



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**TERCERIZACIÓN EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO DE  
COBRANZAS DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

**Autora:**

**ECON. KAREN LEONOR CORNEJO ORTEGA**

**Tutor:**

**MAE. FÉLIX DAVID FREIRE SIERRA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2023**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

#### TÍTULO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RENDIMIENTO LABORAL

<b>AUTOR:</b> Econ. Karen Leonor Cornejo Ortega	<b>TUTOR:</b> MAE. David Freire Sierra
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magister en Administración de Empresas
<b>MAESTRÍA:</b> Administración de Empresas	<b>COHORTE:</b> II
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PÁGS:</b> 131
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Tercerizadora, Eficiencia, Eficacia, Cobranza, Energía Eléctrica	
<p><b>RESUMEN:</b> La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública es la encargada de la comercialización de energía en el país y realiza su gestión de cobranza mediante empresas o personas naturales seleccionadas a través del Servicio de Contratación Pública. La exigencia de la CNEL, es que los proveedores de la gestión de cobranza lleguen al 90% de eficiencia y 85% de eficacia; por lo que el objetivo general del estudio es “analizar el efecto que tiene el proceso de cobranzas del servicio de energía eléctrica aplicando un modelo de tercerización”; para ello se utilizó un enfoque mixto, con la aplicación de la investigación descriptiva, el método deductivo, de campo, documental; además, de necesitar de la encuesta, entrevista y observación directa para recolectar datos de una muestra de 40 de trabajadores; lo que generó como resultados que el proceso de notificación de suspensión del servicio de energía eléctrica; cuenta con un 20% de incumplimiento de sus actividades, mientras que el proceso de corte del servicio de energía eléctrica tiene un 23% de incumplimiento tareas; en cambio el proceso de reconexión, no tiene problemas de ejecución. Es así que se propone la construcción de un Manual Operativo para la gestión de la eficiencia y eficacia en la tercerización del proceso de cobranza, el mismo que se encuentra estructura por la descripción de cada proceso, además de determinar el sistema de control y seguimiento que se debe realizar, así como también las estrategias de cumplimiento de los indicadores, lo que permite concluir que las limitaciones encontradas, afectan la fluidez del proceso causando contratiempos con los indicadores, los índices de eficiencia y eficacia no cumplidos afecta la productividad y rentabilidad de la tercerizadora y que la metodología de trabajo ha sido validado por expertos obteniendo una aceptación favorable para su aplicación.</p>	

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Karen Leonor Cornejo Ortega	<b>Teléfono:</b> 0967771664	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:kcornejoo@ulvr.edu.ec">kcornejoo@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, en quienes recae mi paz y fortaleza.

## **AGRADECIMIENTO**

Madre, todos mis logros son tuyos, cada camino es nuestro, gracias por enseñarme a no rendirme, y confiar en que todo lo que se hace con amor no tiene error.

# INFORME ANTIPLAGIO

## Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 07-may.-2023 12:56 -05

Identificador: 2086600963

Número de palabras: 20134

Entregado: 1

TERCERIZACIÓN EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Por Karen Leonor Cornejo Ortega

Índice de similitud

8%

### Similitud según fuente

Internet Sources:	8%
Publicaciones:	0%
Trabajos del estudiante:	N/A

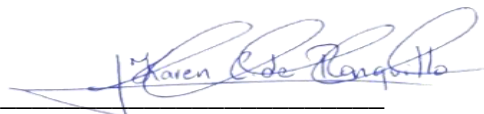
## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ciudad y Fecha

Yo, **KAREN LEONOR CORNEJO ORTEGA** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma: \_\_\_\_\_



Econ. Karen Cornejo Ortega

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Ciudad y Fecha

Certifico que el trabajo titulado **TERCERIZACIÓN EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA** ha sido elaborado por la **ECON. KAREN LEONOR CORNEJO ORTEGA** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: \_\_\_\_\_

MAE. Félix David Freire Sierra

# **TERCERIZACIÓN EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública es la encargada de la comercialización de energía en el país y realiza su gestión de cobranza mediante empresas o personas naturales seleccionadas a través del Servicio de Contratación Pública. La exigencia de la CNEL, es que los proveedores de la gestión de cobranza lleguen al 90% de eficiencia y 85% de eficacia; por lo que el objetivo general del estudio es “analizar el efecto que tiene el proceso de cobranzas del servicio de energía eléctrica aplicando un modelo de tercerización”; para ello se utilizó un enfoque mixto, con la aplicación de la investigación descriptiva, el método deductivo, de campo, documental; además, de necesitar de la encuesta, entrevista y observación directa para recolectar datos de una muestra de 40 de trabajadores; lo que generó como resultados que el proceso de notificación de suspensión del servicio de energía eléctrica; cuenta con un 20% de incumplimiento de sus actividades, mientras que el proceso de corte del servicio de energía eléctrica tiene un 23% de incumplimiento tareas; en cambio el proceso de reconexión, no tiene problemas de ejecución. Es así que se propone la construcción de un Manual Operativo para la gestión de la eficiencia y eficacia en la tercerización del proceso de cobranza, el mismo que se encuentra estructura por la descripción de cada proceso, además de determinar el sistema de control y seguimiento que se debe realizar, así como también las estrategias de cumplimiento de los indicadores, lo que permite concluir que las limitaciones encontradas, afectan la fluidez del proceso causando contratiempos con los indicadores, los índices de eficiencia y eficacia no cumplidos afecta la productividad y rentabilidad de la tercerizadora y que la metodología de trabajo ha sido validado por expertos obteniendo una aceptación favorable para su aplicación.

**Palabras Clave:** Tercerizadora, Eficiencia, Eficacia, Cobranza, Energía Eléctrica



# **OUTSOURCING THE EFFICIENCY AND EFFICACY OF THE ELECTRIC POWER SERVICE COLLECTION PROCESS**

## **ABSTRACT**

The Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública is in charge of the commercialization of energy in the country and carries out its collection management through companies or individuals selected through the Public Procurement Service. CNEL's requirement is that the collection management providers reach 90% efficiency and 85% effectiveness; therefore, the general objective of the study is "to analyze the effect of the collection process of the electric energy service by applying an outsourcing model"; for this purpose, a mixed approach was used, with the application of descriptive research, deductive, field and documentary methods; In addition, a survey, interview and direct observation were needed to collect data from a sample of 40 workers; which generated as results that the process of notification of suspension of electric power service has a 20% of non-compliance of its activities, while the process of cutting off the electric power service has a 23% of non-compliance of tasks; on the other hand, the reconnection process has no problems of execution. Thus, the construction of an Operational Manual for the management of efficiency and effectiveness in the outsourcing of the collection process is proposed, which is structured by the description of each process, in addition to determining the control and follow-up system to be carried out, as well as the strategies for compliance with the indicators, This allows us to conclude that the limitations found affect the fluidity of the process causing setbacks with the indicators, the efficiency and effectiveness indexes not met affect the productivity and profitability of the outsourcing company and that the work methodology has been validated by experts obtaining a favorable acceptance for its application.

**Key words:** Outsourcing, Efficiency, Effectiveness, Collection, Electric Energy.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>INFORME ANTIPLAGIO .....</b>	<b>v</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>vi</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del problema .....	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Delimitación del problema .....	4
1.6. Línea de investigación.....	4
1.7. Objetivos .....	5
1.7.1. Objetivo General .....	5
1.7.2. Objetivos Específicos .....	5
1.8. Justificación del trabajo de titulación.....	5
1.8.1. Justificación Práctica.....	5
1.8.2. Justificación Metodológica .....	5
1.8.3. Justificación Económica.....	6
1.9. Idea a Defender .....	6
1.10. Definición de las variables .....	6
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. Marco Teórico .....	7
2.1.1. Antecedentes .....	7
2.1.2. El proceso de cobranza.....	9
2.1.3. Tercerización.....	11
2.1.4. Gestión de cobranza .....	18

2.1.5.	Manual Operativo.....	21
2.2.	Marco conceptual .....	23
2.3.	Marco Legal .....	29
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador .....	29
2.3.2.	Manual de Políticas Comercial de la CNEL EP.....	30
2.3.3.	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica .....	30
2.3.4.	Ley de Defensa del Consumidor .....	31
<b>CAPÍTULO 3: Metodología, Análisis de Resultados y Discusión .....</b>		<b>33</b>
3.1.	Fundamentación Teórica de la Metodología.....	33
3.2.	Enfoque de la Investigación .....	34
3.3.	Tipo de Investigación .....	35
3.4.	Métodos y Técnicas utilizados .....	35
3.5.	Población y Muestra.....	36
3.6.	Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	36
3.6.1.	Interpretación de los resultados.....	59
3.6.2.	Discusión de los resultados .....	62
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA/DESARROLLO DE TEMA .....</b>		<b>63</b>
4.1.	Propuesta para la solución del problema.....	63
4.1.1.	Tema de la propuesta.....	63
4.1.2.	Objetivos .....	63
4.1.2.1.	Objetivo general.....	63
4.1.2.2.	Objetivos específicos .....	63
4.1.3.	Justificación.....	63
4.1.4.	Propuesta .....	64
4.1.5.	Factibilidad de la información.....	71
4.1.6.	Beneficiarios directos e indirectos .....	72
4.1.7.	Conclusiones .....	72
4.2.	Beneficios que aporta la propuesta.....	73
4.3.	Validación de la propuesta .....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>80</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de gestión de cobranza. ....	19
<b>Figura 2:</b> Rutas de plataforma BPM .....	38
<b>Figura 3:</b> Problema que presenta la plataforma .....	38
<b>Figura 4:</b> Registros de corte y reconexión .....	39
<b>Figura 5:</b> Distancias de las rutas .....	39
<b>Figura 6:</b> Factores que permiten cumplir con los registros .....	40
<b>Figura 7:</b> Herramientas Necesarias .....	40
<b>Figura 8:</b> Trabajo en Equipo .....	41
<b>Figura 9:</b> Visitas Asignadas .....	41
<b>Figura 10:</b> Distribución y ubicación de visitas .....	42
<b>Figura 11:</b> Condiciones idóneas del transporte.....	42
<b>Figura 12:</b> Factores que afectan al desarrollo de las rutas .....	43
<b>Figura 13:</b> Capacitaciones de atención al cliente.....	43
<b>Figura 14:</b> Accesos al medidor .....	44
<b>Figura 15:</b> Problemas con el medidor .....	44
<b>Figura 16:</b> Capacitación para el manejo de complicaciones.....	45
<b>Figura 17:</b> Pagos de los usuarios .....	45
<b>Figura 18:</b> Cancelación total.....	46
<b>Figura 19:</b> Coimas o Sobornos .....	46
<b>Figura 20:</b> Reconocimiento o Estímulos .....	47
<b>Figura 21:</b> Evaluaciones de rendimiento .....	47
<b>Figura 22:</b> Productividad para la compañía .....	48
<b>Figura 23:</b> Estado de los procesos de la gestión de cobranza .....	50
<b>Figura 24:</b> Eficiencia y Eficacia en cortes y reconexiones .....	56
<b>Figura 25:</b> Variación (%) en cortes y reconexiones .....	58
<b>Figura 26:</b> Gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Eficiencia y Eficacia - Diferencia .....	17
<b>Tabla 2</b>	Resultados de la entrevista.....	51
<b>Tabla 3</b>	<i>Cortes y Reconexiones primer semestre periodo 2021</i> .....	56
<b>Tabla 4</b>	<i>Cortes y Reconexiones realizadas durante primer semestre periodo 2021</i> .....	57
<b>Tabla 5</b>	<i>Variación (%) de Cortes y Reconexiones - primer semestre periodo 2021</i> .....	57
<b>Tabla 6</b>	<i>Cortes y Reconexiones no cumplidos por equipo - primer semestre periodo 2021</i> ..	59
<b>Tabla 7</b>	<i>Validación de los Expertos - Ronda 1</i> .....	73
<b>Tabla 8</b>	<i>Validación de los Expertos – Ronda 2</i> .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1: Artículos del Marco Legal.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 2: Encuesta.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 3: Tablas de Referencia .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 4: Entrevista.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 5: Ficha de Observación .....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 6: Resumen de Cortes y Reconexiones .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 7: Cortes y Reconexiones no realizadas .....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 8: Cortes y Reconexiones no realizadas por equipo.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 9: Tabla de datos de los expertos .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 10: Validaciones de los expertos .....</b>	<b>117</b>

## **CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.Tema**

Tercerización en la eficiencia y eficacia del proceso de cobranzas del servicio de energía eléctrica.

### **1.2.Planteamiento del problema**

La tercerización de los procesos dentro de las organizaciones, actualmente es una práctica común; esta consiste en contratar las prestaciones de otra empresa para el desarrollo de un servicio en particular. (Bedoya, 2018, pág. 104). Así la tercerización, consiste en prestar servicios o actividades no esenciales a distancia como: “las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios post venta” (Bono & Henry, 2010, pág. 99). En este caso, la empresa proveedora del servicio de energía eléctrica contrata a una organización para que realice la gestión de cobranza.

De esta manera la empresa cuya actividad comercial es la suspensión y reposición del servicio eléctrico, ya sea por consumo masivo o para recuperación de cartera vencida, presta servicios especializados para llevar a cabo la gestión de cobranza; además de la ejecución de actividades afines como proyectos de construcción de redes, mantenimiento de alimentadores trifásicos, mantenimiento de línea de alta y media tensión, instalación de luminarias, servicios de contrastación como control de pérdida y evasión del consumo normal eléctrico en los equipos de medición. El tiempo de servicio en el mercado es de 5 años, cubriendo las siguientes zonas: Unidad de Negocios Milagro y Centro Sur de Guayaquil.

La gestión de cobranzas es una actividad cuyo principal objetivo consiste en reactivar la relación comercial con el cliente, a fin de que éste mantenga sus créditos al día. Para que la gestión de cobranzas sea efectiva, se deben llevar a cabo ciertas actividades y aplicar estrategias específicas. (Castro, 2014, pág. 58). Cuando una empresa vende productos u ofrece servicios que conlleven crédito, es indispensable la implementación de un proceso de cobranza, que debe contar con personal capacitado; así como, herramientas que permitan realizar los

cobros de manera rápida y mantener buenas relaciones con los clientes (Brachfield, 2012, pág. 16).

En cambio, para llevar una gestión de cobranza efectiva, se requiere de la eficiencia y eficacia a lo largo de todo el proceso; por lo que se puede definir a la eficiencia como la optimización de los recursos, tiempo y costos en el cumplimiento de una actividad; en cambio la eficacia, se demuestra en el cumplimiento cabal de los objetivos y misión de una organización (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018, pág. 11).

La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP), encargada de la comercialización de energía en el país, realiza su gestión de cobranza mediante empresas o personas naturales seleccionadas a través del Servicio de Contratación Pública (SERCOP) que cumplen con la experiencia para realizar dicho servicio. Desde el año 2016 la Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP); Unidad de Negocio Guayaquil, cuenta con once proveedores de este servicio, que trabajan mediante una metodología establecida. La CNEL EP; mide la eficiencia y eficacia del servicio ofrecido, mediante un análisis sistemático, donde la eficiencia es sinónimo de notificar la deuda a todos los usuarios emitidos por el sistema diariamente; y la eficacia es medida por la recuperación de cartera que generó la suspensión del servicio de energía eléctrica.

La exigencia de la CNEL, es que los proveedores de la gestión de cobranza lleguen al 90% de eficiencia y 85% de eficacia; caso contrario serán sujetos de amonestaciones por el valor de \$1,000 cada punto porcentual que se encuentra por debajo de lo solicitado, lo que impactaran el valor mensual de facturación. Adicionalmente, requiere que cada contratista cuente con mínimo 12 cuadrillas para poder manejar el servicio; las cuales deben de contar con un electricista y un asesor de cobranza; los mismos que deben encontrarse netamente capacitados para realizar dicha gestión.

A inicios del año 2020 la Unidad de Negocio Guayaquil contaba con alrededor de 1,691,000 usuarios; de los cuales el 17% son clientes en mora constante, representados por 270,000 usuarios, a quienes se les aplica el proceso de cobranza. El proceso inicia con una notificación al usuario al siguiente día de vencimiento de su factura, sino se tiene respuesta se



procede al segundo día a realizar la suspensión del servicio de energía; al tener una respuesta favorable de pago se procede a realizar la reconexión del servicio.

Uno de los problemas que existe, son las denuncias emitidas por los usuarios, en las que establecen que los operadores de la gestión de cobranza, solicitan muchas veces coimas para no ejecutar la suspensión del servicio; esto ocasiona que la CNEL, establezca una multa en la factura mensual por un porcentaje del 0.50% del valor de la planilla del usuario. Sumado a este inconveniente, se encuentra la falta o errónea señalización de las calles de la ciudad de Guayaquil, lo que no permite que la ubicación referida por el sistema de la CNEL sea la correcta y obstaculiza la llegada del equipo de cobranza al predio que necesita la ejecución de la suspensión o reconexión de energía eléctrica. Además, la ubicación de los diferentes domicilios que deben ser visitados, generalmente se encuentran dispersos en varios sectores de la localidad, lo que provoca el aletargamiento del proceso de cobranza.

Otras de los factores que generan cartera vencida se genera por una de las políticas de la CNEL, que entrega de medidores, no solo si el predio pertenece al usuario que solicita el medidor, sino también, a aquellos que presentan una carta de arrendamiento, tienen acceso a solicitar y a tener la instalación de un medidor de energía eléctrica; lo que permite que el usuario cuando se cambie de domicilio de alquiler pueda desaparecer el equipo, aludiendo que él mismo ha sido hurtado por extraños.

Para el control de las visitas las empresas contratistas basan sus informes de suspensión y reconexión de energía de información emitidas por los operarios que realizan esta actividad en los predios; la veracidad de estos datos es revisada por una supervisión, para posteriormente entregar los datos a la CNEL. Sin embargo, el aletargamiento del proceso puede causarse porque el 85% de los medidores son con características lineales, que generalmente son difíciles de detectar con precisión su ubicación; lo que genera atrasos en la gestión; mientras que el 15% de los medidores son inteligentes; lo que garantiza establecer la ubicación exacta del mismo. Finalmente, otra afectación que tiene la gestión de cobranza, es que en muchas ocasiones el usuario, no cancela la totalidad de la deuda, afectando los indicadores de eficacia, que solo se contabilizan con el pago total del valor adeudado.

### 1.3. Formulación del problema

¿Cuál es el efecto que tiene la tercerización en los índices de eficiencia y eficacia de la gestión de cobranza?

### 1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué estudios sustentan la incidencia que tienen los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica?
- ¿Cuál es la situación actual de los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica?
- ¿Qué metodología de trabajo en la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica se puede aplicar para lograr efectividad?

### 1.5. Delimitación del problema

- País: Ecuador.
- Provincia: Guayas.
- Empresa: Servicios Integrales de Ingeniería Eléctrica Ronquillo & Cornejo S.A
- Nombre comercial: Eléctrica Ronquillo.
- Dirección: Cantón Milagro - Parroquia Roberto Astudillo.

### 1.6. Línea de investigación

La línea de investigación de este estudio se encuentra fundamentado en:

- **Línea Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Líneas de facultad de Administración:** Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.
- **Sublíneas de Facultad de Administración:** Modelos y procesos para la administración empresarial.

## **1.7.Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Analizar el efecto que tiene la tercerización en los índices de eficiencia y eficacia de la gestión de cobranza.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual de los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica.
- Examinar los estudios que sustentan la incidencia que tienen los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica.
- Elaborar un Manual Operativo para la gestión de la eficiencia y eficacia en la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica.

## **1.8. Justificación del trabajo de titulación**

### **1.8.1. Justificación Práctica**

Para las tercerizadoras que ofrecen servicios de gestión de cobranzas y que son medidos en base al rendimiento en recuperación de cartera ya sea corriente o vencida, será muy conveniente realizar esta investigación, porque con los resultados obtenidos, se podrá determinar la metodología de trabajo que se deberá aplicar para poder cumplir con los índices de eficiencia y eficacia.

### **1.8.2. Justificación Metodológica**

Por medio de esta investigación se logrará determinar cuál es la metodología que debe aplicar una empresa terciadora que realiza gestión de cobranzas; la misma que denotará estrategias específicas sobre cómo llevar de manera eficiente el proceso, para lograr cumplir con las metas requeridas por la empresa contratante.

### **1.8.3. Justificación Económica**

Mediante los resultados obtenidos de la presente investigación permitirá a los usuarios de la información, conoce la metodología de trabajo apropiada que genera una disminución de multas las generadas por el cometimiento de errores durante la gestión de cobranza; así el contratista evita las fugas de dinero por el no cumplimiento de los requerimientos exigidos por los contratantes.

### **1.9.Idea a Defender**

El efecto que tiene la tercerización permitiría alcanzar los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza.

### **1.10. Definición de las variables**

- Tercerización.
- Eficiencia y Eficacia en la gestión de cobranza.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Teórico

Este trabajo investigativo se fundamenta en tres pilares: la tercerización, eficiencia y eficacia, y la gestión de cobranza.

#### 2.1.1. Antecedentes

Al indagar en los antecedentes de otras investigaciones similares, a nivel de Maestría y Doctorado, destaca, primeramente, en sentido estrictamente cronológico, una tesis de Maestría del 2017 en Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú. Se denomina “Plan de Negocio de la Empresa de Cobranzas Outsourcing Solutions JR S.A.C.” La autoría de dicho trabajo pertenece a Richard Aguirre. Se trata de un estudio de la tercerización como método utilizado por las empresas para afrontar el problema de un mundo empresarial cada vez más competitivo. Aguirre (2017) se focaliza en las expectativas de ahorro y ganancias que suelen tener las organizaciones, a veces a nivel de sobrestimación, como consecuencia de los errores de cálculo en relación con los efectos de la subcontratación. Entre los resultados más relevantes se destacan las vías para una mejor comprensión del impacto de la subcontratación, lo cual es crucial para el éxito de una empresa. Para mejorar esto, se recomienda una forma de analizar el entorno y un método de planificación resultante de una empresa antes y después de la subcontratación (pág. 35).

Del mismo año 2017 es la tesis denominada “Gestión de cartera y liquidez de la empresa textil El Peral CIA. LTDA” de Gioconda Barriga, presentada en la Maestría en Administración Financiera y Comercio Internacional de la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador. Se trata de un estudio que tiene como objetivo investigar la situación de liquidez y su impacto en la situación financiera, particularmente en aquellas empresas con serios problemas de cobranza. El fin último de Barriga (2017) con esta investigación consiste en generar instrumentos teórico-prácticos que sirvan para asesorar políticas, en pro de mejoras en la gestión del riesgo de liquidez. Y el estudio concluye estableciendo una relación estructural y sistémica entre la gestión de cobranzas, la problemática de liquidez, la banca y la capacidad para hacer frente a los riesgos de liquidez a largo plazo (pág. 26).

También del año 2017 es la tesis doctoral titulada “Control de la evasión tributaria en un país en vías de desarrollo: La visibilidad de la economía oculta y su evasión”, cuya autoría pertenece a Pablo Haro y que fue presentada en el doctorado en Construcción Europea: Aspectos Jurídicos y Económicos de la Universidad de Lleida (Barcelona, España). Dicha tesis, partiendo de un estudio de la economía sumergida en muchos países en desarrollo, examina las consecuencias de políticas ambiguas a nivel macroeconómico y sus efectos en la dinámica empresarial, sobre todo en lo que atañe a las problemáticas de liquidez derivadas de la excesiva morosidad en los cobros. El principal foco analítico de Haro (2017) reside especialmente en las dificultades para estimar con precisión el tamaño y la tendencia de una economía sumergida, debido a su naturaleza oculta y sus incidencias en el plano de las cobranzas dentro de las empresas. Como resultado, se proponen métodos para medir el tamaño y la cantidad de las economías sumergidas, en el marco de las gestiones de riesgo y cobranzas. Finalmente se valoran y se generan propuestas en función del necesario control de la evasión tributaria, que como consecuencia se tiende a generar en las economías sumergidas de los países en vías de desarrollo y en las organizaciones forzosamente se desenvuelven dentro de esas dinámicas económicas y financieras (pág. 15).

En el año 2019 Jackeline Figueroa, Humbert Ramírez y Fernando Rodríguez presentaron su Tesis de Maestría en Customer Intelligence en la Universidad Tecnológica del Perú titulada “ACELEREX – Empresa de Cobranza de Campo”, en la cual examinaron el fenómeno del proceso de cobro de deudas de empresa a empresa con un especial énfasis en el marco de la tercerización. En esta tesis primeramente se estudia la gestión del cobro de deudas desde el punto de vista del acreedor. Para el propósito de dicho trabajo, el cobro de deudas se concibe integrado en los conceptos de gestión de relaciones, gestión de procesos y eficacia. También se indaga en la gestión de relaciones como una filosofía de hacer negocios cuyo objetivo es retener a los clientes en lugar de atraer a nuevos. Figueroa, Ramírez y Rodríguez (2019) analizan cómo las relaciones comerciales surgen entre varias entidades, es decir, como partes interesadas que se influyen directa o indirectamente entre sí. Además, se focalizan en la gestión eficiente y eficaz de las relaciones con todos los interesados, lo cual puede llevar a obtener una ventaja competitiva en una perspectiva a largo plazo. Finalmente, en cuanto a la gestión del proceso de cobranza se propone un enfoque multiperspectivo que comprende el conjunto de tareas de las disciplinas legal, económica y psicosociológica. Se trata de gestionar todas las tareas de forma eficaz. La gestión eficaz del cobro de deudas se entiende en dos

vertientes: desde una perspectiva a corto y a largo plazo. La perspectiva a corto plazo se refiere a la gestión del proceso de cobro de deudas, mientras que la perspectiva a largo plazo se refiere a la gestión de las relaciones comerciales con las partes interesadas (pág. 29).

Y en el año 2021, Justo Mojica presenta en la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gestión de las PYMES de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, una tesis titulada “Estrategias para la reducción de la cartera vencida en el área comercial de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL del Cantón la Libertad”. En dicho trabajo de grado el objetivo fundamental consiste en la creación de una estrategia de inversión para que la gestión activa supere los problemas de liquidez generados por problemáticas diversas de cobranza, lo cual limita las oportunidades de inversión de la cartera a largo plazo, aunque pueda permitir ciertos niveles de reposicionamiento de la cartera a corto plazo. La investigación concluye en que, por consecuencia de las situaciones de alta morosidad, la gestión activa de una cartera no puede producir una satisfactoria rentabilidad, con efectos no del todo predecibles ni pronosticables en el ámbito de organizaciones en circunstancias de progresiva recesión.

### **2.1.2. El proceso de cobranza**

Un proceso de cobro de deudas es un concepto acumulativo para la recuperación justa y ética de montos y pagos vencidos de un sujeto endeudado en nombre del acreedor. Por lo general, el prestamista cobra el monto por su cuenta o contrata a una agencia de recuperación privada para que lo represente como un tercero frente al deudor. Si una agencia de cobranza está involucrada, todo el proceso de recuperación de deudas cae bajo el nombre de proceso de cobranza de deudas interlocutorio. Puede realizarse dentro de un país (recuperación de la deuda local) o a nivel transnacional (recuperación de la deuda internacional) (Ortiz, Nolzaco, & Carhuancho, 2018, pág. 15).

El alcance de una operación de cobranza depende de la ubicación permanente del deudor. Si el consumidor habita el mismo país, donde tiene su sede la empresa del acreedor, la operación de recuperación es un proceso de recobro de deuda local y se realiza de acuerdo con las leyes y reglamentos nativos. Si el deudor vive en un país diferente al de la ocupación de la empresa del acreedor, el proceso se lleva a cabo a nivel internacional y la agencia de

recuperación de deuda y el prestamista deben cumplir no solo con las leyes locales, sino también con las regulaciones a nivel nacional (Masaquiza, Tite, López, & Mayorga, 2021, pág. 53). Un proceso de cobranza involucra en primer lugar a los empleadores del prestamista. Dado que las facturas impagas y las deudas canceladas pueden tener graves consecuencias para el negocio y el flujo de caja del acreedor, la mayoría de los prestamistas prefieren contratar una agencia de recuperación lo antes posible. El involucramiento de una agencia de recuperación de deudas generalmente acude a métodos estandarizados de cobranza, que tienen como objetivo no acosar al deudor y no violar sus derechos como consumidor.

Al ponerse en contacto con el deudor, la agencia de recuperación de deudas actúa como interlocutor del acreedor frente al consumidor. Los servicios de proceso de cobro también pueden involucrar un abogado que actúa en nombre de la agencia de recuperación de deudas, que ha sido contratada por el acreedor original. Dichos representantes legales no solo envían cartas de demanda oficial, sino que también “pueden transferir el caso del deudor a los tribunales y emitir o forzar diferentes órdenes judiciales” (Ramírez, 2016, pág. 37).

### **Equipo de trabajo para el proceso de cobranza**

Los expertos coinciden en que uno de los aspectos más complejos en el ámbito de las cobranzas es justamente la conformación de un equipo de trabajo para el proceso de cobranza, lo suficientemente coherente, equilibrado, operativo y funcional. Sobre todo, tomando en cuenta que, más de las veces, es necesaria la coordinación de esfuerzos interdisciplinarios de especialistas en variadas áreas. Se amerita, en un sentido general, un trabajo armonioso dentro de un ámbito muy heterogéneo que debe manejarse con la suficiente flexibilidad. En función de utilizar diferentes tipos de conocimientos de manera efectiva por medio de acciones que impactan estructuralmente en otras partes del negocio. Y todo orientado hacia una misma dirección, dentro de una dinámica de constante retroalimentación.

Para Coronel (2019), el desafío radica fundamentalmente en calibrar el diseño organizacional para incorporar una especie de tensión creativa entre el equipo de cobranza propiamente dicho, el equipo de análisis de riesgos (a cargo de la segmentación, la previsión y



el modelado) y el equipo de operaciones (que necesita asegurarse de que el número correcto de las personas adecuadas esté disponible en el tiempo justo). Todos integrados estructural y funcionalmente dentro de una misma instancia coordinadora poseedora de un fuerte y enraizado liderazgo, capaz de lograr que todos se dirijan hacia un mismo objetivo sin que ninguno sea dominante (pág. 26).

La mentalidad de riesgo verá a las personas como pertenecientes a un segmento u otro, mientras que la perspectiva de operaciones las verá como individuos. “Uno de los trabajos de la estrategia de cobranza es salvar esa división. En las empresas menos sofisticadas, la cobranza se lleva a cabo a lo largo de líneas operativas, con relativamente poca información de análisis de riesgo” (Coronel, 2019, pág. 29). Las empresas que operan de esta manera tienden a asignar llamadas al personal en función de su conocimiento del producto en lugar de cualquier información sobre los tipos de cuentas o la estrategia coherente. Todo esto implica, desde luego, una cierta gobernanza de riesgos y un diseño organizacional que asigne responsabilidades y definir roles para optimizar la calidad, la velocidad de revisión, la implementación y los controles sobre una gama diversa de estrategias en evolución. Además de una gran variedad de decisiones comerciales tomadas, sobre todo, en la fase inicial y que pueden afectar el desempeño de las cobranzas.

### **2.1.3. Tercerización**

En líneas generales la llamada tercerización tiene que ver con ciertas modalidades de subcontratación. Surgió a nivel mundial hacia la década de 1,990, cuando las organizaciones empresariales comenzaron a ver la necesidad de centrarse más, simultáneamente, en estrategias de ahorro de costos, de aumento de productividad y de mejoras de la calidad. El término tercerización proviene del hecho de que en esta práctica organizacional una empresa contrata a un tercero para que le realice tareas, le maneje operaciones o le preste determinados servicios. (Cobo, 2017, pág. 13).

Hoy en día, existen muchos tipos diferentes de subcontratación que pueden aumentar la productividad de una empresa y reducir los costos. Algunas de las categorías principales incluyen la tercerización en términos profesionales, productivos y operativos, entre otros. Hoy

por hoy pueden verse empresas en todo el mundo, ofreciendo una amplia gama de servicios para ayudar a otras organizaciones con diferentes opciones en muy variadas áreas, muchas veces en términos muy puntuales, precisos y especializados. (Esponda & Strada, 2019, pág. 163).

### **Tercerización de los Servicios**

En el sector de servicios, la subcontratación permite a las organizaciones dirigir y especializar su enfoque hacia tareas de competencia central y de este modo conseguir recursos que de otra forma no le serían posibles. Es así que el personal interno, descentralice actividades, y pueda abordar otras tareas en áreas esenciales dentro de la empresa. Sin embargo, un punto clave en la subcontratación de servicios es que el proveedor esté en condiciones de garantizar una alta calidad por el servicio contratado. En la actualidad, a nivel mundial son más las compañías que optan por la subcontratación puesto que sus beneficios en costos calidad son eficientes. (Esponda & Strada, 2019, pág. 165).

La subcontratación de servicios eficientes, rentables y completos puede ser beneficioso para una empresa, ya que no se trata simplemente de reducir costos a corto plazo, sino de generar eficiencias sostenibles a largo plazo. El soporte adecuado en áreas como la administración comercial diaria y el cumplimiento contable y fiscal puede mejorar significativamente la eficiencia de una empresa. Además, la subcontratación no se trata solo de ejecución, sino también de asesoramiento y apoyo estratégico. Al aprovechar soluciones empresariales adecuadas, una empresa puede optimizar sus procesos y operaciones de diversas formas. En resumen, la subcontratación de servicios puede mejorar el rendimiento y la rentabilidad de una empresa y permitir que se enfoque en los problemas más relevantes de su negocio.

La externalización de servicios es una estrategia muy efectiva que emplean las empresas modernas cuando buscan mejorar la calidad de sus servicios. Al subcontratar, se cuenta con el respaldo de expertos externos en una amplia variedad de servicios, desde los más básicos hasta los más complejos. Incluso, algunas empresas pueden optar por ofrecer trabajos

permanentes a profesionales externos, aunque solo les paguen por el trabajo que realizan de manera individual. Es indudable que existen numerosos beneficios que las empresas pueden disfrutar al tercerizar servicios profesionales para diversas actividades o proyectos (Cortez, Espinoza, & Contreras, 2016, pág. 440). Asimismo, la externalización permite que la organización disponga de más tiempo para enfocarse en otros aspectos. Por ejemplo, si se contrata a expertos en servicios de informática, se puede contar con el tiempo necesario para concentrarse en los distintos departamentos de la empresa, teniendo la tranquilidad de que un especialista se encuentra a cargo del departamento de informática. En última instancia, los empleados también pueden ser liberados de tareas para desempeñar otras actividades importantes en la organización.

## **Eficiencia**

La eficiencia es uno de los principales factores que se tienen en cuenta a la hora de determinar la productividad. Se relaciona con el análisis de lo que se está produciendo en un momento dado y se compara con lo que podría lograrse con el consumo existente de recursos; es decir, mano de obra, tiempo, dinero, maquinaria, etc. Sin embargo, la productividad y la eficiencia son conceptos distintos. Mientras que la productividad se enfoca en la cantidad, la eficiencia tiene que ver con la calidad y la eliminación del despilfarro. En otras palabras, la eficiencia se trata de lograr un alto nivel de desempeño utilizando la mínima cantidad de recursos, lo que se conoce como obtener más con menos. Además, la eficiencia se puede medir y se relaciona con la capacidad de evitar el desperdicio de energía, dinero, esfuerzos, materiales y tiempo en la realización de una tarea o en la producción de un resultado deseado. En resumen, la eficiencia se relaciona con la capacidad de hacer las cosas de manera eficaz y sin desperdicio.(Almeida, 2016, pág. 11).

La eficiencia implica hacer un uso óptimo de los recursos disponibles. Las empresas eficientes buscan maximizar los resultados de los insumos disponibles, lo que a su vez les permite minimizar los costos asociados con la producción. En otras palabras, al centrarse en la eficiencia, las empresas pueden obtener el máximo rendimiento posible de sus recursos sin incurrir en costos innecesarios. (Sáenz, 2017, pág. 98). Se evalúan diversos elementos, tales como la rentabilidad y la habilidad para lograr altos niveles de eficiencia en la producción. El

propósito es aprovechar al máximo todos los recursos disponibles para lograr una producción eficiente. Si una organización ya trabaja a máxima capacidad de producción, no es posible producir más sin afectar o disminuir la producción de otro producto que use los mismos recursos. (Bustillo & Melo, 2020, pág. 29).

Si una empresa mejora su eficiencia, puede disminuir sus costos y mejorar su competitividad, siempre que también se enfoque en aumentar su productividad. Por lo tanto, la eficiencia está vinculada con la calidad, ya que una empresa con menos desperdicios es más eficiente y puede producir productos de mejor calidad. En resumen, una empresa que se enfoca en la eficiencia puede esperar una mejor calidad de sus productos gracias a la reducción de desperdicios.

### **Características de la Eficiencia**

Las características de la eficiencia son medidas vinculadas con los límites de productividad de un sistema, es decir, con los esfuerzos con los cuales se producen los servicios. En primer término, tienen que ver con la demanda de recursos y con el aprovisionamiento de los mismos. En cuanto a la demanda de recursos incluye el uso, la distribución, la linealidad, la escalabilidad y los llamados cuellos de botellas en el uso de recursos para los servicios prestados. (Ganga, Cassinelli, Piñones, & Quiroz, 2015, pág. 128). Y en cuanto al aprovisionamiento de recursos, las características de eficiencia se relacionan con la utilización, distribución y escalabilidad de los mismos en un determinado contexto.

### **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia se conciben para ayudar a los grandes empleadores y compradores a encontrar proveedores de atención más eficientes y productivos. Anualmente suelen establecerse a nivel organizacional clasificaciones sobre la eficiencia y productividad. Dentro de estas clasificaciones se incluyen los propios cargos, los costos, la productividad, viabilidad financiera y el apoyo comunitario (García, y otros, 2019, pág. 17).

Los indicadores de eficiencia revelan información sobre la calidad del rendimiento y si los componentes del sistema organizacional en general están funcionando según la clasificación. Los indicadores como la eficiencia de módulos o departamentos, la eficiencia de inversores, la eficiencia sistémica, los factores de capacidad y la relación de rendimiento.

## **Eficacia**

El término eficacia proviene del vocablo latino *effectivus*, que se refiere a un resultado positivo. En el ámbito económico, la eficacia se utiliza comúnmente para describir los fenómenos relacionados con la gestión de recursos limitados. En este sentido, la efectividad económica se define como el resultado obtenido a partir de la utilización de uno o varios factores de producción. Según (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018, pág. 12)., este resultado se relaciona con la producción obtenida y los insumos utilizados en la actividad empresarial. En resumen, la eficacia en economía tiene que ver con el resultado de la gestión empresarial, que se mide en términos de la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados.

El problema de definir el término eficacia no es simplemente teórico, sino que está vinculado con situaciones reales que ocurren en un lugar específico y dentro de un período de tiempo determinado, utilizando una tecnología específica. Las medidas de eficacia se aplican para describir organizaciones individuales (por ejemplo, la eficacia microeconómica de una institución) o la implementación de procedimientos o logísticas (la efectividad de un proceso), tal como afirman (Schalock, y otros, 2015, pág. 37). Cabe señalar que lo que puede ser eficaz para una empresa en particular (por ejemplo, obtener beneficios) no necesariamente es eficaz para toda una sociedad. Por lo tanto, la eficacia de una empresa se puede medir objetivamente, mientras que la eficacia de una sociedad se puede medir solo subjetivamente.

La eficacia en la utilización de los recursos es el concepto más amplio, abarca el proceso de utilización en todas sus dimensiones, ya sea a nivel de la economía nacional, un sector industrial o una empresa en particular. Además, puede implicar la evaluación de procesos en varios departamentos funcionales de una organización, tales como la logística, la gestión, el marketing o los suministros.

## **Características de la Eficacia**

La eficacia se enfoca principalmente en lograr ciertos objetivos o resultados, es decir, su principal preocupación es proposicional. Además, se puede medir mediante la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados. En el ámbito organizacional, la eficacia se relaciona con el nivel de satisfacción que el producto final genera en el usuario, destinatario o consumidor final, en relación a sus expectativas, necesidades reales o potenciales. (Navarro, 2017, pág. 21). Puede decirse que una característica o principio fundamental de la eficacia consiste en el hecho de que la producción, confección u obtención de un resultado específico está llamada a generar integralmente la menor cantidad de eventos posibles.

## **Indicadores de Eficacia**

Especialmente para los efectos de una competente auditoría resulta imprescindible manejar indicadores tangibles en función de posibles mejoras en los procesos de optimización de propuesta organizacionales. Porque ellos tienen que ver con una serie de acciones que deben ejecutarse para lograr un objetivo específico (definido en la plantilla de auditoría) (Calvo, Pelegrín, & Gil, 2018, pág. 97).

Hoy en día, no existe ningún incentivo para dar un resultado previsto de la optimización después de ejecutar el plan de acción. Esta función le da al administrador una ganancia estimada de ejecutar dentro de una empresa. Es por eso que los indicadores de eficacia sirven para dar más precisión a un plan de acciones. De ahí que un administrador necesita tener una idea del nivel de optimización que dichos indicadores pueden proporcionar (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018, pág. 13).

## **Eficacia versus Efectividad**

La eficacia es el grado en que se consigue alcanzar una determinada meta. Mientras que la efectividad se refiere a qué tan bien se desempeña un producto en el mundo real. Ser eficaz es ponerse al día con muchas cosas en poco tiempo. Ser efectivo es obtener el mayor efecto posible del esfuerzo de trabajo que se realiza (Ferella, 2015, pág. 18). Existen a nivel mundial muchos gerentes y líderes que trabajan para una mayor eficiencia. Si se les preguntará a muchos

de ellos de qué se trata justamente la eficiencia, sin duda asociaron el concepto con la necesidad de actualizar y nivelar el ritmo de sus actividades. Y seguramente dirían que cuando algo no va bien, tienen que ponerse al día con más cosas en un tiempo aún más corto. Y es eso, en líneas generales lo que asumirán como una señal de eficiencia. (Álvarez, Carballal, & Toscano, 2017, pág. 138).

Estos conceptos se utilizan a menudo en un mismo sentido, pero en realidad hay ciertas disparidades entre ellos. Existe una gran diferencia entre ser una persona eficaz y una persona eficiente. La efectividad representa el nivel de consecución de objetivos y se refiere a la capacidad de cada persona para lograr lo que se propone. Un ejemplo de efectividad sería, por ejemplo, la obtención de un título universitario en cuatro años sin perder un solo año académico. La eficacia, en cambio, se refiere a la capacidad para lograr lo que una persona se propone; es decir, la eficacia se centra en las metas. (Ferro, Rodríguez, & Ascanio, 2020, pág. 12)

Entendiendo, por lo tanto, que la eficacia nos ubica en el ámbito de la consecución de los objetivos y que la efectividad nos remite a la habilidad y competencia para hacerlo de la mejor manera, puede comprenderse más cabalmente que lo ideal, sobre todo en el contexto administrativo y empresarial, es una mezcla perfecta de ambas cosas actuando coordinadamente, dosificadamente y a la vez con una proporción o intensidad similar, en adecuación a cada circunstancia.

### **Diferencias entre Eficiencia y Eficacia**

**Tabla 1**

*Eficiencia y Eficacia - Diferencia*

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados

**Fuente:** Rojas, Jaimes, & Valencia (2018), p. 14

#### **2.1.4. Gestión de cobranza**

Para lograr una efectiva gestión de cobranzas, es necesario incorporar métodos de organización y dotación de personal, presupuestar, comercializar, promocionar y entender los recursos electrónicos, así como evaluar el éxito, según (Jara, 2019, pág. 29). Sin embargo, la gestión de cobranzas no puede ser vista como un proceso aislado, sino que debe ser parte de un sistema más amplio en las operaciones de una organización.

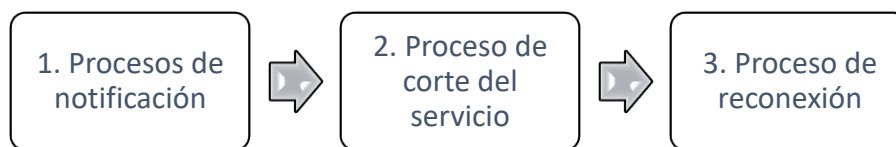
La gestión de cobranzas es un conjunto integrado de prácticas comerciales que amplían el sistema de cuentas por cobrar y contabilidad de una empresa para facilitar la gestión de crédito, la gestión de disputas, las cobranzas propiamente dichas y los procesos comerciales relacionados, según (Herrera & Gavilanez, 2018, pág. 24). Al enfocar mejor al equipo de cuentas por cobrar y mejorar los procesos, se permite un trabajo más inteligente y eficiente en lugar de tareas manuales tediosas.

La gestión de cobranzas es extremadamente importante en una empresa, pero a menudo solo se proporcionan herramientas mínimas para respaldar los procesos de disputas y cobranzas, según (García, Maldonado, Galarza, & Grijalva, 2019, pág. 6). Sin embargo, cuando se sustenta sistemáticamente, proporciona más funcionalidad y respalda mejor las actividades empresariales. Para mejorar la gestión de cobranzas en una organización, se debe hacer un seguimiento pertinente y oportuno de los deudores, realizar una facturación rápida y precisa, conocer todos los requisitos de facturación de los clientes, dar seguimiento a los infractores tardíos, establecer términos de pago claros, establecer diligencias constantes con los clientes de crédito, retirar las facilidades de crédito a los malos clientes, recordar a los clientes cuándo vencen los pagos, prestar atención a los posibles incumplimientos de pago y cumplir con un límite para enviar una deuda para su cobro externo.

#### **Proceso de gestión de cobranzas**

El proceso de gestión de cobranza se compone de tres fases que son:





**Figura 1:** Proceso de gestión de cobranza.

**Fuente:** CNEL EP (2019)

Dentro del proceso de notificación; el notificador comunica de forma verbal o escrita la condición del estado de su deuda, esta fase se realiza para que el usuario proceda a la cancelación de los valores pendientes y evitar pasar a la fase dos y tres. Es importante que el notificador motive al usuario a cancelar sus valores adeudados; si la notificación no surge efecto, se procede al corte del servicio, en esta fase el equipo de corte ubica el domicilio, notifica a los usuarios las razones del corte, persuadiendo al usuario a evitar la suspensión del servicio mediante el pago del mismo, en caso no tener respuestas positivas procede a la suspensión del servicio. Finalmente, el proceso de reconexión ubica los domicilios para realizar la restitución del servicio previa la comprobación del pago del servicio.

### **Elementos de la gestión de cobranza**

Entre los aspectos más destacados de la gestión de cobranza se encuentran la elaboración de pronósticos precisos y oportunas del flujo de efectivo, la optimización de la rentabilidad de los saldos de caja, la reducción de los costos de financiamiento y préstamos, la implementación de acuerdos bancarios y de procesamiento de cuentas eficientes, la administración eficaz de los deudores y de las cuentas por cobrar, así como el control efectivo de pagos y desembolsos. (Ramos, 2017, pág. 32).

La gestión de cobranza es un proceso complejo que requiere de diversas habilidades y sensibilidades para lograr un alto nivel de efectividad, ya que es crucial para el éxito de una empresa. Se trata de preservar la credibilidad con los clientes y mantener relaciones comerciales de calidad, optimizar la obtención de ingresos en efectivo, que son la fuente principal de ingresos, y abordar y resolver cualquier problema que pueda surgir, ya sea administrativo, de calidad, logístico o comercial.

## **Estrategias de cobranza**

A menudo, la tarea de realizar cobros no es muy atractiva, pero es crucial para el buen funcionamiento de una empresa, ya que los saldos pendientes pueden obstaculizar seriamente el flujo de efectivo y restringir el crecimiento del negocio. Sin embargo, al aplicar estrategias de cobranza efectivas y las mejores prácticas, se puede aumentar la probabilidad de que la empresa reciba pagos a tiempo o incluso antes de lo esperado. La implementación de al menos cinco estrategias de cobranza puede mejorar el flujo de efectivo. (Rojas V. , 2018, pág. 38).

Para mejorar la gestión de cobranzas se pueden emplear varias estrategias, por ejemplo: procurar obtener pagos por adelantado para evitar tener que perseguir a los clientes que retrasan sus pagos. Además, es importante contar con un programa de retención que facilite a los clientes el presupuesto y suavice el flujo de efectivo de la empresa. Es recomendable asignar a una persona específica la tarea de gestionar los cobros, en lugar de dejarlo en manos de una recepcionista o gerente de oficina. También es útil automatizar los procesos de cobranza, ya que un sistema automatizado de cuentas por cobrar puede agilizar el proceso. Por último, es recomendable contactar a los clientes al menos cinco días antes de la fecha de vencimiento de las facturas para recordarles su obligación de pago.

## **Fases de la cobranza**

La gestión de cobranza debe ser una estrategia y un proceso y no solamente una simple función contable. Como cualquier otro proceso o estrategia, hay una serie de pasos que deben tomarse para obtener el mejor resultado. A continuación, se describen sucintamente seis de las fases más importantes (Muñoz, Balderramo, & Pico, 2018, pág. 7). En primer lugar, se debe notificar a los clientes; con una factura y asegurarse de que la misma incluya toda la información que el cliente necesita para realizar un pago rápidamente; seguidamente se debe confirmar que la factura se entregó correctamente, esto puede ayudar a acelerar el pago y servir como una llamada de servicio al cliente. A continuación, es preciso recordar a los clientes todo lo relativo al pago que le corresponde. Muchos clientes pueden necesitar uno o dos recordatorios antes de comenzar a enviar el pago. La mayoría de las personas quieren y tienen la intención de pagar la factura, pero se olvidan, tienen problemas de flujo de caja, pierden la factura, etc. Una llamada amistosa, una carta o un correo electrónico pueden ser todo lo que necesitan.

La siguiente fase consiste en preguntarle al cliente sobre su pago atrasado. Si el cliente aún no ha realizado el pago después de la fecha de vencimiento, es posible que algo esté mal. Si se trata de un cliente nuevo o uno que suele ser un problema, es posible que se desee intensificarlo y evitar el riesgo de contraer una deuda incobrable. Si se trata de un cliente que ha existido durante mucho tiempo o que generalmente paga rápidamente, puede haber una circunstancia inusual en la que se le pueda ayudar. Otro paso sucesivo consiste en aumentar la presión. Si se comprueba que efectivamente el cliente recibió su factura, que la información es correcta, que no hay circunstancias especiales, que el producto o servicio fue provisto y que sin embargo el cliente aún no cancela su deuda, es hora de ser un poco más contundentes con sus esfuerzos de cobranza. En este punto es necesario ser un poco más firmes en las comunicaciones. Pero ser firmes no significa ser severos ni amenazantes. Porque el objetivo sigue siendo recaudar el dinero y generar buena voluntad entre la empresa y sus clientes.

Finalmente, hay ocasiones en las que es necesario derivar una cuenta a la administración para discusiones de nivel superior; en este punto, las posibilidades de que le paguen a la empresa alguna vez son bastante escasas y puede que sea hora de empezar a pensar en entregar las cosas a una agencia de cobranza. (Ortiz, 2018, pág. 23). Antes de hacerlo, es conveniente pedirles a los empleados de nivel gerencial que se comuniquen con el cliente, revisar con ellos todos los pasos que la empresa ha tomado para cobrar esta deuda y brindarles una última oportunidad y una fecha límite. Para ser eficaces en los esfuerzos generales de cobranza de crédito, se deben seguir todos y cada uno de estos pasos; la automatización de cuentas por cobrar ayuda a los empleados de cobranza a identificar a quién llamar, cuándo y por qué, con toda la información que necesitan al alcance de la mano para resolver disputas y para recibir el pago más rápido.

### **2.1.5. Manual Operativo**

Vivanco (2017) señala que los manuales operativos son un instrumento efectivo de control interno, de igual manera indica que los manuales son guías prácticas en la cual se encuentran establecidas las políticas, procedimientos, así como de las estrategias de control de cada uno de los sectores de la empresa, esto con el propósito de mitigar los errores operativos, contribuyendo a facilitar el proceso de la toma de decisiones (pág. 248).

Otros autores como (Torres, 1996 citado en Vivanco, 2017), indica que el manual de operaciones es un elemento eficaz que permite transmitir conocimientos experiencias sobre los cuales se basa la idea de la creación de un manual (pág. 249). Estas definiciones permiten decir que un manual de operaciones es un documento, fundamentalmente de apoyo para los empleados de una organización, ya que este se encuentra contenido de políticas, normativa, así como de cada una de las actividades que se deben desarrollar.

### **Utilidad del Manual de operaciones**

Vivanco (2017) expresa que contar con un manual de procedimientos es beneficioso para la organización o unidad administrativa para la que está diseñado, especialmente para los empleados, porque les permite alcanzar sus metas específicas en un mejor momento y utilizar los mejores medios para contribuir a las metas de la organización. mencionaremos las ventajas que brinda contar con este tipo de manual (pág. 250).

Ordoñez y Gomez (2010) agregan que las utilidades del manual de operaciones son:

- Permite comprender las funciones internas, a través de la descripción del puesto, la ubicación, los requisitos y el responsable de su ejecución.
- Aclarar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, aclarar responsabilidades, evitar duplicaciones y verificar omisiones.
- Ayuda en la incorporación de puestos y la formación y calificación del personal.
- Determina la responsabilidad por fallas o errores de una manera más sencilla.
- Brindar información básica para planificar e implementar reformas administrativas. Mejore la eficiencia de los empleados diciéndoles qué hacer y cómo hacerlo.
- Constituye las bases para un mayor análisis del trabajo y la mejora de los sistemas, procedimientos y métodos. (pág. 16)

### **Estructura de un Manual de operaciones**

El manual de operaciones contiene información de gran utilidad para los colaboradores de una empresa, por lo que su estructura está compuesta de los siguientes elementos:

1. **Introducción:** es la parte de la propuesta que indica al lector de que se trata la propuesta o investigación.
2. **Objetivos;** en este apartado se expone los resultados que el manual desea conseguir mediante su ejecución, estableciendo con claridad las actividades que están incluidas dentro del documento.
3. **Alcance:** determina los individuos u objetos que se involucran en la propuesta.
4. **Contenido:** expone todas las partes que componen el Manual Operativo.
5. **Desarrollo:** describe todos los aspectos que formarán parte del cuerpo de la propuesta.

## 2.2. Marco conceptual

### **Alcance de servicio**

Definición por medio de un acuerdo formal (generalmente un contrato de servicio) el tipo de servicio que un cliente puede esperar (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 12).

### **Balance General**

Es el estado financiero de una empresa en el cual se incluyen los activos, los pasivos, el capital social y las deudas (Elizalde, 2019, pág. 220).

### **Certificados de Incobrabilidad**

Es un documento emitido por un administrador en el cual se declara que una empresa está en estado de insolvencia (Ortiz, Nolazco, & Carhuacho, 2018, pág. 16).

### **Cobro de Deudas**

Es la actividad abocada al cobro de los pagos a aquellas personas que no han pagado por los bienes y servicios recibidos (Ortiz, Nolazco, & Carhuacho, 2018, pág. 17).

### **Contratación Externa**

Es la contratación de un tercero fuera de la empresa para realizar servicios o para crear determinados bienes (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 12).

### **Contratista Independiente**

Es una persona o entidad que realiza una determinada actividad productiva a una empresa por cuenta propia; es decir, sin ser empleado de ésta (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 13).

### **Controles Internos**

Hace referencia a las reglas, procedimientos y mecanismos que una organización implementa para garantizar la calidad en la información contable y financiera (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 13).

### **Coste**

Es el valor monetario de los gastos generados por una empresa a nivel de producción o servicios y que son registrados en la contabilidad (Huaita, 2018, pág. 24).

### **Costeo**

Es el cálculo de todos los costos que devienen de la elaboración y venta de productos o de un determinado servicio (Huaita, 2018, pág. 24).

### **Criterio**

En el ámbito comercial significa el modo de concebir o de calcular ingresos, rentabilidad o el valor exacto en el mercado que tienen los bienes y servicios (Huaita, 2018, pág. 24).

### **Cuentas por cobrar**

Son los saldos que se adeudan a una empresa por determinados compra de bienes y/o la utilización de servicios y que aún no han sido pagados (Ortiz, Nolazco, & Carhuancho, 2018, pág. 17).

### **Depreciación**

Consiste en una convención contable que permite a una empresa distribuir costos y generar a la vez ingresos a partir de ellos (Elizalde, 2019, pág. 223).

**Deuda**

Compromiso de pago de dinero que contraen los individuos y las empresas al adquirir bienes o servicios no pagables en circunstancias ordinarias (Ortiz, Nolazco, & Carhuacho, 2018, pág. 20).

**Deudor**

Una persona, empresa o cualquier otra entidad que le debe dinero a otro u otros porque se le ha proporcionado un servicio o producto (Ortiz, Nolazco, & Carhuacho, 2018, pág. 20).

**Devengado**

Incremento en el capital social de una empresa por causa de la retención de ganancias. Es muy común cuando se necesita efectivo para otros pagos (Elizalde, 2019, pág. 223).

**Diligencia Debida**

Investigación, auditoría o revisión realizada para confirmar registros financieros antes de realizar alguna transacción propuesta con otra parte (Vivanco Vergara, 2017, pág. 249).

**Eficacia**

La eficacia en los negocios se refiere al nivel de calidad con el que se lleva a cabo una tarea o proceso (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018, pág. 12).

**Eficiencia**

La eficiencia significa un nivel máximo de rendimiento que utiliza la menor cantidad de entradas para lograr la mayor cantidad de salida (Almeida, 2016, pág. 11).

**Efectividad**

La efectividad representa el nivel de consecución de objetivos y se refiere a la capacidad de cada persona para lograr lo que se propone (George, Labori, Bermúdez, & González, 2017, pág. 1156).

**Empresa Pública**

Una empresa pública es una corporación cuyos accionistas tienen derecho a una parte de los activos y beneficios de la empresa (Florino, 2015, pág. 72).

**Equifinalidad**

Se genera cuando las empresas establecen ventajas competitivas similares, sustentadas en competitividades sustancialmente diferentes (Bono & Henry, 2010, pág. 103).

**Estado de Resultados**

Estado financiero que muestra los ingresos y gastos de una empresa en función de evidenciar si se han obtenido ganancias o pérdidas (Elizalde, 2019, pág. 220).

**Estrategia**

Comercialmente hablando, es un conjunto de planes y acciones relacionadas con la competitividad de una empresa en un mercado específico (Cobo, 2017, pág. 36).

**Gestión de Riesgos**

Es el proceso de identificar, evaluar y controlar los riesgos del capital y las ganancias de una organización (Vivanco Vergara, 2017, pág. 249).

**Gestión del Tiempo**

Es el proceso de organizar y planificar la división del tiempo en actividades específicas para hacer más en menos tiempo (Vivanco Vergara, 2017, pág. 249).

**Gestión Operativa**

Administración de prácticas comerciales destinadas a maximizar las ganancias y el nivel de eficiencia dentro de una empresa (Vivanco Vergara, 2017, pág. 249).

**Incobrabilidad**

Cualidad de ciertas deudas que no pueden subsanarse ordinariamente y que deben ser deducidas de las rentas de la empresa acreedora (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 15).

**Indicadores**

Los indicadores constituyen una especie de signo, señal o valor dentro de una economía a nivel general (García, y otros, 2019, pág. 17).

**Mermas**



Es una situación en la que el precio de un activo disminuye y posteriormente cierra a un valor menor que su precio de apertura (Sánchez & Monteza, 2016, pág. 23).

### **Meta**

Propósito e intención amplia de una empresa que orienta y motiva hacia las acciones definitivas que se desean lograr (Elizalde, 2019, pág. 224).

### **Método**

Procedimiento que se ciñe a pautas específicas para crear un producto o prestar un servicio determinado (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 15).

### **Morosidad**

Término financiero y legal que se refiere al atraso de los pagos en relación con sus fechas de vencimiento (Sánchez & Monteza, 2016, pág. 24).

### **Objetivos**

Son los pasos que una empresa debe seguir cada día para direccionarse comercialmente (Herrera & Gavilanez, 2018, pág. 31).

### **Operación Piloto**

Es una especie de ensayo para comprobar el efecto de un concepto comercial en función de verificar su real funcionalidad y alcances (Granizo, 2018, pág. 22).

### **Optimización**

Mejoramiento de los procesos organizacionales que conduce más efectivamente hacia los objetivos comerciales de una empresa (Vivanco Vergara, 2017, pág. 250).

### **Pago**

Transferencia de dinero a cambio de bienes y servicios en proporciones aceptables previamente acordadas por las partes involucradas (Ortiz, Nolasco, & Carhuancho, 2018, pág. 22).

### **Planificación**

Es un proceso de gestión que se ocupa de definir objetivos para la dirección futura de una empresa y determinar los recursos necesarios para lograrlos (Sánchez & Monteza, 2016, pág. 24).

### **Prioridad**

Propuesta de valor de una organización que orienta su enfoque y su fórmula para generar ingresos (Elizalde, 2019, pág. 224).

### **Procedimiento**

Documento que instruye a los trabajadores de una empresa acerca de lo que se debe hacer en la ejecución de una o más actividades (Vivanco Vergara, 2017, pág. 250).

### **Proceso**

Serie de pasos realizados para lograr un objetivo organizacional concreto, en concordancia con ideas estructurales interrelacionadas (Vivanco Vergara, 2017, pág. 251).

### **Productividad**

La productividad se define comúnmente como una relación entre el volumen de salida y el volumen de insumos (Granizo, 2018, pág. 24).

### **Proveedor de Servicio**

Persona o entidad que brinda servicios a una organización a nivel de asesoría, consultoría, planificación, diseño o implementación (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 16).

### **Punto de Acuerdo**

Acuerdo de acción mutuamente convenida para aliviar o eliminar impedimentos comerciales estructurales o funcionales (Sánchez & Monteza, 2016, pág. 26).

### **Resiliencia**

A nivel de negocios es la capacidad de una empresa para resistir, adaptarse y prosperar frente a circunstancias adversas internas o externas (Arbelo, 2016, pág. 16).

### **Servicios**

Los servicios son actividades que ayudan a las empresas pero que no brindan un producto tangible (González, Gómez, & Domínguez, 2016, pág. 16).

### **Simplificación**

Estandarización de un producto vendido y fabricado. También puede ser la limitación del número de cambios de un diseño (Elizalde, 2019, pág. 223).

### **Sistema**

Conjunto definido de principios, prácticas y procedimientos que se aplican a actividades específicas para lograr un determinado resultado (Sánchez & Monteza, 2016, pág. 27).

### **Suministro**

La cantidad de un producto o servicio que un proveedor es capaz de garantizar a su cliente en un momento determinado (Elizalde, 2019, pág. 224).

### **Tarifa**

Es una métrica de rendimiento utilizada en las operaciones de una empresa para calcular la tasa de sus servicios o suministros (Arbelo, 2016, pág. 19).

### **Tercerización**

Se trata de un tipo de subcontratación en la que los servicios o las funciones laborales se ceden a un tercero (Cobo, 2017, pág. 13).

## **2.3. Marco Legal**

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

De acuerdo con el Art. 314; la Constitución de la República del Ecuador establece claramente que es el Estado el responsable de proveer los servicios esenciales de agua, energía eléctrica, saneamiento y vialidad, entre otros. Tal y como se señala en el artículo anterior, el Estado debe salvaguardar que la dotación los servicios básicos se cumplan dentro de los parámetros de efectividad esperados. De esta manera se ajusta a la temática del presente estudio, el cual se vincula con las estrategias para promover la eficiencia y eficacia mediante la subcontratación de la gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica.

Del mismo modo, como se puede inferir del artículo 326, la Ley determinará los límites que garanticen el funcionamiento de los referidos servicios. La intención es garantizar el derecho de su acceso a la totalidad de la población. De allí la importancia de realización de este tipo de trabajos de investigación, en los cuales se estudian las estrategias para promover su eficiencia y eficacia.

### **2.3.2. Manual de Políticas Comercial de la CNEL EP**

De acuerdo al Manual de Políticas Comerciales de la CNEL EP; Sección 5 “Políticas”; se establecen los lineamientos para el funcionamiento de la dotación de servicio de energía eléctrica en el país. Como se expone y en relación a los objetivos del presente estudio, es de importante consideración el conocimiento de las políticas de la CNEL EP para la dotación del servicio eléctrico todo lo cual redundará en los indicadores de eficiencia y eficacia del mismo.

### **2.3.3. Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica**

De igual manera, a los fines de la presente investigación resulta importante consultar lo que establece la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica. La misma establece principalmente, la obligación del usuario al pago; de la energía consumida no pagada; así como la suspensión de los servicios, entre otros aspectos. En este sentido, se consideran dichos factores en relación directa con el objetivo de identificar las actividades de la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica mediante la aplicación de estrategias para promover su eficiencia y eficacia. Como se puede observar en el Artículo 69, la empresa eléctrica tiene como responsabilidad velar por el pago de las deudas de los usuarios, lo cual incide de forma directa al desempeño de los indicadores económicos del servicio.

Del mismo modo, de acuerdo a lo que establece el artículo 70, es responsabilidad de la empresa de energía eléctrica, la determinación de cálculo de energía consumida no pagada, lo cual redundará en la gestión de la recaudación que garanticen el buen funcionamiento de la empresa. De allí su relación con el presente estudio en donde se propone identificar las actividades de la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica.

Asimismo, el artículo 71, expone que la compañía de energía eléctrica CNEL EP, tiene entre sus responsabilidades, establecer la obligación de suspender el servicio de acuerdo a las aplicación de las condiciones previamente establecidas. Dichas acciones son realizadas como una de las estrategias para salvaguardar la continuidad del servicio a la mayor parte de la población según el cumplimiento de los pagos puntuales. Para este fin la institución puede valerse de los servicios subcontratados en otras empresas dedicadas a esta tarea, tal y como se considera en el presente trabajo de investigación.

#### **2.3.4. Ley de Defensa del Consumidor**

En este orden de ideas, en el marco de la identificación de las actividades de tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica mediante la aplicación de estrategias para promover su eficiencia y eficacia resulta importante destacar igualmente los derechos del consumidor. En este sentido, la Ley de Defensa del Consumidor estipula lo siguiente:

Como estipula textualmente el artículo 4, entre los derechos del consumidor destaca mantener información veraz y oportuna sobre los servicios ofrecidos, al igual que los precios y condiciones de contratación. De allí su relación con los fines del presente trabajo, donde se desea destacar la importante labor del servicio tercerizado en el proceso de cobranza del servicio eléctrico en garantía de los derechos del consumidor y la rentabilidad del negocio. En consideración del artículo anterior se presenta el valor agregado de las actividades de la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica mediante la aplicación de estrategias para promover su eficiencia y eficacia. Gracias a la participación del servicio outsourcing se presume se logre en mejor medida el principio de reciprocidad en beneficio del consumidor.

Ahora bien, en este contexto se cita a continuación los artículos 39, 44, 48, 49,50 y 93, en los cuales se detallan los aspectos relacionados con la Facturación, de consumo excesivo; transparencia de las operaciones de crédito; pagos de tarjetas de crédito, intereses de mora, entre otros. Como se puede observar todos estos factores son elementales para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso productivo de la empresa sin desmejorar los derechos del consumidor. De acuerdo a los artículos analizados anteriormente, está establecido legalmente

cómo debe funcionar la estructura de pagos y financiamiento de las deudas entre el consumidor y el dotador de servicios. En este caso se relaciona con el objeto de la presente investigación en vista que resulta aplicable a los procesos de recaudación que realiza la empresa CNEL a través de la tercerización dichas funciones, garantizando su eficiencia y eficacia en función de salvaguardar los derechos del consumidor.

## **CAPÍTULO 3: Metodología, Análisis de Resultados y Discusión**

### **3.1.Fundamentación Teórica de la Metodología**

#### **Enfoque de la Investigación**

Según Hernández et al. (2014) consideran que “el enfoque mixto consiste en la unificación ordenada y consecuente de los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio para obtener una visión más completa y amplia del fenómeno analizado” (pág.427).

#### **Tipo de Investigación**

Para Guevara et al. (2020) “la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p. 165).

#### **Métodos y Técnicas utilizados**

##### **Método Inductivo**

Para Glaser y Strauss (1967); es el “este método permite a los investigadores desarrollar teorías a partir de los datos recopilados durante el proceso de investigación, evitando preconcepciones teóricas que podrían limitar la comprensión del fenómeno estudiado.”.

##### **Método de Campo**

Para Cajal (2020) “es el proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables” (pág. 1).

##### **Método Documental**

Para Tancara (2019) “es el procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos y su presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información” (pág. 94).

## **Encuesta**

Según Quispe Parí & Sánchez Mamani (2011): “es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios que se hace a una población” (pág. 490).

## **La entrevista**

Para Díaz, Torruco, Martínez, & Varela (2013) “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” (pág. 163).

## **La Observación Directa:**

Según Rekalde, Vizcarra, & Macazaga (2014) “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido, confiable de comportamientos y situaciones observables” (pág. 203). Población y Muestra

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Hernández et al. (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

### **Muestra**

Según Hernández et al. (2014) “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

## **3.2. Enfoque de la Investigación**

El presente estudio tiene un enfoque mixto, en base a un análisis cuantitativo y cualitativo para determinar el estado de las variables a través de la fundamentación teórica y levantamiento de datos respectivamente.



### **3.3. Tipo de Investigación**

Para el análisis de las variables se aplicó la investigación descriptiva, para identificar y detallar cada uno de los elementos que componen la naturaleza del problema; así como también, aquellos detalles que complementan la información sin influenciar o manipular las variables.

### **3.4. Métodos y Técnicas utilizados**

#### **Método Inductivo**

Se aplicó este método debido a que el problema abordado implica múltiples factores, como la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza, denuncias de usuarios, señalización de calles, ubicación de domicilios dispersos y políticas de entrega de medidores, entre otros. Estos aspectos complejos requieren un enfoque inductivo para comprender mejor cómo están interrelacionados y cómo afectan la gestión de cobranza en su conjunto. Además este método permite el análisis de datos y la identificación de patrones, podrán proponer soluciones o estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia en el proceso de cobranza.

#### **Método de Campo**

Se requirió de la aplicación del método de campo, el mismo, que se ejecutó en el lugar y momento de la realización de las actividades de los electricistas.

#### **Método Documental**

Se complementó el estudio con el método documental, al revisar documentos bibliográficos referentes a la gestión de cobranzas y manuales de manejo de personal operativo.

Las técnicas requeridas para la presente investigación fueron:

#### **La encuesta**

Esta técnica fue aplicada a la muestra seleccionada, direccionada a los colaboradores que realizan la gestión de cobranza. Para el levantamiento de la información se requirió de la construcción del cuestionario respectivo, como parte de los instrumentos.

### **La entrevista**

Esta técnica fue aplicada a un representante del departamento de cobranzas de CNEL EP. Con el objetivo de conocer por parte de la entidad contratante, los puntos de vista y perspectivas sobre el cumplimiento de los índices de eficiencia y eficacia. Así mismo, esta técnica requirió como instrumento el cuestionario.

### **La Observación Directa:**

Esta técnica fue practicada en los 68 electricistas que desempeñan las funciones de corte y reconexión de energía, a través del cual se verificó de manera directa el comportamiento y actuación de las partes, para ello se necesitó de la aplicación de la ficha de observación.

## **3.5.Población y Muestra**

### **Población**

La población se encuentra comprendida por 40 de trabajadores que ejecutan la gestión de cobranza para CNEL EP.

### **Muestra**

Es así que la muestra establecida responde a un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia formado por los 40 trabajadores que ejecutan la gestión de cobranza para CNEL EP.

## **3.6.Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### **Descripción del proceso de acuerdo al contrato**

El proceso de cobranza de los servicios de energía eléctrica se realiza mediante la participación de 3 actores que son:

- 1) Notificador
- 2) Equipo de corte
- 3) Equipo de reconexión

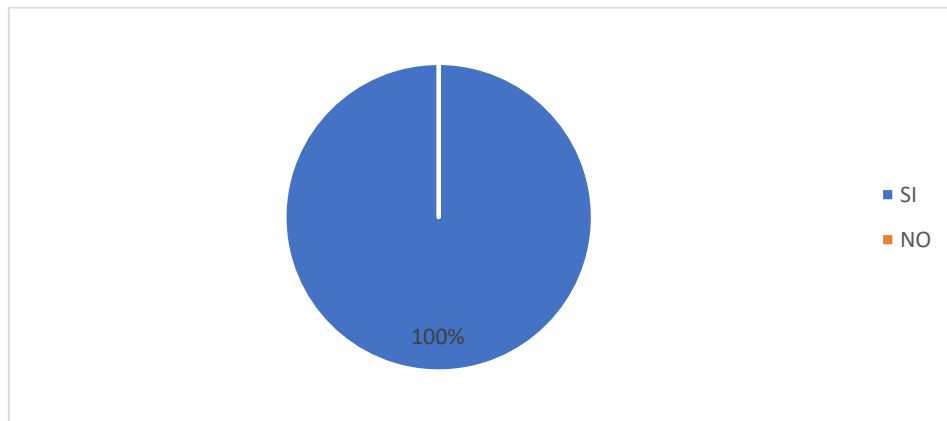
La cuadrilla de corte y reconexión se encuentra conformada por 40 personas; de los cuales se forman parejas compuestas por un electricista y un ayudante de electricista; todos de sexo masculino; creando 20 equipos de trabajo; el notificador es independiente a los trabajadores de la cuadrilla. Esta cuadrilla atiende los sectores: Mucho Lote; Mapasingue Este / Oeste; Acuarelas del Rio; Bastión Popular; Las Orquídeas; Metrópolis; Flor de Bastión; Inmaconsa; Los Vergeles y Sauces (6-7-8-9). Cada equipo de corte realiza en promedio 50 suspensiones diarias dependiendo del sector que la CNEL delegue, como empresa generadora de la planificación diaria; por lo que el promedio de cortes diarios es de 1,000 aproximadamente.

Es muy importante que los equipos de corte, hagan efectiva la suspensión del servicio para que se gestionen las reconexiones y de esta manera los equipos no verán afectados sus índices de evaluación de eficiencia y eficacia. Los equipos de corte realizan este proceso de 8:00 am hasta las 14:00 pm; luego son los responsables de realizar la reconexión según se generen las peticiones de los usuarios hasta las 18:00 pm.

### **Resultados de la encuesta**

La aplicación de la encuesta ha generado los siguientes resultados:

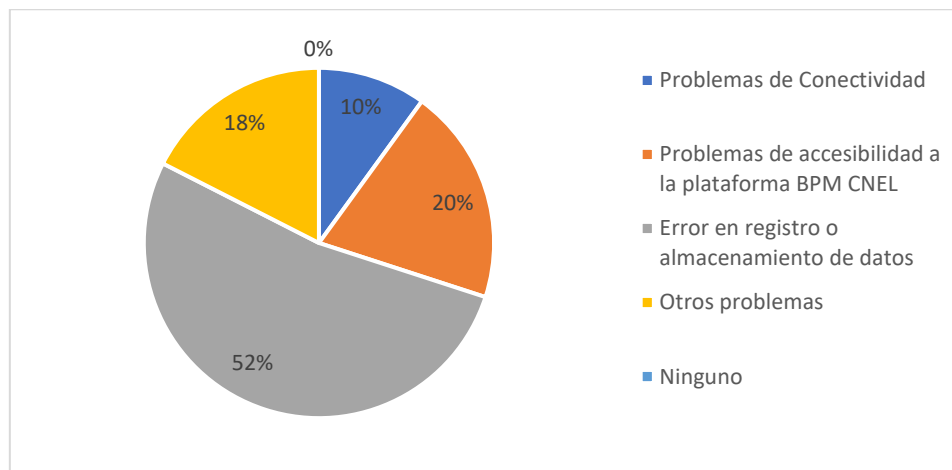
**Pregunta 1:** ¿El listado de usuarios que Ud. recibe se encuentra dentro de las rutas de la plataforma BPM?



**Figura 2:** Rutas de plataforma BPM  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiestan que el listado de usuarios que reciben se encuentra en las rutas de la plataforma BPM, por lo que las complicaciones que se presentan se relacionan con otras situaciones.

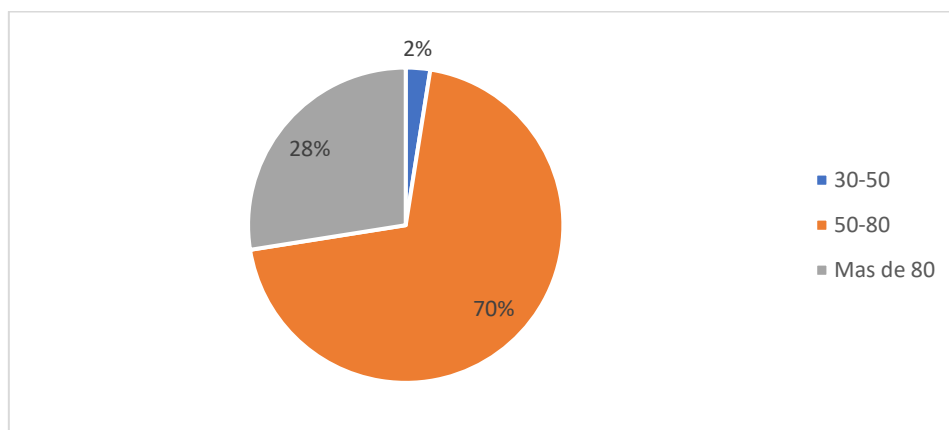
**Pregunta 2:** ¿Qué problemas presenta la plataforma al momento de subir la información de los usuarios?



**Figura 3:** Problema que presenta la plataforma  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 52% de los encuestados mencionan que, al momento de subir la información de los usuarios, presentan problemas de errores en los registros o almacenamiento de datos y un 20% de accesibilidad a la plataforma BPM CNEL, estas situaciones retrasan el flujo del proceso que debe realizarse.

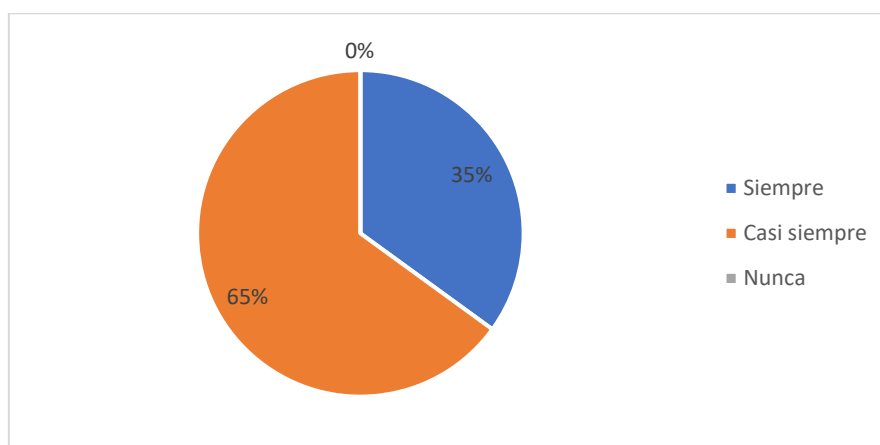
**Pregunta 3:** ¿Diariamente cuántos registros de corte y reconexión realiza Ud.?



**Figura 4:** Registros de corte y reconexión  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 70% de los encuestados indica que realiza diariamente entre 50 y 80 cortes y reconexiones; sin embargo, un 28% maneja un número superior a los 80 registros, lo que permite establecer que el equipo de corte trabaja de manera coordinada y activa para cumplir con todas las asignaciones otorgadas.

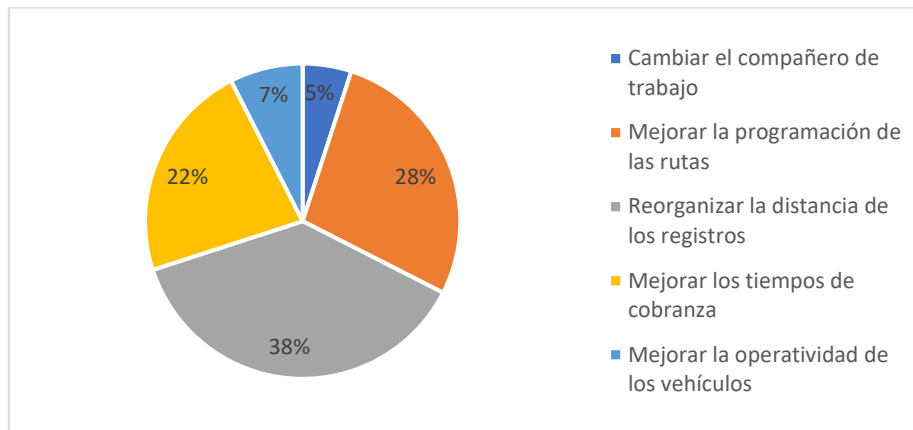
**Pregunta 4:** ¿Las distancias que recorre, le permiten cumplir con planificación diaria?



**Figura 5:** Distancias de las rutas  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 65% de los encuestados indica que las distancias que recorren, casi siempre les permite cumplir con la planificación diaria; sin embargo, existe un porcentaje considerable del 35% a los que las distancias de los domicilios afectan su productividad.

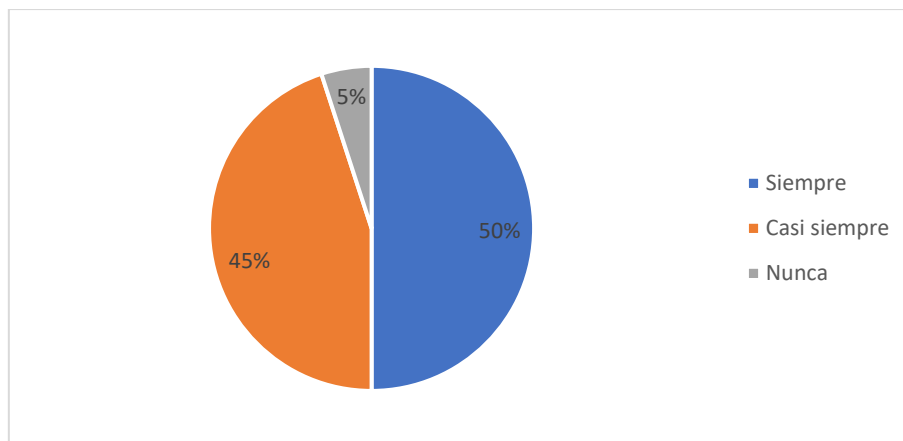
**Pregunta 5:** ¿En qué aspectos considera Ud. que se debería mejorar el proceso de recuperación de cartera?



**Figura 6:** Factores que permiten cumplir con los registros  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 38% de los encuestados indica que las distancias de los registros es uno de los principales factores que impiden cumplir con la planificación establecida, porque las rutas generalmente no se agrupan todas por sectores, por lo que se debe atender todos los requerimientos de acuerdo con la asignación generada por la CNEL.

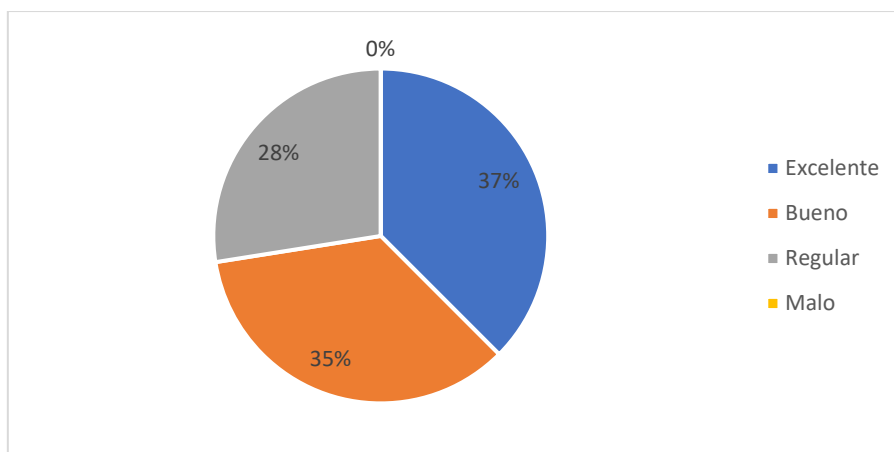
**Pregunta 6:** ¿Cree Ud. que cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con las actividades asignadas?



**Figura 7:** Herramientas Necesarias  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 50% de los encuestados indica que siempre cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades asignadas, sin embargo, un 45% menciona que casi siempre las recibe, por lo que su trabajo no se ve afectado por la falta de recursos para llevar a cabo los cortes o reconexiones.

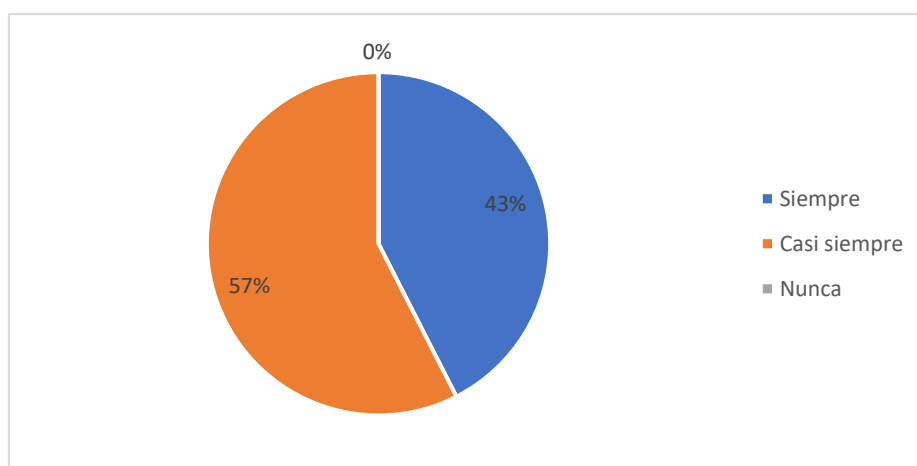
**Pregunta 7:** ¿Cómo califica el trabajo de su compañero de equipo?



**Figura 8:** Trabajo en Equipo  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 37.5% de los encuestados califica a su compañero de trabajo como excelente, el 35% como bueno y un 27.5% regular, esto indica que el 72% de los equipos de trabajo tiene buenas relaciones con su compañero asignado, lo que permite cumplir con las metas diarias asignadas.

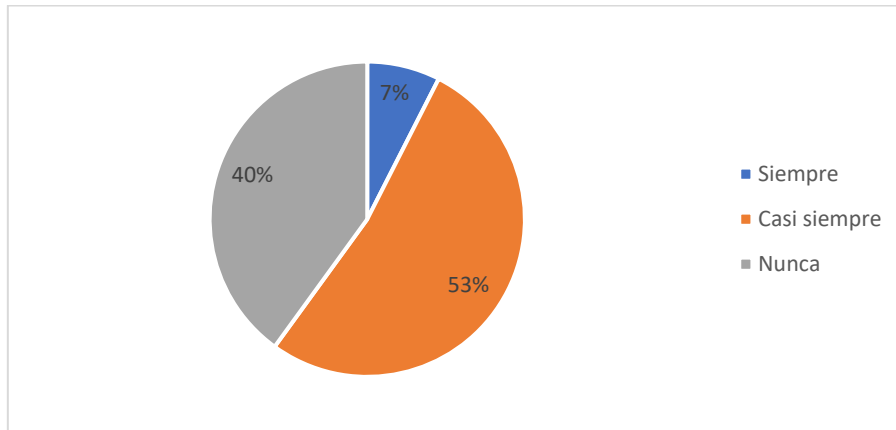
**Pregunta 8:** ¿El número de visitas asignadas diariamente le permiten cumplir con la meta planificada?



**Figura 9:** Visitas Asignadas  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 57% de los encuestados casi siempre cumple con el número de visitas asignadas diariamente, en cambio, un 43% siempre cumple con su planificación, así todos los equipos de trabajo se encuentran en iguales condiciones para desarrollar la actividad asignada.

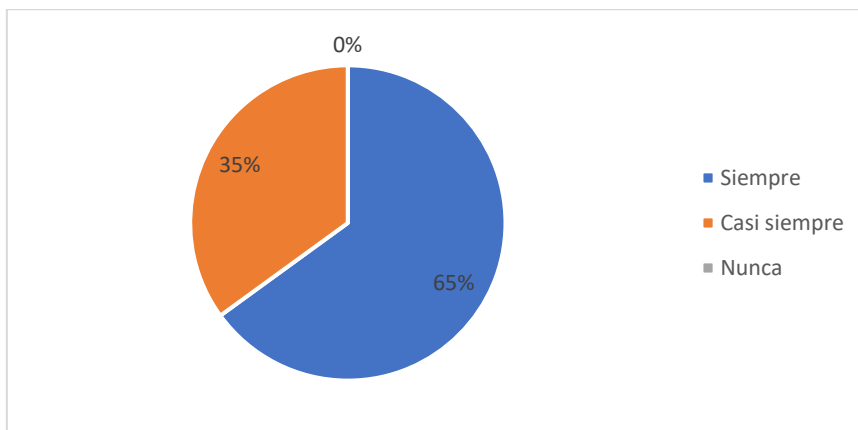
**Pregunta 9:** ¿Cree que la distribución y ubicación de las visitas afecta su productividad?



**Figura 10:** Distribución y ubicación de visitas  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 53% de los encuestados considera que la distribución y ubicación de las visitas casi siempre afecta su productividad, en cambio 40% considera que no genera ninguna complicación, esta situación puede llegar a afectar en algunas ocasiones el cumplimiento total de la meta, afectando la motivación de los colaboradores.

**Pregunta 10:** ¿El medio de transporte que dispone cuenta con las condiciones idóneas para su recorrido diario?

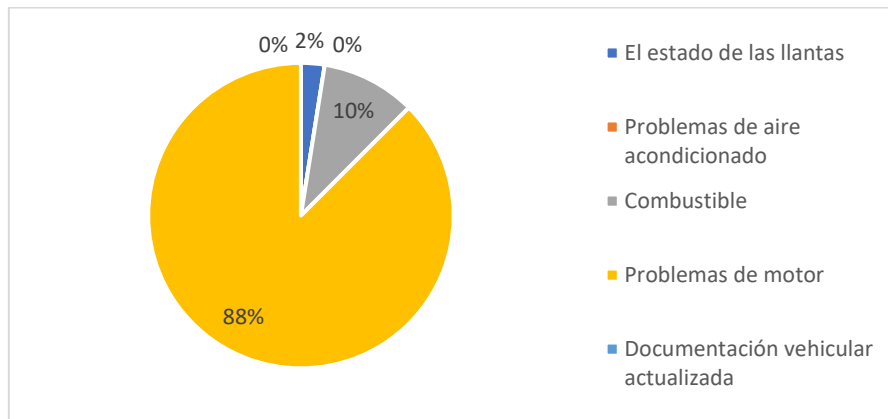


**Figura 11:** Condiciones idóneas del transporte  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 65% de los encuestados indican que el medio de transporte asignado, cuenta con las condiciones idóneas para realizar su recorrido sin complicaciones, de esta manera pueden trasladarse a los diferentes sectores sin tener problemas de movilización.



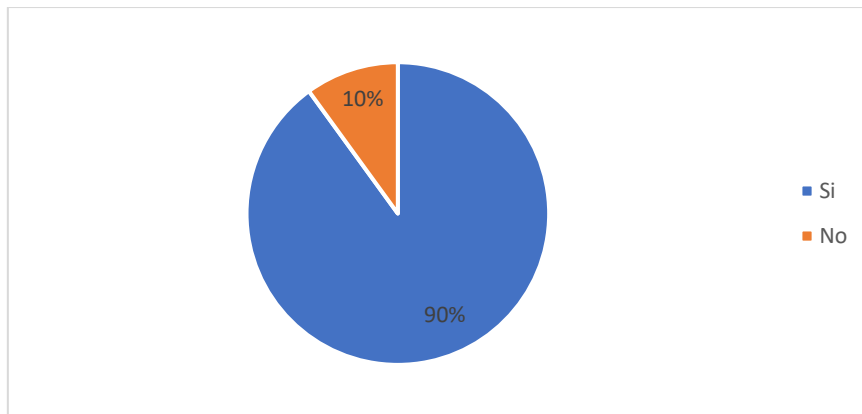
**Pregunta 11:** En el medio de transporte asignado; ¿Cuál de los siguientes factores puede afectar el desarrollo normal de las visitas planificadas?



**Figura 12:** Factores que afectan al desarrollo de las rutas  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 88% de los encuestados considera que los problemas de motor, generalmente pueden afectar el desarrollo normal de las visitas planificadas; seguido por en combustible con un 10% de incidencia; por lo que es conveniente que la empresa cuente con planes de contingencia para resolver este tipo de sucesos.

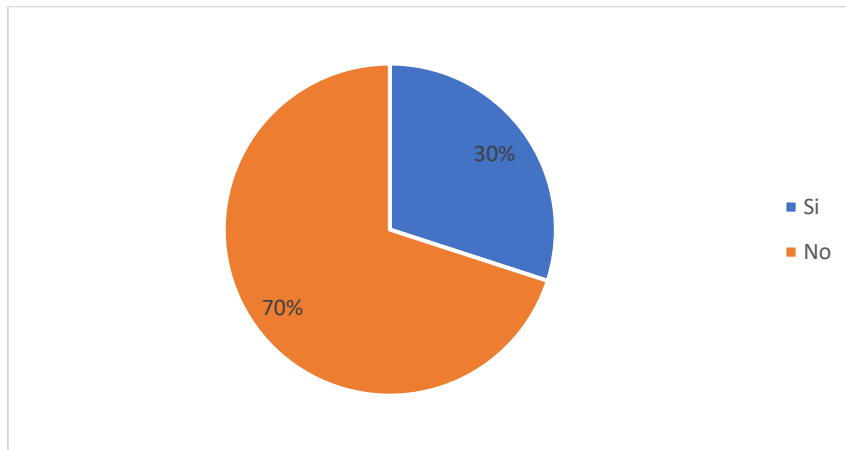
**Pregunta 12:** ¿Ha recibido Ud. capacitación sobre atención al cliente?



**Figura 13:** Capacitaciones de atención al cliente  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 90% de los encuestados indica que ha recibido capacitaciones relacionadas con el servicio al cliente, de esta manera pueden atender sin contratiempos aquellos problemas relacionados con los clientes, buscando siempre una solución que satisfaga al cliente y no perjudique a la empresa.

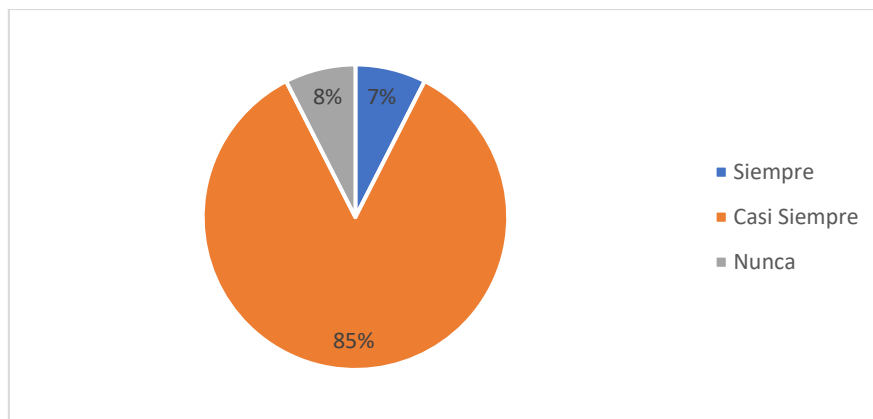
**Pregunta 13:** ¿En los domicilios tiene Ud. fácil acceso al medidor?



**Figura 14:** Accesos al medidor  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 70% de los encuestados indican que no tienen acceso fácil al medidor durante las visitas a los domicilios, este tipo de contratiempo se presenta con frecuencia, por lo que deben regresar o marcarlo como pendiente, hasta que coincidan con los moradores del domicilio.

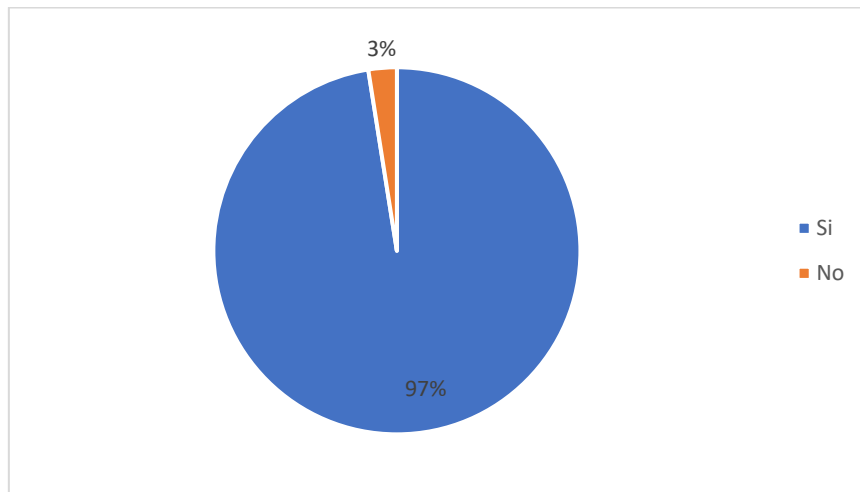
**Pregunta 14:** ¿Presenta con frecuencia problemas con los usuarios del medidor por la suspensión del servicio?



**Figura 15:** Problemas con el medidor  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 85% de los encuestados indica que casi siempre presenta problemas con los usuarios del medidor al momento de la suspensión del servicio, por lo que las capacitaciones recibidas les permiten manejar este tipo de dificultades, hasta conseguir la aceptación del usuario.

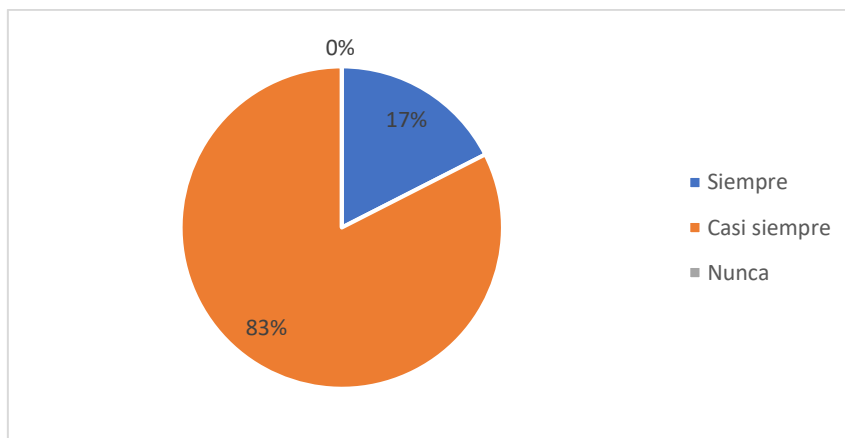
**Pregunta 15:** ¿Cuenta Ud. con capacitación que le permita manejar complicaciones con los usuarios de los medidores al momento de realizar la suspensión del servicio?



**Figura 16:** Capacitación para el manejo de complicaciones  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 97% de los encuestados indica que si ha recibido capacitaciones para manejar las complicaciones que surjan con los usuarios de los medidores al momento de realizar la suspensión del servicio y que pueden resolver estas contrariedades sin novedades.

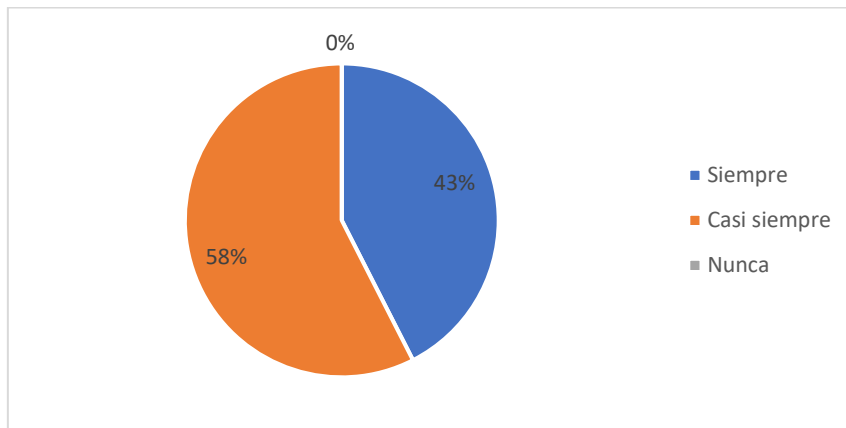
**Pregunta 16:** ¿El usuario del medidor realiza el pago del valor pendiente de manera inmediata?



**Figura 17:** Pagos de los usuarios  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 83% de los encuestados indica que casi siempre el usuario del medidor cancela sus valores pendientes de forma inmediata, por lo que el equipo de reconexión debe actuar de forma oportuna para reconectar el servicio eléctrico.

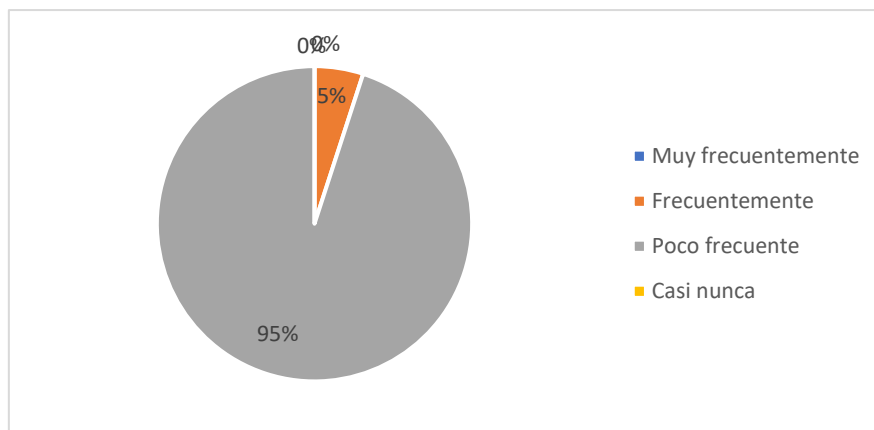
**Pregunta 17:** ¿El usuario del medidor cancela la totalidad de la deuda, al momento de la suspensión del servicio?



**Figura 18:** Cancelación total  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 58% de los encuestados indica que casi siempre el usuario del medidor cancela la totalidad de sus valores pendientes, por lo que el proceso de corte como estrategia de cobranza, tiene resultados positivos en la mayoría de los casos.

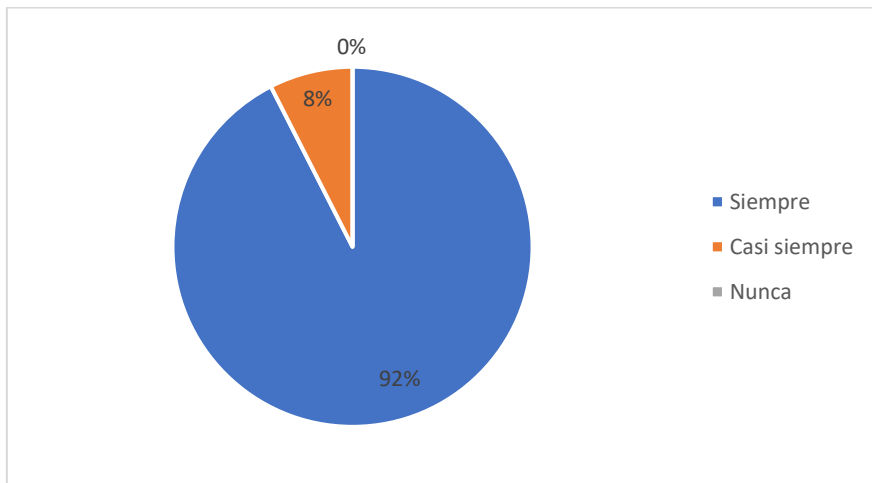
**Pregunta 18:** ¿Con qué frecuencia los usuarios del medidor pueden llegar a ofrecer coimas o sobornos para evitar la suspensión del servicio?



**Figura 19:** Coimas o Sobornos  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 95% de los encuestados indica que actualmente es poco frecuente el ofrecimiento de coimas o sobornos al momento de realizar la suspensión del servicio, por lo que los usuarios de los medidores han descartado este tipo de estrategias al momento de recibir la visita de corte.

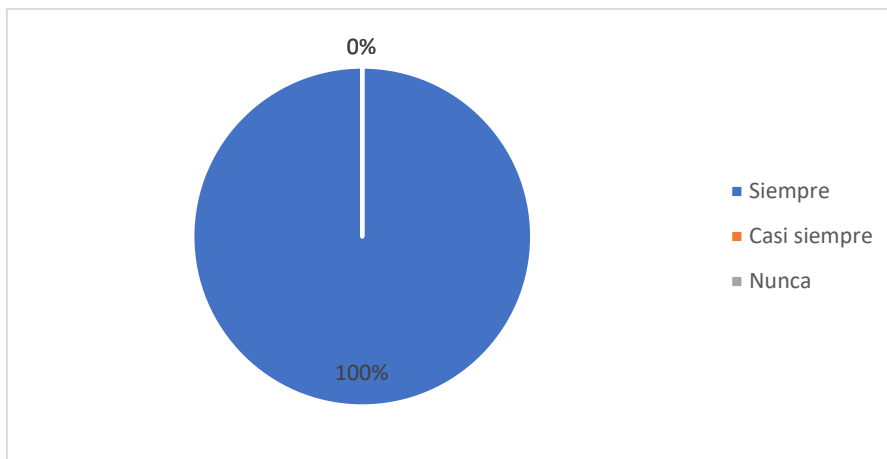
**Pregunta 19:** ¿Recibe Ud. algún reconocimiento o estímulo cuando cumple con la totalidad de las visitas planificadas?



**Figura 20:** Reconocimiento o Estímulos  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 92% de los encuestados indica que siempre recibe un reconocimiento o estímulo por cumplir con la totalidad de las visitas planificadas, de esta manera se motiva a los colaboradores a mantener la productividad.

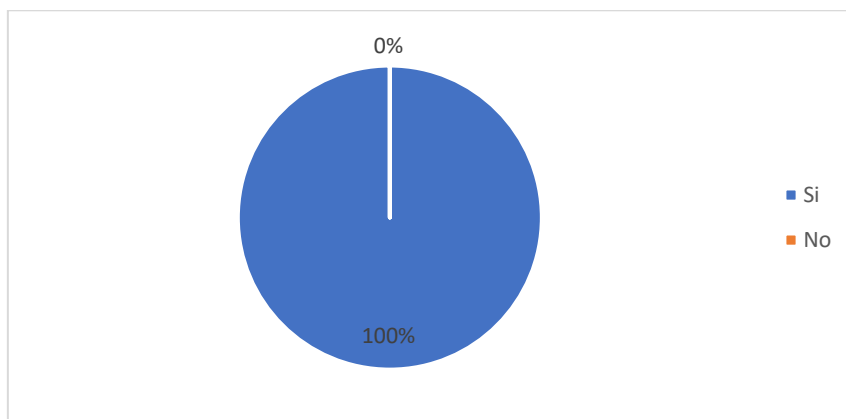
**Pregunta 20:** ¿La compañía para la que Ud. labora lleva a cabo con frecuencia evaluaciones de su rendimiento?



**Figura 21:** Evaluaciones de rendimiento  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 100% de los encuestados indica que siempre la empresa para la que laboran realiza evaluaciones de su rendimiento, así se lleva un control oportuno de cada uno de los equipos de trabajo, permitiendo monitorear constantemente los indicadores solicitados por la CNEL a la empresa.

**Pregunta 21:** ¿Cree Ud. que su trabajo es productivo para la compañía?



**Figura 22:** Productividad para la compañía  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Análisis:** El 100% de los encuestados indica que su trabajo si es productivo para la compañía, por lo que consideran que su participación es productiva para cumplir con las metas que se establecen por la CNEL.

**Análisis de los resultados de la encuesta**

Dentro de los principales hallazgos identificados en el proceso de cobranza están los errores de registro de datos, problemas de almacenamiento de información y accesibilidad a la plataforma. También se evidencia que las ubicaciones de los domicilios en ocasiones no permiten cumplir con la planificación diaria de las rutas, por lo que se afecta el desempeño de las metas y la productividad de los equipos de trabajo.

Otro de los factores que complica el desarrollo de la gestión de cobranza, son los contratiempos inesperados con el motor de los vehículos, lo que implica la interrupción del recorrido de las rutas, también existen problemas con la accesibilidad hacia los medidores en los domicilios, los mismo que no se encuentran en los exteriores, impidiendo que se pueda realizar el proceso respectivo.

Asimismo, todos los colaboradores cuentan con la respectiva preparación para atender aquellas complicaciones que surjan con los usuarios durante la suspensión del servicio, por lo que el ofrecimiento de coimas o sobornos no es frecuente. Por estas razones los equipos indican que reciben reconocimientos o estímulos por el cumplimiento de la planificación establecida.

### **Análisis de informes técnicos**

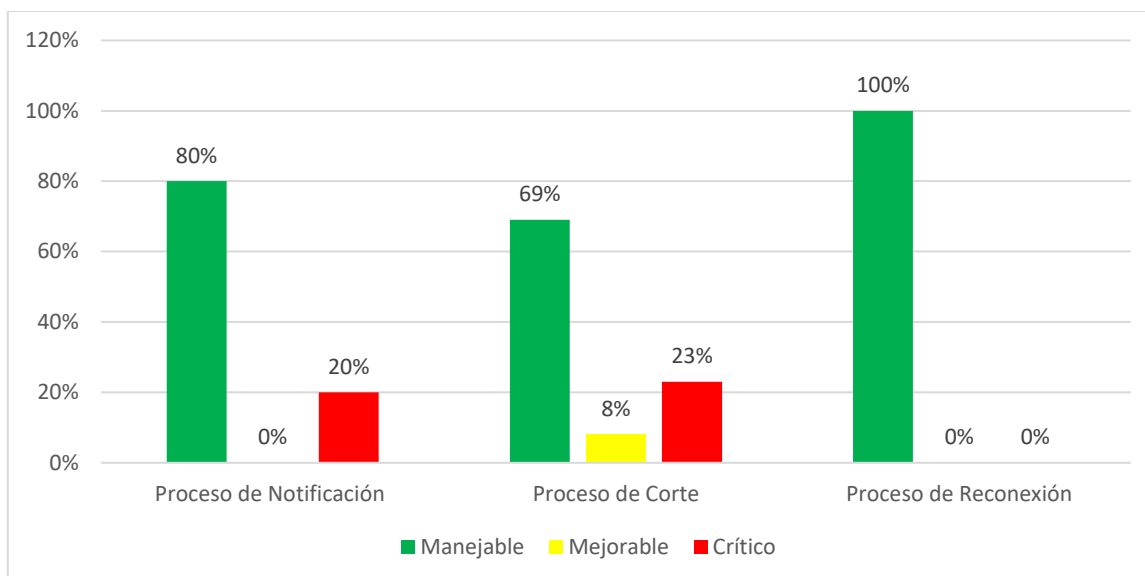
En este caso, no se cuenta con información procedente de informes técnicos emitidos por la CNEL, para realizar un análisis; los respaldos con los que cuenta la empresa se encuentran en el reporte consolidado de las Cuentas de Acción Ejecutadas, dado que CNEL custodia celosamente el resto de información.

### **Resultados de la guía de observación**

Para el levantamiento de información relacionada con la guía, se procedió a observar de manera directa el comportamiento de cada uno de los equipos de trabajo de corte y reconexión; así como del notificador, para lo cual se aplicó una guía de observación compuestas de tres secciones relacionadas con todo el proceso de cobranza. El criterio para la semaforización del estado será de acuerdo al valor porcentual obtenido; siendo del 1 al 10% manejable, determinado con el color verde; del 10 al 20% mejorable, señalado con el color amarillo y valores > al 20% como crítico, representado por el color rojo.

El proceso de cobranza consta de tres fases, las cuales inician con el proceso de notificación de suspensión del servicio de energía eléctrica; el mismo que consta de cinco subprocesos, permitiendo determinar que solo uno de los subprocesos se encuentra afectado representando un 20% de incumplimiento. En el proceso de corte del servicio de energía eléctrica conformado por trece subprocesos; se pudo determinar un 23% de incumplimiento, reflejando un estado crítico; mientras que solo existe un subproceso que debe mejorarse, lo que representa el 8%; en cambio el 69% de los subprocesos no presentan complicaciones.

Finalmente, el proceso de reconexión se cumple sin complicaciones en cada uno de los cinco subprocesos.



**Figura 23:** Estado de los procesos de la gestión de cobranza  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

De los tres procesos de la gestión de cobranza, se puede observar que el proceso de notificación y corte, presentan afectaciones con subprocesos en estado crítico por el incumplimiento de los índices; lo que puede generar complicaciones en el correcto desarrollo de la gestión.

Tal como se establece en las observaciones de campo, las debilidades que afectan el proceso de gestión de cobranza son:

- Inconvenientes para acceder a los medidores de los usuarios
- Medidores reubicados y que no han actualizado la nueva ubicación
- Datos desactualizados de los clientes
- Hogares sin la presencia de adultos
- Ataques de antisociales a los equipos de gestión
- Falta de notificación por la ubicación de los domicilios
- Problemas de acceso con seguridad a las zonas peligrosas de los sectores asignados
- Saturación del servidor de CNEL
- Problemas de baterías de los equipos de los operarios
- Problemas de internet de los equipos de operarios
- Clientes que no están georreferenciados
- Reasignaciones de última hora
- Problemas con el contador de tiempo, por los impedimentos de corte



- Rechazo del servicio una vez realizado el pago, por cambio de domicilio
- Clientes reincidentes en mora y conflictivos a la vez
- Operarios sin equipos de seguridad para realizar el corte
- Coordenadas georreferenciadas erradas
- Falta de información de los moradores para ubicar a los clientes, por su estilo de vida o antecedente social
- Mora en hogares con personas con discapacidad

Cada una de las limitantes identificadas, provoca alteraciones en el desarrollo adecuado y efectivo del proceso de gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica.

### Resultados de la entrevista

La entrevista ha sido aplicada al Analista de recuperación de cartera de la CNEL; con el fin de obtener información relevante acerca del proceso de gestión de cobranza, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 2**

Resultados de la entrevista

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA
1	¿Cómo planifica CNEL el reparto de la cartera de clientes a los contratistas?	Lo reparte según el vencimiento que tengan los sectores, posteriormente se analiza la capacidad operativa que tenga la contratista para, a partir de ese punto se realiza la carga de trabajo de ese día (sector urbano promedio de 60 a 80 clientes - sector alejado promedio =45)
2	¿Cuáles son las políticas de crédito que tiene CNEL para los usuarios de los medidores?	1.- Convenios de pago 2.- Abonos pre aprobados 3.- Créditos pre Coactiva para evitar la parte legal; se llega a un compromiso entre ambas partes.

		* Retiro de medidor a usuarios con deuda mayor a 12 meses.
3	<b>¿Cuáles son las políticas de cobranza con las que cuenta CNEL?</b>	*Convenios de pagos iniciados con un anticipo del 50% del valor de la deuda.  *Reconexión del servicio suspendido con el pago del 100% de la deuda o con el inicio del convenio de pago.
4	<b>¿Cuáles son los canales que utiliza CNEL para dar a conocer las políticas de cobranza a los usuarios?</b>	1.- Redes sociales 2.- Call center 3.- Campañas publicitarias.
5	<b>¿Cuánto tiempo se demoran los clientes en cancelar los valores de consumo de energía?</b>	Aproximadamente un tiempo límite de 3 minutos por cliente.
6	<b>¿Cuál es el promedio de rotación de las cuentas por cobrar de CNEL?</b>	El promedio de rotación de cartera es de 2 meses aproximadamente.
7	<b>¿Tienen alguna política de antigüedad máxima de las cuentas por cobrar en CNEL?</b>	En el caso de clientes con antigüedad máxima, entran al proceso de Coactiva en donde el cliente es obligado a pagar debido a la presión que ejerce este departamento legal, esto en apoyo con el departamento de corte a fin de que el cliente se acerque si y sólo si, a acordar cómo va a realizar los pagos en próximas fechas.
8	<b>¿Qué sucede si un cliente tiene una cuenta que no puede cancelar y se sigue acumulando?</b>	En este caso el cliente es visitado por el personal de corte a fin de que realice el pago de su deuda, más si es un cliente denominado cliente hueso, entra en la lista de clientes en proceso de coactiva, para estos clientes no existe absuelvo de deuda.
9	<b>¿Cómo puede CNEL, confirmar que el medidor de un usuario</b>	En este caso se realizan indagaciones o preguntas a los vecinos del sector, según sea su respuesta damos el grado de la condición en la que se encuentra el medidor, sea este robado o desaparecido, adicional

	<b>realmente fue robado y no desaparecido intencionalmente?</b>	realizamos un barrido en nuestra base de datos para confirmar si el cliente ha solicitado un retiro definitivo, o un cambio del equipo de medición.
<b>10</b>	<b>¿Qué beneficios obtiene el usuario del medidor al realizar este tipo de acto?</b>	<p>1.- Obtener un nuevo medidor</p> <p>2.- No ser objeto de llamados de atención por parte de personal de la CNEL para que se acerque a solicitar su equipo de medición</p>
<b>11</b>	<b>¿Cuáles son las políticas para asignar un valor por cobrar como incobrable?</b>	Se establece el 1 % de las cuentas por cobrar para determinarlas incobrables anualmente, si la cuenta supera los 5 años continuos se comienza a dar de baja en el sistema
<b>12</b>	<b>¿Qué tan beneficioso ha resultado para CNEL la automatización del pago de las planillas de consumo eléctrico?</b>	Permite al sistema de cobro ser más eficiente, tener una mejor fluidez en la atención al cliente
<b>13</b>	<b>¿Qué tan conveniente es realizar convenios de pago con los clientes?</b>	Esto permite no pagar de forma inmediata la deuda total, sino más bien alivianar ese compromiso en cuotas más pequeñas, dándole una tranquilidad a la economía de los usuarios o clientes.
<b>14</b>	<b>¿Cuál es el promedio de cumplimiento de estos convenios?</b>	Actualmente este compromiso ha ido decayendo con un porcentaje superior al 47.85%, debido a la falta de empleo, muerte de las cabeza de hogar, personas en buscas de nuevas ofertas de trabajo fuera de este país y que desafortunadamente no dejan un representante o responsable que de cara a ese compromiso adquirido, y por último y el principal, el tema de pandemia que ha afectado a gran número de personas.
<b>15</b>	<b>¿Cuáles son las razones por las que las personas no cancelan los valores completos de su servicio de energía?</b>	Estos clientes no tienen una verdadera cultura de pago, ellos consideran que abonar es pagar y que al pagar con abonos, la empresa no tiene la obligación de suspender el servicio eléctrico, otros factores que influyen son la falta de dinero consecuencia del desempleo u hogares de escasos recursos

<b>16</b>	<p><b>¿El sistema acepta pagos parciales? Si la respuesta es sí; ¿Cuál es la razón?</b></p>	<p>No, el sistema está configurado solo para pagos al 100%</p> <p>1.- Tener una cultura de pago</p> <p>2.- Notificaciones a través del chat, y del correo electrónico</p>
<b>17</b>	<p><b>¿Cuáles son las estrategias para lograr que los clientes paguen a tiempo?</b></p>	<p>3.- Uso de redes sociales</p> <p>4.- Llamadas de call center (grabaciones)</p> <p>5.- Megáfonos en donde vehículos motorizados realicen ese tipo de información.</p> <p>6.- La prensa.</p>
<b>18</b>	<p><b>¿Cuál es el promedio de pagos a tiempo?</b></p>	<p>Existe un promedio de pagos de aproximadamente del 43.50 % del total del universo de clientes</p> <p>Esto entra en lo que llamamos términos de referencia en la que se establece como política o procedimiento un porcentaje base para ambos rubros si estos no son cumplidos los términos se hacen efectivos una vez no cumplida dicha condición, actualmente la eficiencia está condicionada con un 90% de efectividad y la eficacia con un 85% de efectividad.</p>
<b>19</b>	<p><b>¿Cómo establece CNEL los indicadores de eficiencia y eficacia para los contratistas?</b></p>	<p>Actualmente los términos de referencia para los contratistas se establecen en base a los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales se establecen en base a los estándares de la industria y se actualizan de acuerdo a los cambios en el mercado.</p>
<b>20</b>	<p><b>¿Considera Ud. que los indicadores establecidos son alcanzables, tomando en cuenta que existen factores externos que pueden influir en su normal desarrollo?</b></p>	<p>Efectivamente no son alcanzables; sin embargo, esto en cierto grado se puede mitigar a través de informes escritos, correos electrónicos incluso apoyándonos con la aplicación móvil para poder respaldar y así de esta forma evitar una sanción que no tiene razón de ser.</p>
<b>21</b>	<p><b>¿Por qué CNEL aplica una multa tan enérgica a los contratistas que no llegan a los indicadores de eficiencia?</b></p>	<p>Porque así está establecido en los términos de referencia y en los pliegos.</p>

<p><b>22</b>      <b>¿Cuáles son los beneficios obtenidos de la tercerización de la gestión de Cobranza?</b></p>	<p>La disminución del gasto público, que en los últimos gobiernos se han acentuado, además mayor efectividad en la gestión de cobranza.</p>
<p><b>23</b>      <b>¿La CNEL ha cumplido con los objetivos de cobranzas que se ha establecido?</b></p>	<p>No ha alcanzado dichos objetivos, los factores que los afectan son muchos, por ello se está realizando en mesas de trabajo ideas o métodos que permitan lograr los objetivos requeridos.</p>

---

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

### **Análisis del resultado de la entrevista**

El proceso de cobranza desde la gestión de la CNEL, presenta algunas afectaciones que provoca que no se alcancen los objetivos establecidos por la empresa, presentando clientes con valores adeudados por más de 12 meses, a quienes se les ha realizado el retiro del medidor; además, la rotación de cartera vencida tiene un promedio de recuperación de 2 meses, lo que afecta el flujo de efectivo, por lo que en algunos casos se deben iniciar proceso de coactiva en donde el cliente es obligado a pagar el valor adeudado; también se establecen convenios de pagos, pero el cumplimiento de estos es del 47.85%; esto se genera porque las personas no tienen una cultura de pago arraigada; sin embargo, el sistema de cobro está configurado para pagos al 100%; aunque acepta abonos que no cubren el total adeudado, lo que provoca que el cliente al abonar un valor a la deuda, considera que está pagando la misma y que no debe ser sujeto de corte.

Existe un promedio de pagos mensuales aproximadamente del 43.50 % del total de clientes de la Unidad de Negocios de Guayaquil, es decir de 1,691,000 de usuarios, se recupera el valor de la cartera de 735,585 clientes antes del vencimiento de la misma; sin embargo, el porcentaje de recuperación se encuentra por debajo del 50%; lo que indica que existe problemas de liquidez en los hogares, que pueden ser causados por las crisis económicas actuales generadas por la pandemia del Covid-19; por esta razón los índices de eficiencia y eficacia son tan radicales.

### Análisis de los índices de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza

Durante el primer semestre del periodo 2021 la CNEL, realizó 102,971 asignaciones de corte, y de acuerdo a las políticas e indicadores de eficiencia y eficacia establecidos se debió realizar 92,674 cortes para cumplir con el 90% de la eficiencia y 70,134 reconexiones para establecer un nivel de eficacia del 85%; como se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

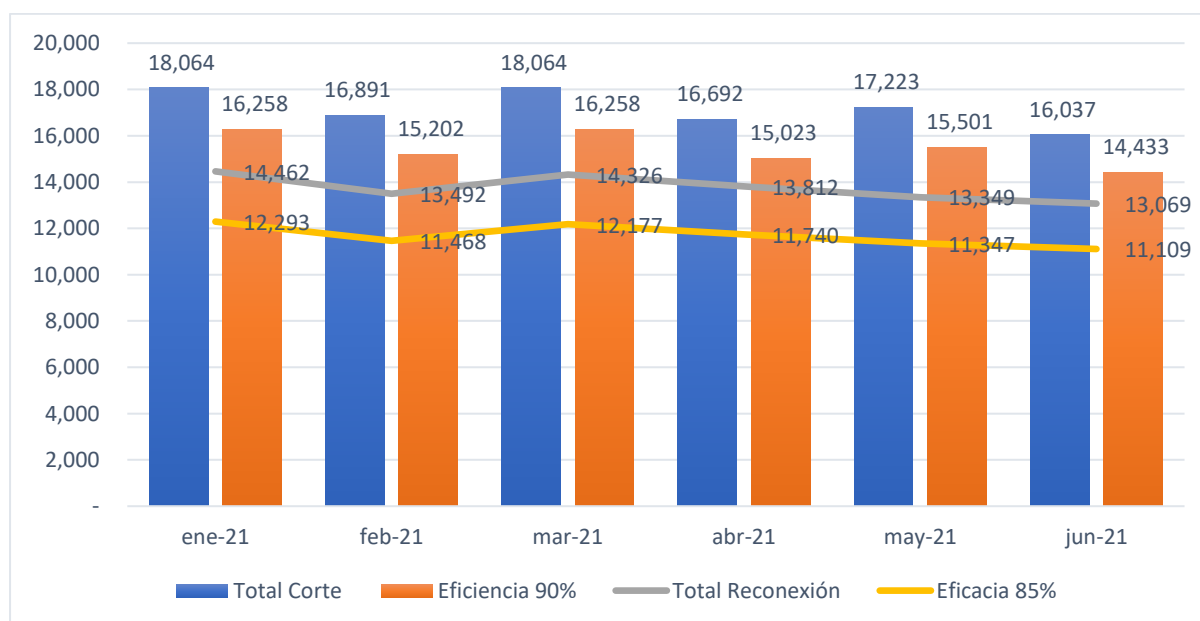
*Cortes y Reconexiones primer semestre periodo 2021*

Mes	Total Corte	Eficiencia 90%	Total Reconexión	Eficacia 85%
ene-21	18,064	16,258	14,462	12,293
feb-21	16,891	15,202	13,492	11,468
mar-21	18,064	16,258	14,326	12,177
abr-21	16,692	15,023	13,812	11,740
may-21	17,223	15,501	13,349	11,347
jun-21	16,037	14,433	13,069	11,109
<b>TOTAL</b>	<b>102,971</b>	<b>92,674</b>	<b>82,510</b>	<b>70,134</b>

**Nota:** los valores de la tabla corresponden al recuento extraído de los reportes consolidados de las Cuentas de Acción Ejecutadas durante el periodo enero – junio del 2021.

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

La Figura 24 permite observar el número de cortes y reconexiones que deben realizarse de acuerdo a los rangos de eficiencia y eficacia, a partir del total de cuentas asignadas.



**Figura 24:** Eficiencia y Eficacia en cortes y reconexiones

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 4***Cortes y Reconexiones realizadas durante primer semestre periodo 2021*

Mes	Eficiencia 90%	Total cortes realizados	Eficacia 85%	Total de reconexiones realizadas
ene-21	16,258	17,147	12,293	13,687
feb-21	15,202	15,997	11,468	12,725
mar-21	16,258	17,160	12,177	13,551
abr-21	15,023	15,731	11,740	11,819
may-21	15,501	16,025	11,347	11,520
jun-21	14,433	14,468	11,109	10,327
<b>TOTAL</b>	92,674	96,528	70,134	73,629
	<b>Variación</b>	3,854		3,496

**Nota:** Tomado del consolidado de Cuentas de Acción Ejecutadas durante el periodo enero – junio del 2021

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

Durante el primer semestre se han realizado 96,528 cortes y 73,629 reconexiones; según lo requerido por la CNEL, se necesitó de 92,674 cortes para cumplir con el índice de eficiencia, por lo que se puede observar que se ha cumplido con el requerimiento con un excedente de 3,854 cortes por encima del límite establecido.

En cambio, el indicador de eficacia requirió de 70,134 reconexiones, de las cuales se han realizado 73,629; sobrepasando el rango base establecido con 3,496 reconexiones. Con los valores obtenidos se determina que los índices de eficiencia y eficacia numéricamente no se han cumplido satisfactoriamente; a excepción de las reconexiones de mes de junio, que no cumplió la meta respectiva.

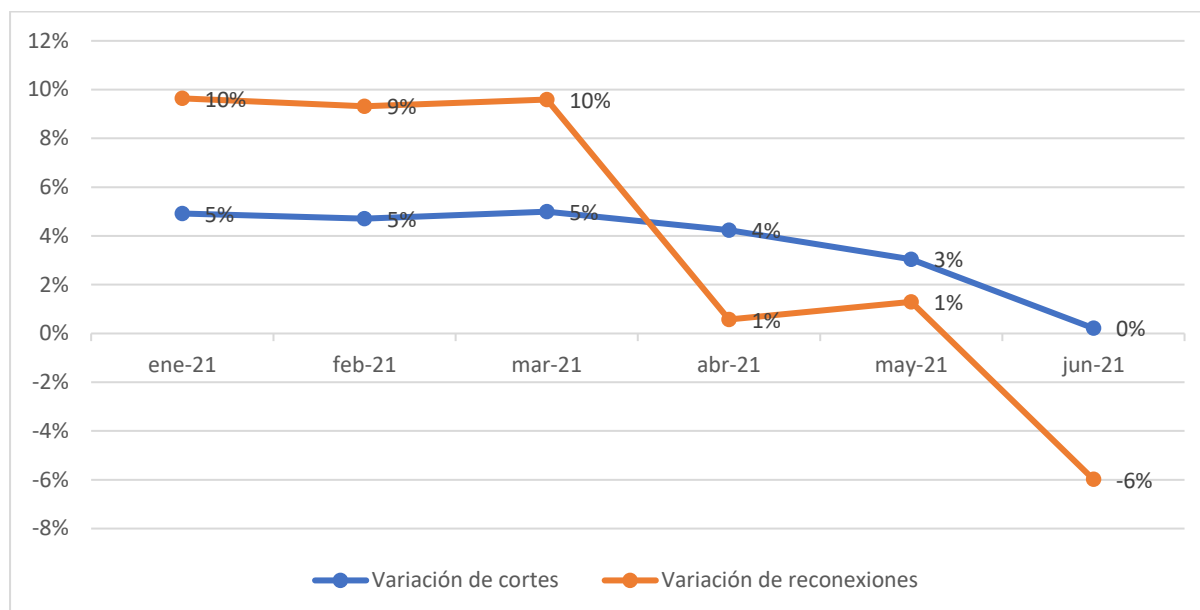
**Tabla 5***Variación (%) de Cortes y Reconexiones - primer semestre periodo 2021*

Mes	Corte no realizado		Eficiencia 10%	Variación (Eficiencia - Corte no realizados)	Reconexión no realizada		Eficacia 15%	Variación (Eficacia - Reconexiones no realizadas)
ene-21	917	5%	1,806	5%	775	5%	2,169	10%
feb-21	894	5%	1,689	5%	767	6%	2,024	9%
mar-21	904	5%	1,806	5%	775	5%	2,149	10%
abr-21	961	6%	1,669	4%	1,993	14%	2,072	1%
may-21	1,198	7%	1,722	3%	1,829	14%	2,002	1%
jun-21	1,569	10%	1,604	0%	2,742	21%	1,960	-6%
<b>TOTAL</b>	<b>6,443</b>	<b>6%</b>	1,806	<b>4%</b>	<b>8,881</b>	<b>11%</b>	2,169	<b>4%</b>

**Nota:** Tomado del consolidado de Cuentas de Acción Ejecutadas durante el periodo enero – junio del 2021

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

En la **Figura 25** se expone el movimiento de cada una de las variaciones por mes.



**Figura 25:** Variación (%) en cortes y reconexiones  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)

De acuerdo a los porcentajes de variación obtenido, se observa que existe un declive en el ritmo de cortes y reconexiones en el segundo trimestre del periodo 2021; aunque en los meses de abril y mayo, se cumple con los indicadores con rangos de diferencia mínimos; en el mes de junio se realiza con exactitud el número de cortes establecido, pero no se llevan a cabo todas las reconexiones base para cumplir con el indicador de eficacia.

En la tabla 5, se analiza el número de cortes y reconexiones no cumplidas por los equipos de trabajo. Se puede observar que los equipos 4 y 5 han presentado problemas para el cumplimiento de las metas propuestas durante todos los meses; mientras que los equipos 1, 2, 3, 6, 7 y 8, han presentado complicaciones a partir del mes de abril. Los demás equipos presentaron inconvenientes para efectuar el número de reconexiones requeridas para cumplir con el indicador de eficacia; sólo los equipos 18 y 20 han mantenido sus niveles de cumplimiento tanto en eficiencia como en eficacia sin ningún tipo de afectación



**Tabla 6***Cortes y Reconexiones no cumplidos por equipo - primer semestre periodo 2021*

Cuadrilla	ene-21		feb-21		mar-21		abr-21		may-21		jun-21	
	Corte	Reconexión	Corte	Reconexión	Corte	Reconexión	Corte	Reconexión	Corte	Reconexión	Corte	Reconexión
Equipo de Trabajo 1	-41	-76	-36	-73	-41	-75	-29	18	39	6	45	22
Equipo de Trabajo 2	-35	-84	-30	-76	-37	-82	-34	-2	-9	10	98	82
Equipo de Trabajo 3	-46	-78	-42	-74	-46	-76	0	3	25	10	81	68
Equipo de Trabajo 4	33	-91	49	-84	33	-87	13	17	17	23	64	46
Equipo de Trabajo 5	-59	1	-56	22	-59	9	-13	36	27	22	-15	26
Equipo de Trabajo 6	-63	-113	-59	-111	-64	-110	11	10	43	11	-46	57
Equipo de Trabajo 7	-36	-40	-30	-31	-39	-39	8	22	6	14	-33	40
Equipo de Trabajo 8	-62	-110	-58	-108	-62	-110	-18	24	-63	-11	-47	75
Equipo de Trabajo 9	-35	-56	-32	-53	-36	-54	-26	-16	-43	-26	-8	10
Equipo de Trabajo 10	-54	-84	-49	-78	-59	-82	-72	-34	-51	-37	-36	97
Equipo de Trabajo 11	-34	-51	-30	-42	-38	-49	-58	-23	-43	-8	-34	31
Equipo de Trabajo 12	-73	-19	-69	-3	-73	-20	-39	-3	-70	-34	-29	71
Equipo de Trabajo 13	-28	-77	-25	-70	-28	-77	-53	-9	-45	-31	-20	18
Equipo de Trabajo 14	-86	-106	-85	-104	-86	-106	-71	-45	-63	-7	-13	30
Equipo de Trabajo 15	-19	-11	-19	-10	-19	-13	-17	-7	-12	0	3	11
Equipo de Trabajo 16	-63	-81	-57	-71	-63	-81	-68	-8	-64	-35	18	50
Equipo de Trabajo 17	-47	-63	-39	-49	-47	-63	-59	-14	-56	-5	-7	69
Equipo de Trabajo 18	-35	-66	-32	-61	-35	-66	-50	-25	-51	-21	-8	-9
Equipo de Trabajo 19	-60	-99	-56	-96	-59	-100	-68	-8	-60	-29	-36	3
Equipo de Trabajo 20	-45	-91	-40	-87	-43	-94	-68	-12	-51	-27	-10	-14

**Nota:** Tomado del consolidado de Cuentas de Acción Ejecutadas durante el periodo enero – junio del 2021

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

### 3.6.1. Interpretación de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recolección de datos, se ha podido extraer los siguientes resultados:

- Uno de los principales factores que entorpecen el proceso de gestión de cobranza son los errores de registro de los datos de los clientes en el sistema de la CNEL; en el 52% de las ocasiones no coinciden la realidad de las visitas de campo con los datos del sistema; además, existen medidores reubicados y su nueva ubicación no ha sido actualizada o notificada; así mismo, también hay muchos clientes cuyas coordenadas georreferenciadas no constan en el sistema o están ingresadas de manera errónea. Adicionalmente, se hace mención que el servidor de la CNEL, tiene problemas frecuentes de saturación, por la masividad de su uso, lo que provoca retrasos en el contador de tiempo para realizar el corte, afectando la productividad de los equipos de trabajo.
- Adicionalmente, se pudo determinar que en el 65% de los casos, las distancias que existen entre los distintos domicilios, pueden afectar la planificación establecida; sumado a este contratiempo, en algunos sectores de Guayaquil, se encuentran lugares inaccesibles para el ingreso del vehículo, por lo que los equipos deben realizar los cortes a pie; por lo que la distribución y ubicación de las visitas generalmente afecta su productividad de los equipos en un 58%.
- Otro contratiempo generado es la incomodidad del acceso a los medidores para la realización de la suspensión del servicio de energía eléctrica; el 70% de las visitas tiene complicaciones para acceder al medidor; además, en algunas ocasiones se ha suscitado la novedad de que dentro del hogar solo se encuentran menores de edad, así como también, domicilios sin la presencia de personas; por lo que la gestión de corte no se puede realizar.
- El 85% de los cortes, presentan problemas con los usuarios; los mismo que en muchas ocasiones son reincidentes en mora y conflictivos a la vez, lo que dificulta el trabajo de las cuadrillas.

- Otro aspecto, que impacta la gestión de cobranza, son los ataques de antisociales a los equipos de gestión; quienes intentan despojarlos de los dispositivos de trabajo, así también se presentan problemas de acceso con seguridad a las zonas peligrosas de los sectores asignados. Además, no se puede acceder a información de los clientes por parte de los moradores, cuando existe inexactitud con la base de datos; dado que por temor evitan proveer identificaciones sobre los mismos.
- Así mismo, las cuadrillas en ocasiones, presentan problemas con las baterías de los equipos de los operarios que se han descargado antes de tiempo y no cuentan con cargadores portátiles para la reposición de energía, también se han dado casos en los que se han quedado sin acceso a internet, lo que impide la conexión con el servidor, teniendo que solicitar conexión de datos en los domicilios y afectado los demás cortes, debido a que no puede hacer conexión con el sistema de georreferenciación. Adicionalmente, se puede mencionar que otra preocupación de las cuadrillas, es el estado de los motores de los vehículos que los transportan.
- De acuerdo con el estado del proceso de cobranza, existe un 20% y 23% de no cumplimiento de los subprocesos de notificación y corte, lo que representan un estado crítico de estos, considerando que la CNEL mide la eficiencia con el 90% y la eficacia con el 85%; dejando una tolerancia del 10% y 15% respectivamente, y los valores porcentuales mencionados, sobrepasan la tolerancia permitida.
- Finalmente se pudo establecer que los indicadores de eficiencia y eficacia han presentado complicaciones a partir del segundo trimestre del periodo 2021; estableciendo que ocho de los equipos de trabajo no están cumpliendo con los rangos requeridos para cumplir con las metas de la CNEL.

### **3.6.2. Discusión de los resultados**

Los resultados expuestos confirman, de manera fehaciente, que las nociones y principios teóricos sobre la eficiencia y eficacia organizacional, los cuales tienen un valor referencial y una relevancia indubitable para los fines de la presente investigación; sobre todo, al dilucidar y cotejar la diversidad de factores que obstaculizan los procesos de cobranza dentro del marco sistémico de la CNEL, dado que los mismos confirman traslúcidamente la imperiosa necesidad de adoptar la tercerización como herramienta de gestión.

Adicionalmente, dichos resultados derivan en una clara concordancia con respecto a lo planteado por otros investigadores, especialmente en lo que atañe a los beneficios y ventajas de los esquemas de tercerización, en cuanto al mejoramiento del enfoque en las actividades comerciales principales de una empresa, para poder concentrarse en sus fortalezas, en el logro de servicios más productivos y para un mejor y mayor aprovechamiento de los conocimientos y competencias de su personal; en función de orientarse, en definitiva, hacia niveles de flexibilidad, agilidad y capacidades mucho más acordes con las cambiantes condiciones y desafíos del mercado.

Esto confirma, además, los planteamientos sobre el conjunto de elementos estratégicos que permite la tercerización ante un contexto como el que configuran los resultados encontrados; todo en función de alcanzar los índices de eficiencia necesarios, capaces de permitir correctivos pertinentes y oportunos, en pro del diseño de planes de acciones específicas, tendientes a la optimización de la gestión de cobranzas del servicio de energía eléctrica, con la consecuente reactivación de la relación comercial con los clientes.

Es así como se constata, en definitiva, que las eficiencias obtenidas mediante los contratos de tercerización podrán derivar en una serie de factores muy propicios y altamente favorables para los procesos de cobranza de la CNEL. Por una parte, se reducirán costos laborales por tener menos trabajadores empleados de manera regular; dejando de impactar el presupuesto estatal, lo cual representará una fuente importante de ahorro de costos iniciales. Además, se podrá obtener un mayor control sobre la gestión de cobranzas y a través de la cual se podrá implementar aquellas mejoras para su perfeccionamiento; lo que permitirá una mayor transparencia administrativa.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA/DESARROLLO DE TEMA**

### **4.1. Propuesta para la solución del problema**

#### **4.1.1. Tema de la propuesta**

Manual Operativo para la gestión de la eficiencia y eficacia en la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica.

#### **4.1.2. Objetivos**

##### **4.1.2.1. Objetivo general**

Elaborar el manual operativo para del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica mediante la aplicación de estrategias que promuevan la eficiencia y eficacia.

##### **4.1.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar el diseño y contenido del Manual Operativo.
- Identificar las actividades del proceso de cobranza.
- Establecer las estrategias que impulsen la eficiencia y eficacia.

#### **4.1.3. Justificación**

La presente propuesta, pretende proporcionar una alternativa de solución ante la problemática planteada, su propósito es ofrecer un Manual Operativo que contenga estrategias que promuevan la eficiencia y eficacia del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica desarrollado por empresas tercerizadoras.

El aporte académico, se concentra en los conocimientos aplicados para la construcción del Manual Operativo; el mismo que contiene los lineamientos para la realización de las actividades y tareas necesarias para cumplir con los indicadores de eficiencia y eficacia

requeridos por la CNEL; de esta manera proporcionar información de importancia para la comunidad académica.

Finalmente, su aporte social, está en brindar a las empresas tercerizadoras estrategias específicas que les permitan mejorar el rendimiento de los indicadores requeridos para el proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica; y de esta manera optimizar la productividad del personal y los ingresos de la empresa.

#### **4.1.4. Propuesta**

La presente propuesta, está construida para el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y eficacia solicitados por la CNEL; por lo que se ha considerado la construcción de un Manual Operativo conformado por:

# **MANUAL OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA TERCERIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

## **Introducción**

El manual operativo es una herramienta de apoyo para las empresas, porque a través de sus diferentes lineamientos, permite controlar las acciones que deben realizarse y así poder garantizar la calidad de los diferentes procesos. De esta manera el manual cuenta con una estructura determinada identificando con exactitud quienes serán los usuarios de la información; por lo que su desarrollo se realiza en un lenguaje apropiado para su rápida comprensión.

El presente manual, diseñado para la Gestión de la Eficiencia y Eficacia en la Tercerización del Proceso de Cobranza del Servicio de energía eléctrica, tiene como referencia el cuerpo legal de la Constitución de la República del Ecuador, Manual de Políticas Comercial de la CNEL EP, Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Es importante que todos los colaboradores que realizan la gestión de cobranza tengan claramente identificadas cada una de las actividades que deben realizar dentro de su jornada laboral y es aquí donde el manual cumple su función, en el caso de la existencia de dudas que puedan afectar el normal desempeño de los procesos, evitando de esta manera afectaciones en el desempeño y productividad empresarial.

## **Objetivo**

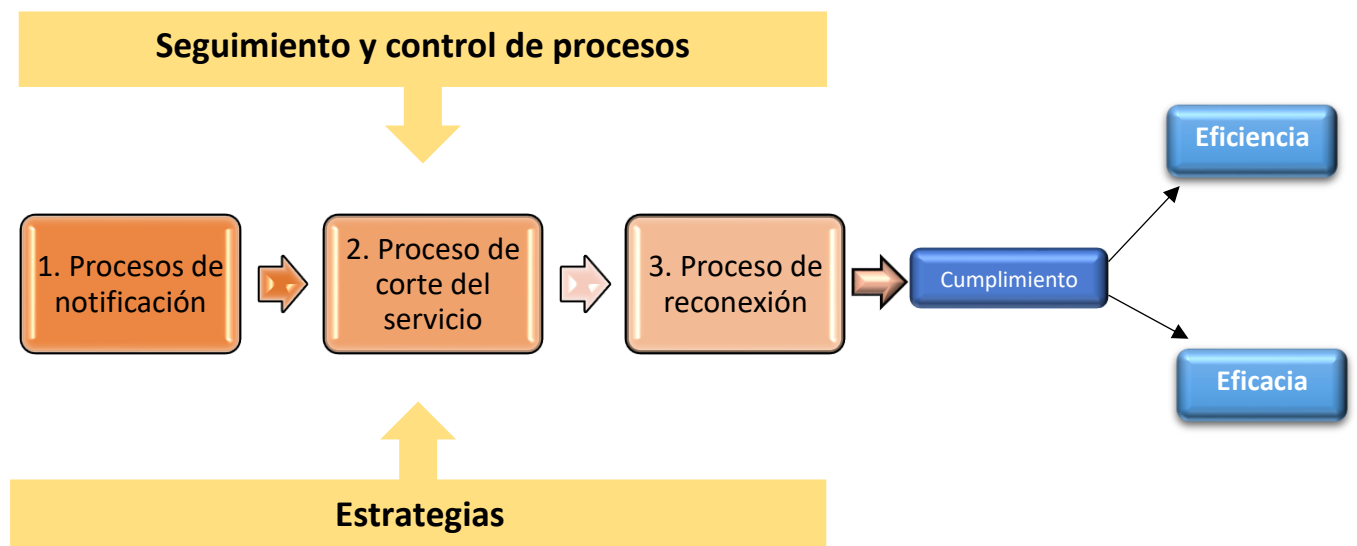
- Desarrollar un manual operativo para la gestión de la eficiencia y eficacia en la tercerización del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica.

## Alcance

El presente manual tiene como alcance presentar las diferentes actividades que los equipos de trabajo o cuadrillas deben realizar dentro del proceso de cobranza del servicio de energía eléctrica; incluye, además el seguimiento generado por la supervisión, para el cumplimiento de las metas de los indicadores de eficiencia y eficacia requeridos por la empresa contratante. Considera también, estrategias que motivan el desempeño de la planificación diaria y mantienen la productividad y rendimiento del personal.

## Contenido:

1. Procesos de Notificación
2. Proceso de Corte
3. Proceso de Reconexión
4. Seguimiento y Control de procesos
5. Estrategias para cumplimiento de los indicadores de Eficiencia y Eficacia



**Figura 26:** Gestión de cobranza del servicio de energía eléctrica  
**Elaborado por:** Cornejo (2021)



## **1. PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE SUSPENSIÓN DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

- Ubicar el domicilio en el que se debe entregar la notificación.
- Comunicar de forma verbal y escrita al usuario o cliente de la entidad contratante con anticipación la suspensión del servicio.
- Ingresar la notificación de aviso de corte en el amobile (aplicación que verifica la ejecución del trámite con sus respectivas novedades).
- Reportar oportunamente al supervisor las novedades suscitadas durante la comunicación de suspensión de servicio.
- Incentivar el pago rezagado de los clientes.
- Cumplir con el número de comunicaciones establecidas por la empresa.

## **2. PROCESO DE CORTE DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

- Ubicar el domicilio en el que se debe realizar la suspensión del servicio.
- Saludar al usuario e identificarse de manera apropiada.
- Notificar al usuario las razones por las que debe suspender el servicio de energía eléctrica.
- Notificar al usuario lo que debe hacer para evitar la suspensión del servicio eléctrico.
- Acceder sin complicaciones hacia el medidor del usuario para llevar a cabo la suspensión del servicio eléctrico.
- Manejar de manera apropiada los inconvenientes que puedan suscitarse durante la suspensión del servicio.
- Controlar oportunamente las situaciones que pueden retrasar el proceso de corte.
- Informar de forma inmediata las novedades suscitadas con el sistema para recibir asistencia oportuna del área de planificación y del departamento de soporte técnico del amobile en caso de contratiempos.
- Notificar al supervisor los domicilios en los cuales se presentaron inconvenientes o propuestas de sobornos y coimas.
- Realizar las suspensiones de acuerdo a las normas y procedimientos técnicos y de seguridad industrial.

- Registrar y reportar novedades oportunamente al supervisor
- Cumplir con el número de suspensiones establecidas por la empresa.
- Cuidar la imagen de la entidad contratante, así como su imagen corporativa en todo momento.

### **3. PROCESO DE RECONEXIÓN DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

- Ubicar con prontitud el domicilio para restablecer el servicio de energía eléctrica.
- Certificar a través del aplicativo amoblie que el usuario haya realizado el pago del valor pendiente por el corte de servicio ejecutado.
- Realizar la conexión del servicio de acuerdo con las normativas de seguridad reglamentarias.
- Cumplir con el número de conexiones establecidas por la empresa.
- Cuidar la imagen de la entidad contratante, así como su imagen corporativa en todo momento.

### **4. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROCESO**

El seguimiento y control se realiza a través de la plataforma amobile bajo los siguientes pasos:

- Realizar la gestión de consulta
- Buscar los clientes a través de la georreferenciación
- Establecer la ubicación de los clientes
- Enlazar el sistema APK de gestión de las unidades operativas con la con la plataforma amobile.
- Establecer la ubicación exacta de las unidades operativas a través del enlace (APK-Amobile)
- Controlar los tiempos de conexión a través de la interfaz de amobile.
- Revisar los tiempos de ejecución en lugares distantes contrastando el tiempo entre la última conexión y la nueva conexión, para poder estimar el tiempo de duración de la última visita.

- Dentro de la plataforma se puede ubicar la hora de cada visita y la ubicación de las mismas.
- En caso de saturación de la plataforma, se debe comunicar la novedad a la empresa de soporte, gestionar un tiempo de espera hasta recibir la notificación respectiva de la empresa y luego continuar con el siguiente cliente.
- Otro caso probable sería el agotamiento del plan de datos que tiene la contratista para cada uno de sus operarios, y que el tiempo de solución promedio es de 30 minutos aproximadamente.

## **5. ESTRATEGIAS PARA CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA**

Para cumplir con los indicadores de eficiencia y eficacia, se aplican las siguientes estrategias:

1. Aplicar barridos y/o repasos para equilibrar los índices de eficiencia y eficacia; para ello el personal de corte previa planificación con los supervisores, se entrega una lista de los clientes que no han pagado hasta la fecha, esto se lo realiza dentro de las primeras horas de la mañana
2. Enviar a través de los grupos de WhatsApp se solicita la ubicación de cada uno de los equipos para poder controlar que se encuentren en los sitios de labores, este seguimiento se lo realiza a lo largo de la jornada.
3. Realizar seguimientos por parte del supervisor de los equipos a través de un informe breve que avale la efectividad de los trabajos que se están realizando, para ello puede hacer seguimientos utilizando la aplicación o acompañamientos directo a los equipos de trabajo.

4. Crear programas de bonificación como incentivos de desempeño para aquellos equipos que cumplen las metas de planificación diaria con el propósito de incentivar el desarrollo de las actividades asignadas en periodos de tres meses.
  
5. Generar planes de reconocimientos para las cuadrillas que cumplen con las metas de corte y reconexión en periodos de 30 días de gestión.

**FIRMAS DE AUTORIZACIÓN**

<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

#### **4.1.5. Factibilidad de la información**

La factibilidad de la información de la presente propuesta, se encuentra direccionada a los siguientes aspectos:

1. El tiempo que se dispone para la puesta en marcha de la propuesta, la misma que por ser un manual operativo tiene flexibilidad de implementación; es decir, puede ejecutarse de acuerdo a la necesidad de la empresa. Además, también puede sujetarse a procesos de retroalimentación cada vez que sea necesario.
2. El espacio se encuentra comprendido por toda la estructura organizacional que conforma el departamento de cobranza de la empresa, por lo que requiere de la atención y apoyo del recurso humano que labora en el área, el fin es conocer todos aquellos elementos de la propuesta para obtener una mayor eficiencia en el servicio prestado.
3. Los recursos, compete a todos aquellos materiales y elementos tecnológicos que deben estar disponibles y en óptimas condiciones para la ejecución de la propuesta, esto incluye también las habilidades de manejo de la tecnología y los recursos de movilización. Sin embargo, la propuesta no requiere de recursos de alto costo, para su funcionamiento es preciso su socialización y para ello se necesitan los medios audiovisuales.

De acuerdo a lo expuesto, se establece que la información proporcionada cuenta con la perspectiva necesaria para llevar a cabo cada uno de los procesos, actividades y estrategias consideradas en el manual, permitiendo obtener un documento que aporte a la mejora del rendimiento y desempeño del proceso de cobranza.

#### **4.1.6. Beneficiarios directos e indirectos**

Los beneficiarios directos de la propuesta son los colaboradores de la empresa que realizan la gestión de cobranza, los supervisores y la jefatura; es decir todos los miembros de la organización, porque al mantener los índices de eficiencia y eficacia requeridos, la empresa no tendrá ningún tipo de amonestación que impacte sus ingresos; por lo que todos sus integrantes serán beneficiados.

En cambio, entre los beneficiarios indirectos se encuentran la CNEL, porque a través de empresas tercerizadoras eficientes pueden mantener controlada la cartera vencida, evitando su acumulación, también son beneficiados los usuarios, porque mediante el proceso de cobranza evitan la acumulación de sus valores pendientes, que pueden llegar a convertirse en cuentas impagables. Todos los beneficiarios obtienen diferentes tipos de ventajas que un buen proceso de cobranza, es así que el propósito del manual es brindar todas las pautas para llevar a cabo esta gestión.

#### **4.1.7. Conclusiones**

En conclusión:

- El Manual Operativo está diseñado de acuerdo a los requerimientos indispensables de información; su estructura se ajusta a la proporción de datos relevantes y puntuales para el desarrollo de la propuesta, de esta manera se obtiene un esquema que contempla todos aquellos aspectos necesarios para desarrollar el proceso de cobranza cumpliendo de manera cabal los índices de eficiencia y eficacia reglamentados.
- Las estrategias establecidas son flexibles y adaptables a la realidad organizacional de las empresas, siendo accesibles y de poco impacto financiero; por lo que se consideran adecuadas para promover la eficiencia y eficacia del personal utilizando los recursos que ya posee la empresa como mecanismo de observación, complementado con acciones de reconocimiento y bonificación para los trabajadores con niveles de desempeño satisfactorio.

## 4.2. Beneficios que aporta la propuesta

Entre los principales beneficios que aporta la propuesta están:

- Propone lineamientos claros para el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos.
- Determina los parámetros de control aplicables al proceso de cobranza.
- Establece medidas de validación de la calidad de los procesos.
- Aporta estrategias de seguimiento y control para mejorar el desempeño y la productividad.
- Incentiva el cumplimiento de metas.
- Permite la retroalimentación.
- Detona flexibilidad de aplicación.
- Es módico, por lo que no impacta los costos de la organización.

## 4.3. Validación de la propuesta

Una vez obtenido los criterios de los expertos (Ver Anexo No. 8); se procede a la aplicación de cálculos estadísticos para establecer el promedio y desviación estándar de la ponderación obtenida, dato con el cual se determinará la factibilidad de la propuesta y la dispersión de las respuestas.

**Tabla 7**

*Validación de los Expertos - Ronda 1*

	N	Media	Desviación Estándar
¿Está Ud. familiarizado con el proceso de cobranza de los servicios de energía eléctrica de la CNEL?	3	4,6667	,57735
¿Considera Ud. que un Manual Operativo para el proceso de Cobranza de los servicios eléctricos es beneficioso para las empresas tercerizadoras?	3	5,0000	,00000
Promedio		4.8333	

**Nota:** la tabla 7 incluye el promedio obtenido de la validación de cada criterio, así como su desviación estándar y media general.

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

De acuerdo con la primera ronda, los expertos han expuestos que se encuentran familiarizados con el proceso de cobranza y que un Manual Operativo del Proceso de Cobranza puede ser beneficioso para las empresas tercerizadoras, generando un promedio del 4.8333 que se sitúa en el rango “de acuerdo” según la tabla de ponderación, lo que establece el nivel de aceptación de los expertos por estos ítems. Asimismo, los valores de la desviación estándar se encuentran por debajo de 1 punto con respecto a la media, lo que indica que los datos no se encuentran dispersos.

**Tabla 8**  
*Validación de los Expertos – Ronda 2*

	N	Media	Desviación Estándar
El manual cuenta con una estructura adecuada	3	4,3333	,57735
Se han incluido todos los elementos que requiere un manual	3	4,6667	,57735
Se han considerado todas las actividades dentro de los procesos de notificación, corte y reconexión	3	4,3333	,57735
El procedimiento de seguimiento y control está acorde a las necesidades del manual	3	4,3333	,57735
Las estrategias propuestas permiten cumplir con los indicadores de eficiencia y eficacia	3	4,3333	,57735
El contenido del manual es entendible y de fácil comprensión	3	5,0000	,00000
La información incluida en el manual es de utilidad para los usuarios	3	4,6667	,57735
Es factible la aplicación del presente manual en otras empresas	3	4,3333	,57735
Promedio		4,5000	

**Nota:** En la tabla 8 se exponen la validación de los expertos de acuerdo a cada criterio; así como la desviación estándar y media total.

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

En la tabla 8 se evidencia las valoraciones de cada criterio de la segunda ronda, examinado por los expertos, generando un promedio de 4.5000 ubicándose en el rango “de acuerdo” de la ponderación; lo que indica que el manual cuenta con un nivel de aceptación y validación para su puesta en práctica. Sin embargo, es importante enfatizar que los datos



otorgados en el manual deben ser flexibles y adaptables a la realidad de cada empresa; así cada organización puede tomar aquellas acciones que se ajusten a sus necesidades, debido a que el contexto organizacional es diferente en cada una de las instituciones.

Se determina, además la factibilidad del manual con un promedio del 4.6667, lo que indica que los expertos se encuentran de acuerdo en que la información que incluye el manual es de utilidad para los usuarios. Además, los valores de la desviación estándar se encuentran por debajo de 1 punto con respecto a la media, lo que indica que los datos no se encuentran dispersos. Adicionalmente, dentro de la validación se han consideraron comentarios de mejora, limitaciones y aspectos a potenciar, obteniendo los siguientes resultados:

### **Comentarios para mejorar**

- Es importante conocer que la metodología y procedimiento de trabajo puede mejorar en función a las necesidades del área o empresa que lo requiera un ejemplo de ello es un modelo de actualización de datos de clientes o usuarios en donde se pida datos importantes que permitan una ubicación exacta de dicha persona, otro recurso sería una depuración de la base de datos, basada en el modelo de encuesta, para dar de baja a los clientes que por obvias razones ya no deberían formar parte del portafolio de clientes y que todo esto permite que las empresas tercerizadoras tenga un mejor rendimiento.
- Realizar cambios que permitan que la problemática sea mínima en su accionar, es prácticamente épica, sin embargo hay aspectos que podrían mejorar, por ello dentro de la propuesta de mejoras estaría la implementación de puntos de atención en los diferentes sectores de la ciudad que les permitan descentralizar, todos los servicios que la ciudadanía desearía tener para obtener mayores beneficios, en lo que respecta a acuerdos de pagos, descuentos por la tercera edad, suspensión definitiva, entre otras para que esta iniciativa sea un pilar de cambio.

- El de Gestión podría mejorar con la ayuda de una verdadera mente de planificación abierta y comprometida al cambio, esto es, en la implementación a nivel sectores con medidores inteligente que permitan la activación y desactivación de energía a fin de que el sistema sea automatizado, desafortunadamente el régimen administrativo ha llevado a hacer leves mejoras mas no las suficientes.

### **Limitaciones que deben considerarse**

- Falta de predisposición por parte del cliente, debido a que la empresa no vende un mejor servicio que es lo que generalmente desea ese grupo de clientes, sino más bien, lo ven como un requisito burocrático sin llevar beneficio alguno.
- La única limitación es el no poner en marcha proyectos que mejoren el servicio, permitiendo que muchas familias acorten distancias y más aún con un mejor servicio.
- Al haber ausencia de decisiones obliga a que nuestros usuarios no se vean satisfechos al 100%, llevándonos a crear parches en el modelo de gestión, que es lo que actualmente limita todo el proceso de cobranza.

### **Aspectos que se deben potenciar**

- Dinamizar o implementar opciones que permitan al cliente tener facilidades en los diferentes rubros de servicio que presta la entidad principal, esto es solicitud de nuevos servicios, en donde el tráfico de requisitos sea el mínimo; convenios en donde el beneficiario se sienta seguro de que su esfuerzo no fue tanto como él pensaba, esto es arreglos económicos que le permitan tener un descanso financiero a largo o corto plazo según su capacidad de endeudamiento.
- Calidad de servicio, una buena atención al cliente que sientan que busca su bienestar al contar con nuestra asistencia

- Cambios en el árbol estructural u organizacional, que permita pulir cualquier contratiempo a fin de que el portafolio de clientes no se vea afectado por malas decisiones de la administración

## CONCLUSIONES

Terminado el análisis del estudio, se concluye que:

- Las principales limitaciones detectadas en el proceso de gestión de cobranza son los inconvenientes para acceder a los medidores, la falta de actualización de los datos de los clientes o ubicación nueva de los medidores, los hogares sin presencia de adultos, los problemas de conexión y de seguridad, las reasignaciones de última hora, el rechazo del corte por parte del cliente, los usuarios reincidentes y finalmente la mora en hogares con personas con discapacidad. Todas estas alteraciones afectan la fluidez del proceso, causando contratiempos con los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos.
- Los índices de eficiencia y eficacia se han visto afectados a partir del segundo trimestre del periodo 2021, generando un declive en los índices de control; sin embargo el indicador de eficiencia se ha cumplido durante el primer semestre, pero es notorio que cada vez es más complejo para la cuadrilla cumplir con la planificación establecida por la CNEL; asimismo, el indicador de eficacia ha sufrido una fuerte caída a partir del mes de abril, lo que ha impedido que se cumpla con el requisito mínimo establecido, afectando la productividad y rentabilidad de la tercerizadora.
- La metodología de trabajo diseñada para fortalecer la efectividad en la gestión de cobranza se encuentra basada en la construcción de un manual operativo que contiene la descripción del proceso de notificación, proceso de corte y de reconexión; además, indica el seguimiento y control que se realiza a todos estos procesos para garantizar el cumplimiento de los índices determinados por la CNEL; así como también, incluye estrategias de motivación para un desempeño seguro de los indicadores de eficiencia y eficacia. Es así, que este manual ha sido validado por expertos obteniendo una aceptación favorable para su aplicación.
- Se evidencia un fuerte rechazo al pago del servicio de energía eléctrica, esto principalmente por la falta de cultura de pago, los usuarios consideran que si bien es un servicio básico, este no es gratuito, existen hogares en lo que le es imposible cancelar las planillas por temas de fuerza mayor como enfermedad catastróficas de uno de los

miembros del hogar, personas con necesidades especiales, que requieren de una atención y consideración prioritaria.

- La Corporación Nacional de Electricidad dispone de un bajo nivel de control georreferencial de la ubicación de sus medidores a los cuales brinda servicios, además de un inexistente sistema de atención al cliente postventa que le permita mantener actualizados los datos y situación de sus usuarios.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Desarrollar un plan con estrategias que permitan mitigar las limitaciones que se presentan en los procesos de la gestión de cobranza para mejorar la efectividad del servicio.
- Crear planes de acción para mejorar el declive de los indicadores de eficiencia y eficacia, con el propósito de no afectar la productividad y rentabilidad de la empresa tercerizadora.
- Crear un programa de socialización del manual operativo del proceso de cobranza con todos los miembros del equipo de trabajo, con el objetivo de motivar al personal hacia un desempeño eficiente en concordancia con las metas de la empresa.
- Diseñar un programa de bienestar social que se encargue de evaluar a las familias en condiciones de vulnerabilidad, creando planes de pagos más extendidos o la reducción de consumo eléctrico.
- Implementar un programa interinstitucional con los cabildos y empresas privadas de geoposicionamiento, con la finalidad de tener un control mas efectivo de los medidores, además de reforzar sus bases de datos con la información actual de sus clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2017). *Plan de Negocio de la Empresa de Cobranzas Outsourcing Solutions JR S.A.C. Tesis de Maestría en Ciencias Empresariales*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Almeida, J. (2016). *Eficiencia energética e implementación de focos LED en el sistema residencial ecuatoriano. Tesis de Grado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Álvarez, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación. *Cofín Habana, 12* (2), 136-152.
- Arbelo, M. (2016). *Factores determinantes de la eficiencia económica: evidencias de la industria hotelera en España. Tesis Doctoral*. Barcelona, España: Universidad Politécnica de Cataluña .
- Barriga, G. (2017). *Gestión de cartera y liquidez de la empresa textil el Peral CIA. LTDA. Tesis de Maestría en Administración Financiera y Comercio Internacional*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Bedoya, D. (2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. *Perspectiva Empresarial, 5*(2), 101-112.
- Bono, A., & Henry, M. (2010). Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los call centers. *Trabajo, Ocupación y Empleo, 97*-121.
- Brachfield, J. (2012). *Gestión de crédito y cobro*. Barcelona: Profit Editorial.
- Bustillo, J., & Melo, J. (2020). *Parámetros reproductivos y eficiencia reproductiva en ganado bovino. Tesis de Grado*. Villavicencio, Meta (Colombia): Universidad Cooperativa de Colombia.
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Calvo, Jeison; Pelegrín, Arístides; Gil, María. *Revista Retos, 12* (1), 96-118.
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección, 12* (1), 96-118.
- Castro, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Cinollo, R., Jorquera, J., Romero, N., & Tornaghi, C. (2016). *Modalidades de cobro y pago en el comercio internacional. Tesis de Maestría* . Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO).
- CNEL EP. (14 de marzo de 2019). Procedimiento para la gestión de solicitudes de nuevos servicios a través del Sistema Comercial SAP CIS CRM. Quito , Pichincha, Ecuador: Corporacion Nacional de Electricidad.
- Cobo, J. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial. Tesis de Maestría* . Medellín: Universidad EAFIT.

- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Tesis de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Cortez, F., Espinoza, I., & Contreras, B. (2016). Efectos de la tercerización en la productividad laboral de las empresas manufactureras en Ecuador . *Revista Publicando*, 3(8), 432-451.
- Esponda, M., & Strada, J. (2019). Tercerización laboral en la siderurgia argentina . *ÍCONOS. Revista de Ciencias Sociales*, Núm. 64, 159-181.
- Fedesarrollo. (2017). *Evolución de la figura de tercerización laboral en Colombia* . Bogotá: Fedesarrollo.
- Ferella, M. (2015). *Eficacia organizacional y calidad de vida laboral: La influencia del sistema de gestión de la calidad* . La Plata, Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Ferro, R., Rodríguez, M., & Ascanio, V. (2020). Una revisión sistemática de la efectividad y eficacia de la terapia de interacción padres hijos. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, xx, 1-16.
- Figuroa, J., Ramírez, H., & Rodríguez, F. (2019). *ACELEREX – Empresa de Cobranza de Campo. Tesis de Maestría en Customer Intelligence*. Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
- Florio, M. (2015). Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: teoría y evidencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 60, 59-102.
- Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Quiroz, J. (2015). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Líder*, Vol. 25, 126-150.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, vol. 40, núm. 1, 67-87.
- García, E., & Lena, F. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa. *Dialnet*, 40, 129-166. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6411277.pdf>
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). García, Jesús; Cazallo, Ana; Barragan, Camilo; Mercado, María; Olarte, Lucy; Meza, Víctor . *Revista Espacios*, 40 (22), 16-26.
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales . *Espirales*, Vol. 3, N°26, 3-12.
- George, R., Labori, R., Bermúdez, L., & González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. *Rev Inf Cient*, 96(6), 1153-1163.



- Godínez, M. (2015). Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil. *Estudios de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, 7(2), 4-17.
- Gómez, R. (2019). *Eficacia y coste-efectividad de la investigación estilo de vida saludable. Tesis Doctoral*. Palma de Mallorca, España: Universitat de les Illes Balears.
- González, M., Gómez, C., & Domínguez, J. (2016). Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz*, N° 13-14, 10-19.
- Granizo, C. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial. Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Haro, P. (2017). *Control de la evasión tributaria en un país en vías de desarrollo: La visibilidad de la economía oculta y su evasión. Tesis Doctoral en Construcción Europea: Aspectos Jurídicos y Económicos*. Barcelona, España: Universidad de Lleida.
- Hernández, D., Vargas, A., & Almuiñas, J. (2020). La importancia de la evaluación de la eficiencia académica en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39 (1), 1-12.
- Herrera, W., & Gavilanez, G. (2018). *Diseño de políticas de créditos y cobranzas para la empresa Dipacsa S.A. Tesis de Grado*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Huaita, C. (2018). *Relación de la gestión de quejas o reclamos y mejora de la satisfacción del usuario en la dirección del trabajo y promoción del empleo. Tesis de Maestría*. Tarapoto, Perú: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Jara, A. (2019). *Mejora en la gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida en la empresa American Call Center. Tesis de Grado*. Guayaquil: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Lescano, N., Mena, M., & Méndez, R. (2016). Eficacia, eficiencia y efectividad en la resolución de conflictos transigibles de niñez y adolescencia en el Ecuador. *Revista de Derecho UNED*, núm. 18, 567-595.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor . (2011). *Registro Oficial Suplemento 116*. Quito: El Congreso Nacional.
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista Espacios*, Vol. 41 (22), 396-409.
- 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*, Vol. 5, N° 2, 49-69.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 27, núm. 2, 328-342.

- Meléndez, G. (2018). *Estudio de la efectividad del marketing digital en las decisiones de compra del consumidor*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Meller, P. (2019). *Productividad, competitividad e innovación. Perspectiva conceptual*. Santiago de Chile: Corporación de Estudios para Latinoamérica (CEPLAN).
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Muñoz, E., Balderramo, N., & Pico, G. (2018). Eficiencia Energética en Función del Desarrollo del Plan Maestro de Electrificación en Ecuador. *Revista Riemat, Vol. 3, Núm. 2*, 1-12.
- Navarro, M. (2017). *Análisis de la eficacia y de la eficiencia del sistema concesional en los servicios públicos de transporte: metros ligeros en la Comunidad de Madrid. Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ortiz, I. (2018). Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios . *Espíritu Emprendedor, Vol. 4, N° 1*, 13-27.
- Ortiz, I., Nolasco, F., & Carhuancho, I. (2018). Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios. *Espíritu Emprendedor, Vol. 4, N° 1*, 13-27.
- Ramírez, V. (2016). *Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera. Tesis de Grado en Contabilidad Superior y Auditoría*. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).
- Ramos, M. (2017). *Gestión de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera vencida para la empresa INMEGA. Tesis de Grado*. Quito: Universidad UTE.
- Registro Oficial 449. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Quito: Republica del Ecuador. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de <http://bit.ly/2LANpsc>
- Registro Oficial N° 418. (16 de enero de 2015). Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Rodríguez, A., & García, G. (2015). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín, vol. XVIII, núm. 3*, 1-14.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 11.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios, Vol. 39 (6)*, 11-25.
- Rojas, V. (2018). *La estrategia de cobranza y la morosidad de los usuarios de agua*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Sáenz, M. (2017). Impacto de la capacitación en la mejora de la productividad . *In Crescendo, 8 (1)*, 97-109.
- Sánchez, J., & Monteza, T. (2016). *Estrategias de cobranza para disminuir los niveles de morosidad, Tesis de Grado*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.

Schalock, R., Verdugo, M., Chun, L., Lee, T., Loon, J., Swart, K., & Claes, C. (2015). *Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES)*. Salamanca, España: Publicaciones del INICO (Universidad de Salamanca).

Vilchez, M., Collazos, M., Heredia, F., & Sotomayor, G. (2020). Evaluación de la eficiencia y eficacia en la contratación de obras mediante licitación pública. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 253-259.

# ANEXOS

## **Anexo 1: Artículos del Marco Legal**

### **Constitución de la República del Ecuador**

“Art. 314.- El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley” (Registro Oficial 449, 2008, pág. 149)

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 5. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios. (Registro Oficial 449, 2008, pág. 153)

### **Manual de Políticas Comercial de la CNEL EP**

#### **5.- Políticas**

“5.2.- Para solicitar de un nuevo servicio, el requirente no debe tener deudas con CNEL EP” (CNEL EP, 2019, pág. 4).

“5.3.- En caso de que un consumidor desocupe un inmueble, el nuevo consumidor, no responderá por obligaciones atribuidas al consumidor anterior...” (CNEL EP, 2019, pág. 4).

“5.11.- En todas las Unidades de Negocio los medidores tendrán en su configuración sus propias claves de acceso” (CNEL EP, 2019, pág. 5).

“5.17.- Las solicitudes de servicios realizadas por los consumidores, se deben atender dentro de los plazos establecidos por la normativa vigente” (CNEL EP, 2019, pág. 5).

“5.18.- El personal de servicio al cliente debe confirmar y actualizar los datos básicos de los consumidores en el sistema comercial” (CNEL EP, 2019, pág. 5).

“5.19.- Se debe brindar servicio de energía eléctrica siempre que el consumidor presente la documentación establecida que avale al menos la tenencia legítima del predio para el cual solicita el servicio” (CNEL EP, 2019, pág. 5).

“5.21.- Toda modificación de la red de distribución en cuanto a la instalación de nuevos servicios o cambios de sistemas de medición se debe subir a la aplicación GIS; se debe registrar la información de georreferencia de instalación...” (CNEL EP, 2019, pág. 6).

## **Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica**

### **Artículo 69.- Obligación del usuario al pago**

La aplicación de las sanciones no libera al infractor de la obligación de pagar a la empresa eléctrica la energía consumida, más un cargo por concepto de indemnización, calculado sobre la base de la regulación que expida el ARCONEL, por cada mes o fracción. La empresa eléctrica efectuará la liquidación correspondiente y la hará de conocimiento del usuario final, para efectos de pago. (Registro Oficial N° 418, 2015, pág. 21)

### **Artículo 70.- De la energía consumida no pagada**

La determinación del cálculo de la energía consumida no pagada, será efectuada por la empresa eléctrica, bajo los parámetros siguientes: 1. La fecha de ocupación o arrendamiento del inmueble donde se haya consumido la energía eléctrica; 2. En su caso, las facturaciones anteriores; 3. En su caso, la medición hecha por un equipo testigo patrón; y, 4. En general, cualquier otro dato o información relativa que ayude a determinar con la mayor precisión el consumo no pagado. (Registro Oficial N° 418, 2015, pág. 21)

### **Artículo 71.- Suspensión de servicios**

La empresa eléctrica podrá suspender el suministro de energía eléctrica al consumidor o usuario final, por cualquiera de los casos siguientes: 1. Por falta de pago oportuno del consumo de energía eléctrica, al día siguiente de la fecha máxima de pago previamente notificada al consumidor o usuario final; 2. Cuando se detecte consumos de energía eléctrica, a través de instalaciones clandestinas, directas y/o similares, que alteren o impidan el normal funcionamiento del medidor; 3. Cuando la acometida del usuario final no cumpla con las condiciones técnicas establecidas para el efecto; 4.

Cuando se compruebe el consumo de energía eléctrica en circunstancias que alteren lo estipulado en el contrato respectivo; 5. Cuando la empresa eléctrica previo aviso, mediante adecuados medios de comunicación, comunique oportunamente al usuario final que por motivos de mantenimiento o reparación se producirá una suspensión de energía eléctrica; 6. Cuando se consuma energía eléctrica sin haberse celebrado el respectivo contrato de suministro de electricidad; 7. Cuando existan conexiones al sistema de la empresa eléctrica sin contar con su autorización; y, 8. Por causas de fuerza mayor o caso fortuito. La empresa eléctrica suspenderá el servicio de energía eléctrica, previa notificación al consumidor o usuario final, en la que se detallará el o los motivos de la suspensión, se exceptúan de dicha obligación los casos de fuerza mayor o caso fortuito. Si existieran deudas pendientes se concede a la empresa eléctrica, la jurisdicción coactiva para su cobro. (Registro Oficial N° 418, 2015, pág. 22)

### **Ley de Defensa del Consumidor**

“Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes” (...) (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 4).

Art. 4 literal 4. “Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar” (...) (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 4).

Art. 34.- Reciprocidad. - Las empresas proveedoras de servicios públicos domiciliarios están en la obligación de otorgar un trato recíproco a los consumidores, aplicando en lo referente a reintegros y devoluciones, los mismos criterios que se utilicen para los recargos por mora en el pago del servicio. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 11)

“Art. 39.- Facturación de Consumo Excesivo. - Cuando el consumidor considere que existe facturación excesiva en la planilla de un período, podrá cancelar únicamente un valor equivalente al promedio del consumo mensual de los 6 meses inmediatamente anteriores” (...) (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 11)

Art. 44.- A fin de permitir la transparencia en las operaciones de crédito, conforme lo dispone el artículo 47 de la ley, en el recibo de cada pago parcial deberá constar el desglose de la parte que corresponde al capital y aquella que se refiere a intereses, además de todos los recargos adicionales. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 14)

Art. 48.- “En la cobranza de créditos y requerimientos de cobro, el proveedor o sus representantes y abogados podrán realizar advertencias del inicio de medidas legales, así como gestiones extrajudiciales de cobro, sin que ellas impliquen amenaza sancionada por el artículo 49” (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 15).

Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 15)

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito. - El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información



respectiva y de manera expresa, lo contrario. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 15)

Art. 93.- Intereses por Mora. - Cuando fuere procedente el cobro de intereses por mora en el pago atrasado de facturas y planillas de servicios, el consumidor pagará el interés legal por el tiempo efectivo de mora. Caso contrario, el afectado podrá acudir ante la autoridad competente para la tutela de su derecho. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor , 2011, pág. 27)

## Anexo 2: Encuesta

**Objetivo:** Determinar las causas del bajo rendimiento de la producción de operarios de corte y reconexión de energía eléctrica.

1. ¿El listado de usuarios que Ud. recibe se encuentra dentro de las rutas de la plataforma BPM?
  - Si
  - No
  
2. ¿Qué problemas presenta la plataforma al momento de subir la información de los usuarios?
  - Problemas de Conectividad
  - Problemas de Accesibilidad a plataforma BPM CNEL
  - Error en registro o almacenamiento de datos
  - Otros problemas
  - Ninguno
  
3. ¿Diariamente cuántos registros de corte y reconexión realiza Ud.?
  - 30-50
  - 50-80
  - Más de 80
  
4. ¿Las distancias que recorre, le permiten cumplir con planificación diaria?
  - Siempre
  - Casi Siempre
  - Nunca
  
5. ¿En qué aspectos considera Ud. que se debería mejorar el proceso de recuperación de cartera?
  - Cambiar el compañero de trabajo
  - Mejorar la programación de las rutas
  - Reorganizar la distancia de los registros
  - Mejorar los tiempos de cobranza
  - Mejorar la operatividad de los vehículos
  
6. ¿Cree Ud. que cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con las actividades asignadas?
  - Siempre
  - Casi Siempre
  - Nunca

7. ¿Cómo califica el trabajo de su compañero de equipo?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
8. ¿El número de visitas diarias asignadas diariamente le permiten cumplir con la meta planificada?
- Siempre
  - Casi Siempre
  - Nunca
9. ¿Cree que la distribución y ubicación de las visitas afecta su productividad?
- Siempre
  - Casi Siempre
  - Nunca
10. ¿El medio de transporte que dispone cuenta con las condiciones idóneas para su recorrido diario?
- Siempre
  - Casi Siempre
  - Nunca
11. En el medio de transporte asignado; ¿Cuál de los siguientes factores puede afectar el desarrollo normal de las visitas planificadas?
- El estado de las llantas
  - Problemas de aire acondicionado
  - Combustible
  - Problemas de motor
  - Documentación vehicular actualizada
12. ¿Ha recibido Ud. capacitación sobre atención al cliente?
- Si
  - No

13. ¿En los domicilios tiene Ud. fácil acceso al medidor?

- Si
- No

14. ¿Presenta con frecuencia problemas con los usuarios del medidor por la suspensión del servicio?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

15. ¿Cuenta usted con capacitación que le permita manejar complicaciones con los usuarios de los medidores al momento de realizar la suspensión del servicio?

- Si
- No

16. ¿Los usuarios del medidor realizan el pago del valor pendiente de manera inmediata?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

17. ¿Los usuarios del medidor cancelan la totalidad de la deuda, al momento de la suspensión del servicio?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

18. ¿Con qué frecuencia los usuarios del medidor pueden llegar a ofrecer coimas o sobornos para evitar la suspensión del servicio?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Poco Frecuente
- Casi nunca

19. ¿Recibe Ud. algún reconocimiento o estímulo cuando cumple con la totalidad de las visitas planificadas?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

20. ¿La compañía para la que Ud. labora lleva a cabo con frecuencia evaluaciones de su rendimiento?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

21. ¿Cree Ud. que su trabajo es productivo para la compañía?

- Si
- No

:

### Anexo 3: Tablas de Referencia

**Objetivo:** Determinar las causas del bajo rendimiento de la producción de operarios de corte y reconexión de energía eléctrica.

**Tabla 9**

*¿El listado de usuarios que Ud. recibe se encuentra dentro de las rutas de la plataforma BPM?*

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100%
No	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 10**

*¿Qué problemas presenta la plataforma al momento de subir la información de los usuarios?*

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Problemas de Conectividad	4	10%
Problemas de Accesibilidad a plataforma BPM CNEC	8	20%
Error en registro o almacenamiento de datos	21	52%
Otros problemas	7	18%
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 11**

*¿Diariamente cuántos registros de corte y reconexión realiza Ud.?*

Datos	Frecuencia	Porcentaje
30-50	1	2%
50-80	28	70%
Más de 80	11	28%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 12***¿Las distancias que recorre, le permiten cumplir con planificación diaria?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	14	35%
<b>Casi Siempre</b>	26	65%
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 13***¿En qué aspectos considera Ud. que se debería mejorar el proceso de recuperación de cartera?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Cambiar el compañero de trabajo</b>	2	5%
<b>Mejorar la programación de las rutas</b>	11	28%
<b>Reorganizar la distancia de los registros</b>	15	38%
<b>Mejorar los tiempos de cobranza</b>	9	22%
<b>Mejorar la operatividad de los vehículos</b>	3	7%
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 14***¿Cree Ud. que cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con las actividades asignadas?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	50%
<b>Casi Siempre</b>	18	45%
<b>Nunca</b>	2	5%
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 15***¿Cómo califica el trabajo de su compañero de equipo?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	15	37%
<b>Bueno</b>	14	35%
<b>Regular</b>	11	28%
<b>Malo</b>	0	0
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 16***¿El número de visitas diarias asignadas diariamente le permiten cumplir con la meta planificada?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	17	43%
<b>Casi Siempre</b>	23	57%
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 17***¿Cree que la distribución y ubicación de las visitas afecta su productividad?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	3	7%
<b>Casi Siempre</b>	21	53%
<b>Nunca</b>	16	40%
<b>Total</b>	40	100%

**Elaborado por:** Cornejo (2021)



**Tabla 18**

*¿El medio de transporte que dispone cuenta con las condiciones idóneas para su recorrido diario?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
Siempre	26	65%	
Casi Siempre	14	35%	
Nunca	0	0	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 19**

*En el medio de transporte asignado; ¿Cuál de los siguientes factores puede afectar el desarrollo normal de las visitas planificadas?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
El estado de las llantas	1	2%	
Problemas de aire acondicionado	0	0	
Combustible	4	10%	
Problemas de motor	35	88%	
Documentación vehicular actualizada	0	0	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 20**

*¿Ha recibido Ud. capacitación sobre atención al cliente?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
Si	36	90%	
No	4	10%	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 21***¿En los domicilios tiene Ud. fácil acceso al medidor?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Si</b>	12	30%	
<b>No</b>	28	70%	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 22***¿Presenta con frecuencia problemas con los usuarios del medidor por la suspensión del servicio?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Siempre</b>	3	7%	
<b>Casi Siempre</b>	34	85%	
<b>Nunca</b>	3	8%	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 23***¿Cuenta usted con capacitación que le permita manejar complicaciones con los usuarios de los medidores al momento de realizar la suspensión del servicio?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Si</b>	39	97%	
<b>No</b>	1	3%	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)**Tabla 24***¿Los usuarios del medidor realizan el pago del valor pendiente de manera inmediata?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Siempre</b>	7	17%	
<b>Casi Siempre</b>	33	83%	
<b>Nunca</b>	0	0	
<b>Total</b>	40	100%	

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 25**

*¿Los usuarios del medidor cancelan la totalidad de la deuda, al momento de la suspensión del servicio?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	17	43%
Casi Siempre	23	57%
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 26**

*¿Con qué frecuencia los usuarios del medidor pueden llegar a ofrecer coimas o sobornos para evitar la suspensión del servicio?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy frecuentemente	0	0
Frecuentemente	2	5%
Poco Frecuente	38	95%
Casi nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 27**

*¿Recibe Ud. algún reconocimiento o estímulo cuando cumple con la totalidad de las visitas planificadas?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	37	92%
Casi Siempre	3	8%
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 28**

*¿La compañía para la que Ud. labora lleva a cabo con frecuencia evaluaciones de su rendimiento?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	40	100%
Casi Siempre	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

**Tabla 29**

*¿Cree Ud. que su trabajo es productivo para la compañía?*

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	40	100%
No	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

## Anexo 4: Entrevista

**Objetivo:** Identificar la metodología de trabajo aplicada para generar efectividad en el proceso de cobranza.

1. ¿Cómo planifica CNEL el reparto de la cartera de clientes a los contratistas?
2. ¿Cuáles son las políticas de crédito que tiene CNEL para los usuarios de los medidores?
3. ¿Cuáles son las políticas de cobranza con las que cuenta CNEL?
4. ¿Cuáles son los canales que utiliza CNEL para dar a conocer las políticas de cobranza a los usuarios?
5. ¿Cuánto tiempo se demoran los clientes en cancelar los valores de consumo de energía?
6. ¿Cuál es el promedio de rotación de las cuentas por cobrar de CNEL?
7. ¿Tienen alguna política de antigüedad máxima de las cuentas por cobrar en CNEL?
8. ¿Qué sucede si un cliente tiene una cuenta que no puede cancelar y se sigue acumulando?
9. ¿Cómo puede CNEL, confirmar que el medidor de un usuario realmente fue robado y no desaparecido intencionalmente?
10. ¿Qué beneficios obtiene el usuario del medidor al realizar este tipo de acto?
11. ¿Cuáles son las políticas para asignar un valor por cobrar como incobrable?
12. ¿Qué tan beneficioso ha resultado para CNEL la automatización del pago de las planillas de consumo eléctrico?
13. ¿Qué tan conveniente es realizar convenios de pago con los clientes?
14. ¿Cuál es promedio de cumplimiento de estos convenios?
15. ¿Cuáles son las razones por las que las personas no cancelan los valores completos de su servicio de energía?
16. ¿El sistema acepta pagos parciales? Si la respuesta es sí; ¿Cuál es la razón?
17. ¿Cuáles son las estrategias para lograr que los clientes paguen a tiempo?
18. ¿Cuál es el promedio de pagos a tiempo?
19. ¿Cómo establece CNEL los indicadores de eficiencia y eficacia para los contratistas?
20. ¿Considera Ud. que los indicadores establecidos son alcanzables, tomando en cuenta que existen factores externos que pueden influir en su normal desarrollo?
21. ¿Por qué CNEL aplica una multa tan enérgica a los contratistas que no llegan a los indicadores de eficiencia?
22. ¿Cuáles son los beneficios obtenidos de la tercerización de la gestión de Cobranza?
23. ¿CNEL ha cumplido con los objetivos de cobranzas que se ha establecido?

### Anexo 5: Ficha de Observación

Ficha de observación						
Proceso de notificación de suspensión del servicio de energía eléctrica						
Detalle del proceso	Cumple		Total	Porcentaje		Estado
	SI	NO				
El Notificador, comunica de forma verbal y escrita al usuario o cliente de la entidad contratante con anticipación la suspensión del servicio	20		20	100%	0%	
El Notificador, ingresa la información de aviso de corte en el amobile (aplicación que verifica la ejecución del trámite con sus respectivas novedades)	20		20	100%	0%	
El Notificador, reportar oportunamente al supervisor las novedades suscitadas durante la comunicación de suspensión de servicio	20		20	100%	0%	
El Notificador, incentiva el pago rezagado de los clientes	19	1	20	95%	5%	
El notificador, cumple con el número de comunicaciones establecidas por la empresa	14	6	20	70%	30%	Por inconvenientes técnicos y de comunicación en ocasiones no se cumplen con el número de comunicaciones establecidas.
PROCESO DE CORTE DEL SERVICIO DE ENERGIA ELÉCTRICA						
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		Total	Porcentaje		Estado
	SI	NO				
El equipo de corte ubica con prontitud el domicilio en el que debe realizar la suspensión del servicio	18	2	20	90%	10%	
El equipo de corte saluda al usuario y se identifica de manera apropiada	19	1	20	95%	5%	
El equipo de corte notifica al usuario las razones por las que debe suspender el servicio de energía eléctrica	16	4	20	80%	20%	El equipo de corte solo procede a la gestión de corte, las notificaciones se realizan mediante otro encargado.
El equipo de corte notifica al usuario lo que debe hacer para evitar la suspensión del servicio eléctrico	15	5	20	75%	25%	El equipo de corte no es el responsable de notificar al cliente, este tiene conocimiento de las políticas que tiene la

						empresa eléctrica cuando el usuario se pasa de los días permitidos para pagar.
El equipo de corte puede acceder sin complicaciones hacia el medidor del usuario para llevar a cabo la suspensión del servicio eléctrico	14	6	20	70%	30%	Existen muchos casos en los que el cliente no permite el ingreso al predio lo que dificulta el realizar la gestión de manera oportuna.
El equipo de corte maneja de manera apropiada los inconvenientes que puedan suscitarse durante la suspensión del servicio	19	1	20	95%	5%	
El equipo de corte controla oportunamente las situaciones que pueden retrasar el proceso de corte	20	0	20	100%	0%	
El equipo de corte, recibe asistencia oportuna del área de planificación y del departamento de soporte técnico del amobile en caso de contratiempos	20	0	20	100%	0%	
El equipo de corte notifica al supervisor los domicilios en los cuales se presentaron inconvenientes o propuestas de sobornos y coimas	20	0	20	100%	0%	
El equipo de corte realiza las suspensiones de acuerdo a las normas y procedimientos técnicos y de seguridad industrial	19	1	20	95%	5%	
El equipo de corte registra y reportar novedades oportunamente al supervisor	20	0	20	100%	0%	
El equipo de corte cumple con el número de suspensiones establecidas por la empresa	15	5	20	75%	25%	Hay clientes que no están georreferenciados lo que limita el cumplimiento de las metas
El equipo de corte cuida la imagen de la entidad contratante, así como su imagen corporativa en todo momento	20	0	20	100%	0%	
<b>PROCESO DE RECONEXIÓN DEL SERVICIO DE ENERGIA ELÉCTRICA</b>						
<b>DETALLE DEL PROCESO</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>		<b>Estado</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>				

El equipo de reconexión ubica con prontitud el domicilio para reestablecer el servicio de energía eléctrica	18	2	20	90%	10%	
El equipo de reconexión certifica a través del aplicativo amoblie que el usuario haya realizado el pago del valor pendiente por el servicio	19	1	20	95%	5%	
El equipo de reconexión realiza la conexión del servicio de acuerdo con las normativas de seguridad reglamentarias	20	0	20	100%	0%	
El equipo de reconexión cumple con el número de conexiones establecidas por la empresa	19	1	20	95%	5%	
El equipo de reconexión cuida la imagen de la entidad contratante, así como su imagen corporativa en todo momento	20	0	20	100%	0%	

**Elaborado por:** La autora



### Anexo 6: Resumen de Cortes y Reconexiones

Cuadrilla	ene-21				feb-21				mar-21			
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas
Equipo de Trabajo 1	769	36	541	5	711	35	517	5	769	36	534	5
Equipo de Trabajo 2	1034	68	826	40	944	64	772	40	1034	66	812	40
Equipo de Trabajo 3	714	25	601	12	673	25	576	12	714	25	587	12
Equipo de Trabajo 4	1028	136	804	30	871	136	757	30	1028	136	783	30
Equipo de Trabajo 5	1046	46	968	146	987	43	810	143	1046	46	915	146
Equipo de Trabajo 6	1038	41	831	12	997	41	819	12	1038	40	813	12
Equipo de Trabajo 7	927	57	688	63	870	57	625	63	927	54	682	63
Equipo de Trabajo 8	1000	38	807	11	962	38	796	11	1000	38	807	11
Equipo de Trabajo 9	722	37	516	21	685	37	495	21	722	36	499	21
Equipo de Trabajo 10	1040	50	804	37	990	50	767	37	1040	45	791	37
Equipo de Trabajo 11	821	48	719	57	759	46	652	56	821	44	706	57
Equipo de Trabajo 12	997	27	940	122	951	26	804	118	997	27	949	122
Equipo de Trabajo 13	904	62	672	24	800	55	624	24	904	62	672	24
Equipo de Trabajo 14	1014	15	798	14	999	15	784	14	1014	15	798	14
Equipo de Trabajo 15	194		142	10	194		132	10	194	0	150	10
Equipo de Trabajo 16	1013	38	795	38	939	37	724	38	1013	38	795	38
Equipo de Trabajo 17	1013	54	846	64	924	53	752	64	1013	54	846	64
Equipo de Trabajo 18	797	45	591	23	736	42	559	23	797	45	591	23
Equipo de Trabajo 19	1000	40	771	17	960	40	754	17	1000	41	778	17
Equipo de Trabajo 20	993	54	802	29	939	54	773	29	993	56	818	29
<b>Total general</b>	<b>18.064</b>	<b>917</b>	<b>14.462</b>	<b>775</b>	<b>16.891</b>	<b>894</b>	<b>13.492</b>	<b>767</b>	<b>18.064</b>	<b>904</b>	<b>14.326</b>	<b>775</b>

Cuadrilla	abr-21				may-21				jun-21				TOTAL	
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Total Cortes	Cortes No Realizados	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas
Equipo de Trabajo 1	650	36	548	100	662	105	509	82	628	108	501	97	356	294
Equipo de Trabajo 2	963	62	763	112	1010	92	704	116	874	185	660	181	537	529
Equipo de Trabajo 3	658	66	539	84	706	96	493	84	614	142	455	136	379	340
Equipo de Trabajo 4	912	104	726	126	927	110	724	132	925	156	644	143	778	491
Equipo de Trabajo 5	1005	88	797	156	1048	132	756	135	1025	88	789	144	443	870
Equipo de Trabajo 6	928	104	742	121	943	137	715	118	883	42	794	176	405	451
Equipo de Trabajo 7	779	86	669	122	873	93	619	107	762	43	705	146	390	564
Equipo de Trabajo 8	905	73	734	134	978	35	734	99	884	41	736	185	263	451
Equipo de Trabajo 9	661	40	508	60	647	22	544	56	623	54	506	86	226	265
Equipo de Trabajo 10	978	26	789	84	965	46	785	81	869	51	748	209	268	485
Equipo de Trabajo 11	805	23	703	82	793	36	689	95	778	44	661	130	241	477
Equipo de Trabajo 12	969	58	843	123	1051	35	818	89	948	66	790	189	239	763
Equipo de Trabajo 13	821	29	696	95	844	39	686	72	794	59	670	118	306	357
Equipo de Trabajo 14	986	28	792	74	967	34	770	109	912	78	748	142	185	367
Equipo de Trabajo 15	198	3	168	18	203	8	153	23	188	22	144	33	33	104
Equipo de Trabajo 16	921	24	795	111	964	32	774	81	902	108	688	153	277	459
Equipo de Trabajo 17	947	36	801	106	959	40	779	112	908	84	721	177	321	587
Equipo de Trabajo 18	737	24	633	70	753	24	616	71	725	65	594	80	245	290
Equipo de Trabajo 19	918	24	778	109	973	37	737	82	914	55	745	115	237	357
Equipo de Trabajo 20	951	27	788	106	957	45	744	85	881	78	770	102	314	380
<b>Total general</b>	<b>16.692</b>	<b>961</b>	<b>13.812</b>	<b>1.993</b>	<b>17.223</b>	<b>1.198</b>	<b>13.349</b>	<b>1.829</b>	<b>16.037</b>	<b>1.569</b>	<b>13.069</b>	<b>2.742</b>	<b>6.443</b>	<b>8.881</b>

### Anexo 7: Cortes y Reconexiones no realizadas

Cuadrilla	ene-21		feb-21		mar-21		abr-21		may-21		jun-21		TOTAL	
	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas	Cortes No Realizados	Reconexiones No Realizadas
Equipo de Trabajo 1	36	5	35	5	36	5	36	100	105	82	108	97	356	294
Equipo de Trabajo 2	68	40	64	40	66	40	62	112	92	116	185	181	537	529
Equipo de Trabajo 3	25	12	25	12	25	12	66	84	96	84	142	136	379	340
Equipo de Trabajo 4	136	30	136	30	136	30	104	126	110	132	156	143	778	491
Equipo de Trabajo 5	46	146	43	143	46	146	88	156	132	135	88	144	443	870
Equipo de Trabajo 6	41	12	41	12	40	12	104	121	137	118	42	176	405	451
Equipo de Trabajo 7	57	63	57	63	54	63	86	122	93	107	43	146	390	564
Equipo de Trabajo 8	38	11	38	11	38	11	73	134	35	99	41	185	263	451
Equipo de Trabajo 9	37	21	37	21	36	21	40	60	22	56	54	86	226	265
Equipo de Trabajo 10	50	37	50	37	45	37	26	84	46	81	51	209	268	485
Equipo de Trabajo 11	48	57	46	56	44	57	23	82	36	95	44	130	241	477
Equipo de Trabajo 12	27	122	26	118	27	122	58	123	35	89	66	189	239	763
Equipo de Trabajo 13	62	24	55	24	62	24	29	95	39	72	59	118	306	357
Equipo de Trabajo 14	15	14	15	14	15	14	28	74	34	109	78	142	185	367
Equipo de Trabajo 15		10		10		10	3	18	8	23	22	33	33	104
Equipo de Trabajo 16	38	38	37	38	38	38	24	111	32	81	108	153	277	459
Equipo de Trabajo 17	54	64	53	64	54	64	36	106	40	112	84	177	321	587
Equipo de Trabajo 18	45	23	42	23	45	23	24	70	24	71	65	80	245	290
Equipo de Trabajo 19	40	17	40	17	41	17	24	109	37	82	55	115	237	357
Equipo de Trabajo 20	54	29	54	29	56	29	27	106	45	85	78	102	314	380
<b>Total general</b>	<b>917</b>	<b>775</b>	<b>894</b>	<b>767</b>	<b>904</b>	<b>775</b>	<b>961</b>	<b>1.993</b>	<b>1.198</b>	<b>1.829</b>	<b>1.569</b>	<b>2.742</b>	<b>6.443</b>	<b>8.881</b>

### Anexo 8: Cortes y Reconexiones no realizadas por equipo

Cuadrilla	ene-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	769	36	77	-41	541	5	81	-76
Equipo de Trabajo 2	1034	68	103	-35	826	40	124	-84
Equipo de Trabajo 3	714	25	71	-46	601	12	90	-78
Equipo de Trabajo 4	1028	136	103	33	804	30	121	-91
Equipo de Trabajo 5	1046	46	105	-59	968	146	145	1
Equipo de Trabajo 6	1038	41	104	-63	831	12	125	-113
Equipo de Trabajo 7	927	57	93	-36	688	63	103	-40
Equipo de Trabajo 8	1000	38	100	-62	807	11	121	-110
Equipo de Trabajo 9	722	37	72	-35	516	21	77	-56
Equipo de Trabajo 10	1040	50	104	-54	804	37	121	-84
Equipo de Trabajo 11	821	48	82	-34	719	57	108	-51
Equipo de Trabajo 12	997	27	100	-73	940	122	141	-19
Equipo de Trabajo 13	904	62	90	-28	672	24	101	-77
Equipo de Trabajo 14	1014	15	101	-86	798	14	120	-106
Equipo de Trabajo 15	194		19	-19	142	10	21	-11
Equipo de Trabajo 16	1013	38	101	-63	795	38	119	-81
Equipo de Trabajo 17	1013	54	101	-47	846	64	127	-63
Equipo de Trabajo 18	797	45	80	-35	591	23	89	-66
Equipo de Trabajo 19	1000	40	100	-60	771	17	116	-99
Equipo de Trabajo 20	993	54	99	-45	802	29	120	-91
<b>Total general</b>	<b>18.064</b>	<b>917</b>	<b>1.806</b>		<b>14.462</b>	<b>775</b>	<b>2.169</b>	

Cuadrilla	feb-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	711	35	71	-36	517	5	78	-73
Equipo de Trabajo 2	944	64	94	-30	772	40	116	-76
Equipo de Trabajo 3	673	25	67	-42	576	12	86	-74
Equipo de Trabajo 4	871	136	87	49	757	30	114	-84
Equipo de Trabajo 5	987	43	99	-56	810	143	122	22
Equipo de Trabajo 6	997	41	100	-59	819	12	123	-111
Equipo de Trabajo 7	870	57	87	-30	625	63	94	-31
Equipo de Trabajo 8	962	38	96	-58	796	11	119	-108
Equipo de Trabajo 9	685	37	69	-32	495	21	74	-53
Equipo de Trabajo 10	990	50	99	-49	767	37	115	-78
Equipo de Trabajo 11	759	46	76	-30	652	56	98	-42
Equipo de Trabajo 12	951	26	95	-69	804	118	121	-3
Equipo de Trabajo 13	800	55	80	-25	624	24	94	-70
Equipo de Trabajo 14	999	15	100	-85	784	14	118	-104
Equipo de Trabajo 15	194		19	-19	132	10	20	-10
Equipo de Trabajo 16	939	37	94	-57	724	38	109	-71
Equipo de Trabajo 17	924	53	92	-39	752	64	113	-49
Equipo de Trabajo 18	736	42	74	-32	559	23	84	-61
Equipo de Trabajo 19	960	40	96	-56	754	17	113	-96
Equipo de Trabajo 20	939	54	94	-40	773	29	116	-87
<b>Total general</b>	<b>16.891</b>	<b>894</b>	<b>1.689</b>		<b>13.492</b>	<b>767</b>	<b>2.024</b>	

Cuadrilla	mar-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	769	36	77	-41	534	5	80	-75
Equipo de Trabajo 2	1034	66	103	-37	812	40	122	-82
Equipo de Trabajo 3	714	25	71	-46	587	12	88	-76
Equipo de Trabajo 4	1028	136	103	33	783	30	117	-87
Equipo de Trabajo 5	1046	46	105	-59	915	146	137	9
Equipo de Trabajo 6	1038	40	104	-64	813	12	122	-110
Equipo de Trabajo 7	927	54	93	-39	682	63	102	-39
Equipo de Trabajo 8	1000	38	100	-62	807	11	121	-110
Equipo de Trabajo 9	722	36	72	-36	499	21	75	-54
Equipo de Trabajo 10	1040	45	104	-59	791	37	119	-82
Equipo de Trabajo 11	821	44	82	-38	706	57	106	-49
Equipo de Trabajo 12	997	27	100	-73	949	122	142	-20
Equipo de Trabajo 13	904	62	90	-28	672	24	101	-77
Equipo de Trabajo 14	1014	15	101	-86	798	14	120	-106
Equipo de Trabajo 15	194	0	19	-19	150	10	23	-13
Equipo de Trabajo 16	1013	38	101	-63	795	38	119	-81
Equipo de Trabajo 17	1013	54	101	-47	846	64	127	-63
Equipo de Trabajo 18	797	45	80	-35	591	23	89	-66
Equipo de Trabajo 19	1000	41	100	-59	778	17	117	-100
Equipo de Trabajo 20	993	56	99	-43	818	29	123	-94
<b>Total general</b>	<b>18.064</b>	<b>904</b>	<b>1.806</b>		<b>14.326</b>	<b>775</b>	<b>2.149</b>	

Cuadrilla	abr-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	650	36	65	-29	548	100	82	18
Equipo de Trabajo 2	963	62	96	-34	763	112	114	-2
Equipo de Trabajo 3	658	66	66	0	539	84	81	3
Equipo de Trabajo 4	912	104	91	13	726	126	109	17
Equipo de Trabajo 5	1005	88	101	-13	797	156	120	36
Equipo de Trabajo 6	928	104	93	11	742	121	111	10
Equipo de Trabajo 7	779	86	78	8	669	122	100	22
Equipo de Trabajo 8	905	73	91	-18	734	134	110	24
Equipo de Trabajo 9	661	40	66	-26	508	60	76	-16
Equipo de Trabajo 10	978	26	98	-72	789	84	118	-34
Equipo de Trabajo 11	805	23	81	-58	703	82	105	-23
Equipo de Trabajo 12	969	58	97	-39	843	123	126	-3
Equipo de Trabajo 13	821	29	82	-53	696	95	104	-9
Equipo de Trabajo 14	986	28	99	-71	792	74	119	-45
Equipo de Trabajo 15	198	3	20	-17	168	18	25	-7
Equipo de Trabajo 16	921	24	92	-68	795	111	119	-8
Equipo de Trabajo 17	947	36	95	-59	801	106	120	-14
Equipo de Trabajo 18	737	24	74	-50	633	70	95	-25
Equipo de Trabajo 19	918	24	92	-68	778	109	117	-8
Equipo de Trabajo 20	951	27	95	-68	788	106	118	-12
<b>Total general</b>	<b>16.692</b>	<b>961</b>	<b>1.669</b>		<b>13.812</b>	<b>1.993</b>	<b>2.072</b>	

Cuadrilla	may-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	662	105	66	39	509	82	76	6
Equipo de Trabajo 2	1010	92	101	-9	704	116	106	10
Equipo de Trabajo 3	706	96	71	25	493	84	74	10
Equipo de Trabajo 4	927	110	93	17	724	132	109	23
Equipo de Trabajo 5	1048	132	105	27	756	135	113	22
Equipo de Trabajo 6	943	137	94	43	715	118	107	11
Equipo de Trabajo 7	873	93	87	6	619	107	93	14
Equipo de Trabajo 8	978	35	98	-63	734	99	110	-11
Equipo de Trabajo 9	647	22	65	-43	544	56	82	-26
Equipo de Trabajo 10	965	46	97	-51	785	81	118	-37
Equipo de Trabajo 11	793	36	79	-43	689	95	103	-8
Equipo de Trabajo 12	1051	35	105	-70	818	89	123	-34
Equipo de Trabajo 13	844	39	84	-45	686	72	103	-31
Equipo de Trabajo 14	967	34	97	-63	770	109	116	-7
Equipo de Trabajo 15	203	8	20	-12	153	23	23	0
Equipo de Trabajo 16	964	32	96	-64	774	81	116	-35
Equipo de Trabajo 17	959	40	96	-56	779	112	117	-5
Equipo de Trabajo 18	753	24	75	-51	616	71	92	-21
Equipo de Trabajo 19	973	37	97	-60	737	82	111	-29
Equipo de Trabajo 20	957	45	96	-51	744	85	112	-27
<b>Total general</b>	<b>17.223</b>	<b>1.198</b>	<b>1.722</b>		<b>13.349</b>	<b>1.829</b>	<b>2.002</b>	



Cuadrilla	jun-21							
	Total Cortes	Cortes No Realizados	Eficiencia 10%	Variación	Total Reconexiones	Reconexiones No Realizadas	Eficacia 15%	Variación
Equipo de Trabajo 1	628	108	63	45	501	97	75	22
Equipo de Trabajo 2	874	185	87	98	660	181	99	82
Equipo de Trabajo 3	614	142	61	81	455	136	68	68
Equipo de Trabajo 4	925	156	93	64	644	143	97	46
Equipo de Trabajo 5	1025	88	103	-15	789	144	118	26
Equipo de Trabajo 6	883	42	88	-46	794	176	119	57
Equipo de Trabajo 7	762	43	76	-33	705	146	106	40
Equipo de Trabajo 8	884	41	88	-47	736	185	110	75
Equipo de Trabajo 9	623	54	62	-8	506	86	76	10
Equipo de Trabajo 10	869	51	87	-36	748	209	112	97
Equipo de Trabajo 11	778	44	78	-34	661	130	99	31
Equipo de Trabajo 12	948	66	95	-29	790	189	119	71
Equipo de Trabajo 13	794	59	79	-20	670	118	101	18
Equipo de Trabajo 14	912	78	91	-13	748	142	112	30
Equipo de Trabajo 15	188	22	19	3	144	33	22	11
Equipo de Trabajo 16	902	108	90	18	688	153	103	50
Equipo de Trabajo 17	908	84	91	-7	721	177	108	69
Equipo de Trabajo 18	725	65	73	-8	594	80	89	-9
Equipo de Trabajo 19	914	55	91	-36	745	115	112	3
Equipo de Trabajo 20	881	78	88	-10	770	102	116	-14
<b>Total general</b>	<b>16.037</b>	<b>1.569</b>	<b>1.604</b>		<b>13.069</b>	<b>2.742</b>	<b>1.960</b>	

### Anexo 9: Tabla de datos de los expertos

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Título Profesional:</b>	<b>Área de especialización:</b>	<b>Años de Experiencia:</b>	<b>Correo Electrónico</b>
<b>Oscar Vélez</b>	Ingeniero	Administración de Empresas	13 años	alligui@hotmail.com
<b>Steven Peláez</b>	ingeniero	Comercial	9 años	stevenp@gmail.com
<b>Wilson Molina</b>	Ingeniero en Sistema	Redes y Software	12 años	wilsonen1978@gmail.com

**Elaborado por:** Cornejo (2021)

## Anexo 10: Validaciones de los expertos

### Ronda 1

¿Esta Ud. familiarizado con el proceso de cobranza de los servicios de energía eléctrica de la CNEL?	¿Considera Ud. que un Manual Operativo para el proceso de Cobranza de los servicios eléctricos es beneficioso para las empresas tercerizadoras?
5	5
5	5
4	5

Elaborado por: Cornejo (2021)

### Ronda 2

El manual cuenta con una estructura adecuada	Se han incluido todos los elementos que requiere un manual	Se han considerado todas las actividades dentro de los procesos de notificación, corte y reconexión	El procedimiento de seguimiento y control está acorde a las necesidades del manual	Las estrategias propuestas permiten cumplir con los indicadores de eficiencia y eficacia	El contenido del manual es entendible y de fácil comprensión	La información incluida en el manual es de utilidad para los usuarios	Es factible la aplicación del presente manual en otras empresas
5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	5	4	4

Elaborado por: Cornejo (2021)