 2017). La persuasión tiene en cuenta al otro, ofreciendo un beneficio real a quien está siendo influenciado (González, 2018).

Se pueden contar algunos tipos de persuasión como la emocional, instintiva, coercitiva y cognoscitiva, como puede apreciarse en la figura 1.

Figura 1
Tipologías de persuasión



Nota. Tomado de Briñol et al., (2017).

La persuasión emocional es uno de los tipos más promovidos hoy en día, y especialistas en marketing la titulan como la súper arma del mundo de la publicidad y el mercadeo. Apela a los sentimientos de las personas y busca que se conecten con tu producto o servicio a través de vínculos emocionales que se vuelven más importantes, incluso, que la oferta en cuestión (Briñol et al., 2017).

En tanto, la Persuasión instintiva es un tipo de persuasión apela a los instintos más primitivos de la persona, convenciéndola no por las características del producto o servicio ofrecido, sino por lo que puede lograr a través de él. Ejemplos de técnicas de persuasión instintiva se pueden ver en la mayoría de comerciales de comida rápida, donde se apela al hambre y deseos de comer de la persona, usando imágenes y sonidos provocativos que despiertan el apetito de forma inmediata (Gómez, 2020).

A su vez, la Persuasión coercitiva se respalda en el uso de la “fuerza” para convencer a las personas. Es un tipo de persuasión que, usado

de forma incorrecta, puede cruzar la frontera hacia la manipulación (Morales, 2023).

De acuerdo a Briñol et al., (2017), la coerción puede venir de factores como:

Intervención sobre el entorno o medio ambiente del sujeto al que se quiere persuadir; por ejemplo, aislándolo por completo de otras personas.

Estado cognitivo del interlocutor, el cual puede inclinarse a reaccionar de una forma deseable ante la persuasión si no está en todas sus facultades; un ejemplo de técnicas de persuasión coercitivas de este tipo sería un vendedor que insiste hasta que la persona se agota y compra solo para escapar de la situación (p. 14).

En cambio, la persuasión cognoscitiva es aquella que convence y vende ideas a las personas a través de argumentos racionales. Es cuando los sujetos a los que se quiere persuadir se ven atrapados desde un punto de vista intelectual por la oferta. Este tipo de persuasión es bastante estándar, y en el mundo de hoy son muchas las marcas que hablan sobre cómo los precios y características de sus productos están por encima de los de la competencia (González, 2018).

Materiales y Métodos

El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo-cualitativo, diseño no experimental de nivel descriptivo, por cuanto el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento (Guelmes y Nieto, 2015), y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio (Sánchez, 2019), ya que se caracterizaron las formas de cobro por vía persuasiva que se aplican a los

clientes de la Unidad de Negocio Manabí de la CNEL, determinando además el estado de la recuperación de cartera.

El diseño no experimental, de tipo descriptivo, se empleó en la descripción del proceso de cobro por la vía persuasiva y recuperación de cartera que se aplica en la CNEL Manabí, en la recogida de información de los datos numéricos de los clientes que se encuentran en estado de morosidad para poderlos trabajar en detalle según estos indicadores; en razón de que no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación, el investigador observa lo que ocurre de forma natural sin intervenir de manera alguna (Torres, 2018).

Aplicando la investigación descriptiva se realizó la consulta de fuentes confiables de información se fundamentaron las variables objetos de estudio, cobro persuasivo y gestión de recuperación de cartera, en función que es “un método de investigación observacional, cuyo objetivo es caracterizar a la población estudiada, recopilar información de manera abundante valiéndose de métodos cuantificables” (Guevara et al., 2020).

La población pertenece al total de clientes en morosidad registrados en la provincia de Manabí al año 2023 por la Unidad de Negocio Manabí UN de la CNEL, en virtud que esta es “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López P., 2004), y a partir de la cual se trabajó con las estadísticas proporcionadas por el área de cartera de UN Manabí, pues “...cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de cada elemento es independiente de cualquier selección previa” (Porras, 2017).

Además, el empleo de los métodos inductivo y analítico permitió determinar las formas de cobro por la vía persuasiva que utilizan los funcionarios del área de recuperación de cartera con los clientes, pues la inducción se basa en “la observación y la recolección

de datos empíricos para generar patrones y generalizaciones. En este proceso, el investigador recopila información a través de sus sentidos y la organiza de manera sistemática para encontrar regularidades y patrones” (Suárez, 2023). A su vez, el método analítico facilitó la interpretación, argumentación, análisis y discusión de los resultados cuando se contrastaron con otras posturas sobre la misma temática de estudio y otras relacionadas (Otzen y Manterola, 2017).

Como técnicas de recolección de información se aplicó una entrevista a los funcionarios del área de cartera y recuperación de cartera de la CNEL UN Manabí, para caracterizar cómo utilizan la herramienta de cobro persuasivo., así también a los jefes y directivos de cartera y del área financiera para conocer la injerencia de este método de cobranza en la recuperación de cartera; la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar... la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles (Díaz et al., 2013).

También se recurrió a la revisión de documentos, registros, balances, para analizarlos y poder determinar como un resultado lógico la recuperación de cartera en el último año, puesto que la revisión documental como técnica de investigación cualitativa “se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.” (Gómez et al., 2017).

Resultados y discusión

Se muestran como resultados de la revisión estadística y documental en el área de cartera de la CNEL Unidad de Negocios Manabí, los principales indicadores de recaudación por la vía persuasiva, teniendo como punto de partida las metas de recaudación y la recaudación efectiva en el año 2023.

En la tabla 1 se observan las metas de recaudación por cada mes del año 2023.

Tabla 1
Metas de recaudación año 2023

Mes	Recaudación Total	Cartera vencida sector privado	Cartera vencida sector publico	Reduccióncartera vencida	Emisiones en cartera
	(Móvil anual)				
ene-23	107.10%	\$ 63,075,856.07	\$ 40,097,959.55	\$ 103,173,815.62	7.59
feb-23	105.27%	\$ 64,077,331.44	\$ 40,106,539.29	\$ 104,183,870.73	7.47
mar-23	104.98%	\$ 61,810,334.36	\$ 40,115,659.26	\$ 101,925,993.62	7.16
abr-23	105.10%	\$ 62,393,778.35	\$ 40,124,846.64	\$ 102,518,624.99	7.09
may-23	105.58%	\$ 60,471,574.69	\$ 40,133,749.72	\$ 100,605,324.41	6.85
jun-23	105.88%	\$ 59,577,241.01	\$ 40,142,291.18	\$ 99,719,532.19	6.66
jul-23	105.94%	\$ 57,935,555.73	\$40,151,520.60	\$ 98,087,068.33	6.36
ago-23	105.90%	\$ 57,095,325.46	\$ 40,160,291.53	\$ 97,255,616.99	6.21
sep-23	104.73%	\$ 56,855,358.96	\$ 40,168,889.24	\$ 97,024,248.20	6.10
oct-23	104.91%	\$ 56,012,695.71	\$ 40,179,196.59	\$ 96,191,892.30	6.01
nov-23	104.79%	\$ 55,695,565.51	\$ 40,190,079.06	\$ 95,885,644.57	5.95
dic-23	104.59%	\$ 55,495,535.32	\$ 40,200,106.71	\$ 95,695,642.03	5.90

Nota. Tomado de CNEL (2023).

Como se ilustra en la tabla 1, según las metas establecidas, se tienen definidas diversas acciones de cobro que aportan al incremento de la recaudación sobre la facturación, tanto corriente como de la cartera vencida, mediante el análisis previo de la cartera en sus diferentes segmentos y estados, con el fin de persuadir

el cobro a través de los diferentes procesos implementados y contratados en el área. No obstante, es importante hacer mención que la capacidad operativa de algunos procesos es limitada así como también la falta de otros, lo que ralentiza una proyección más eficaz en el cobro a los clientes que se facturan en el mes y la recuperación del alto volumen de cartera que tiene la UN Manabí.

Dentro de los indicadores más relevantes del área está la recaudación y cartera vencida, en la tabla 2 a continuación, se muestran estos resultados en el periodo de enero a diciembre del 2023.

Ver Tabla 2.

Como puede observarse en la tabla 2, de acuerdo a los reportes diarios de recaudación y facturación se muestran los resultados en el mes de diciembre donde se evidencia una recaudación total de \$12.382.417,18 que corresponde a 270.955 clientes y al 91.84% de recaudación.

A continuación, se muestran los resúmenes de las actividades realizadas, así como los resultados finales de la recaudación y gestión de cartera durante el mes de análisis.

En la tabla 3 se muestra un resumen de la recaudación por sector:

Tabla 3
Recaudación por sector en el mes de diciembre de 2023

Sector	Diciembre	
	Clientes	Recaudación
Residencial	250000	6,564,395.15
Comercial	15744	2,788,640.94
Industrial	697	1,792,048.29
Otros	1457	244,639.19
Pública	2718	947,686.23
Coactiva	339	45,007.38
Total	270955	12,382,417.18

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Puede observarse en la tabla 3 que el sector residencial fue el de mayor recaudación

en el 2023, representando un poco más del 50% del total de la recaudación, siendo este sector también, el que tiene el mayor número de clientes.

A continuación, en la tabla 4 se muestra los resultados de la cartera vencida en los meses de enero a diciembre 2023, desagregada en público y privado comparado con la meta establecida.

Ver Tabla 4.

Como se observa en la tabla 4, la cartera superó la meta en el año 2023, aunque para diciembre de ese año se incrementó en comparación a diciembre de 2022.

Como producto de la gestión de recuperación de cartera por la vía persuasiva se aplicaron 3 herramientas a saber: persuasión pro pagos antes de la fecha de vencimiento, persuasión pro cultura de pago, persuasión pro convenios de pago, pro prevención corte y reconexión, pro prevención coactiva.

Los resultados del subproceso de corte y reconexión de los meses enero a diciembre de 2023 se observan en la tabla 5.

Ver Tabla 5

De acuerdo a la tabla 5, el proceso de corte y reconexión representó una media del 83,5% de eficiencia y eficacia en el año 2023, cerrando a diciembre con el 92,05% de eficacia por la gestión de recuperación de cartera visibilizada en las reconexiones.

Los resultados de los convenios de pagos realizados por mes en el periodo de enero a diciembre de 2023 se detallan en la tabla.

Ver Tabla 6.

Tabla 2
Facturación y recaudación año 2023

Meses	Clientes factura dos	Facturado	Facturación total	Recaudado	Meta mensual factura total	Resultado mes	Meta móvil	Resultado año móvil
ene-23	334461	\$ 12,511,940.63	\$ 13,300,543.37	\$ 11,984,637.15	98.90%	90.11%	107.50%	106.70%
feb-23	333152	\$ 13,769,390.05	\$ 14,537,574.56	\$ 12,442,498.87	97.00%	85.59%	105.27%	104.51%
mar-23	331711	\$ 13,398,645.32	\$ 14,102,407.60	\$ 14,793,130.79	103.00%	104.90%	104.95%	103.68%
abr-23	331608	\$ 14,645,884.38	\$ 15,437,717.74	\$ 14,199,586.98	103.50%	91.98%	105.10%	103.91%
may-23	331286	\$ 14,026,015.23	\$ 14,894,647.58	\$ 14,772,549.13	105.72%	99.18%	105.58%	103.73%
jun-23	331414	\$ 14,296,012.74	\$ 15,066,247.24	\$ 13,041,848.03	119.50%	86.56%	105.95%	102.70%
jul-23	331892	\$ 12,440,539.94	\$ 13,208,051.27	\$ 12,058,570.49	104.80%	91.30%	105.94%	101.61%
ago-23	332492	\$ 13,078,614.59	\$ 14,120,776.18	\$ 13,826,159.91	101.10%	97.91%	105.90%	101.54%
sep-23	333083	\$ 13,223,858.99	\$ 13,980,234.23	\$ 13,007,630.85	102.99%	93.04%	104.56%	99.89%
oct-23	333875	\$ 12,830,192.78	\$ 13,510,593.42	\$ 12,704,570.53	105.50%	94.03%	104.91%	99.70%
nov-23	335050	\$ 12,582,461.59	\$ 13,200,950.05	\$ 12,097,756.08	105.20%	91.64%	104.79%	99.24%
dic-23	336534	\$ 12,936,281.22	\$ 13,482,265.82	\$ 12,382,417.18	105.60%	91.84%	104.59%	98.48%

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Tabla 4
Resultados de cartera

Meses	Resultado			Meta		
	Público	Privado	Total Resultado	Público	Privado	Total meta
Dic-22	\$41,825,853.36	\$62,735,118.19	\$104,560,971.55	\$34,783,461.16	\$63,329,306.05	\$98,112,767.21
Ene-23	\$42,693,894.60	\$62,651,099.84	\$105,344,994.44	\$40,097,959.55	\$63,075,856.07	\$103,173,815.62
Feb-23	\$ 43,266,210.09	\$62,138,298.20	\$105,404,508.29	\$40,106,539.29	\$64,077,331.44	\$104,183,870.73
Mar-23	\$43,906,685.45	\$61,435,567.62	\$105,342,253.07	\$40,115,659.26	\$61,810,334.36	\$101,925,993.62
Abr-23	\$44,577,620.63	\$61,503,280.02	\$106,080,900.65	\$40,124,846.64	\$62,393,778.35	\$102,518,624.99
May-23	\$44,535,619.22	\$60,680,930.86	\$105,216,550.08	\$40,133,749.72	\$60,471,574.69	\$100,605,324.41
Jun-23	\$45,312,349.05	\$60,272,136.47	\$105,584,485.52	\$40,142,291.18	\$59,577,241.01	\$ 99,719,532.19
Jul-23	\$46,104,214.49	\$60,402,979.41	\$106,507,193.90	\$40,151,512.60	\$57,935,555.73	\$ 98,087,068.33
Ago-23	\$46,147,135.39	\$59,876,226.54	\$106,023,361.93	\$40,160,291.53	\$57,095,325.46	\$ 97,255,616.99
Sep-23	\$46,885,879.87	\$59,833,113.19	\$106,718,993.06	\$40,168,889.24	\$56,855,358.96	\$ 97,024,248.20
Oct-23	\$47,530,516.65	\$60,020,591.37	\$107,551,108.02	\$40,179,196.59	\$56,012,695.71	\$ 96,191,892.30
Nov-23	\$49,306,049.57	\$58,328,116.67	\$107,634,166.24	\$40,190,079.06	\$55,695,565.51	\$ 95,885,644.57
Dic-23	\$50,328,936.44	\$58,994,721.30	\$109,323,657.74	\$40,200,106.71	\$55,495,535.32	\$ 95,695,642.03

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Tabla 5
Resultados corte y reconexión

Mes	Cortes			Reconexiones			Indicador	
	Generados	Ejecutados		Generados	Ejecutados		Eficiencia	Eficacia
	Cantidad	Cantidad	\$	Cantidad	Cantidad	\$		
ene-23	54270	40627	\$2,154,433.59	34234	33791	\$1,389,617.17	74.86%	84.26%
feb-23	43706	33722	\$1,676,539.48	30092	29622	\$1,272,277.30	77.16%	89.24%
mar-23	55335	44166	\$2,071,974.99	38913	38335	\$1,574,303.55	79.82%	88.11%
abr-23	52081	40854	\$2,322,964.29	36381	35847	\$1,646,402.56	78.44%	89.05%
may-23	53854	44734	\$2,490,047.24	38066	37545	\$1,706,144.59	83.07%	85.09%
jun-23	53627	41225	\$2,609,504.51	37199	36625	\$1,713,914.48	76.87%	90.23%
jul-23	45520	36562	\$2,177,366.01	33345	32874	\$1,364,033.97	80.32%	91.20%
ago-23	57791	45643	\$2,367,138.36	39687	39101	\$1,499,636.41	78.98%	86.95%
sep-23	54360	41812	\$1,934,453.78	36615	35902	\$1,339,984.87	76.92%	87.57%
oct-23	47561	38967	\$ 2,248,436.47	34379	33764	\$ 1,321,992.67	81.93%	88.23%
nov-23	46367	37243	\$ 1,572,241.54	32212	31694	\$ 1,144,273.42	80.32%	86.49%
dic-23	41444	34933	\$ 1,396,045.47	32156	31514	\$ 1,104,002.05	84.29%	92.05%

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Tabla 6
Resultados de convenios de pago

Año/mes	Cientes	Crédito
ene-22	928	\$375,905.36
feb-22	763	\$349,004.03
mar-22	618	\$218,520.86
abr-22	471	\$377,044.33
may-22	470	\$506,054.56
jun-22	471	\$506,104.22
jul-22	379	\$136,905.02
ago-22	309	\$193,224.41
sep-22	292	\$691,635.83
oct-22	294	\$307,222.89
nov-22	217	\$82,113.72
dic-22	190	\$72,432.08

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Como se puede visualizar en la tabla 6 se registra un total de 190 clientes a diciembre de 2023 que realizaron convenios de pago por un monto total de \$72,432.08. puede observarse como la cifra de clientes que firmaron los convenios, disminuyó en el último mes del año, y consecuentemente el monto de crédito decreció, haciendo que la cartera por recuperar sea la más baja de todos los meses.

En la tabla 7 se muestra el resultado de las re facturaciones durante enero a diciembre de 2023.

Tabla 7
Resultados de re facturaciones

Año /mes	Cientes	Valor re facturado	Deuda
Ene-23	592	\$-26,150.09	\$48,874.23
Feb-23	425	\$-14,254.27	\$34,333.90
Mar-23	262	\$-21,858.01	\$38,807.94
Abr-23	145	\$-9,192.67	\$28,159.66
May-23	3725	\$-5,430.13	\$29,689.50
Jun-23	780	\$30,966.23	\$45,692.62
Jul-23	632	\$2,322.87	\$65,465.73
Ago-23	207	\$1,122.10	\$21,382.35
Sep-23	91	\$-6,278.10	\$49,606.90
Oct-23	760	\$63,283.04	\$38,786.94
Nov-23	144	\$-2,721.51	\$43,081.99
Dic-23	106	\$-2,473.63	\$11,194.33

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Como se pudo ver en la tabla 7, el volumen de re facturaciones es bajo debido a que las actividades están enfocadas a la gestión coactiva, en algunos meses las re facturación ha estado en positivo debido a los ajustes de lectura por retiro de medidor. No obstante, al cierre del año 2023, se tuvo una deuda 4 veces menos que el mes de noviembre, cerrando con un monto más bajo de re facturaciones en comparación a los 11 meses del año.

Los resultados de pagos antes de la fecha de vencimiento se observan en la tabla 8.

Tabla 8
Resultados de pagos antes de vencimiento

Periodo	Cientes cancelan antes de Vencimiento	# de clientes facturados	% cancelan/ facturados
ene-23	207501	334461	62.04%
feb-23	198233	333152	59.50%
mar-23	220382	331711	66.44%
abr-23	208029	331608	62.73%
may-23	215280	331286	64.98%
jun-23	214857	331414	64.83%
jul-23	220061	331892	66.31%
ago-23	222285	332492	66.85%
sep-23	229929	333083	69.03%
oct-23	224921	333875	67.37%
nov-23	233733	335032	69.76%
dic-23	236431	336534	70.25%

Nota. Tomado de CNEL (2024).

Según la tabla 8, dentro del análisis de los clientes con cultura de pagos, es decir los clientes que cancelan antes de la fecha de vencimiento, se alcanzó el 70.25% en el mes de diciembre, lo que significa la recaudación más alta en el año 2023.

Como puede observarse en las tablas de resultados, producto de la gestión de cartera por vía persuasiva, las recaudaciones se receptaron a través de los puntos externos autorizados, descargos manuales por los pagos de las instituciones públicas mediante el eSIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera), además las novedades presentadas en los procesos de gestión de recaudación se reportaban al área para su atención.

Las gestiones derivadas al departamento pre coactiva incluyeron un proceso de contratación del servicio de actividades de campo, servicio técnico especializado de inspecciones, notificaciones, suspensión definitiva, retiro de equipo de medición y entrega de título de crédito previo acción coactiva por recuperación de cartera vencida.

En lo concerniente a la gestión de cartera, se realizó la gestión de cartera electrónica, notificaciones en la APP, gestión de mayores deudores, seguimiento a clientes en convenio de pagos mediante jefes de agencia, gestión de llamadas telefónicas, gestión por parte del área clientes especiales a los públicos y privados con demanda. La gestión incluyó la fiscalización al servicio de corte y reconexión, cortes a los clientes con medición inteligente telemetría, aplicación del modelo de gestión de campo en base al análisis e identificación de sectores de facturación con mapas termográficos y semaforización de cartera por sectores de gestión.

En función a los resultados expuestos, la experiencia del Econ. Jean Carlo Giler Álava, Líder de Recaudación y Gestión de Cartera (e) expresa que la cobranza persuasiva es una etapa de la cobranza, un método de cobro, con el cual mediante la aplicación de herramientas tecnológicas, canales virtuales y físicos, participa el cliente de sus obligaciones conminando al cumplimiento de manera voluntaria.

El cobro persuasivo en CNEL forma parte de un modelo de gestión de la cartera con el que se prioriza el respeto al cliente y su posibilidad de honrar las obligaciones de manera voluntaria. Así mismo, permite perfilar las conductas y en función de eso definir estrategias, textos, script, intensidad de cada campaña de cobro (Giler, 2024).

El modelo de gestión anterior de la CNEL que rigió hasta el año 2023, integraba esta etapa de cobranza, mediante la aplicación de regulaciones que norman los procesos, con lo cual se mejora la relación entre el cliente y la calidad del sistema que vas más allá del servicio

de energía, y se dan medidas de compensación (Giler, 2024).

En la misma línea, la Ing. Yesica Vergara García, Especialista de Cartera en la Unidad de Negocio Manabí CNEL, sobre la cobranza persuasiva refiere que es un proceso muy bueno que permite mejorar los indicadores, la tecnología permite llegar de forma más ágil por los diferentes canales a los clientes y optimiza el recurso y buen trato al cliente.

Es necesario enfatizar en el hecho que, cuando se contó con el servicio en CNEL aportó significativamente en la mejora de los indicadores, se pudo mejorar el retorno con menor inversión, sin embargo pese al importante impacto que este tuvo en nuestros resultados, no se autorizó una nueva contratación de este servicio por parte de la Gerencia General de la empresa (Vergara, 2024).

En correspondencia con los resultados obtenidos, Álvarez (2023) refiere que tanto la gestión de cartera como el cobro persuasivo son áreas fundamentales en una empresa, ya que permiten mantener un control efectivo sobre los pagos pendientes de los clientes, como actividades necesarias para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización y minimizar los riesgos de morosidad. La gestión de cartera tiene un impacto directo en su flujo de efectivo. Un adecuado control de los pagos pendientes y la identificación de clientes morosos permiten a la empresa anticiparse a posibles problemas financieros y tomar las medidas adecuadas para solucionarlos; la gestión eficiente de la cartera proporciona una mayor confianza a los proveedores y aumenta la reputación de la empresa en el mercado, en tanto, cuando la empresa tiene un proceso sólido de gestión de cartera, tiene también una garantía de recuperación de los pagos adeudados.

Por su parte, Perdomo y Ríos coinciden en que, para lograr el objetivo de la gestión de cartera de asegurar el flujo constante de ingresos en la empresa, primero se debe reducir la morosidad y minimizar los riesgos de incumplimiento de pago, lo cual se consigue

a través de estrategias de seguimiento y cobro efectivas. Siendo también muy importante, mejorar la relación con los clientes, fomentando la comunicación y la negociación para llegar a acuerdos de pago favorables para ambas partes; así como la optimización de los procesos internos relacionados con la gestión de cartera, utilizando herramientas tecnológicas que agilicen y automaticen las tareas.

En cuanto al cobro persuasivo, Ocaña (2024) se detiene a reflexionar en los numerosos beneficios que le ofrece a la empresa; al utilizar técnicas de persuasión y negociación, se aumenta la probabilidad de recuperar las deudas pendientes, esto se debe a que los deudores se sienten más motivados a pagar cuando se les ofrece una solución flexible y se les explica claramente la importancia de cumplir con sus obligaciones, teniendo la ventaja de mantener una buena relación con los clientes, evitando el deterioro de la confianza y la reputación de la empresa. Esta estrategia además, contribuye a optimizar los recursos y minimizar los costos asociados al cobro, al reducir la necesidad de recurrir a acciones legales.

En tanto, Toalombo y Cárdenas (2023) destaca lo útil que son las técnicas de cobro persuasivo para mejorar la eficiencia en el proceso de recuperación de deudas, así, una comunicación efectiva con los deudores es clave para establecer un diálogo donde se brinde información clara y concisa sobre la deuda, plazos de pago y posibles consecuencias por incumplimiento. Además, la negociación y acuerdos de pago flexibles permiten adaptarse a la situación financiera de los deudores, promoviendo el compromiso y la disposición a saldar la deuda. El uso de incentivos y descuentos puede ser una estrategia efectiva para incentivar el pago puntual, ofreciendo beneficios adicionales para aquellos que cumplen con sus obligaciones. Asimismo, en casos donde no se logre la recuperación de la deuda de manera voluntaria, la aplicación de acciones legales brinda una opción para proteger los intereses de la empresa y buscar el cobro a través de medidas judiciales. En resumen, la implementación de diversas técnicas de cobro persuasivo brinda herramientas efectivas para

optimizar la gestión de cartera y mejorar los resultados de recuperación de deudas.

Conclusiones

Se concluye que la gestión de cartera de cobro por la vía persuasiva durante el año 2023 ha sido eficiente y efectiva para la Unidad de negocio Manabí de la CNEL, cuya media supera el 83% en eficiencia en la recuperación de cartera.

La gestión de cartera por vía persuasiva logró para el año 2023 que se redujera las re facturaciones a 4 veces menos monto comparado con el mes de noviembre, resultando en el valor por cobrar más bajo en todo el periodo analizado, constituyendo además, para el mes de diciembre un incremento de 8.21% de clientes que pagaron su factura antes de vencimiento, comparado con el mes de enero.

En la UN Manabí de CNEL, el cobro por vía persuasiva se ha venido implementando con mayor fuerza en los dos últimos años, mucho después de la pandemia mundial, la cual emplea algunas herramientas para gestionar la cartera y se apoya en las jefaturas de agencia localizadas en todos los cantones de la provincia de Manabí.

Sin embargo, este tipo de gestión demanda un mayor esfuerzo y trabajo en equipo con terceros que operativizan parte de esta gestión en campo; siendo la fiscalización netamente de la UN Manabí, requiere apoyarse además en herramientas tecnológicas que provean información inmediata y resultados a corto plazo, de manera que se inteligencie positivamente los alcances de las metas en un porcentaje más alto en comparación con la recaudación real que se logra en cada trimestre del año.

Referencias

Álvarez, V. (2023). *Manual de políticas contables para la gestión de cartera*. Tecnológico de Antioquía. https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3208/1._Plan_de_mejora_Valentina_Alvarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Briñol, P., Cárdbaba, M., Gallardo, I., y Horcajo, J. (2017). La advertencia del intento persuasivo en contextos publicitarios. *Anales de psicología*, 31(1), 184-189. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.1.158241>
- Cedeño, J., y Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. *Polo del Connocimieto (Edición núm. 71) 7(6)*, 1949-1973. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4174>
- Chávez, W. (2017). *Instructivo para desarrollar las fases de asistencia técnica en el producto recuepración de cartera vencida*. Banco del estado. https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2020/12/4._recuperacion_cartera_vencida.pdf
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. <http://riem.faced.unam.mx/node/47>
- Gautamo, J. (2022). *Propuesta metodológica de mejora en los procesos de recuperacion de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. Univerisdad Poltécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22973/1/UPS-CT010003.pdf>
- Gil, M., Guevara, A., Mosquera, D., & Villegas, C. (2019). *Propuesta de una herramienta de solución a la búsqueda e identificación de la cartera morosa para los procesos en el Municipio Yarumal Antioquía*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Giler, J. (16 de febrero de 2024). Cobranza persuasiva en CNEL. (M. Bravo, Entrevistador)
- Gómez, D. (2020). Modelo de cobro persuasivo a los títulos mineros de la Secretaría de Gobernación de Antioquía. *Revista del Tecnológico de Antioquía*, 1(2), 1-37. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1561/6.2%20Articulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, D., Carranza, Y., y Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta pra el mejormamiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*, 1(1), 46-56. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n1/2550-6722-rchakin-01-00046.pdf>
- González, M., y Sarmiento, C. (2017). Fundamentos del análisis de estados financieros, gestión financiera. En M. González, & C. y Sarmiento, *Analisis de Estados Financieros "La clave del equilibrio gerencial"* (pág. 10). Grupo Compás.
- González, S. (2018). La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 13(25), 185-193. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.25.65182>
- Guelmes, E., y Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Universidad y Sociedad*, 7(2), 23-29. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *ReciMund*, 4(3), 163-173. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- López, A. (2017). *El marco conceptual de la gestión financiera*. Centro de Estudios Ramón Areces. S.A. .
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(8), 69-74. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Morales, J. (2023). *Diseno del plan de mejoramiento de la gestion de cartera de cobro prsuasivo en la tasa uso de agua de Cortolima*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/>

- bitstreams/45067a71-f027-4880-b5ae-4dfab5706ffc/content
- Moreira, M., y Intriago, C. (2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Coope-rativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. *reciamuc*, 7(1), 654-673. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.654-673](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.654-673)
- Muñoz, L., y Realpe, X. (2018). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad*. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f0faa35-689e-43d5-83e8-ed484d2cbb/content>.
- Ocaña, V. (2024). *Plan de recuperación de cartera vencida y solvencia de microcréditos en BanEcuador sucursal Babahoyo*. Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/15792/TIC-UTB-FAFI-CA-000016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0717-95022017000100037&cript=sci_abstract
- Porras, A. (2017). *Tipos de muestreo*. CONACYT. <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Suárez, E. (09 de marzo de 2023). *Método inductivo y deductivo*. expertouniversitario.es: <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Toalombo, J., y Cárdenas, A. (2023). Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Tena. *Revista Publicando*, 10(39), 17-29. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2390>.
- Torres, P. (2018). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-10. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478054643001/478054643001.pdf>
- Trejos, J. (2020). *Propuesta de manual para la recuperación efectiva de cartera en las etapas prejurídica en el cobro ejecutivo de la ESE Hospital Universitario San Jorge*. Universidad libre seccional Pereira. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18450/Tesis%20Manual%20Recuperacion%20de%20Cartera%20HUSJ%20-%20Alejandro%20Trejos%20-%20ver%208.pdf?sequence=1>
- Vergara, Y. (16 de febrero de 2024). Cobranza persuasiva en CNEL. (M. Bravo, Entrevistador)