



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTION DE COBRANZAS PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA
PROVINCIAL COTOPAXI.

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación.**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Ing. María Gabriela Vaca Jiménez

Director:

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

Ambato – Ecuador

Agosto 2016

Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por

Ing. María Gabriela Vaca Jiménez

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Agosto 2016

Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

Aprobado por:

Varma Hernández Junco, Phd
Presidente del Comité calificador
Directora DIP

Dr. Mg. José Luis Viteri Medina
Miembro Calificador

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espin, MBA
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mag. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación
Agosto 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. María Gabriela Vaca Jiménez

Director: Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

El servicio Eléctrico Público se encuentra regido por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (*MEER*), quien tiene el control y regulación sobre el sector eléctrico ecuatoriano y cuya función es generar satisfacción a las necesidades de energía eléctrica. De igual manera el Consejo Nacional de Electricidad (*CONELEC*) que tiene como principal objetivo proporcionar al país un servicio eléctrico de calidad que garantice su desarrollo económico y social.

La empresa eléctrica no puede ejecutar los proyectos para brindar un servicio de calidad, ya que no han podido llegar a zonas donde no se cuenta con este servicio aún, así como tampoco la implementación de nuevos canales de recaudación para garantizar una mejor calidad de la cartera, y contar con la liquidez necesaria.

Del análisis realizado se determina que con corte al 31 de diciembre de 2014 la cartera vencida es de \$6'822.904,41 del total de clientes (*públicos y privados*) que representan 86.742 cuentas (*medidores*), que se da debido a la ausencia de procedimientos y estrategias de cobro, este aspecto ha sido considerado para la elaboración del Modelo de Gestión de Cobranzas, que es el resultado del presente proyecto de investigación y desarrollo.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, María Gabriela Vaca Jiménez, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0502299597, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. María Gabriela Vaca Jiménez

C.I. 0502299597

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante cada día, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional y mi compañía, a mi bebe por ser mi mayor motivación, a mis padres quienes han sido y seguirán siendo la guía para llegar a este punto de mi carrera y a mi director de tesis por entregarme sus conocimientos y lo más valioso su amistad para realizar este proyecto de grado.

Reconocimientos

Joaquín, posiblemente no entiendas mis palabras pero para cuando crezcas, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí, eres la razón que me levanta cada día a esforzarme por el presente y el mañana, Bebe quién me prestó el tiempo que le pertenecía gracias hijo mío.

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío, por tu bondad y sacrificio, gracias por estar siempre a mi lado Gordito.

Gracias linda familia por estar pendiente de todo lo que me sucede y por ser fuente de energía cuando lo necesito.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto de grado.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmers.

Resumen

Para establecer el modelo de gestión producto de este proyecto de investigación y desarrollo se realiza un análisis de campo a la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. Partiendo de la información obtenida mediante entrevistas a los miembros del área de cartera, agencias y a clientes del sector investigado; se han determinado las falencias existentes; además se definen las herramientas de gestión que apoyarán a la recuperación y disminución de la cartera vencida. Este modelo de gestión está basado en tres herramientas o estrategias principales que son: diseño de la cadena de valor que incluye análisis de la estructura de la organización e información financiera, diseño del plan estratégico y elaboración e implementación de estrategias de cobranza. Para la elaboración de este modelo se considera la información levantada en la empresa así como en su misión y visión, investigación con la que se construye la matriz FODA que permite establecer estrategias que son verificadas mediante proyecciones de ingresos y gastos de implementación, considerando los indicadores que se establecen en el cuadro de mando integral. El objetivo principal del presente proyecto es permitir a la empresa analizada mejorar sus índices de cartera vencida lo cual permitirá tener mayor liquidez, con la que seguirá brindando un servicio de calidad a sus clientes y atenderán a las áreas a las que aún no han llegado con sus servicios.

Palabras claves: gestión, cobranza, empresas eléctricas.

Abstract

A management model based on this research and development project was done through a field research at Empresa Electrica Provincial Cotopaxi. The information was obtained through interviews to the members of the collection department, the staff of different offices and the customers where the research was applied. The remaining shortcomings and the management tools were determined to help recovering and reducing past-due portfolio. This management model is based on three main strategies or tools that includes: the designing of the value chain that involves the analysis of the organizational structure and financial information; a strategic plan design and the development and implementation of collection strategies. For the development of this model, the information gathered from the company as well as the mission and vision was considered to establish the SWOT matrix in order to propose the strategies that will be tested throughout implementation revenue and expenditure projections, considering the indicators that are established within the balance scorecard. The main objective of this project is to enable this company to improve the rates of non-performing loans which will allow to have greater liquidity, always providing quality customer-care and covering the areas that have not yet come up with its services.

Keywords: management, collection, electric utilities.

TABLA DE CONTENIDOS

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
<i>DEDICATORIA</i>	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tablas	xiii
1. Introducción	1
1.1. Presentación del Trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas	5
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5. Objetivos	6
2.5.1. Objetivo General.....	6
2.5.2. Objetivos Específicos.....	6
2.6. Delimitación funcional.....	6
2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?	6
3. Marco Teórico	7

3.1.	Definiciones y conceptos	7
3.1.1.	Gestión.....	7
3.1.2.	Modelo de Gestión	8
3.1.3.	Modelo de Gestión en las Instituciones Públicas.....	11
3.1.4.	Control Interno	12
3.1.5.	Gestión de Cobranzas.....	13
3.1.6.	Cartera	16
3.1.7.	Análisis FODA.....	18
3.1.8.	Juicio de Coactiva.....	21
3.2.	Estado del Arte.....	21
4.	Metodología.....	25
4.1.	Diagnóstico	25
4.1.1.	Información de la Empresa.	25
4.1.2.	Recolección de Información.....	31
4.1.3.	Matriz de Actividades a realizarse para la recopilación de información.....	32
4.2.	Métodos aplicados.....	38
4.2.1.	Nivel o Tipo de Investigación	38
4.3.	Materiales y Herramientas	39
4.3.1.	Fuentes de Información	39
4.4.	Herramientas para obtener información	40
4.4.1.	Observación directa.....	40
4.4.2.	Encuesta.....	40
4.5.	Población y Muestra	41
4.6.	Tabulación de Resultados	43
4.6.1.	Tabulación de las encuestas.....	43

5. Resultados	64
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	64
5.2. Análisis de la Cadena de Valor	65
5.3. Plan Estratégico	75
5.4. Elaboración de Estrategias de Cobranza	80
5.5. Evaluación de resultados.....	88
5.4. Análisis de Resultados	91
5.5. Recursos y Costos	92
6. Conclusiones y Recomendaciones	93
6.1. Conclusiones	93
6.2. Recomendaciones	94
Apéndice A. Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA.....	95
Apéndice B. Encuesta dirigida a los clientes de ELEPCOSA.....	99
Apéndice C. Convenio pronto pago.....	102
Apéndice D. Reglamento para la gestión de depuración y recuperación de cartera vencida.....	104
Apéndice E. Extracto de la escritura pública de constitución.....	116
Referencias.....	119

Lista de Figuras

1: Modelo de Gestión.....	9
2: Negociación en la Recuperación de Cartera	14
3: Cartera	17
4: Esquema del Proceso de la aplicación del Análisis FODA.....	20
5: Matriz de Actividades	32
6: Pregunta 1 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	44
7: Pregunta 2 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	45
8: Pregunta 3 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	46
9: Pregunta 4 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	47
10: Pregunta 5 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	48
11: Pregunta 6 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	49
12: Pregunta 7 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	50
13: Pregunta 8 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	51
14: Pregunta 9 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)	52
15: Pregunta 10 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	53
16: Pregunta 11 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	54
17: Pregunta 1 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	55
18: Pregunta 2 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	56
19: Pregunta 3 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	57
20: Pregunta 4 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	58
21: Pregunta 5 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	59
22: Pregunta 6 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	60
23: Pregunta 7 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	61
24: Pregunta 8 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	62
25: Pregunta 9 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)	63
26: Modelo de Gestión de Cobranzas	64
27: Mapa de Procesos	66

Lista de Tablas

1: Matriz Causa – Efecto - Solución.....	35
2: Matriz de Caracterización (Pago de Planillas).....	35
3: Análisis FODA.....	36
4: Número de clientes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.....	41
5: Número de clientes encuestados por Cantón.....	43
6: Pregunta 1 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	44
7: Pregunta 2 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	45
8: Pregunta 3 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	45
9: Pregunta 4 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	46
10: Pregunta 5 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	47
11: Pregunta 6 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	48
12: Pregunta 7 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	50
13: Pregunta 8 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	51
14: Pregunta 9 – Encuesta (<i>Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA</i>).....	51
15: Pregunta 10 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	52
16: Pregunta 11 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA).....	54
17: Pregunta 1 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	55
18: Pregunta 2 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	56
19: Pregunta 3 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	57
20: Pregunta 4 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	58
21: Pregunta 5 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	59
22: Pregunta 6 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	60
23: Pregunta 7 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	61
24: Pregunta 8 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	62
25: Pregunta 9 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí).....	63
26: Esquema Balance de Situación Financiera.....	71
27: Esquema del Balance de Resultados.....	72

28: Análisis FODA	75
29: Definición de Objetivos Estratégicos.....	76
30: Indicadores – Objetivos Estratégicos	77
31: Planificación Estratégica.....	78
32: Cuadro de Mando Integral	79
33: Condiciones para acceder al Plan pronto pago.....	83
34: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Agosto-2015	83
35: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Septiembre-2015	84
36: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Octubre-2015.....	84
37: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Noviembre-2015	84
38: Nomenclatura de distribución de Cartera	88
39: Distribución de Cartera del Sector Público	89
40: Distribución de Cartera del Sector Privado.....	89
41: Distribución de Cartera de la Provincia de Cotopaxi	90
42: Proyección de resultados del Modelo de Gestión.....	91
43: Recursos y Costos	92

Capítulo 1

1. Introducción

1.1. Presentación del Trabajo

El presente proyecto de Investigación y Desarrollo se basa en la problemática detectada en el Servicio Eléctrico de la Provincia de Cotopaxi, que se ve reflejado en el deterioro de la cartera, la misma que se presenta por la falta de recaudación que tiene la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi (*ELEPCOSA*), dicha empresa con corte al 31 de diciembre de 2014 ha dejado de percibir un valor de \$6'822.904,41 (*dólares de los Estados Unidos de Norteamérica*). Del total de esta cartera se ha identificado que el 70% está ubicado en el sector residencial (*rural*), que de la investigación preliminar se determina que se da por la falta de un modelo de gestión con procedimientos, funciones y documentos formalmente establecidos y difundidos.

El problema planteado genera dificultades financieras a la Empresa en estudio ya que representa una falta de liquidez que puede influir negativamente en la entrega de un servicio de calidad a sus clientes.

Considerando lo anteriormente expuesto se ha elaborado un modelo de gestión de cobranza para la Empresa *ELEPCOSA*, basados en la información obtenida mediante encuestas a los miembros del área de cartera y agencias, así como a los clientes de la provincia de Cotopaxi, se ha definido la matriz FODA con la que se establecen objetivos estratégicos medibles y alcanzables.

Se desarrollan algunas de las estrategias definidas en el plan estratégico (*Cuadro de Mando Integral*), las cuales podrán ser implementadas en la empresa, además se proyecta una posible recuperación de cartera vencida considerando los indicadores que se han establecido, con lo que se concluye que se recuperará la cartera vencida con corte al 31 de diciembre de 2014 y en lo posible el modelo contribuirá para que esta cartera en los años subsiguientes no crezca.

1.2. Descripción del documento

En el primer Capítulo se realiza una introducción al presente proyecto de investigación y desarrollo en donde se describe el problema detectado y por el cual se está elaborando el Modelo de Gestión planteado, además que se describe brevemente la ejecución del proceso para llegar a cumplir los objetivos establecidos. Se realiza una introducción de las metodologías utilizadas y las fuentes de información, así como las herramientas utilizadas para el levantamiento de la misma.

En el segundo capítulo se realiza la descripción de la propuesta del proyecto de investigación y desarrollo, partiendo del problema detectado por lo que se realiza un análisis de cómo se originó el problema o que lo ocasionó. Además se incluyen el objetivo general y los específicos del presente proyecto. Se incluye además una rápida explicación del alcance y metas que se espera tener con el este proyecto.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico y estado del arte en el que se incluyen los conceptos y definiciones básicas que apoyan en el marco conceptual a la elaboración del proyecto de investigación y desarrollo, se incluye además un breve resumen de trabajos investigativos realizados anteriormente y que tienen relación con el tema desarrollado en el presente proyecto.

En el cuarto capítulo se desarrolla la identificación de la metodología utilizadas, las herramientas que apoyan a la investigación y las fuentes que proporcionan datos importantes sobre la problemática de la empresa, En este capítulo también se analizan los resultados de la entrevista realizada a los miembros del área de cartera y agencias, así como la encuesta realizada a clientes, partiendo de esta información se realiza el levantamiento de la matriz FODA y se elabora la matriz causa - efecto del problema detectado. En este capítulo se realiza también una breve descripción de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A, su estructura, reseña histórica y marco legal regulador.

El quinto capítulo incluye el producto final del presente proyecto de investigación y desarrollo, es así que se incluye como parte del Modelo de Gestión planteado los siguientes procesos: Diseño de la Cadena de Valor, Diseño del Plan Estratégico y Elaboración de Estrategias de cobranza, cada uno desarrollado considerando la información levantada en campo. Para el Diseño de la Cadena de Valor

se incluye la estructura del área de cartera y agencias, la diagramación del proceso (*inexistente en la empresa*) y un análisis financiero básico (*análisis estructural y vertical de estados financieros*), para el Diseño del Plan Estratégico se considera el FODA levantado en el capítulo 4 y se establecen objetivos estratégicos hasta llegar a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, y finalmente para la elaboración de estrategias plantadas se consideran las incluidas en el Cuadro de Mando y se incluye una análisis resumido del procedimiento que se debe plantear y de los resultados que se podrían obtener.

En el sexto y último capítulo se incluyen las conclusiones, recomendaciones y apéndices del presente proyecto, las conclusiones han sido elaboradas considerando cada uno de los objetivos planteados (*general y específicos*) además de las que surgen de la elaboración del Modelo de Gestión con la información levantada, y de cada uno de ellos (*en los casos que aplica*) se elaboran las recomendaciones.

Capítulo 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelos de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

La empresa eléctrica no puede ejecutar los proyectos planificados con anterioridad y nuevas iniciativas para brindar un servicio de calidad a sus clientes, ya que no han podido llegar a zonas donde no se cuenta con este servicio aún, así como tampoco la implementación de nuevos canales de recaudación para garantizar una mejor calidad de la cartera, y contar con la liquidez necesaria.

Del análisis realizado se determina que con corte al 31 de diciembre de 2014 la cartera vencida es de \$6'822.904,41 del total de clientes (*públicos y privados*) que representan 86.742 cuentas (*medidores*), que se da debido a la ausencia de procedimientos y estrategias de cobro, este aspecto ha sido considerado para la elaboración del Modelo de Gestión de Cobranzas, que es el resultado del presente proyecto de investigación y desarrollo.

En la actualidad la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA mantiene convenios con Instituciones financieras para la recaudación de los valores pendientes, que son: Uniblok, Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Deporne - Red Facilito, Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión

Mercadería, Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto, Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Cofipak, Pukara.

El sector público tiene la potestad de iniciar juicios de coactivas para recuperar los valores pendientes de cobro, esta acción se ejecuta cuando los clientes tienen una deuda desde \$1.000,00 hasta \$2.000,00 (*dólares de los Estados Unidos de Norte América*) en planillas vencidas, y en incumplimiento en meses desde 8 hasta 10 meses de mora. Este aspecto ayuda a la recuperación de cartera vencida, sin embargo, es un proceso que retrasa la generación de liquidez para la empresa.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Incremento del porcentaje de cartera vencida en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA.

¿Por qué se origina?

Por la escasa gestión para la recuperación de cartera vencida en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

¿Qué lo origina?

La inexistencia de procedimientos formales y documentados para la recuperación de cartera vencida.

2.4. Formulación de meta

Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General.

Implementar un modelo de gestión de cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA.

2.5.2. Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión de cobranzas.
2. Diagnosticar la situación actual de la recuperación de cartera vencida en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.
3. Establecer el modelo de gestión de cobranzas y sus estrategias para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.
4. Analizar los resultados de la aplicación del modelo de gestión de cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Reducir el valor registrado en cartera vencida.
- Desarrollar estrategias de cobro en función de la materialidad de la cartera vencida y de la normativa vigente.
- Lograr una comunicación clara y oportuna entre el cliente interno y el cliente externo, para que el valor de cartera vencida no se incremente, logrando así la ejecución de los procesos de manera satisfactoria.

Capítulo 3

3. Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Gestión

“El principal objetivo de la gestión es hacer compatibles las necesidades internas de la organización con la satisfacción de los clientes. Su implantación no está libre de dificultades. Por otra parte el cambio en las personas, el enfoque por parte de los directivos a los procesos requiere la utilización de metodologías y herramientas para gestionar su mejora o rediseño. Un eje fundamental será el trabajo en equipo.” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 15)

“Es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades un departamento o empresa. Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio u objetivo. Dentro de los beneficios de la Gestión podemos indicar que permite maximizar las capacidades creativas e innovadoras de la gestión, además que mejora el rendimiento, tanto de la organización como de los equipos de trabajo” (Ocaña , pp. 6,8)

“La Gestión eficaz se entiende que es la capacidad que tiene una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto, mediano y largo plazo. En otras palabras la Gestión representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continua siéndolo.” (Merli , 1997, p. 1)

Como bien lo mencionan los autores antes citados la Gestión eficiente por parte de los directivos permite el logro de objetivos, siempre y cuando se utilicen las herramientas adecuadas.

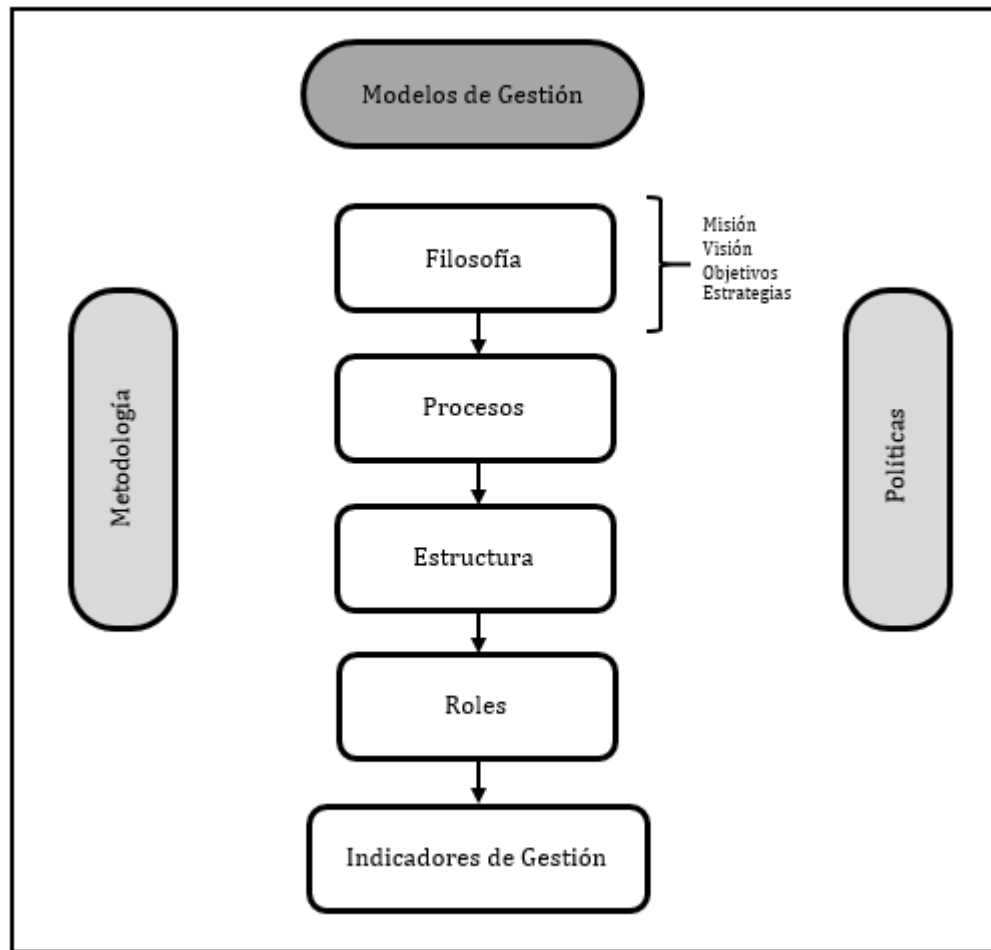
3.1.2. Modelo de Gestión

El término modelo viene del italiano modello, que dependiendo del ámbito con el que se le relaciona puede tomar diferentes significados. Considerando la definición anteriormente expuesta podemos definir al modelo de gestión como al tipo de proceso que puede ser sujeto de imitación para poder llegar a la consecución de un objetivo. (Gallo, 2015)

Para la presente investigación se utilizará un modelo de gestión que según el autor Jaime Loring “consiste en administrar los recursos que posea una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir con los gastos que se puedan generar” (Loring, 2004, pág. 27)

Otro autor Idalberto Chiavenato habla en su obra del modelo de cambio estructural que también será utilizado en esta investigación ya que dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (*como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.*) Y cambios en el comportamiento (*en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.*) conjuntamente. Hay difusión de dos tendencias, en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa y financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro lado, integrados a través de un tratamiento sistémico.” (Chiavenato, 2002, págs. 47-479)

Figura 1: Modelo de Gestión



Fuente: (Chiavenato, 2002)
Autor: Elaboración propia.

En la imagen se resumen lo indicado por los autores mencionados, el modelo de gestión nace de una filosofía que se transforma en procesos que definen la estructura de la organización y por tanto sus responsables y las funciones que ellos deben realizar (*roles*), lo que se puede ver reflejado mediante indicadores de gestión, todo esto va relacionado íntimamente a la metodología aplicada y a las políticas establecidas.

“Un Modelo de Gestión es la identificación de requerimientos funcionales, es la determinación de acciones de mejora, son criterios funcionales del modelo propuesto y por último es el flujo de la información” (Jordi, 2001, p. 54)

“Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés, así un modelo de gestión busca:

- Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- La relación con los clientes se gestionan y se mejoran.” (Hitpass, 2014, p. 83)

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que un Modelo de Gestión permite la mejora de procedimientos en una determinada entidad, siempre que estos se encuentren enfocados y alineados con los objetivos de la institución.

3.1.2.1. Fases del Modelo

“Primera fase:

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda fase:

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

Tercera fase:

Se determina la difusión del modelo, a través de resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.” (Oto Topón, 2011, pp. 15,16)

3.1.2.2. Partes del modelo

“Recolección y análisis de datos:

Consiste en determinar la información necesaria y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye métodos y técnicas que nos ayudan a describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas.

Diagnostico empresarial:

Se enfoca hacia la solución del problema. Se busca determinar e identificar los problemas con sus efectos (*consecuencias*), establecer prioridades y objetivos. Aquí también se establecen estrategias alternativas y se planifica su implementación.

Acción de intervención:

Es la implementación del proceso de desarrollo. En esta etapa se realiza una selección a la intervención más apropiada para solucionar el problema empresarial particular.” (Oto Topón, 2011, pp. 16,17)

3.1.3. Modelo de Gestión en las Instituciones Públicas

“La transparencia, innovación conectividad tecnológica y control de calidad deberían ser cualidades inherentes a toda gestión. Aún más en las entidades de administración pública. Y son precisamente en estos factores en los que está trabajando el actual Gobierno, con la Secretaría Nacional de la Administración Pública (*SNAP*) como la responsable de lograr la eficiencia en la Gestión Pública. De ahí que después de los primeros cuatro años de gobierno y delinear la política del Plan de Buen Vivir, se han enfocado en acciones concretas, incorporando procedimientos y procesos para mantener políticas y proyectos, que no dependen ni del tiempo ni de las tendencias políticas.

Los empleados públicos deben prestar servicios con calidad, ser capaces profesionalmente, pero sobre todo deben ser servidores transparentes y honestos.

La Gestión de calidad permite aplicar procedimientos con estándares internacionales de calidad en las instituciones públicas, sobre todo en los sectores de Salud, Educación y Servicios es algo de lo que no se puede prescindir.

Así en la Salud se está aplicando un Modelo Canadiense, el cual se basa en los siguientes principios: es accesible a todos los ciudadanos, independientemente de sus ingresos, ofrece servicios completos y es de acceso universal.” (Cevallos, 2013)

Así se evidencia que únicamente el sector de la salud cuenta con un modelo de gestión extranjero, el cual se ha adaptado a la realidad del Ecuador. El sector eléctrico no cuenta con un modelo de gestión, por lo que es necesaria la creación del mismo, para poder controlar cada departamento que interactúa en este Servicio.

3.1.4. Control Interno

Como lo menciona (Zapata Sánchez, 2007) “Se define el control interno como “un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

3.1.5.1 Objetivos del control Interno

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa.
- Obtener información exacta.
- Creación de normas y procedimientos internos.
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.

3.1.5.2 Elementos del Control Interno

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno dentro de la entidad es necesario aplicar los siguientes elementos:

- Ambiente de control: Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.
- Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- Procedimientos de control: Son emitidos por la dirección y consiste en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y que son ejecutados por toda la organización. Además brindan las medidas necesarias para afrontar los riesgos.
- Supervisión: Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evaluar si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios.
- Sistema de información y comunicación: Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.”

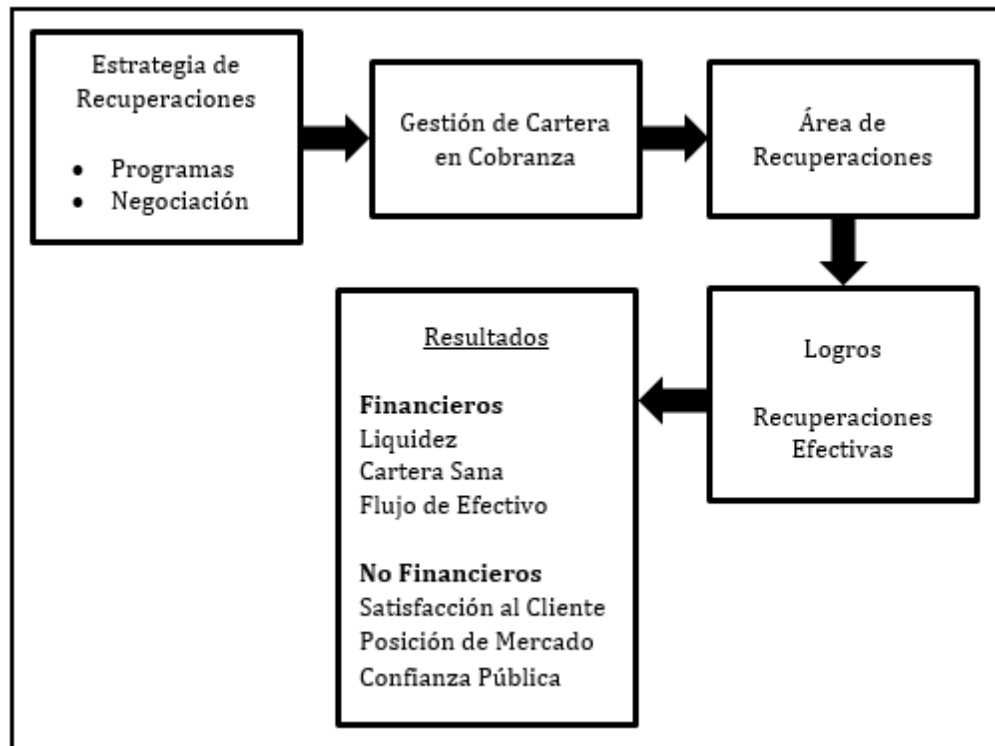
Como bien lo menciona el Control Interno es fundamental, ya que en este caso se enfoca al departamento de cartera y agencias en el cual es fundamental el logro de objetivos con eficacia y eficiencia. Para alcanzar esto, es necesario crear normas y procedimientos internos, los mismos que en este caso disminuirán el valor de la cartera vencida.

3.1.5. Gestión de Cobranzas

“La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.” (InSight, 2008)

Figura 2: Negociación en la Recuperación de Cartera



Fuente: (InSight, 2008)
Autor: Elaboración Propia

El objetivo principal de esta actividad es reactivar la relación comercial con el cliente.

Son las soluciones con la finalidad de establecer procedimientos estratégicos diferenciados en la recuperación de cartera.

Este proceso permite que el cliente se ponga al día en sus obligaciones y tenga pleno conocimiento sobre los canales de recaudación que posee la empresa, los mismos que facilitaran al cliente el pago inmediato mes a mes de dichos valores. Esto permite a la empresa tener una cartera de clientes satisfechos con el servicio recibido.

La gestión de cobranzas busca cambiar la cultura de pago de los clientes, ofreciéndoles varias alternativas de pago, las mismas que sean de acceso fácil e inmediato para los clientes.

3.1.6.1 Estrategias para la gestión de cobranzas en moras tempranas

Como hace referencia (**Barboza, 2013**)

3.1.6.1.1 Envío masivo de SMS

Un recurso de mucha utilidad que puedes utilizar con los deudores en mora temprana, es el envío masivo de SMS o correos electrónicos en donde se incluyan fechas de vencimientos, fechas de pago y saldos adeudados.

El envío de SMS masivo también sirve para etapas tempranas antes de que se concrete la deuda, como forma de recordatorio y estímulo.

Si puedes sustituir las llamadas de los agentes por envíos de mensajes de texto o correos electrónicos, bajarás los costes operativos considerablemente.

3.1.6.1.2 Autoservicio

Una buena estrategia es darle a los deudores la posibilidad de que obtengan información rápida y fácil sobre su mora, a través de un sistema automatizado de consulta disponible 24/7, liberando a tus agentes para que puedan trabajar con otro segmento de contactos más delicado.

Los deudores podrían, por ejemplo, revisar su balance y el estado de su mora, las próximas fechas de vencimiento y solicitar facturas y estados de cuenta para que sean enviadas por correo electrónico.

Al evacuar sus dudas mediante el autoservicio, el cliente se fideliza, al mismo tiempo que se involucra con los aspectos de la facturación y vencimientos, generándole un hábito de pago con la empresa.

3.1.6.1.3 Marcación Predictiva

Para la gestión de contactos con mora temprana, puedes utilizar la marcación automática predictiva o progresiva, lo cual hará que te contactes con más deudores en menos tiempo.

Como se menciona anteriormente, lo que interesa en moras tempranas es el contacto, y precisamente la marcación automática lo que logra son altos índices de contactos, además de incrementar el tiempo efectivo de conversación con los agentes.

Cuanto mayor es la antigüedad de la deuda, más difícil será recuperarla, por lo tanto la eficiencia en lograr el contacto en esta etapa es un requerimiento crítico.

La velocidad con la que contactes a tus deudores, tratando de hacerlo apenas se produce el vencimiento, es la clave en la gestión de la mora temprana.

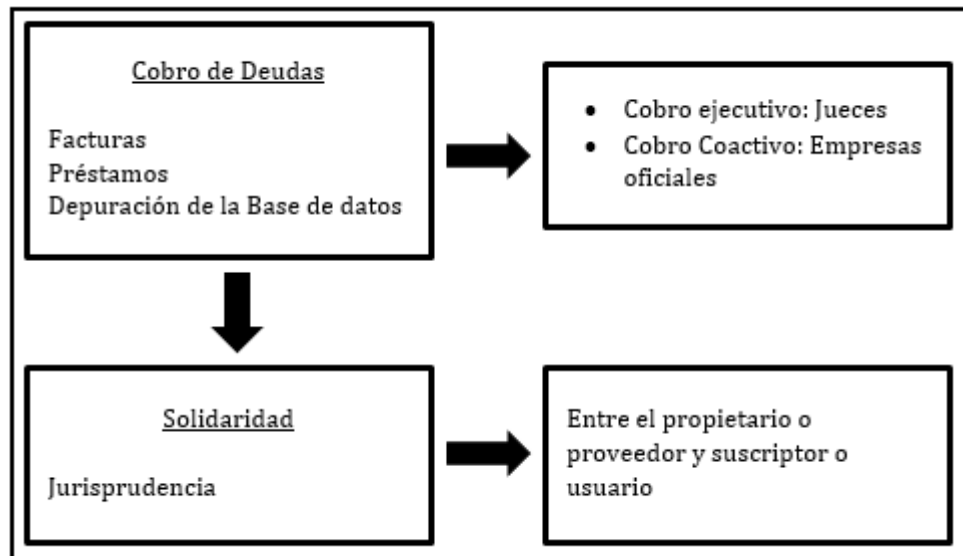
Por último, algo importante que debes tener en cuenta, es que en este tipo de mora la lista de contactos que tienes para llamar es muy grande, por lo tanto es fundamental la aplicación de estrategias de segmentación que te permita atacar primero a los peores pagadores.

3.1.6. Cartera

Como hace referencia (Veintimilla Aguilar & Zamora Mero, 2007, p. 60)

“Para una Institución de Crédito o para una Organización de Crédito (Arrendadora Financiera, Empresa de Factoraje Financiero, etc.), la cartera vigente es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago”.

Figura 3: Cartera



Fuente: (Veintimilla Aguilar & Zamora Mero, 2007)

Autor: Elaboración Propia.

Mantener la cartera en niveles sanos es un reto para cada Institución, independientemente de la naturaleza de la misma, mientras más clientes exista en la cartera más grande es el reto.

3.1.7.1 Cartera Vencida

Según Fernández (2000), “la porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos”.

La cartera vencida en si está conformada por los clientes que por algún motivo no se encuentran al día en sus obligaciones, no gestionar la recuperación de la misma es un riesgo, ya que el valor total de la misma se inflaría en lugar de disminuir.

3.1.7.2 Mora

“Se entiende por mora cuando el deudor llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa frece crédito a sus clientes sin análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.” (Cobranza de Cartera Vencida, n.d.)

En la actualidad los servicios se cancelan después de haberlos recibido, el hecho de no cancelarlos a la fecha convenida lo convierten en clientes que se encuentran en mora con la Institución que les brindo el servicio requerido. Este sistema es un riesgo que la empresa corre, pero como lo mencionan los autores es una estrategia para poder captar a un cliente nuevo.

3.1.7. Análisis FODA

Como lo menciona (Díaz de Santos S.A, 1994, págs. 157-160, 166)“El análisis FODA se conoce también como análisis SWOT.

F: Fortalezas

O: Oportunidades

D: Debilidades

A: Amenazas

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (*Fortalezas y Oportunidades*) u obstaculizar (*Debilidades y Amenazas*) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Fortalezas

Se denominan fortalezas o "Puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que le facilitan p favorecen el logro de los objetivos.

Oportunidades:

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de objetivos

Debilidades:

Se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos

Amenazas:

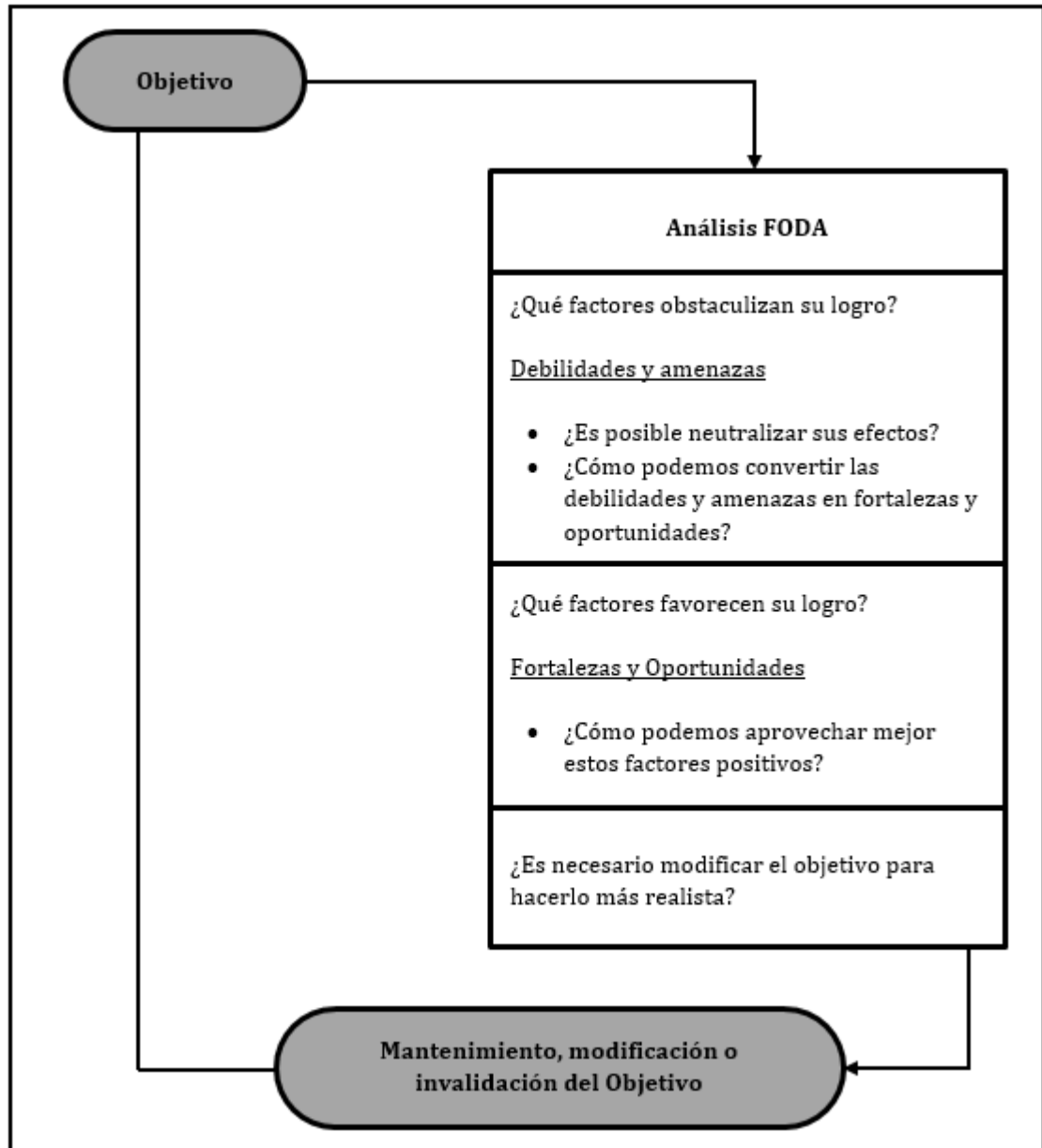
Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Si reagrupamos esos conceptos desde el punto de vista de la empresa se puede resumir que dos de ellos son internos: fortalezas y debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas son externas.

El análisis FODA es una herramienta de análisis muy importante ya que podemos establecer estrategias de mejora para la institución, ya que estas se enmarcaran en la realidad tanto interna

como externa de la empresa. Conocer en entorno nos permitirá limitar nuestros objetivos institucionales en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 4: Esquema del Proceso de la aplicación del Análisis FODA



Fuente: (Díaz de Santos S.A, 1994, pág. 166),

Autor: Elaboración Propia.

3.1.8. Juicio de Coactiva

Los juicios de coactivas son procesos de corta duración que permiten cobrar deudas, fundamentalmente de la cartera vencida de los bancos, en un plazo menor a un mes y no mayor a tres meses. Dicho procedimiento se basa en las normas contempladas en los Código Civil y de Procedimiento Civil.

Según varios juristas, para iniciar un juicio de esta clase, se dicta un auto de mandamiento y de ejecución (*inicio del proceso*) de la coactiva, en el que se ordena el embargo de los bienes, de acuerdo al monto de la deuda.

Paralelamente se notifica al Registrador de la Propiedad a fin de que dé paso al mencionado embargo y se cita a los deudores.

Según lo establecido en el Reglamento General para la administración utilización y control de los bienes y existencias del sector público y procedimiento de remate de bienes aprobada por la Contraloría General del Estado cumplido el paso anteriormente mencionado, se nombra a un perito que se encargará del avalúo de los bienes, a fin de conocer los montos con los cuales saldrán a remate público, con lo cual finalizará el proceso.

El Juicio de Coactiva es un procedimiento legal, el mismo que es utilizado en última instancia cuando no se ha recibido interés alguno por parte del cliente de cancelar el valor que tiene pendiente en una determinada Institución. Este juicio consiste en recaudar de la manera más rápida dichos valores.

3.2. Estado del Arte

“Tradicionalmente las empresas se han estructurado como Organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el “proceso del negocio”. (Pérez Fernández de Velasco, Gestión por procesos, 2010, p. 14)

“El valor de un producto o servicio es: directamente proporcional a la satisfacción percibida a través de los elementos tangibles e intangibles.” (Pérez Fernández de Velasco, Gestión de la Calidad orientada a los procesos, 1999, p. 34)

“La liquidez de un valor se relaciona con la capacidad del tenedor de convertirlo en efectivo.”
(James C. & Wachowicz, 2002, p. 29)

“Con suma frecuencia se inicia la labor de cobro con mucha energía, sin embargo, poco tiempo después se va abandonando esta tarea hasta que llega el momento en que las gestiones por recuperar una cuenta no continúan, o bien, lo son de manera esporádica y sin la energía adecuada al caso. Cobrar cobrando es la única manera segura para recuperar una cuenta por cobrar.” (Molina Aznar, 2005, p. 13)

“No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.

Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable.” (Molina Aznar, 2005, p. 13)

Como menciona (Oto Topón, 2011, pp. 8,135)“Las conclusiones a las cuales llego una investigación acerca del “Modelo de gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, en donde su principal objetivo es Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para reducir la morosidad en el Departamento Financiero.

Donde se concluye:

- La empresa no cuenta con el personal suficiente
- La empresa no cuenta con un Modelo de Gestión Financiero”

Como objetivo principal del sector público cubrir las necesidades del cliente a través del servicio que prestan, de ahí nace la conexión con el presente trabajo de titulación, ya que al proponer un Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi se tomaran en cuenta varios parámetros, como el número de personas encargadas de este proceso.

De igual manera a través de las encuestas se valorará si los clientes están totalmente satisfechos con el servicio recibido.

En el trabajo (Morales Roldan & Sierra Velasquez , 2007, pp. 23,59) sobre el “Diseño de la Estructura de la Recuperación de Cartera para Empresas de Venta Directa”, en donde hace referencia como objetivo principal al logro de la efectividad en la gestión de cobranza y administración de la cartera.

Concluyendo así:

- Las políticas internas y los procedimientos son fundamentales para lograr un eficiente control de recuperación de las empresas.
- El diseño del sistema de recuperación logrará que las personas y las agencias de cobro, encuentren herramientas eficientes que les sirvan como soporte general y ayudas que facilitar la aplicación de la labor.

“La elaboración del modelo de gestión de cobros de cartera vencida se desarrollará para la oficina de la empresa, servirá para que el personal que labore en la misma sepa de las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir para ubicar deudores. Siendo su objetivo general: Elaborar un modelo de gestión de cobro de cartera vencida para el BANCO PICHINCHA. Concluyendo así: con el Modelo de Gestión de Cobros de Cartera Vencida Propuesto, se obtendrá probablemente que la cobranza de cartera vencida de la oficina de la empresa Pague – Ya para el Banco Pichincha va a mejorar, lo que permitirá cumplir con el mínimo establecido por la institución financiera.” (Vera Andrade, 2013, pp. 2-3,115)

La conexión con el presente trabajo de titulación es que un Modelo de Gestión bien estructurado cumple con su objetivo, además que beneficia a la Empresa.

“En el caso de Ecuador a inicios del año 1999, se vivió la peor de las crisis financieras que se haya afrontado hasta hoy. Las características del sistema Bancario en el momento de la peor crisis fueron l elevado deterioro en la calidad de la cartera, menor rentabilidad y una fuerte descapitalización. Una medida extrema fue el congelar los depósitos decretado por el presidente Jamil Mahuad, esto dio un respiro a la banca, evitando así los retiros masivos. Durante el primer semestre del año 1999 aumentó dos puntos porcentuales que experimento el riesgo crediticio, la cartera vencida tuvo la mayor participación en este aumento.

Ante la parálisis del aparato productivo y la recesión de la economía se empezaron a acumular obligaciones vencidas, lo que determinó que la cartera vencida de los bancos se incrementó de 9,3% en noviembre de 1998, y hasta el 48,5% a diciembre de 1999.

Posteriormente en el Ecuador se evidenció que en el mes de julio del año 2003, se dio un aumento de la cartera vencida, el indicador de la morosidad que se encontraba en 9,71% en julio pasó a 10,22% en agosto.

Entre septiembre y octubre del 2009, se observó un crecimiento de morosidad en casi todos los segmentos de crédito, excepto en el segmento de microcrédito, el cuál disminuyó.

Para diciembre del 2011 el valor porcentual reflejado en cartera vencida fue de 12.32%, reflejando así un incremento de 2.10%." (Freire Sosa & Menéndez Granizo , 2013, pp. 11-14)

El análisis o diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional que fue realizado considerando la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y la Constitución de la República, para la recuperación de cartera durante el período 2013-2017. (Pavón, 2014)

La conexión de los trabajos citados con el Modelo de Gestión propuesto para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi es que se partirá de un diagnóstico de la situación actual, en el cuál se evaluarán los procedimientos. De igual manera propondrá responsables y asignará funciones a cada integrante del departamento.

Además que trata sobre la implementación de modelos administrativos que permiten reducir los valores por recaudar y generar mayor liquidez para la empresa, todos los resultados económicos contribuyen al cumplimiento de metas planteadas y proyectos presupuestados que se han visto retrasados por la falta de recursos.

Capítulo 4

4. Metodología

4.1. Diagnóstico

El presente trabajo investigativo está enfocado en la realización de un Modelo de Gestión que permita realizar el cobro de manera oportuna de las planillas que se generan por el consumo de energía eléctrica, para a futuro reducir el valor registrado en cuentas por cobrar y tener mejor calidad de cartera. Esto se logrará con la implementación del modelo de gestión planteado que se realiza partiendo del diagnóstico realizado a la situación actual de la empresa analizada, en especial a su cartera vencida, este modelo establece estrategias de cobranza que después de ser analizadas y consultadas con los clientes demuestran que son efectivas.

4.1.1. Información de la Empresa.

En esta sección se recopila la información necesaria y suficiente sobre la Empresa analizada, se identifican puntos críticos, los cuales serán sujetos de mejora con la aplicación del Modelo de Gestión planteado.

Se detalla a continuación información de ELEPCOSA.

4.1.1.1 Reseña Histórica del Sector Eléctrico del Ecuador

“La primera etapa del sector eléctrico se inicia en mayo de 1961 dirigida por el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), quien concentró los procesos de planificación, regulación, tarifas, construcción y operación del sector y cuya vida jurídica se prolonga hasta el 31 de marzo de 1999, el sector eléctrico en la década de los 70 y 80 presentó un gran crecimiento y transformación bajo la gestión e impulso del INECEL.

La segunda etapa se inicia a partir de la promulgación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), el 10 de octubre de 1996, la cual transforma el sector, introduciendo aspectos importantes como la facultad de delegación al sector privado que determine el Estado para la provisión de los servicios de electricidad. En el contexto de esta Ley, se crea el CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad), encargado de la regulación, control y fiscalización, la CENACE (Corporación Centro Nacional de Control de Energía) responsable del manejo técnico-económico y de garantizar la operación, en ese entonces, del Mercado Mayorista, y el COMOSEL (Consejo de Modernización del Sector Eléctrico de Ecuador) facultado para llevar a cabo el proceso de incorporación de capital privado a las empresas eléctricas en las que participa el Estado, a través del Fondo de Solidaridad.

Entre 1999 y el 2007 el sistema eléctrico organizó alrededor de seis subsectores: 1) las empresas generadoras de energía, 2) la empresa transmisora (Red de Transporte), 3) los distribuidores de energía, 4) los grandes consumidores, 5) las empresas auto generadoras de energía y 3) los usuarios finales regulados.

En el año 2002, la energía disponible en el país era de 10.575.000 MWh, comprendía un área de concesión de 256.370 km² y contaba con 2.623.291 abonados.

El CONELEC continúa a cargo de la regulación y control, la CENACE del manejo técnico y de garantizar la operación del sector. Un cambio significativo es la creación de CELECEP la empresa pública responsable de la provisión del servicio eléctrico, es decir, de la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, que tiene como objetivo convertirse en la empresa única del sector.

En la actualidad, el parque hidrotérmico disponible en el Ecuador consta de: 16 centrales hidroeléctricas estatales de pequeña, mediana y gran capacidad (1 -1.100 MW, y 39 centrales pequeñas pertenecientes a las empresas de distribución eléctrica, a municipios y a empresas privadas; más de un centenar de centrales térmicas con diferentes combustibles y pertenecientes a diferentes empresas, entre generadoras, distribuidoras, industria privada y petroleras en general. Además de 4 centrales de generación renovable no convencional (Ecoelectric, San Carlos, Ecudos y Villonaco). Los principales proyectos emblemáticos (Coca Codo Sinclair, Minas San Francisco,

Delsintanisagua, Manduriacu, Mazar Dudas, Toachi Pilatón, Quijos y Sopladora), se encuentran actualmente en construcción y su ingreso aportará efectivamente para cubrir la demanda eléctrica proyectada, garantizando la soberanía energética, con adecuados niveles de reservas.

Por otro lado, en el 2012 inició el funcionamiento del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables (INER) encargado de la generación de conocimiento técnico aplicado en materia de definición de políticas públicas, planificación estratégica, control, seguimiento y evaluación del sector, de la promoción de la transferencia tecnológica e innovación y del fomento del talento humano especializado en electricidad y energías renovables.

Es necesario mencionar también que el incremento de la cobertura del servicio a nivel de usuario final, quien desempeña el rol más importante en la industria eléctrica, pasando a ser un elemento activo, así como la creciente necesidad de un servicio confiable y de calidad con eficiencia energética, implican necesariamente considerar la expansión de toda la cadena de suministro. A esto se suman los avances tecnológicos en la generación renovable a pequeña escala, medición y comunicaciones, precisando la automatización de las redes eléctricas de distribución (smart grids), así como también el incremento de la confiabilidad y seguridad del sistema de transmisión y, por supuesto, el impulso y desarrollo sostenible de proyectos de generación.” (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2014, pp. 17-22)

4.1.1.2 Reseña Histórica ELEPCOSA

“El día domingo 11 de abril de 1909 el Coronel Justiniano Viteri, Presidente del Consejo Municipal de Latacunga, inauguró en forma oficial el servicio de Alumbrado Eléctrico de esta ciudad, conformándose lo que se llamó los Servicios Eléctricos Municipales, entidad que desde aquella fecha fue la encargada de administrar la energía eléctrica producida por una pequeña planta hidráulica de 30 KWs. localizada en el barrio Miraflores, el servicio que se brindaba era exclusivamente de alumbrado de domicilios y de las calles céntricas de la ciudad. Al transcurrir los años y al incrementarse la utilización del servicio eléctrico fue necesario que en 1925 se inaugure otra Central Hidráulica de 300 KWs. En el Río Yanayacu. El voltaje al cual se generaba era el mismo al que se

distribuía y se consumía, es decir 110/220 V., con la primera central y luego con la segunda distribuida a 2.400 V.

El día 2 de mayo de 1975 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL se hace cargo de la administración de la energía eléctrica de Cotopaxi y funda el Sistema Eléctrico Latacunga (S.E.L.), inmediatamente inicia sus labores, sus primeras obras fueron la reparación de las Centrales Hidráulicas y el revestimiento de 15 Kms. del canal de Aducción. Luego desde 1976 se inicia una remodelación integral y ampliación de las redes de distribución de las zonas rurales de la provincia.

Las redes de distribución se constituyeron exclusivamente en postes de madera tratada y de hormigón con conductores de aluminio y con un voltaje de 13.800 V. en el año de 1983, este programa de remodelación fue concluido.

En el mes de mayo de 1977 el S.E.L. se interconecta al Sistema Nacional mediante la S/E San Rafael y una línea de 69 KV. Hasta la ciudad de Ambato. Con este suceso el S.E.L. inicia una ampliación sin precedentes ya que se comienza a dar energía a varias fábricas antiguas y nuevas en la vía a Lasso. A la vez se comienza a proporcionar la integración de los cantones Salcedo, Saquisilí y Pujilí.

Mediante sendos Convenios de Administración y Fideicomiso se logra la integración al S. E. L., de los cantones, en mayo de 1979 Salcedo; el 30 de junio de 1980 Pujilí y el 28 de marzo de 1982 Saquisilí.

Ante el notario segundo del cantón Latacunga el 25 de noviembre de 1983 se otorga la escritura pública de constitución de la compañía anónima denominada "EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A., ELEPCOSA"

El 1ro de febrero de 1984 entra en funcionamiento la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., siendo sus Accionistas INECEL y los Ilustres Municipios de Latacunga, Saquisilí, Salcedo y Pujilí.

En el mes de marzo de 1987 se realiza la construcción de la ampliación de las Centrales Hidráulicas Illuchi N° 2, con el financiamiento de INECEL y de fondos propios de la Empresa. Esta

ampliación tiene 5200 KVV's divididos en dos grupos, inició su funcionamiento en el mes de diciembre de 1987.

La Junta General de Accionistas en sesión extraordinaria del 29 de diciembre de 1994, aprobó la incorporación del H. Consejo Provincial de Cotopaxi y de la Ilustre Municipalidad de Pangua como accionistas de ELEPCOSA" (elepcosa, 2014)

4.1.1.3. Base Legal

La base legal de ELEPCOSA está incluida en su escritura de constitución que principalmente menciona los siguientes puntos:

Objetivo Social.- El objetivo social de la Compañía es la prestación del servicio público de electricidad en su área de servicio, de conformidad con la Ley de Electrificación y demás leyes de la República.

Capital Social.- El capital social de la empresa con fecha de constitución al 25 de Noviembre de 1983, es de cuatrocientos veintinueve millones seiscientos mil sucres (S/. 429'600.000 equivalente a USD. 17.184), dividido en cuarenta y dos mil novecientos ordinarias sesenta acciones (42.960) de diez mil sucres cada una. Las acciones serán nominativas.

El contenido del documento se encuentra en los apéndices del presente documento.

4.1.1.4. Actividad Económica

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, es una sociedad anónima, teniendo como objetivo el servir a la sociedad, como lo menciona su escritura de constitución. Siendo su área principal el servicio a la colectividad.

La actividad principal es la generación, transporte, distribución y comercialización de la energía eléctrica dentro de su limitación geográfica.

Las instituciones que rigen y regulan el funcionamiento de ELEPCOSA son:

- Ley de Régimen del Sector eléctrico
- Consejo Nacional de Electrificación
- Centro Nacional de Control de Energía
- Estatutos y reglamentos internos.

Ley de Régimen del Sector Eléctrico:

Regula las actividades de generación de energía eléctrica a través de normas y procedimientos en la actividad de generación y prestación de los servicios públicos de transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

Consejo Nacional de Electrificación

“Este es un organismo que cuenta con patrimonio propio, tiene autonomía administrativa, financiera y operativa. Entre sus funciones están:

- Aprobar los pliegos tarifarios de transmisión y los de distribución.
- Velar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas técnicas de electrificación.
- Normar y penalizar sobre aspectos del sector eléctrico.
- Realizar el plan de electrificación, velando el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales.” (UTEXAS, n.d.)

Centro Nacional de Control de Energía

Es una entidad estratégica del sector eléctrico ecuatoriano, que opera y administra el funcionamiento técnico y comercial del Sistema Nacional interconectado. Su objetivo principal es mantener el abastecimiento de la energía eléctrica del país en óptimas condiciones de seguridad, calidad y sostenibilidad, e incrementar la afectividad de la administración comercial del Sistema Nacional Interconectado y las transacciones internacionales de electricidad. (CENACE, n.d.)

4.1.1.5. Misión organizacional

“Proveer el Servicio público de electricidad, para las ciudadanas y ciudadanos en su área de concesión, con eficiencia, calidez, y responsabilidad socio ambiental, para alcanzar el buen vivir” (CENACE, s.f.)

4.1.1.6. Visión Organizacional

“En los próximos tres años, seremos la empresa del sector eléctrico del país reconocida, distinguida y renombrada por su excelencia, que garantiza un servicio público con calidad y eficiencia sostenibles.” (CENACE, s.f.)

4.1.1.6. Objetivo Institucional

- “Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes
- Incrementar la cobertura de la población con servicio eléctrico.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto destinando eficientemente los recursos.” (CENACE, s.f.)

4.1.2. Recolección de Información

Método general: Método Inductivo

Es lo inverso del método deductivo, es decir que parte de hechos y datos concretos para de allí inferir lógicamente conclusiones o generalizaciones de carácter más universal.

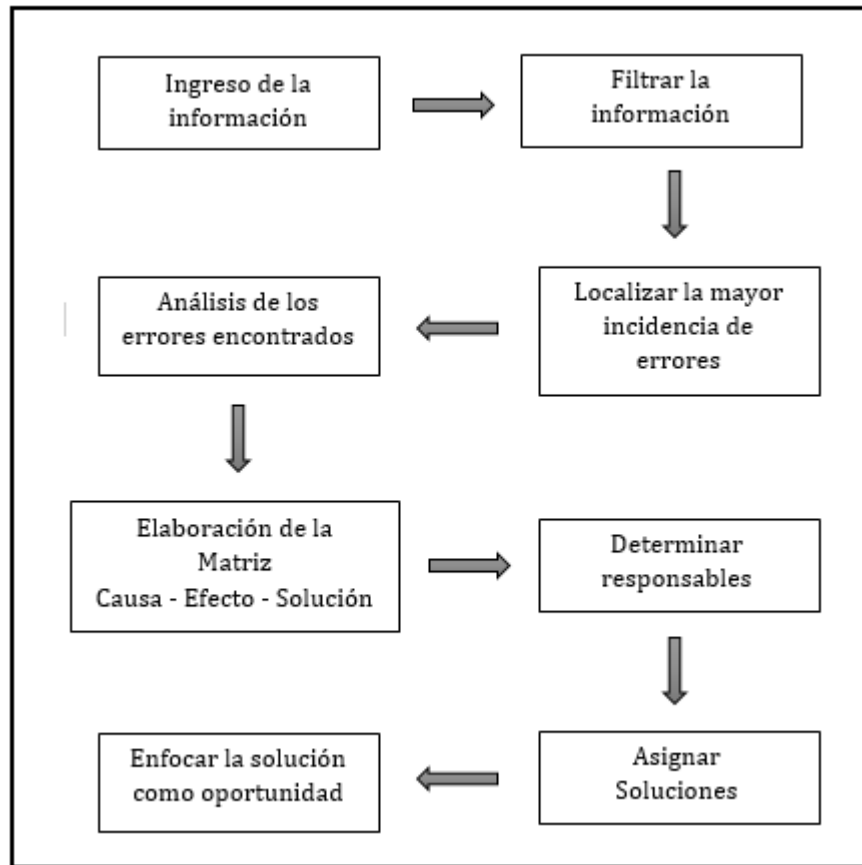
Método específico: Se aplicó la modalidad de Investigación Cuantitativa.

- Se elaboraron encuestas para los clientes del sector a analizarse y entrevistas a los colaboradores de la Jefatura de Cartera y Agencias.
- De los resultados obtenidos se determinaron las debilidades susceptibles de mejora.

- De las entrevistas realizadas a los colaboradores de la Jefatura de Cartera y Agencias se obtuvieron datos relacionados a los procesos que se realizan para la recaudación de los valores de Cartera Vencida.
- De las encuestas realizadas a los clientes se recolectó información que contribuyó a establecimiento de estrategias de recaudación.
- Se determinaron las fortalezas y oportunidades de la Empresa Eléctrica, de igual manera las amenazas y debilidades, las mismas fueron consideradas para el establecimiento de estrategias.
- Se analizó la situación actual del departamento de cartera y agencias mediante la utilización de la herramienta FODA.
- De los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, se verifica la efectividad mediante el cálculo de indicadores de gestión.

4.1.3. Matriz de Actividades a realizarse para la recopilación de información

Figura 5: Matriz de Actividades



Fuente: Elaboración Propia

Para proceder con la determinación de debilidades y oportunidades de mejora, se han definido tres procedimientos principales, para llegar al establecimiento de estrategias, que se ejecutaran en el siguiente orden:

1. Matriz: Causa – Efecto –Solución
2. Matriz de Caracterización (Proceso: Pago de Planillas)
3. Análisis FODA

4.1.3.1. Matriz: Causa - Efecto - Solución

A continuación se incluye la matriz Causa – Efecto – Solución considerando la información levantada en la empresa.

Tabla 1: Matriz Causa – Efecto - Solución

No.	Área de Oportunidad	Causa ¿Por qué Sucede?	Efecto Impacto	Solución pasos a seguir
1	Falta de un Reglamento interno de cobranza	No existen reglamentos y procedimientos formalmente establecidos	Incumplimiento de procedimientos (verbales)	Elaboración de un reglamento de cobranza
2	Falta de modelos de gestión para la recuperación de cartera	No existen modelos de gestión que permitan mitigar el problema	Las cuentas por cobrar se transforman cuentas incobrables	Implementar un modelo de gestión eficiente
3	Información de clientes desactualizado	No existe una base de datos con información veraz	Ineficiente servicio al recopilar las lecturas de los medidores	Actualización periódica de datos
4	Inobservancia en las normas de control interno	No existen controles periódicos	Incumplimiento a procedimientos ya establecidos	Feedback periódico

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información se procede a elaborar en la matriz de caracterización del proceso para el pago de lanillas.

4.1.3.2. Matriz de Caracterización (Pago de Planillas)

Se incluye la matriz de caracterización del proceso realizado para el pago de planillas que consta de proveedores, controles y clientes. Se analizan las entradas, actividades y salidas del proceso. Así como también los responsables, recursos y los indicadores de la gestión.

Tabla 1: Matriz de Caracterización (Pago de Planillas)

PROCESO: PAGO DE PLANILLAS		
PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Infocel • Electricpower • Recaudación 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen controles documentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Asistente de cartera y agencias • Electricistas
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir el sistema INFOCEL • Analiza informe de cartera vencida y cuentas incobrables • Análisis presupuestario • Ordena aplicar estrategia de cobranza en mora temprana • Coteja información de los informes de recaudación con los deudores • Aprobación de la solicitud de pago • Verificar si los deudores cancelaron • Corta el servicio eléctrico 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza informe acerca de los clientes con las planillas vencidas • Informe cartera vencida y cuentas incobrables • Elabora ruta de trabajo • Aplica Estrategia de cobranza en mora temprana • Elaborar informe diario de labores • Verificar la cantidad de planillas que debe • Notificaciones a deudores • Se retira el medidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Envía informe de cartera vencida y clientes incobrables • Aprobación de planilla. • Ordena seguir ruta de trabajo • Retira los informes de recaudación. • Emisión de solicitud de pago • Solicitud de pago • Analiza el informe • Solicitud de pago
RESPONSABILIDADES	RECURSOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cartera y agencia • Secretaria • Contador • Recaudación • Electricistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Vehículos (radios bases) • Personal de cortes y reconexiones 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplican indicadores

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.3. Análisis FODA

Con la información levantada anteriormente se realiza el análisis FODA del cual parte la definición de las estrategias de cobranza.

Tabla 2: Análisis FODA

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado, disciplinado y con experiencia • Sistema con varias funcionalidades parametrizables • Estructura organizacional adecuada (personal suficiente)
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo del VAD • Inexistencia de un reglamento de cobranza • Inexistencia de un procedimiento adecuado de cobranza • Deficiente estructura física • Inexistencia de políticas ambientales • Falta de modelos de gestión para la recuperación de cartera • Entrega inoportuna de información • Información desactualizada de clientes • Falta de proyectos de inversión • Las cuentas por cobrar vencidas se vuelven incobrables
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda del servicio está en crecimiento • Inversión del estado para el sector eléctrico • Aprovechamiento de los recursos tecnológicos • Financiamiento de fuentes externas para proyectos empresariales
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de los recursos financieros otorgados por el gobierno • Subsidio al consumo de energía • Desconocimiento de los clientes • Fenómenos naturales • Situación económica del país

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Nivel o Tipo de Investigación

4.2.1.1. De Campo

En el presente proyecto de investigación y desarrollo se aplica la investigación de campo, ya que se recopila información a través de encuestas realizadas a los clientes de la empresa y al personal involucrado en el proceso de la recuperación de cartera. La información obtenida como base para la investigación es levantada en las oficinas de la empresa, realizando el reconocimiento del proceso analizado.

4.2.1.2. Bibliográfica - Documental

El presente proyecto de investigación y desarrollo se fundamenta en la investigación bibliográfica y documental, la misma que se basa en información de materiales como libros, folletos, revistas, trabajos investigativos, etc.; los que nos servirán para sustentar el estado del arte.

Una vez que la información esté recopilada servirá como guía para estructurar, elaborar y ejecutar los objetivos planteados en el presente proyecto.

Esta modalidad nos permite conocer, ampliar y profundizar sobre el tema investigado, ya que al se analizaran los conceptos, puntos de vista y aplicaciones de varios autores, lo que permitirá estructurar un modelo de gestión basado en fundamentos establecidos y verificados.

4.2.1.3. Exploratoria

Para el desarrollo del presente proyecto se realizó un análisis del sector eléctrico de la provincia de Cotopaxi, posteriormente un análisis interno; es decir, dentro de las empresas eléctricas para poder identificar y determinar los problemas existentes, sus posibles causas y oportunidades de mejora.

El modelo de gestión planteado será entregado a la administración, así como toda la información recolectada y los resultados obtenidos, con la finalidad de que se implemente para poder evaluar y realizar mejoras al modelo en el caso de ser necesario.

4.2.1.4. Descriptiva

Esta investigación permite analizar y determinar de una manera más detallada las causas y efectos de los problemas identificados por medio del procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

En las agencias analizadas de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi prevalece la falta de gestión por parte de la administración, por lo que es necesario identificar las causas de los problemas, para poder establecer estrategias de mejora que permitan cumplir con los objetivos institucionales. (Gallo, 2015)

4.3. Materiales y Herramientas

4.3.1. Fuentes de Información

A continuación se detallan las fuentes de información que se utilizan para el desarrollo del presente proyecto de investigación y desarrollo.

4.3.1.1. Fuentes de Información personales

Se detallan las personas y áreas de la empresa que han contribuido con información para el desarrollo de la investigación:

- Jefe de Cartera y Agencias
- Departamento de Contabilidad
- Jefe del departamento de Clientes.

Además del aporte del Ing. Tarquino Patino, Director de Tesis, que ha contribuido con información necesaria para la elaboración del Modelo de Gestión planteado.

4.3.1.2 Fuentes de Información Institucionales

En el presente proyecto contribuyen con información las siguientes instituciones:

- Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Ambato.

4.3.1.3 Fuentes de Información Documentales.

Brinda toda la información documentada, la misma que es comunicada y transmitida. Se hizo uso de toda la información bibliográfica que se detallan posteriormente.

4.4. Herramientas para obtener información

En el presente proyecto de investigación y desarrollo se realizó una investigación de campo y documental; la información documental servirá para estructurar el marco teórico y sustentar documentalmente el tema, para lo cual haremos uso de los siguientes instrumentos:

4.4.1. Observación directa

La observación directa es una técnica la cual permite al investigador estar en el lugar de los hechos, es decir puede visualizar directamente lo que sucede, lo que le permite tomar datos y registrarlos para su posterior análisis. Esta técnica le permite al investigador levantar mayor número de datos.

4.4.2. Encuesta

Es un instrumento que permite recolectar información a través de un cuestionario, el mismo que es estructurado por el investigador. Las personas a quienes va dirigida la encuesta son los involucrados con el problema investigado. (Gallo, 2015)

4.5. Población y Muestra

A continuación se detalla el cálculo de la muestra, partiendo de la población. Para el presente trabajo investigativo la población son los clientes que se encuentran anclados a la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

En el siguiente cuadro se detalla la población.

Tabla 4: Número de clientes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

Cantones	Número de clientes	Porcentaje %
Latacunga	35008	44,53%
Salcedo	12339	15,69%
Pujilí	10955	13,93%
La Maná	7726	9,83%
Pangua	4351	5,53%
Saquisilí	4823	6,13%
Sigchos	3420	4,35%
Total	78622	100%

Fuente: Elaboración Propia

Población: 78.622

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * N + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (78.622)

p = 0,5

q = (1-p) = 0,5

e = Error es 3%, es decir 0,03

$Z_{\alpha/2} = 1,96$ (dado que el nivel de confianza es del 95%)

$$n = \frac{78.622 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,03^2 * 78.622 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{75.508,57}{71,72}$$

n= 1052 → TAMAÑO DE LA MUESTRA

En el siguiente cuadro se detalla el tamaño.

Tabla 5: Número de clientes encuestados por Cantón

Cantones	No. Clientes	No. Clientes Encuestados
Latacunga	35008	468
Salcedo	12339	165
Pujilí	10955	147
La Maná	7726	103
Pangua	4351	58
Saquisilí	4823	65
Sigchos	3420	46
TOTAL	78622	1052

Fuente: Elaboración Propia.

4.6. Tabulación de Resultados

4.6.1. Tabulación de las encuestas

A continuación se detalla la tabulación de las encuestas, las mismas que fueron respondidas por los clientes de la Empresa y por los colaboradores del departamento de Cartera y Agencias.

Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencias de ELEPCOSA

Objetivo:

Determinar el motivo por el cual el rubro de cartera vencida es elevado.

Pregunta 1. ¿Cuál es el índice de morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

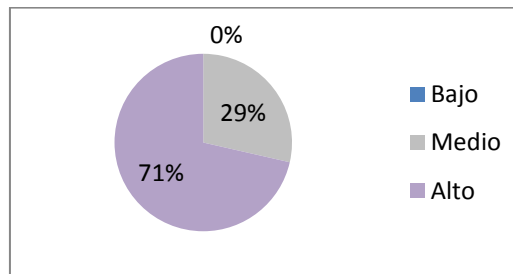
Tabla 6: Pregunta 1 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Bajo	0	0%
Medio	2	29%
Alto	5	71%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 6: Pregunta 1 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 71% respondió que en índice de morosidad es alto, mientras que el 29% respondió que es medio y ninguno de los encuestados consideran que la mora es alta, lo que evidencia que los colaboradores están conscientes de este problema. Se indica en su mayoría que las razones para este problema es que los clientes no tienen facilidades de pago y que muchos de ellos viven lejos de las zonas pobladas, lo que dificulta la cancelación, ya que el mayor margen de morosidad está dado en las zonas rurales alejadas.

Pregunta 2. ¿Cree que se necesitan controles para mejorar la recuperación de la cartera vencida?

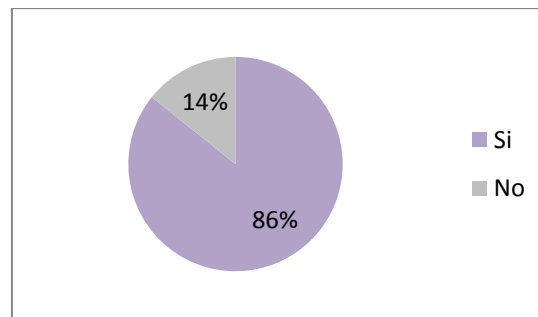
Tabla 7: Pregunta 2 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 73: Pregunta 2 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

De los colaboradores encuestados el 86% manifiesta que es necesario establecer controles para mejorar la recuperación de cartera; mientras que el 15% indica que no es necesario establecer dichos controles. Esto indica que la mayoría de colaboradores tiene conocimiento de la razón de la problemática de la cartera vencida, ya que consideran que se da por la inexistencia de controles en el proceso.

Pregunta 3. ¿Considera usted que por falta de gestión las cuentas por cobrar se pueden convertir en cuentas incobrables?

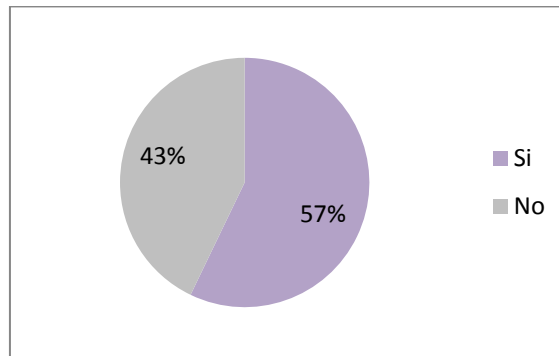
Tabla 8: Pregunta 3 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 8: Pregunta 3 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 57% de los encuestados indica que las cuentas por cobrar si se pueden convertir en incobrables si no existe gestión de recuperación; mientras que el 43% considera lo contrario. En su mayoría los colaboradores entienden que la falta o inoportuna gestión de recuperación es una de las razones para que la mora haya crecido hasta los montos actuales.

Pregunta 4. ¿Existe provisión para las Cuentas por Cobrar?

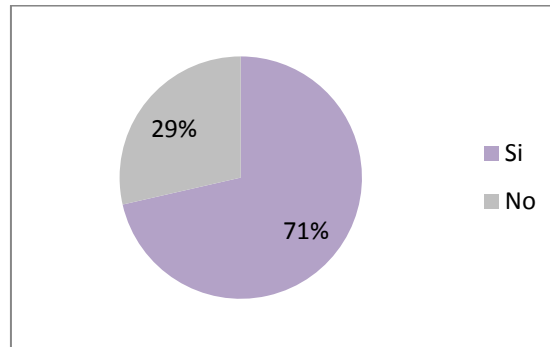
Tabla 9: Pregunta 4 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 9: Pregunta 4 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 71% de los encuestados manifiestan que si existe una provisión la misma que es calculada en base a la antigüedad de la Cartera; mientras que el 21% indica que no existe provisión, lo que demuestra el desconocimiento de un número mínimo de empleados, ya que de acuerdo a la investigación realizada y por normativa contable interna existe una provisión de la cartera considerada como vendida y de la incobrable.

Pregunta 5. ¿Conoce usted si en ELEPCO existe un modelo de gestión que permita reducir la morosidad de la cartera?

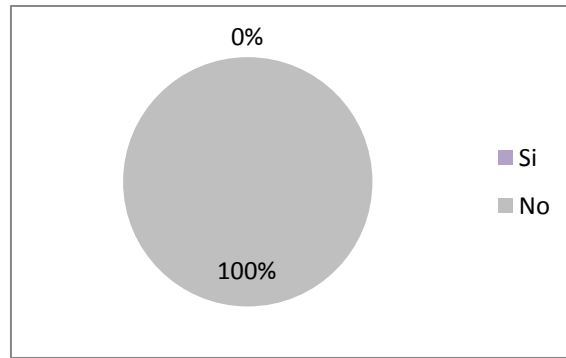
Tabla 10: Pregunta 5 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura10: Pregunta 5 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 100% de los encuestados manifiestan que no existen procedimientos documentados y aprobados que permitan la recuperación de la cartera, lo que ha influido para que esta se vaya incrementando.

Pregunta 6. ¿La empresa cuenta con algún plan de contingencia para recaudar los valores pendientes?

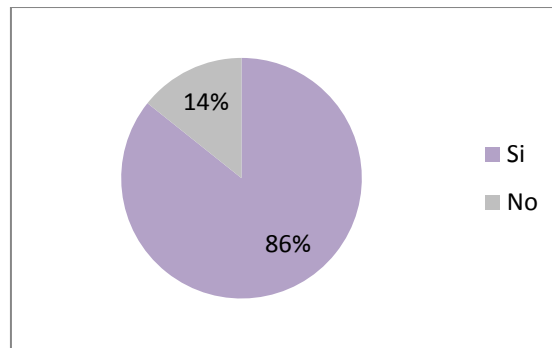
Tabla 11: Pregunta 6 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 4: Pregunta 6 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 14% indica que la Empresa si cuenta con un plan de contingencia para recaudar los valores pendientes por consumo de energía eléctrica que no han sido aplicados todavía, sin embargo se está analizando la factibilidad y el nivel de cartera que se podrá recuperar.

Pregunta 7. ¿Cada que tiempo se realiza un monitoreo a las cuentas de los clientes que se encuentran impagas?

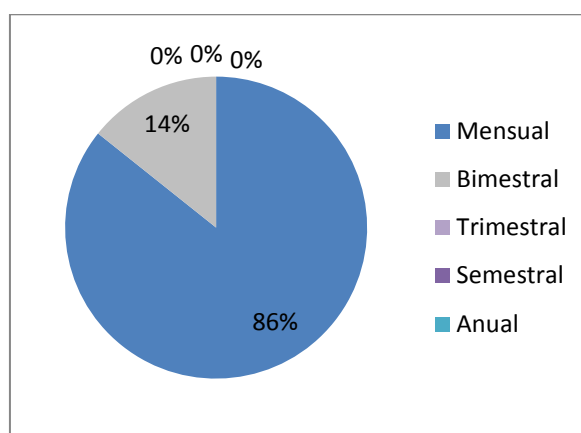
Tabla 12: Pregunta 7 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Mensual	6	86%
Bimestral	1	14%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 12: Pregunta 7 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 85% de los encuestados respondió que el monitoreo de las cuentas impagas se las realiza mensualmente; mientras que el 14% indica que se realizan con periodicidad bimestral.

Pregunta 8. ¿Considera usted que los clientes tienen la información necesaria y oportuna (puntos pago, valor, fecha de corte) para realizar sus pagos?

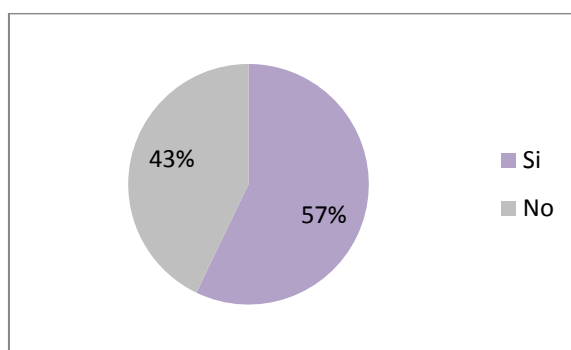
Tabla 13: Pregunta 8 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 13: Pregunta 8 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 57% menciona que los clientes si tienen acceso a la información necesaria y oportuna sobre los puntos pago, valor y fecha de pago, mientras que el 43% indica que aún falta la difusión de estos canales informativos.

Pregunta 9. ¿Se realizan auditorias periódicas a las cuentas contables?

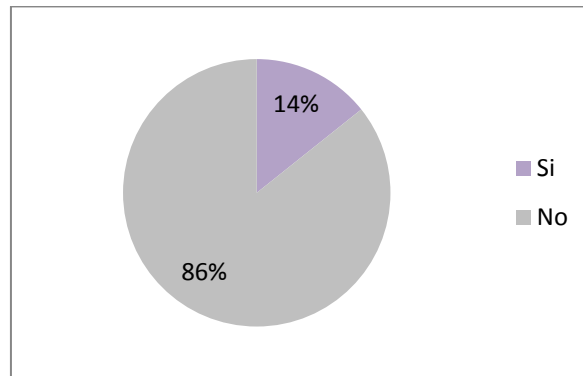
Tabla 14: Pregunta 9 – Encuesta (*Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA*)

	Frecuencia	%
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 14: Pregunta 9 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

De los empleados encuestados el 86% manifiesta que no se realizan auditorías periódicas a las cuentas contables, con lo que se evidencia que la falta de control que debe existir en la empresa por parte de la Contraloría General del Estado, el 14% indica que si se realizan auditorías periódicas.

Pregunta 10. ¿Cada que tiempo se realizan gestiones para la recuperación de cartera?

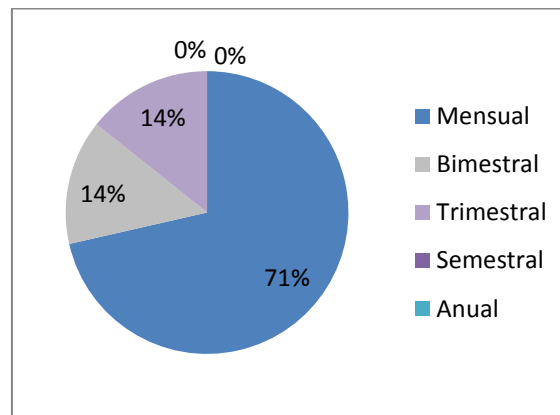
Tabla 15: Pregunta 10 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Mensual	5	71%
Bimestral	1	14%
Trimestral	1	14%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 15: Pregunta 10 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 71% indica que la gestión para la recuperación de cartera se realiza mensualmente, el 14% bimensual y el restante 14% trimestral.

Pregunta 11. ¿Existen convenios de pronto pago para los clientes?

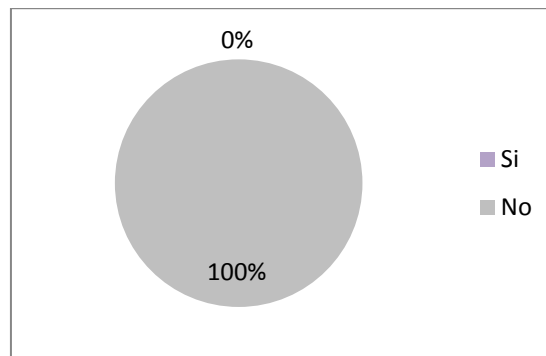
Tabla 16: Pregunta 11 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)

	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida a l departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

Figura 16: Pregunta 11 – Encuesta (Departamento de Cartera y Agencias de ELEPCOSA)



Elaborado por: Gabriela Vaca

Fuente: Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencia de ELEPCOSA

El 100% de los encuestados manifiestan que no existe convenio de pago para los clientes. Por lo que en la presente investigación se planteará la implementación de dicho convenio.

Encuesta dirigida a los clientes de ELEPCOSA

Objetivo:

Determinar el motivo por el cual los clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí no cancelan sus planillas a tiempo.

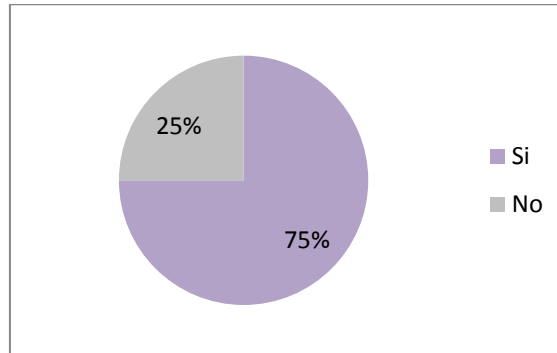
Pregunta 1. ¿Tiene alguna planilla pendiente de pago?

Tabla 17: Pregunta 1 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	585	75%
No	195	25%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 17: Pregunta 1 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 75% de los encuestados manifestaron que si tienen algún valor pendiente de pago por el servicio eléctrico. Lo que demuestra que los clientes no están al día en sus obligaciones y hace que la cartera vencida de la empresa siga incrementándose.

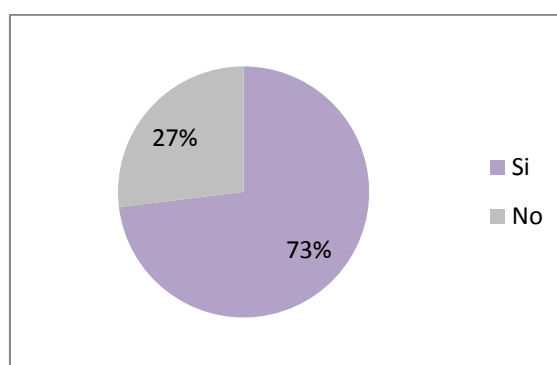
Pregunta 2. ¿Alguna vez se quedó sin servicio eléctrico?

Tabla 18: Pregunta 2 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	570	73%
No	210	27%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 18: Pregunta 2 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 73% de los encuestados indican que si se han quedado sin servicio eléctrico, mientras que el 27% manifestaron que no. Lo que refuerza lo analizado en la primera pregunta, ya que refuerza la premisa de que no existe una adecuada cultura de pago.

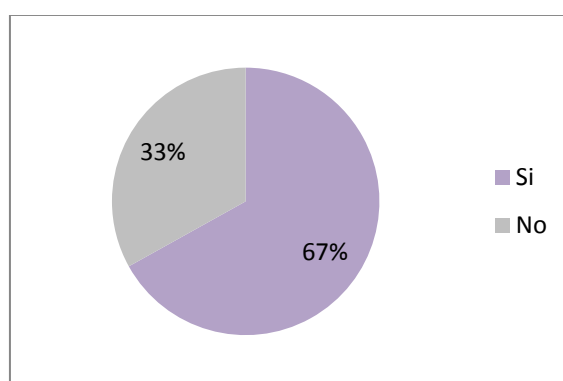
Pregunta 3 ¿Conoce usted los puntos pago a los cuales se puede acercarse para cancelar del servicio eléctrico?

Tabla 19: Pregunta 3 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	522	67%
No	258	33%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 19: Pregunta 3 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 67% manifestó que si tienen conocimiento sobre los puntos pago, mientras que el 33% manifestó que desconocen acerca de los mismos. Esto indica que hay falta de difusión de información necesaria para los clientes, lo que puede significar una causa para la falta de pago.

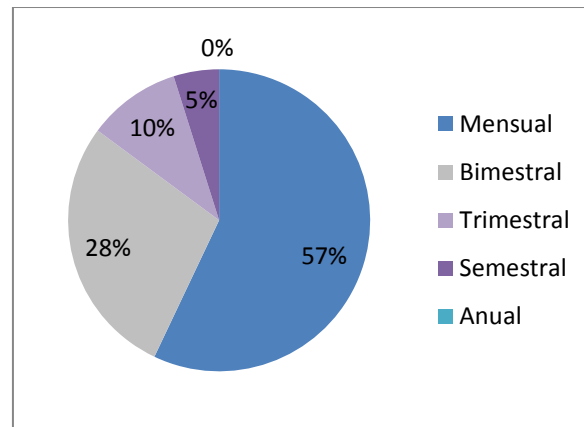
Pregunta 4. ¿Cada que tiempo realiza el pago por el consumo eléctrico?

Tabla 20: Pregunta 4 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Mensual	445	57%
Bimestral	219	28%
Trimestral	78	10%
Semestral	38	5%
Anual	0	0%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 20: Pregunta 4 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 57% manifestó que el pago por el servicio eléctrico lo realizan mensualmente, mientras que el 28% lo realiza bimensualmente, el 10% lo realiza cada tres meses, y el 5% lo realiza de cuatro meses en adelante. Esto indica la falta de cultura de pago de los clientes, que deberían cancelar sus obligaciones de forma mensual, para no tener recargos por mora e interrupción de su servicio eléctrico.

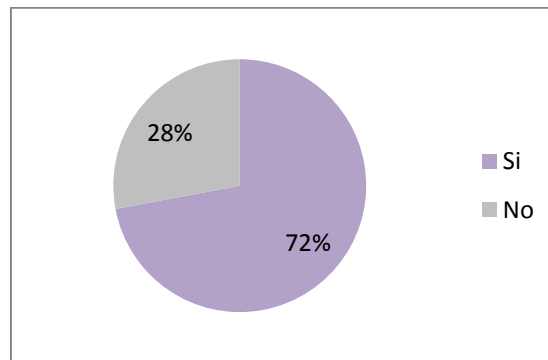
Pregunta 5 ¿Considera importante el pago mensual de sus cuentas por servicio eléctrico?

Tabla 21: Pregunta 5 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	562	72%
No	218	28%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 21: Pregunta 5 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 72% considera que si es importante el pago mensual del servicio eléctrico, mientras que el 28% no considera importante. Estas respuestas evidencia que los clientes conocen la importancia de la periodicidad de los pagos, sin embargo en las preguntas anteriores se evidencia que se dan incumplimientos.

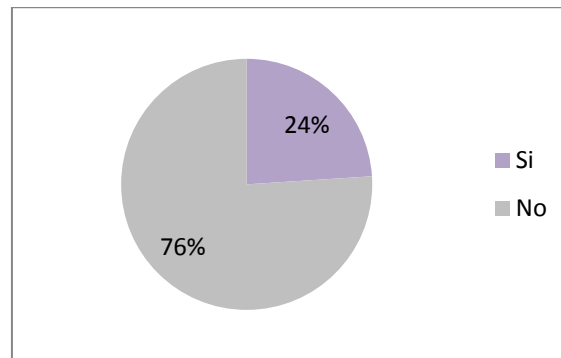
Pregunta 6 ¿Tiene débito bancario por el consumo de la energía eléctrica?

Tabla 22: Pregunta 6 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	187	24%
No	593	76%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 22: Pregunta 6 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Del total de los encuestados el 24% cuenta con el servicio de débito bancario automático, mientras que el 76% no cuenta con este servicio, lo que evidencia que existe poca difusión sobre este servicio.

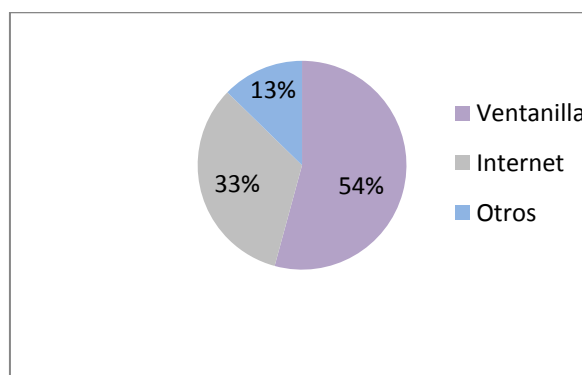
Pregunta 7. ¿Cómo se informa usted del valor a cancelar por servicio que le presta ELEPCOSA?

Tabla 23: Pregunta 7 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Ventanilla	423	54%
Internet	258	33%
Otros	99	13%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 23: Pregunta 7 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

El 53% manifestó que se informan del valor que deben pagar acercándose a ventanilla, si el dinero les cubre dicho valor cancelan, de lo contrario regresan sin pagar. El 33% de los clientes realizan la consulta mediante internet y el restante 13% se informan por otros medios, en su mayoría por citaciones o cuando se les realiza el corte del servicio.

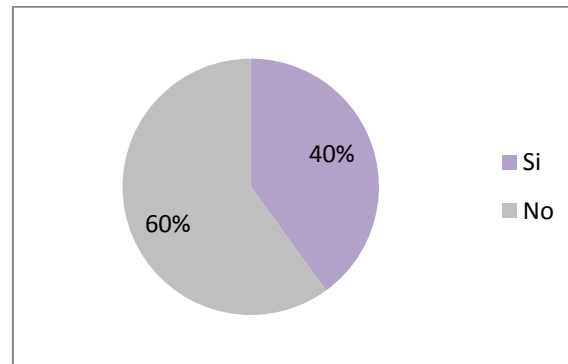
Pregunta 8. ¿Considera que la atención brindada en cuanto a la información de su cuenta es de su total satisfacción?

Tabla 24: Pregunta 8 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Si	312	40%
No	468	60%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 24: Pregunta 8 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Apenas el 40% se encuentran satisfechos en cuanto a la información de su cuenta eléctrica, mientras que el 60% indican que están totalmente insatisfechos, por la falta de información y por considerar que no se cancela el valor real del consumo realizado.

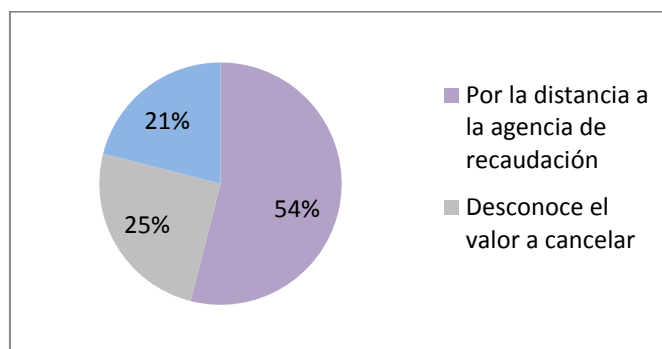
Pregunta 9. Indique el motivo por el cual sus pagos por el servicio eléctrico no son realizados oportunamente.

Tabla 25: Pregunta 9 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)

	Frecuencia	%
Por la distancia a la agencia de recaudación	421	54%
Desconoce el valor a cancelar	195	25%
Desconoce la fecha de pago	164	21%
Total	780	100%

Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

Figura 25: Pregunta 9 – Encuesta (Clientes de Latacunga, Salcedo y Pujilí)



Elaborado por: Gabriela Vaca
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de ELEPCOSA

En un mayor porcentaje, el 54% manifiesta que la agencia a la cual se acercan a cancelar su cuenta por el servicio eléctrico se encuentra lejana a su domicilio o lugar de trabajo, mientras que el 25% indican que desconocen el valor a cancelar y el 21% indican que desconocen la fecha de corte y la fecha máximo de pago.

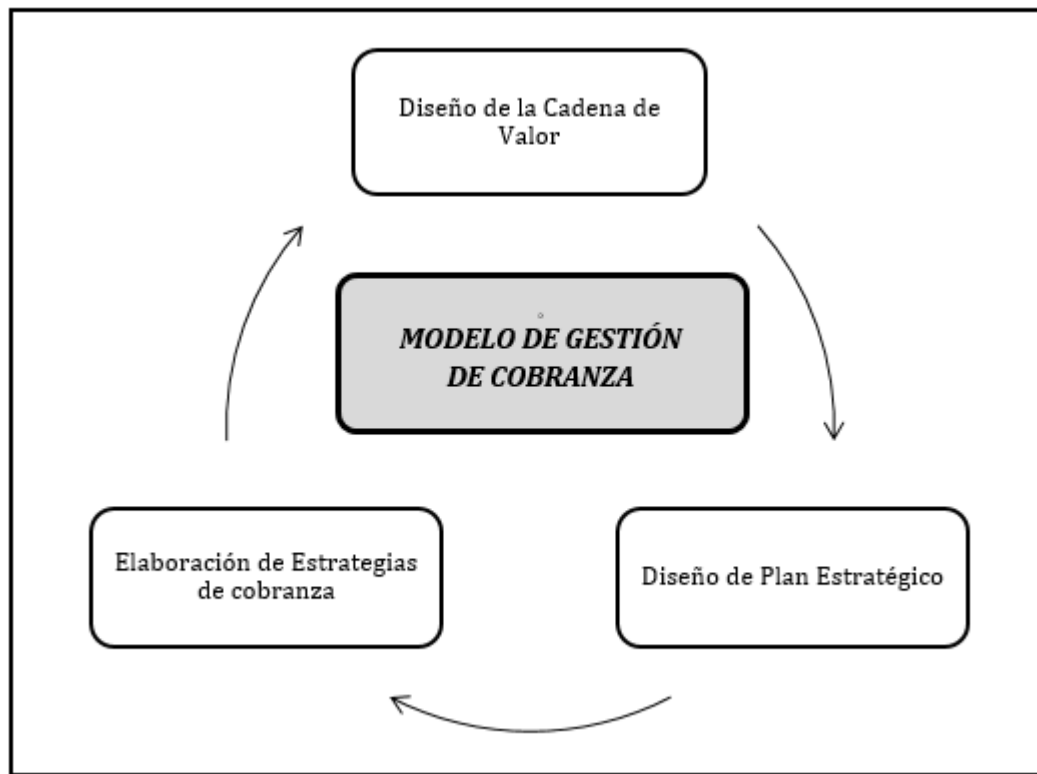
Capítulo 5

5. Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Como objetivo planteado del presente proyecto de investigación y desarrollo se plantea el diseño de un Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A., para lo cual se sigue el siguiente procedimiento:

Figura 26: Modelo de Gestión de Cobranzas



Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Gestión planteado inicia con el establecimiento de la Cadena de Valor en donde se analiza la situación de la empresa en lo relacionado a aspectos financieros así como a la estructura organizacional del área analizada en específico.

Continúa con la definición de la Planificación Estratégica que parte del FODA estructurado en el Capítulo 4 del presente proyecto, de donde se obtienen las estrategias que serán ponderadas por importancia y efectividad.

Tomando en consideración el plan estratégico ya establecido se elaborará el cuadro de mando integral que definirá los indicadores con los que se verifica la efectividad del Modelo de Gestión.

Para el presente análisis se consideran los datos contables de ELEPCOSA, la información proporcionada son los balances generales y de resultados de los años 2013 y 2014, por lo que se realizarán los siguientes análisis:

- Análisis Estructural del Balance de Situación Financiera y del Balance de Resultados.
- Análisis Horizontal.

5.2. Análisis de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar a aquellas actividades que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto o servicio final. En este caso se realiza el análisis a la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCO S.A.

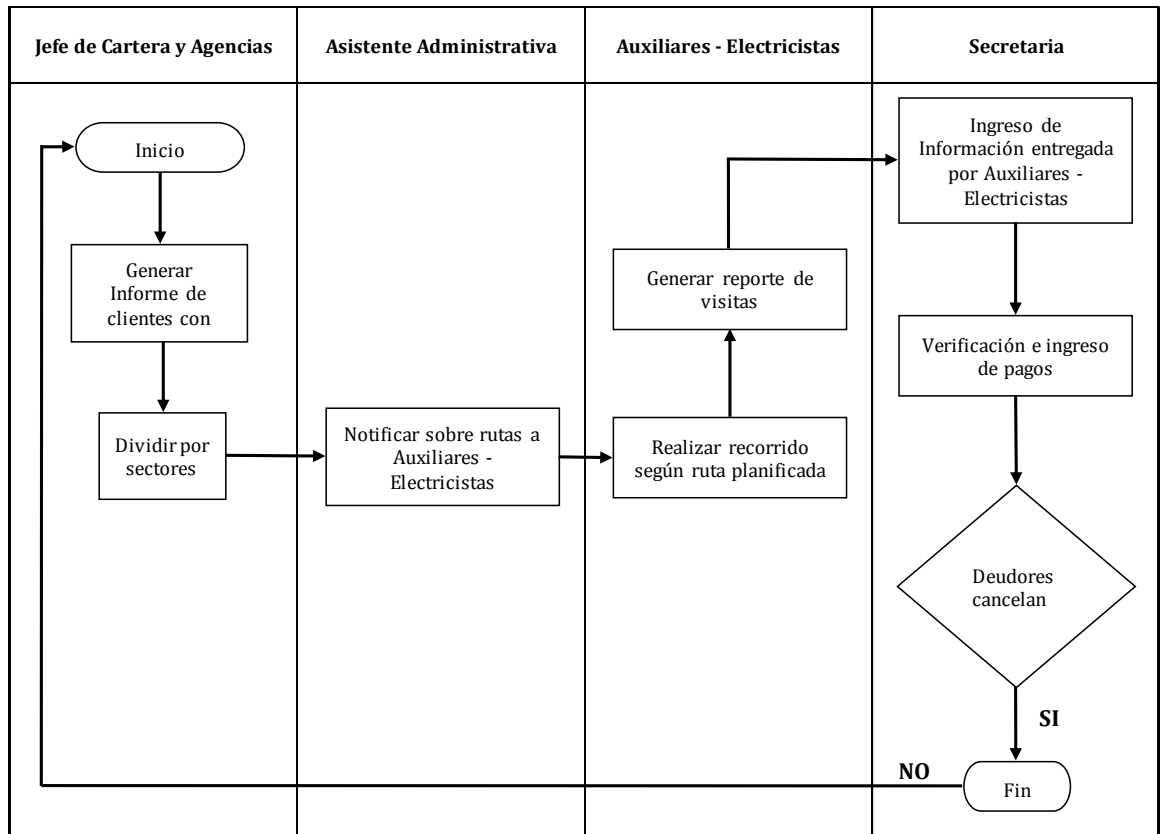
Esta empresa tiene varios procesos, sin embargo se ha identificado que el mayor problema es la falta de cobranza por lo que la cartera vencida está creciendo. Esta empresa no tiene definido el procedimiento de cobranza, por lo que mediante un relevamiento de proceso, con entrevistas con funcionarios se define un mapa de proceso empírico.

Misión: Llevar a cabo actividades coordinadas y programadas que permitan tener una cartera en niveles sanos.

Objetivo: Documentar procedimientos que permitan una recuperación de cartera oportuna.

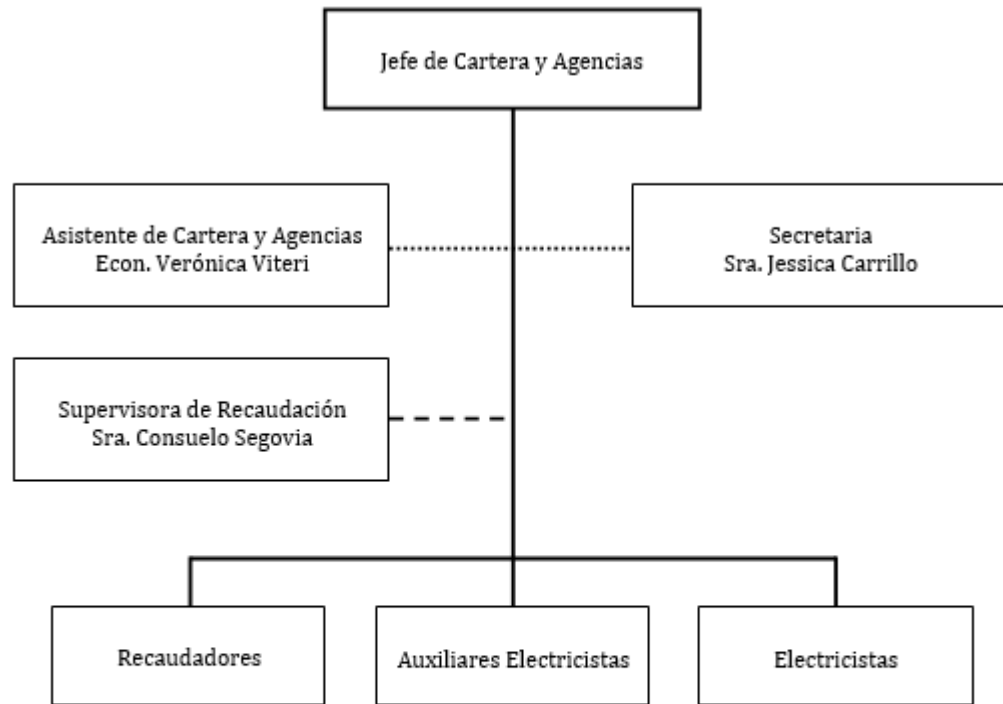
Alcance: Para los procedimientos que intervengan en la recaudación de valores por concepto de consumo eléctrico.

Figura 27: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia.

Organigrama Estructural



Donde:

- Autoridad —————
- Asesoramiento - - - - -
- Coordinación ·········

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se incluyen las funciones de cada uno de los miembros del Departamento de Cartera y Agencias.

JEFE DE CARTERA Y AGENCIAS

Funciones	a) Gestionar la recuperación de la cartera vencida y liquidaciones de las cuentas incobrables.
	b) Gestionar la entrega de planillas, materiales, herramientas y suministros requeridos por las agencias.
	c) Canalizar y supervisar las disposiciones y demás acciones del Director de Comercialización en las agencias.
	d) Solucionar los problemas de trabajo en las agencias.
	e) Realizar arquezos de fondos y constataciones físicas de planillas, materiales, equipos y materiales de las agencias.
	f) Elaborar informes de novedades y de gestión de las agencias.
	g) Operar un microcomputador o terminal de computador para el cumplimiento de sus funciones.
	h) Las demás afines al puesto que le fuere asignado por el Director de Comercialización.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Funciones Específicas	a) Atender a clientes y usuarios para realizar reconexiones del servicio de energía.
	b) Entrega de rutas de trabajo de acuerdo a distribución de zonas a los grupos operativos del área.
	c) Elaboración de informes y formularios para el programa PLAN RENOVA.
	d) Emisión y recepción de órdenes de trabajo para reconexiones del servicio.
	e) Revisión y seguimiento de cancelación de cuotas a beneficiarios del programa PLAN RENOVA.
	f) Ocasionalmente, le corresponderá asistir a su jefe inmediato en la elaboración de cuadros de información de cartera.
	g) Colaborar eventualmente, en actividades administrativas del Departamento.
	h) Operar un microcomputador o terminal de computador para el cumplimiento de sus funciones.
	i) Las demás afines al puesto que le fuere asignado por su jefe inmediato.

SUPERVISOR DE RECAUDACIÓN

Funciones Específicas	a) Retiro diario de los depósitos del banco y entrega de informes de recaudación a tesorería.
	b) Realizar el conteo de dinero con el recaudador, el personal del banco que retira el dinero.
	c) Llevar el control de las guías que entrega a TEVCOL de los depósitos realizados por los recaudadores.
	d) Información sobre valores recaudados y documentos de soporte de la recaudación diaria de las agencias de la Empresa.
	e) Retirar diariamente los informes de recaudación.
	f) Elaborar informes de novedades y gestión de las agencias de la Empresa.
	g) Las demás afines al puesto que le fuere asignado por el Director de Comercialización.

RECAUDADORES

Funciones Específicas	a) Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos.
	b) Depositar diariamente los valores recaudados.
	c) Mantener en custodia las facturas por ventas de energía, letras de cambio y otros documentos.
	d) Atender reclamos.
	e) Operar un microcomputador o terminal de computador para el cumplimiento de sus funciones.
	f) Las demás afines al puesto que le fuere asignado por su jefe inmediato.

ELECTRICISTA

Funciones Específicas	a) Instalar y desconectar acometidas y medidores.
	b) Retirar materiales, equipos de medición y protecciones requeridos para la instalación del servicio eléctrico y reportar su utilización.
	c) Realizar traslados, cortes y reconexiones del servicio.
	d) Colaborar en la solución de los reclamos originados por lecturas, instalación de acometidas y medidores.
	e) Realizar inspecciones para nuevos servicios, cambios de domicilio o medidores, etc.
	f) Realizar lecturas de los equipos de medición y revisar su funcionamiento.
	g) Reingresar los materiales y medidores sobrantes o retirados del servicio.
	h) Las demás afines al puesto que le fuere asignado por su jefe inmediato.

Análisis Financiero

Para el presente proyecto de investigación y desarrollo se han realizado análisis de los Balances (*General y de Resultados*) que han sido proporcionados por la empresa.

Los estados financieros básicos son:

- El Balance de Situación financiera.
- El Balance de Resultados

El Balance de Situación Financiera

Es un estado de situación de la empresa que tienen las siguientes características:

- Expresa saldos; es decir, las cuentas del balance tienen movimientos de entrada y de salida.
- Es de carácter histórico, refleja la historia y la evolución de las cifras del negocio desde sus inicios.
- Las cifras están colocadas de acuerdo a su capacidad de convertirse en exigencias de liquidez.
- Refleja la estructura de inversiones y las entradas de Financiación, es decir la fuente de origen de los recursos. (Gallo, 2015)

Su esquema básico es:

Tabla 26: Esquema Balance de Situación Financiera

ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>CAPITAL SOCIAL</u>
Caja, Bancos e Inversiones	Proveedores	Capital
Documentos y Cuentas por Cobrar	Provisiones de gasto	Aportes para futura capitalización
Inventarios	Obligaciones patronales y descuentos	<u>RESERVAS, DONACIONES Y RESULTADOS</u>
Anticipo a Proveedores	Otros pasivos corrientes y acumulados	Reserva Legal
Otros Activos Corrientes	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	Reserva Facultativa
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>	Obligaciones patronales a largo plazo	Reservas Patrimoniales
Activos Fijo no depreciable	Cuentas por pagar a largo plazo	Reservas de Capital
Activos Fijos (<i>Bienes en servicio</i>)	<u>PASIVO CONTINGENTE Y CUENTAS DE ORDEN</u>	Donaciones y Contribuciones
Activos Intangibles	Cuentas de orden acreedoras	Resultados del ejercicio
Depreciación Acumulada (<i>Bienes en servicio</i>)		Resultados acumulados
Amortización Acumulada Activos Intangibles		Aplicación del mandato 15
<u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u>		Otros resultados integrales
Anticipo a proveedores		
Otros Activos no corrientes		

Fuente: Elaboración Propia.

El Balance de Resultados

Tiene las siguientes características:

- Expresa flujos monetarios (no saldos).
- Es de carácter coyuntural, expresa las cifras de un ejercicio económico las cuales no se arrastran para otros períodos. (Gallo, 2015)

Su formato es:

Tabla 27: Esquema del Balance de Resultados

INGRESOS
Venta de Energía
No son por Venta de Energía
Otras Ventas
Otros Ingresos de Oprección (DT)
Ingresos Ajenos a la Operación
Otros Ingresos Ajenos a la Opración
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias
Otros Resultados Integrales
GASTOS
Compra de Energía
Gastos de Operación
Gastos Ajenos a la Operación
Otros Gastos
Diferencia IVA Crédito Tributario
Valor Neto Realizable
Gastos por Deterioro
Total Superávit/Perdida de Ejercicio

Fuente: Elaboración Propia.

Para el presente análisis vamos a utilizar las técnicas:

- Análisis Estructural.
- Análisis Horizontal.

EMPRESA PROVINCIAL COTOPAXI SA ELEPCOSA
ANÁLISIS ESTRUCTURAL: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y 2013
(expresado en dólares)

CUENTA	CUENTA ELEPCO	Saldo 31/12/2013	Saldo 31/12/2014	Variación (2014 - 2013)
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja, Bancos e Inversiones	101 - 102- 105	4.959.908,31	8.019.556,26	3.059.647,95
Documentos y Cuentas por Cobrar	111-112-113-114	20.047.686,04	21.269.839,71	1.222.153,67
Inventarios	121-122-123-126-127	4.650.490,87	5.810.825,74	1.160.334,87
Anticipo a Proveedores	115-116-125	1.133.943,27	673.686,49	(460.256,78)
Otros Activos Corrientes	189-184-182	25.476,28	344.646,20	319.169,92
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		<u>30.817.504,77</u>	<u>36.118.554,40</u>	<u>5.301.049,63</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Activos Fijo no depreciable	141(T)-147	8.960.151,85	9.108.540,08	148.388,23
Activos Fijos (<i>Bienes en servicio</i>)	141	209.120.187,00	217.452.151,85	8.331.964,85
Activos Intangibles	144	119.379,68	192.945,26	73.565,58
Depreciación Acumulada (<i>Bienes en servicio</i>)	151	(140.948.969,07)	(146.604.275,98)	(5.655.306,91)
Amortización Acumulada Activos Intangibles	154	(28.482,59)	(61.761,48)	(33.278,89)
TOTAL ACTIVO DIJO DEPRECIABLE		<u>68.262.115,02</u>	<u>70.979.059,65</u>	<u>2.716.944,63</u>
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES				
Anticipo a proveedores	182	567.949,54	547.505,22	(20.444,32)
Otros Activos no corrientes		3.200,00	3.200,00	-
TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		<u>571.149,54</u>	<u>550.705,22</u>	<u>(20.444,32)</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		<u>77.793.416,41</u>	<u>80.638.304,95</u>	<u>2.844.888,54</u>
TOTAL ACTIVOS		<u>108.610.921,18</u>	<u>116.756.859,35</u>	<u>8.145.938,17</u>
ACTIVO CONTINGENTE Y CUENTAS DE ORDEN				
Cuentas de orden deudoras	191-195-198	7.942.794,72	8.708.887,97	766.093,25
TOTAL ACTIVO CONTING. Y CUENTAS DE ORDEN		<u>7.942.794,72</u>	<u>8.708.887,97</u>	<u>766.093,25</u>
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	202	(6.481.021,86)	(9.172.766,39)	(2.691.744,53)
Provisiones de gasto	204	(319.285,75)	(171.990,40)	147.295,35
Obligaciones patronales y descuentos	206	(298.782,31)	(370.120,17)	(71.337,86)
Otros pasivos corrientes y acumulados	209	(869.105,58)	(934.288,81)	(65.183,23)
TOTAL CUENTAS POR PAGAR		<u>(7.968.195,50)</u>	<u>(10.649.165,77)</u>	<u>(2.680.970,27)</u>
Otros Pasivos Corrientes	242-249	(1.818.506,86)	(2.046.242,87)	(227.736,01)
TOTAL PASIVO CORRIENTE		<u>(9.786.702,36)</u>	<u>(12.695.408,64)</u>	<u>(2.908.706,28)</u>
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones patronales a largo plazo	228	(1.395.901,61)	(2.453.986,37)	(1.058.084,76)
Cuentas por pagar a largo plazo	231	(3.843.792,94)	(4.249.820,51)	(406.027,57)
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		<u>(5.239.694,55)</u>	<u>(6.703.806,88)</u>	<u>(1.464.112,33)</u>
TOTAL PASIVOS		<u>(15.026.396,91)</u>	<u>(19.399.215,52)</u>	<u>(4.372.818,61)</u>
PASIVO CONTINGENTE Y CUENTAS DE ORDEN				
Cuentas de orden acreedoras	291-396-398	(7.942.794,72)	(8.708.887,97)	(766.093,25)
TOTAL PASIVO CONTINGENTE Y CUENTAS DE ORDEN		<u>(7.942.794,72)</u>	<u>(8.708.887,97)</u>	<u>(766.093,25)</u>
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL				
Capital	301	(32.523.535,00)	(32.523.535,00)	-
Aportes para futura capitalización		(20.655.719,23)	(28.146.150,32)	(7.490.431,09)
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y APORTES		<u>(53.179.254,23)</u>	<u>(60.669.685,32)</u>	<u>(7.490.431,09)</u>
RESERVAS, DONACIONES Y RESULTADOS				
Reserva Legal	321	(522.712,80)	(522.712,80)	-
Reserva Facultativa	323	(426.411,22)	(426.411,22)	-
Reservas Patrimoniales	325	(16.003.869,28)	(16.003.869,28)	-
Reservas de Capital	327	-	-	-
Donaciones y Contribuciones	335	-	-	-
Resultados del ejercicio	341	3.923.194,15	3.783.375,55	(139.818,60)
Resultados acumulados	342	(35.063.525,69)	(31.206.395,54)	3.857.130,15
Aplicación del mandato 15	350	7.704.122,45	7.704.122,45	-
Otros resultados integrales	360	(16.067,68)	(16.067,68)	-
TOTAL RESERVAS, DONACIONES Y RESULTADOS		<u>(40.405.270,07)</u>	<u>(36.687.958,52)</u>	<u>3.717.311,55</u>
TOTAL PATRIMONIO		<u>(93.584.524,27)</u>	<u>(97.357.643,83)</u>	<u>(3.773.119,56)</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>(108.610.921,18)</u>	<u>(116.756.859,35)</u>	<u>(8.145.938,17)</u>

EMPRESA PROVINCIAL COTOPAXI SA ELEPCOSA
ANÁLISIS ESTRUCTURAL: BALANCE DE RESULTADOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 y 2013
(expresado en dólares)

CUENTA	CTA ELEPCO	Saldo al 31-dic-13	Saldo al 31-dic-14	Variación (2014 - 2013)
INGRESOS				
Venta de Energía	401	30.975.873,28	38.993.853,02	8.017.979,74
No son por Venta de Energía	409	667.773,38	629.996,18	(37.777,20)
Otras Ventas	421	622.260,56	755.986,46	133.725,90
Otros Ingresos de Oprección (DT)	421	2.945.426,55	204.199,88	(2.741.226,67)
Ingresos Ajenos a la Operación	421	2.253,00	2.343,33	90,33
Otros Ingresos Ajenos a la Opración	421	251.961,65	141.804,13	(110.157,52)
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	421	128.144,40	87.867,56	(40.276,84)
Otros Resultados Integrales	421			
Total Ingresos		35.593.692,82	40.816.050,56	5.222.357,74
GASTOS				
Compra de Energía	501	21.078.924,67	24.838.440,80	3.759.516,13
Gastos de Operación	501-503-505	17.482.197,32	18.988.101,74	1.505.904,42
Gastos Ajenos a la Operación	521	335.960,81	257.695,19	(78.265,62)
Otros Gastos	522			
Diferencia IVA Crédito Tributario	523	245.950,31	364.872,60	118.922,29
Valor Neto Realizable	530	3.135,66	27.208,47	24.072,81
Gastos por Deterioro	540	370.718,20	123.107,31	(247.610,89)
Total Costos y Gastos		39.516.886,97	44.599.426,11	5.082.539,14
Total Superávit/Perdida de Ejercicio		(3.923.194,15)	(3.783.375,55)	139.818,60

RUBRO	2013	2014	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
Total Activos	108.610.921,18	116.756.859,35	8.145.938,17	7,50%
Activos corrientes	30.817.504,77	36.118.554,40	5.301.049,63	17,20%
Activos no corrientes	77.793.416,41	80.638.304,95	2.844.888,54	3,66%
Total Pasivos	(15.026.396,91)	(19.399.215,52)	(4.372.818,61)	29,10%
Pasivo corriente	(9.786.702,36)	(12.695.408,64)	(2.908.706,28)	29,72%
Pasivo no corriente	(5.239.694,55)	(6.703.806,88)	(1.464.112,33)	27,94%
Total Patrimonio	(93.584.524,27)	(97.357.643,83)	(3.773.119,56)	4,03%
Ingresos	35.593.692,82	40.816.050,56	5.222.357,74	0,00%
Costos y Gastos	39.516.886,97	44.599.426,11	5.082.539,14	12,86%
Superávit / Pérdida del Ejercicio	(3.923.194,15)	(3.783.375,55)	139.818,60	-3,56%

5.3. Plan Estratégico

Con la información proporcionada y partiendo del FODA levantado en el capítulo 4 del presente proyecto se realiza el siguiente plan estratégico.

Tabla 28: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	Ponderación	AMENAZAS	Ponderación
La demanda del servicio está en crecimiento	40%	Dependencia de los recursos financieros otorgados por el gobierno	30%
Inversión del estado para el sector eléctrico	15%	Subsidio al consumo de energía	25%
Aprovechamiento de los recursos tecnológicos	15%	Desconocimiento de los clientes	18%
Financiamiento de fuentes externas para proyectos empresariales	30%	Fenómenos naturales	7%
		Situación económica del país	20%
Total Ponderación	100%	Total Ponderación	100%

FORTALEZAS	Ponderación	DEBILIDADES	Ponderación
Personal capacitado, disciplinado y con experiencia	35%	Cálculo del VAD	8%
Sistema con varias funcionalidades parametrizables	25%	Inexistencia de un reglamento de cobranza	15%
Estructura organizacional adecuada (personal suficiente)	40%	Inexistencia de un procedimiento adecuado de cobranza	15%
		Deficiente estructura física	10%
		Inexistencia de políticas ambientales	5%
		Falta de modelos de gestión para la recuperación de cartera	20%
		Entrega inoportuna de información	9%
		Información desactualizada de clientes	7%
		Falta de proyectos de inversión	3%
		Las cuentas por cobrar vencidas se vuelven incobrables	8%
Total Ponderación	100%	Total Ponderación	100%

Fuente: Elaboración Propia.

A los aspectos detectados en el análisis FODA se les considera para la definición de los objetivos estratégicos que deben regir a ELEPCOSA, como se indica a continuación:

Tabla 29: Definición de Objetivos Estratégicos

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	01	La demanda del servicio está en crecimiento	Dependencia de los recursos financieros otorgados por el gobierno	A1
	02	Inversión del estado para el sector eléctrico	Subsidio al consumo de energía	A2
	03	Aprovechamiento de los recursos tecnológicos	Desconocimiento de los clientes	A3
	04	Financiamiento de fuentes externas para proyectos empresariales	Fenómenos naturales	A4
	05		Situación económica del país	A5
		FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1		Personal capacitado, disciplinado y con experiencia		
F2		Sistema con varias funcionalidades parametrizables	F2 - 03: Mejorar los sistemas de cobro	
F3		Estructura organizacional adecuada (personal suficiente)		
		DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1		Cálculo del VAD		
D2		Inexistencia de un reglamento de cobranza		D2 - A3: Crear un reglamento de cobranza que sea conocido por empleados y clientes
D3		Inexistencia de un procedimiento adecuado de cobranza	D3 - 03: Establecer un procedimiento de cobranza efectivo	
D4		Deficiente estructura física		
D5		Inexistencia de políticas ambientales		
D6		Falta de modelos de gestión para la recuperación de cartera	D6 - 01: Establecer un modelo de gestión para la recuperación de cartera	
D7		Entrega inoportuna de información		
D8		Información desactualizada de clientes		D8 - A3: Actualizar el catastro de clientes
D9		Falta de proyectos de inversión		
D10		Las cuentas por cobrar vencidas se vuelven incobrables	D10 - 01: Disminuir las cuentas por cobrar	

Fuente: Elaboración Propia.

Se define la ponderación de los objetivos estratégicos establecidos, para determinar la importancia y prioridad de ejecución, además de lo mencionado anteriormente se establecen

indicadores que posiblemente serán cumplidas al realizar la implementación del modelo de gestión de cobranzas:

Tabla 30: Indicadores – Objetivos Estratégicos

Estrategias	Ponderación	Críticidad			Indicadores	Metas Target
		Alta	Media	Baja		
F2 - O3: Mejorar los sistemas de cobro	10	x			((sistemas de cobro actuales/sistemas de cobro período anterior)-1)*100	50%
D2 - A3: Crear un reglamento de cobranza que sea conocido por empleados y clientes	12		x		((reglamentos de cobranza actuales/reglamentos de cobranza período anterior)-1)*100	100%
D3 - O3: Establecer un procedimiento de cobranza efectivo	15		x		((procedimientos de cobranza actuales/procedimientos de cobranza período anterior)-1)*100	100%
D6 - O1: Establecer un modelo de gestión para la recuperacion de cartera	22	x			((modelos de gestión actuales/modelos de gestión período anterior)-1)*100	100%
D8 - A3: Actualizar el catastro de clientes	15	x			(clientes con información actualizada/total de clientes)*100	25%
D10 - O1: Disminuir las cuentas por cobrar	26	x			((cuentas por cobrar actuales/cuentas por cobrar período anterior)-1)*100	10%
	100				%	

Fuente: Elaboración Propia.

Se determina por importancia los plazos del cumplimiento de los objetivos estratégicos como se indica a continuación:

Tabla 31: Planificación Estratégica

Orden de Ejecución (según ponderación)	Estrategias	Plazo (fecha tentativa)
1	D10 - 01: Disminuir las cuentas por cobrar	31-dic-16
2	D6 - 01: Establecer un modelo de gestión para la recuperación de cartera	31-may-16
3	D3 - 03: Establecer un procedimiento de cobranza efectivo	31-may-16
4	D8 - A3: Actualizar el catastro de clientes	31-dic-16
5	D2 - A3: Crear un reglamento de cobranza que sea conocido por empleados y clientes	31-may-16
6	F2 - 03: Mejorar los sistemas de cobro	31-jul-16

Fuente: Elaboración Propia.

Del presente análisis se realiza la definición de la Planificación estratégica, el cual será implementado en ELEPCOSA, con lo ya establecido anteriormente (*objetivos estratégicos, indicadores y planificación*) se procede a elaborar el Cuadro de Mando Integral.

Cuadro de Mando Integral

Considerando la planificación estratégica levantada podemos construir el siguiente Cuadro de Mando Integral.

Tabla 32: Cuadro de Mando Integral

	Objetivos estratégicos	Indicador	Fuente de datos	Responsable	Meta Target	Parámetro de frecuencia			Frecuencia de medición	Iniciativas
Perspectiva Financiera	D10 - O1: Disminuir las cuentas por cobrar	((cuentas por cobrar actuales/cuentas por cobrar período anterior)-1)*100	Estados Financieros	Contador	10%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Disminuir la cartera vencida (<i>cuentas por cobrar</i>) con corte al 31-dic-14 en un 10% al 31-dic-16.
Perspectiva de clientes	D8 - A3: Actualizar el catastro de clientes	(clientes con información actualizada/total de clientes)*100	Jefatura de clientes	Jefe de área	25%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Realizar una campaña de actualización de información y difusión de nuevos canales de pago.
Perspectiva interna	F2 - O3: Mejorar los sistemas de cobro	((sistemas de cobro actuales/sistemas de cobro período anterior)-1)*100	Administración	Presidente Ejecutivo	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Crear nuevos sistemas de cobro (<i>realizar convenios de pago con instituciones financieras - plan pronto pago</i>)
	D2 - A3: Crear un reglamento de cobranza que sea conocido por empleados y clientes	((reglamentos de cobranza actuales/reglamentos de cobranza período anterior)-1)*100	Jefatura de cartera y agencia	Jefe de área	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Crear un reglamento de cobranza y difundir a empleados y clientes (<i>en lo que aplique</i>).
	D3 - O3: Establecer un procedimiento de cobranza efectivo	((procedimientos de cobranza actuales/procedimientos de cobranza período anterior)-1)*100	Jefatura de cartera y agencia	Jefe de área	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Redefinir el procedimiento de cobranza empírico que se realiza actualmente.
	D6 - O1: Establecer un modelo de gestión para la recuperación de cartera	((modelos de gestión actuales/modelos de gestión período anterior)-1)*100	Administración	Presidente Ejecutivo	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Implementar el modelo de gestión establecido en el presente proyecto de investigación y desarrollo.

5.4. Elaboración de Estrategias de Cobranza

Como parte del Modelo de Gestión se han establecido estrategias que ayudarán a la recuperación de cartera, y se detallan a continuación:

- Reglamento de cobranza.
- Nuevos Sistemas de cobro.

Reglamento de cobranza

Como parte del presente proyecto de investigación y desarrollo y conjuntamente con los miembros del Departamento de Cartera y Agencias se elabora un reglamento de cobranzas que será presentado a la Administración de ELEPCOSA para que sea aprobado y aplicado. El documento consta en el Apéndice C del presente documento.

Nuevos Sistemas de cobro

Plan pronto pago

Los convenios de pago constituyen un instrumento legal para procurar el pago de las obligaciones a través del compromiso que se suscribe por parte del deudor o un tercero a su nombre a favor de ELEPCOSA.

Para la ejecución de un convenio de pago se deberá contemplar y tener presente los siguientes principios básicos.

El convenio de pago es un instrumento que debe ser considerado como una opción excepcional para la recuperación de la cartera.

Se procederá a realizar un convenio de pago únicamente cuando haya sido aprobada por el Jefe de Cartera autorizado.

Los convenios de pago se deberán realizar en el sistema comercial, el mismo que se encuentra instalado en el sistema INFOCEL, generándose una nota de débito el mismo que se le incluye en los

meses facturados más el consumo, para ello es necesario que el cliente debe cancelar el 50%, el plazo máximo es de un año de acuerdo al monto de la deuda, cliente que cae en mora con una planilla de consumo se procede con la suspensión del servicio.

El control y seguimiento para el cumplimiento de estos convenios es de responsabilidad de Cartera y Agencias de ELEPCOSA.

Requisitos para Personas Naturales.-Los requisitos para suscribir un convenio de pago son los siguientes.

Datos personales, del deudor como son: nombres apellidos, número de la cédula o pasaporte, dirección domiciliaria, números telefónicos, convencional y celular.

Copia del nombramiento del Representante legal de la persona jurídica.

Requisitos para Personas Jurídicas.- Se deberá presentar los siguientes documentos.

Copia de la cedula de identidad o pasaporte del Representante Legal.

Copia del RUC.

Copia del Nombramiento del Representante Legal de la persona jurídica.

Contenido del Convenio de Pago.- Deberá contener la siguiente información.

Los requisitos de las personas naturales o jurídicas.

Información de la cantidad y monto de las facturas vencidas.

Plazo acordado.

El valor de la cuota inicial.

El valor de cada cuota (en los periodos acordados, mensual, trimestral, otros).

La firma del Jefe de Cartera y Agencias de ELEPCOSA.

La firma de la persona que asume la obligación.

El formato para los convenios de pago es un instrumento que fue elaborado de acuerdo a los requerimientos de la unidad requirente en este caso Cartera y Agencias el mismo que se halla en el sistema INFOCEL.

El Jefe de Cartera encargado de la gestión de recuperación de la cartera, al vencimiento de la fecha máxima de pago de la factura en la cual se incluye la cuota del convenio, o la fecha de vencimiento de las cuotas manuales.

Si el deudor dejare de pagar dos cuotas o más fijadas en el convenio de pago, la ELEPCOSA procederá a dar por vencida la totalidad de la obligación pactada y en consecuencia ejercerá las acciones por vía administrativa o coactiva, la que corresponda.

La autorización para la ejecución de un convenio se realizara de acuerdo al análisis del monto adeudado por, el Jefe de Cartera, de montos superiores que van de 10.000 en adelante son autorizados por el Presidente Ejecutivo para ello el cliente debe presentar por escrito el pedido.

El plazo máximo de duración del convenio de pago es de 12 meses de acuerdo al monto.

Los casos en los cuales se puedan aplicar plazos y acuerdos distintos a los que se contempla el presente Reglamento serán los siguientes:

Falta de capacidad de pago.-Previo a la verificación y autorización por parte del Director Comercial de ELEPCOSA, de que son deudores de tarifa residencial o comercial de escasa economía, el convenio de pago se autorizara con una cuota inicial de hasta del 20 % de lo adeudado y hasta 48 meses plazo.

Para el caso de clientes Industriales y Comerciales de mayor consumo y las condiciones de acuerdo sean distintos a los que indica el presente instrumento, sobre los montos, cuotas y plazos, los mismo serán puestos a conocimiento del Presidente ejecutivo de ELEPCOSA para su análisis y respectiva disposición.

Cuando sean acuerdos distintos a los que indica el presente instrumento sobre: montos, intereses, tasas, plazos u otros, los mismos serán puestos a conocimiento de Presidencia Ejecutiva para su análisis y respectiva disposición.

Condiciones para acceder al Plan pronto pago.

Tabla 33: Condiciones para acceder al Plan pronto pago

Monto	Pago previo	Número máximo de cuotas	ASESORIA JURÍDICA
\$50 a \$200	Sin pago previo	12 meses	
\$200 a \$ 500	25% como pago previo	12 meses	
\$500 en adelante	50% como pago previo	12 meses	

Fuente: Elaboración Propia.

Para la verificación de la efectividad de esta estrategia de cobranza, se realiza un plan piloto en los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre de 2015, este plan comprende considerar a todos los clientes que acuden a las ventanillas de la empresa, clasificarnos por rango de mora (*de 3 a 28 días*), analizarlos de acuerdo a los requisitos establecidos anteriormente, a los clientes que cumplen con dichos requisitos recomendar el convenio de pago y direccionar a la Jefatura de Cartera y Agencias, obtener el número de clientes que realizan el convenio de pago, todo esto ayudará a obtener un indicador de la aceptación que esta estrategia tiene. Los resultados se resumen en los siguientes cuadros:

Tabla 34: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Agosto-2015

Mes analizado: Agosto-2015				
Rango de mora	No. clientes en ventanilla	No. clientes en Jefatura de Cartera y Agencias	No. clientes acceden al plan pronto pago	% aceptación
3 a 9 días	620	167	25	15
10 a 16 días	826	207	37	18
17 a 23 días	943	273	52	19
24 a 30 días	693	194	41	21
Totales	3082	841	155	18

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 35: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Septiembre-2015

Mes analizado: Septiembre-2015				
Rango de mora	No. clientes en ventanilla	No. clientes en Jefatura de Cartera y Agencias	No. clientes acceden al plan pronto pago	% aceptación
3 a 9 días	754	204	51	25
10 a 16 días	978	245	68	28
17 a 23 días	1037	301	87	29
24 a 30 días	896	21	70	333
Totales	3665	771	276	36

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 36: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Octubre-2015

Mes analizado: Octubre-2015				
Rango de mora	No. clientes en ventanilla	No. clientes en Jefatura de Cartera y Agencias	No. clientes acceden al plan pronto pago	% aceptación
3 a 9 días	654	177	49	28
10 a 16 días	975	244	73	30
17 a 23 días	983	285	77	27
24 a 30 días	941	264	70	27
Totales	3553	970	269	28

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Porcentaje de aceptación del Plan pronto pago mes de Noviembre-2015

Mes analizado: Noviembre-2015				
Rango de mora	No. clientes en ventanilla	No. clientes en Jefatura de Cartera y Agencias	No. clientes acceden al plan pronto pago	% aceptación
3 a 9 días	726	196	67	34
10 a 16 días	947	237	78	33
17 a 23 días	1094	317	111	35
24 a 30 días	836	234	84	36
Totales	3603	984	340	35

Fuente: Elaboración Propia

Con los datos obtenidos podemos concluir que el plan pronto pago en sus primeros meses tiene una aceptación considerable (*promedio de los cuatro meses: 29%*), y que podría ir creciendo paulatinamente de acuerdo a los sectores en los que se socialice sobre esta estrategia de cobro.

Convenios con Instituciones Financieras

Convenio Banco Pichincha

El objetivo de este convenio es agilizar y facilitar el pago a los clientes por consumo eléctrico, ya que al acercarse al banco a realizar sus transacciones habituales pueden cancelar el valor por este servicio sin necesidad de hacerlo directamente en la Empresa Eléctrica.

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A mantiene una cuenta bancaria en esta institución, favoreciéndola así, ya que la misma ofrece a sus clientes el servicio de CASH MANAGMENT, el cual tiene como finalidad recaudar los valores que la Empresa envíe mensualmente mediante ventanilla, estos valores son transferidos de manera automática a la cuenta principal de la Empresa Eléctrica, la institución financiera envía el reporte de los valores pagados de manera diaria. El cliente que desee cancelar el valor por consumo de energía eléctrica en esta institución lo puede hacer, tiene que asumir un valor adicional, que es de \$0,50.

Tuvo gran aceptación, ya que los clientes que se acercaron al Banco Pichincha para realizar ciertas gestiones fueron abordados, e informados sobre sistema de recaudación, los mismos que cancelaron en ese momento el valor que tenían pendiente por el consumo de electricidad.

Pago fácil.

Se creó este tipo de pago pensando en la cultura de los habitantes, ya que los mismos realizan gestiones en la red de cooperativas de la localidad. Los clientes que se acerques a las cooperativas a realizar transacciones pueden realizar el pago directamente en ventanilla, únicamente proporcionan a la cajera el número de cuenta y la información se carga de manera automática e inmediata al sistema de la cooperativa. El costo adicional por esta transacción que asume el cliente es de \$0,35.

A continuación se detalla las cooperativas con las cuales se mantiene este convenio.

- 29 de Octubre
- 9 de Octubre
- Accion Solidaria
- Accion Tunngurahua
- Alianza Financiera de Cotopaxi
- Ambato

- Andina
- Ayllus Andino
- Cacpeco
- Cámara de Comercio de Ambato
- Chibuleo
- Cofem
- Coopindigena
- Cooptapaxi
- Kullki Wasi
- Kullki Wiñari
- Monsenor Leonidas Proaño
- Pakarymuy Amaneciendo
- Pucara
- Saint Michel
- San Alfonso
- San Antonio de Toacaso
- San Francisco
- Señor del Árbol
- Sierra Centro
- Simón Bolívar
- Sumak Samy
- Tarpuk Runa
- Valles del Lirio
- Virgen del Carmen.

Sociabilización

El plan de sociabilización tiene como objetivo principal llegar a los sectores más vulnerables, ya que nos enfocamos al sector residencial. Se propone trabajar conjuntamente con las juntas parroquiales, las mismas que tienen un Plan de Ordenamiento Territorial, el mismo que detalla los barrios, caseríos, centros de salud, casas barriales, UPC con los que cuenta cada sector. Además menciona las necesidades de dicho sector. Tomando como guía este plan realizaremos charlas con los moradores de cada barrio con la finalidad de difundir los puntos pago a los que se pueden acercar, los convenios bancarios, y el plan pronto pago al cual pueden acogerse. Por la cultura de los

habitantes es importante contar con el apoyo de la Junta parroquial y directivas barriales, ya que las mismas son la cabeza de estos sectores.

También se consideró entregar flayers informativos, los cuales tienen toda la información necesaria, además que especifican en qué fecha pueden acercarse a cancelar ya el valor por el servicio que les presta la Empresa Eléctrica sin recargo alguno, y también desde que fecha ya les genera un valor adicional por mora.

Esto ayudara a que el modelo de gestión sea efectivo, puesto que gran porcentaje del problema se da por la falta de información que tienen los clientes, ya que no conocen las facilidades de pago que tienen disponibles, además que se van a establecer nuevas estrategias de cobranza que deben ser informadas a la ciudadanía para que sean utilizadas. Adicional a esto se deben socializar los cambios con los colaboradores de la empresa puesto que serán ellos los principales voceros de los cambios que se presentan.

5.5. Evaluación de resultados

En esta sección se considera la distribución de la cartera por cobrar que se encuentra vencida, para el análisis se consideran los segmentos detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 38: Nomenclatura de distribución de Cartera

<i>Tarifa</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tarifa</i>	<i>Descripción</i>
AS	Asistencia Social	CRDP	Culto Religioso con Demanda Pico
ASC	Aumbrado y Servicio Comunitario	EO	Entidades Oficiales
ASDM	Asistencia Social con Demanda Medida	EODM	Entidades Oficiales con Demanda Medida
ASDP	Asistencia Social con Demanda Pico	EODP	Entidades Oficiales con Demanda Pico
ASDS	Asistencia Social con Demanda sin Medida	EODS	Entidades Oficiales con Demanda sin Medida
ATDP	ALTA TENSIÓN HOLCIM	GIDP	GRAN INDS. CON DEMANDA PICO
ATHP	INDUS. AT CON DEMANDA PICO	IA	Industrial Artesanal
BA	Bomba de Agua	ICDM	Industria con Demanda Medida
BADM	Bomba de agua con Demanda Medida	ICDP	Industrial con Demanda Pico
BADP	Bomba de agua con Demanda Pico	ICDS	Industrial con Demanda sin Medida
BADS	Bombeo de Agua con Demanda sin Medida	ICEM	Industrial Consumo Estacional Demanda Medida
BASP	Bomba de Agua Sistema Potable (COMUNID. CAMP.)	ICES	Industrial Consumo Estacional Demanda sin Medida
BP	Beneficio Público	IDBT	Industrial con Demanda Baja Tensión
BPDM	Beneficio Público con Demanda Medida	IDMP	Industrial con Demanda Medida Pico
BPDP	Beneficio Público con Demanda Pico	OC	Ocasional Comercial
BPDS	Beneficio Público con Demanda sin Medida	OCDM	Ocasional Comercial con Demanda Medida
C	Comercial	OCDS	Ocasional Comercial con Demanda sin Medida
CCDM	Comercial con Demanda Medida	OIA	Ocasional Industrial Artesanal
CCDP	Comercial con Demanda Pico	OIDM	Ocasional Industrial con Demanda Medida
CCDS	Comercial con Demanda Sin Medida	OIDS	Ocasional Industrial con Demanda sin Medida
CDBT	Comercial con Demanda Baja Tensión	R	Residencial
CR	Cultos Religiosos	RDIS	Residencial discapacitados
CRDM	Cultos Religiosos con Demanda Medida	RSC	Residencial Servicio Comunitario

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se incluye el análisis realizado del total de la cartera por recuperar por sectores (público y privado), seguido del total por recuperar con el porcentaje de recuperación y número de clientes por sector:

Tabla 39: Distribución de Cartera del Sector Público

<i>Tarifa</i>	<i>Total (\$)</i>	<i>% Total (\$)</i>
AS	6.127,95	6,16
ASC	7,84	0,01
ASDM	544,18	0,55
ASDP	4.954,17	4,98
ASDS	2.569,26	2,58
BP	51.836,32	52,09
BPDP	184,19	0,19
BPDS	392,53	0,39
EO	23.730,36	23,85
EODM	1.127,68	1,13
EODP	323,03	0,32
EODS	7.715,09	7,75
TOTAL	99.512,60	100,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 40: Distribución de Cartera del Sector Privado

<i>Tarifa</i>	<i>Total (\$)</i>	<i>% Total (\$)</i>
BADM	2.272,65	0,03
BADP	23.611,95	0,35
BADS	38.937,63	0,58
BASP	2.530,07	0,04
C	779.934,27	11,60
CCDM	3.854,84	0,06
CCDP	23.064,69	0,34
CCDS	13.314,53	0,20
CR	11.926,48	0,18
IA	497.975,05	7,41
ICDM	1.596,15	0,02
ICDP	720.345,59	10,71
ICDS	20.667,30	0,31
ICNC	55,45	0,00
IDBT	406,80	0,01
IDMP	9.512,98	0,14
R	4.567.447,45	67,93
RDIS	4.652,97	0,07
RSC	1.285,02	0,02
TOTAL	6.723.391,87	100,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 41: Distribución de Cartera de la Provincia de Cotopaxi

<i>Tarifa</i>	<i>Total (\$)</i>	<i>No. Cuentas</i>	<i>% Total (\$)</i>	<i>% No. Cuentas</i>
AS	6.127,95	117	0,09	0,13
ASC	7,84	1	0,00	0,00
ASDM	544,18	1	0,01	0,00
ASDP	4.954,17	11	0,07	0,01
ASDS	2.569,26	7	0,04	0,01
BADM	2.272,65	4	0,03	0,00
BADP	23.611,95	30	0,35	0,03
BADS	38.937,63	36	0,57	0,04
BASP	2.530,07	24	0,04	0,03
BP	51.836,32	1.229	0,76	1,42
BPDP	184,19	5	0,00	0,01
BPDS	392,53	6	0,01	0,01
C	779.934,27	5.980	11,43	6,89
CCDM	3.854,84	8	0,06	0,01
CCDP	23.064,69	48	0,34	0,06
CCDS	13.314,53	51	0,20	0,06
CR	11.926,48	307	0,17	0,35
EO	23.730,30	215	0,35	0,25
EODM	1.127,68	4	0,02	0,00
EODP	323,03	15	0,00	0,02
EODS	7.715,09	8	0,11	0,01
IA	497.975,05	3.427	7,30	3,95
ICDM	1.596,15	3	0,02	0,00
ICDP	720.345,59	80	10,56	0,09
ICDS	20.667,30	33	0,30	0,04
ICNC	55,45	2	0,00	0,00
IDBT	406,80	2	0,01	0,00
IDMP	9.512,98	7	0,14	0,01
R	4.567.447,45	74.942	66,94	86,40
RDIS	4.652,97	123	0,07	0,14
RSC	1.285,02	16	0,02	0,02
TOTAL	6.822.904,41	86.742	100,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Considerando la información expuesta, se elabora una proyección de ingresos y gastos para los siguientes 5 años con lo que es posible calcular la utilidad para estos períodos:

Tabla 42: Proyección de resultados del Modelo de Gestión

	2015	2016	2017	2018	2019
Recuperación	682.290,44	705.351,86	729.192,75	753.839,47	779.319,24
Gastos	10.000,00	10.380,00	10.774,44	11.183,87	11.608,86
Utilidad	672.290,44	694.971,86	718.418,31	742.655,60	767.710,38

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Análisis de Resultados

El cálculo de la proyección de resultados presentado en el numeral anterior, está elaborado considerando que la recuperación va a ser del 5% anual, partiendo de la cartera vencida con corte al 31 de diciembre de 2014.

Para el cálculo de la proyección se ha incluido en el valor de cartera por cobrar el 3.38% del valor de la inflación anual para el 2015 que se encuentra publicado en la página web del Banco Central del Ecuador, este incremento se lo realiza de manera progresiva desde el 2015 hasta el año 2019.

De este valor calculado se disminuye el 10% que según nuestro cuadro de mando integral es el margen que se recuperará con la implementación del modelo de gestión, este valor es mínimo por lo que se espera que con la implementación y el perfeccionamiento del Modelo de Gestión se incremente hasta un 25%. Para efectos del análisis para el presente proyecto de investigación y desarrollo solamente se considera el valor inicial.

Además que el objetivo del presente proyecto no es solamente recuperar la cartera vencida con corte al 2014 sino que con las estrategias establecidas, se controle la calidad de la cartera para que sea de fácil recuperación. Con el presente Modelo de Gestión lo que se pretende es establecer un marco regulador para el manejo de la cartera vencida en la empresa ELEPCOSA, que a futuro permitirá tener mayor liquidez para que sea invertida en proyectos que mejoren los servicios ofertados a sus clientes.

5.5. Recursos y Costos

Tabla 43: Recursos y Costos

	Recursos	Costo total
Sociabilización	Movilización	\$ 1.500
Convenios con Instituciones financieras	Movilización	\$ 2.500
Publicidad	Flayers y Spots Publicitarios	\$ 6.000
	TOTAL	\$ 10.000

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La implementación de este modelo de gestión permitirá la recuperación de \$672.290,44 en el primer año de su implementación, además que con las estrategias planteadas se espera mejorar la calidad de la cartera desde su aplicación.
- La utilización de fuentes bibliográficas y documentales nos sirvieron de guía y sustento para la elaboración y ejecución del presente trabajo investigativo, ya que las mismas nos proporcionaron información técnica, teórica y práctica.
- La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A se encontraba en una situación muy comprometedora en cuanto al rubro reflejado en Cuentas por Cobrar, ya que el mismo en lugar de ser gestionado de manera oportuna para su recuperación iba creciendo. Lo que evidenció la falta de gestión por parte de la administración.
- Se realizó el diseño de un Modelo de Gestión, el mismo que se adapta a la realidad y necesidades de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A, tomando en cuenta la base legal y reglamentos internos que rigen a la misma.
- Por medio de la implementación piloto que se realizó en la Empresa se pudo evidenciar que una gestión de manera oportuna puede lograr que se tenga de una cartera en niveles sanos, ya que durante el periodo de implementación los clientes aceptaron la propuesta de manera favorable y accedieron al plan pagos que la Empresa les ofertaba para que sus cuentas por servicio eléctrico se encuentren al día.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda tomar en cuenta los resultados de la implementación piloto del Modelo de Gestión de Cobranzas, ya que los mismos fueron favorables para la empresa, realizar una implementación definitiva y permanente.
- Se recomienda realizar una difusión profunda sobre el Modelo de Gestión de Cobranzas a los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A, para que los mismos asuman el compromiso y se empoderen de sus funciones.
- Realizar un monitoreo periódico a los resultados de la aplicación del Modelo de Gestión, y a su vez realizar una revisión periódica al rubro cuentas por cobrar, ya que de esta manera se podrá identificar a tiempo posibles falencias y se podrán tomar decisiones de manera oportuna.
- La implementación piloto del modelo de Gestión de Cobranzas tuvo una aceptación favorable, ya que el mismo fue estructurado en base a la realidad y necesidades de la Empresa, por lo que se recomienda su aplicación.
- El plan pronto pago que contempla el Modelo de Gestión de Cobranza para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. es de fácil acceso, ya que les ofrece facilidades de pago a los clientes que tengan valores pendientes. Por lo que se recomienda que la difusión del mismo a los clientes se realice de manera masiva, ya que de esta manera se logrará la recuperación de cartera de manera ágil.

6.3. Apéndice A.

Encuesta dirigida al departamento de cartera y agencias de ELEPCOSA

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENSIÓN PLANEACIÓN

Objetivo:

- Determinar el motivo por el cual el rubro de cartera vencida es elevado.

Por favor lea detenidamente las preguntas antes de contestar.

Pregunta 1. ¿Cuál es el índice de morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

Bajo

Medio

Alto`

Motivo:

Pregunta 2. ¿Cree que se necesitan controles para mejorar la recuperación de la cartera vencida?

Si

No

Pregunta 3 ¿Considera usted que por falta de gestión las cuentas por cobrar se pueden convertir en cuentas incobrables?

Si

No

Pregunta 4 ¿Existe provisión para las Cuentas por Cobrar?

Si

No

Pregunta 5 ¿Conoce usted si en ELEPCO existe un modelo de gestión que permita reducir la morosidad de la cartera?

Si

No

Pregunta 6 ¿La empresa cuenta con algún plan de contingencia para recaudar los valores pendientes?

Si

No

Pregunta 7 ¿Cada que tiempo se realiza un monitoreo a las cuentas de los clientes que se encuentran impagas?

Mensual

Semestral

Bimensual

Trimestral

Anual

Pregunta 8 ¿Considera usted que los clientes tienen la información necesario y oportuna (puntos pago, valor, fecha de corte) para realizar sus pagos?

Si

No

Pregunta 9 ¿Se realizan auditorias periódicas a las cuentas contables?

Si

No

Pregunta 10 ¿Cada que tiempo se realizan gestiones para la recuperación de cartera?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Pregunta 11 ¿Existen convenios de pronto pago para los clientes?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACION.

6.4. Apéndice B.

Encuesta dirigida a los clientes de ELEPCOSA

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENSIÓN PLANEACIÓN

Objetivo:

- Determinar el motivo por el cual los clientes no cancelan sus planillas a tiempo.

Por favor lea detenidamente las preguntas antes de contestar.

Pregunta 1. ¿Tiene alguna planilla pendiente de pago?
Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>
Pregunta 2. ¿Alguna vez se quedó sin servicio eléctrico?
Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>
Pregunta 3 ¿Conoce usted los puntos pago a los cuales se puede acercar para cancelar del servicio eléctrico?
Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>

Pregunta 4. ¿Cada que tiempo realiza el pago por el consumo eléctrico?

Mensual

Bimensual

Trimestral

Más de cuatro meses

Pregunta 5 ¿Considera importante el pago mensual de sus cuentas por servicio eléctrico?

Si

No

Pregunta 6 ¿Tiene débito bancario por el consumo de la energía eléctrica?

Si

No

Pregunta 7. ¿Cómo se informa usted del valor a cancelar por servicio que le presta ELEPCOSA?

En ventanilla

En Internet

Otros

Pregunta 8. ¿Considera que la atención brindada en cuanto a la información de su cuenta es de su total satisfacción?

Si

No

Pregunta 9. Indique el motivo por el cual sus pagos por el servicio eléctrico no son realizados oportunamente

Por la distancia a la agencia de recaudación

Desconoce el valor a cancelar

Desconocimientos de la fecha de pago

GRACIAS POR SU COLABORACION.

6.5. Apéndice C.

Convenio Pronto Pago

PRIMERA. CONVENIO

Según todos los antecedentes antes expuestos el cliente citado, manifiesta su voluntad de suscribir el presente convenio, en el cual se compromete a cancelar la totalidad de la deuda que mantiene con la EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

SEGUNDA. FORMA DE PAGO

Según lo acordado la forma de pago se realiza de la siguiente manera:

Por acuerdo previo el cliente (Número de cliente) (Nombre del cliente), se compromete a cancelar el valor de USD \$ (Valor en números) (valor en letras) de la siguiente manera:

El (de acuerdo al monto adeudado)% a la firma del presente convenio, es decir \$(valor de acuerdo al monto adeudado) (cero con 00/100 dólares), y la diferencia de \$(Valor en números) (Valor en letras) en (Número de cuotas acordado) cuotas iguales de \$(Valor de la cuota mensual) cada una, las mismas que serán incluidas en las planillas de energía del mes siguiente de la firma del presente convenio.

N.	Fecha	Valor
1		
2		
3		
4		
5		
6		
8		
9		
10		

11		
12		
TOTAL		

Para garantizar el pago del cliente deudor suscribe una letra de cambio por el valor de \$(Valor de la deuda), que le será devuelta cuando se encuentre cancelada la totalidad de la deuda.

TERCERA. POTESTAD

En caso del incumplimiento de este convenio la EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A, tiene la potestad de suspender el servicio de energía eléctrico y de realizar la reconexión del Servicio eléctrico cuando se cancele la totalidad de la deuda en los términos antes señalados.

Además podrá seguir el juicio de coactiva en base al documento firmado por el cliente como garantía de pago.

Cabe indicar que no se podrá realizar otro convenio de pago hasta que el total de la deuda en el presente contrato sea cubierto en su totalidad.

CUARTA.

Las partes manifiestan estar de acuerdo con el texto y las cláusulas precedentes, y para constancia firman en original y tres copias igual tenor y contenido a (Fecha).

JEFE DE CARTERA Y AGENCIAS

Responsable del Área

Sr(a). Nombre del cliente

CI. Del cliente

6.6. Apéndice D.

REGLAMENTO PARA LA GESTION DE DEPURACION Y RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA

CAPITULO 1

DISPOSICIONES GENERALES

ART. 1.- OBJETIVO.-El presente Reglamento establece el procedimiento para la Gestión de Depuración y Recuperación de la Cartera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, con la finalidad de identificar y transparentar el valor real de dicha cartera, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia del cobro y recaudación de los valores adeudados por la prestación del servicio de energía eléctrica y otros conceptos relacionados.

Art.2.-Alcance.-Las disposiciones contenidas en este reglamento son de aplicación obligatoria en todas las instancias relacionadas con la gestión para la depuración y recuperación de la cartera.

Art.3.-Definiciones.-Para efectos de aplicación del presente reglamento, se adoptan las siguientes definiciones:

CARTERA.-Es el conjunto de acreencias a favor de ELEPCOSA por la provisión del servicio eléctrico y otros conceptos relacionados.

CARTERA VENCIDA.-Es parte de la cartera que no ha sido cancelada luego de TREINTA DIAS de su emisión y en adelante.

DEUDA.-Es la obligación que una persona, sea natural o jurídica, tiene que pagar por el servicio eléctrico prestado u otros conceptos relacionados, que son incluidos en la facturación con base en convenios o disposiciones legales.

DEUDOR.-Es la persona jurídica o natural que está obligada a satisfacer una deuda u obligación derivada del servicio eléctrico prestado u otros conceptos relacionados.

CONVENIO DE PAGO=-Acuerdo entre el deudor y el acreedor, por medio del cual el cliente se obliga a pagar a ELEPCOSA la deuda pendiente por prestación del servicio eléctrico y otros conceptos relacionados.

COBRO PERSUASIVO.-Son todas aquellas acciones o gestiones de carácter administrativo y operativo, que tienen como objeto conseguir el pago de la deuda de manera voluntaria, antes de iniciar el proceso coactivo.

COBRO COACTIVO.-Es el procedimiento previsto en el “REGLAMENTO PARA EL EJERCICIO DE LA ACCION COACTIVA DE LA ELEPCOSA”, que tiene como finalidad recuperar los valores adeudados por la prestación del servicio eléctrico u otros conceptos relacionados.

TITULOS DE CREDITO.-Documentos que llevan incorporado un derecho literal y autónomo, que se puede ejercer por el portador legítimo contra el deudor a la fecha de su vencimiento.

EMISION DE FACTURA.-Corresponde a la fecha de elaboración o emisión de una factura por el consumo de energía por el portador legítimo contra el deudor a la fecha de su vencimiento.

ART. 4.-PRINCIPIOS.-La depuración y recuperación de la cartera deberá guardar armonía con los principios que regulan la ADMINISTRACION PUBLICA, contenidos en el artículo 227 de la Constitución de la Republica. En este sentido, los responsables de estos procesos deberán realizar su gestión de acuerdo a los principios de: optimización,eficacia,eficiencia,calidad,jerarquía,desconcentración,descentralización,coordinacion,participación,planificación,transparencia,ética y evaluación.

ART. 5.-RESPONSABILIDAD.-Los servidores de ELEPCOSA y todas las personas naturales o jurídicas que intervengan en los procesos de depuración y recuperación de la cartera ,responderán administrativamente, civil y penalmente por su acción u omisión en estricto cumplimiento del ART.233 DE LA CONSTITUCION DE LA REPUBLICA, LAS LEYES Y REGLAMENTOS y el presente instrumento legal.

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LA CARTERA

ART.6.-CRITERIOS DE CLASIFICACION.-Para la gestión de depuración y recuperación de la cartera se debe clasificar la misma de acuerdo a los siguientes parámetros.

Por sectores:

Sector Público

Sector Privado

POR LA CUANTIA: Depende del monto adeudado y se clasifica de la siguiente forma.

MINIMA CUANTIA.-Deudas hasta una remuneración básica unificada.

MENOR CUANTIA.- Deudas mayores a una remuneración básica unificada hasta diez remuneraciones básicas unificadas.

MAYOR CUANTIA.- Deudas mayores a una remuneración básica unificada hasta diez remuneraciones básicas unificadas.

POR LA TARIFA: Se clasifican en:

TARIFA RESIDENCIAL.

TARIFA GENERAL.

Otras que se establezcan en el pliego tarifario.

POR ANTIHUEDAD.-Se divide en función del tiempo de mora:

CARTERA CORRIENTE: Obligaciones que tienen un vencimiento de hasta treinta ¿30? Días luego de su emisión; y.

CARTERA VENCIDA: Obligaciones que tienen un vencimiento superior a 30 días luego de su emisión.

Para efectos de la gestión de la cartera vencida, se clasifica de la siguiente manera:

Obligaciones vencidas desde treinta y uno a sesenta días

Obligaciones vencidas desde sesenta y uno hasta noventa días

Obligaciones vencidas desde noventa y uno hasta ciento ochenta días

Obligaciones vencidas desde ciento ochenta y uno hasta trescientos sesenta y cinco días

Obligaciones vencidas superiores a trescientos sesenta y cinco días hasta cinco años

Obligaciones vencidas superiores a cinco años hasta diez años

Obligaciones vencidas superior a diez años.

Estados de consumidores: En las bases de datos de los sistemas comerciales de las Unidades de Negocio de ELEPCO S.A, se registrara al cliente o usuario de acuerdo a las siguientes denominaciones:

Activos: Clientes con servicio y se les está facturando sus consumos

Inactivos: Clientes a los cuales se les ha suspendido definitivamente el servicio y no se les está facturando.

Coactivados: Clientes deudores a los cuales se sigue el proceso de coactiva, después de haber agotado las acciones de cobro persuasivo

CAPITULO III

ETAPAS DE LA GESTION PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA

ART.7.-GESTION DE COBRO PERSUASIVA O ADMINISTRATIVA.-Es responsabilidad de los DIRECTORES COMERCIALES Y DEL JEFE DECARTERA Y AGENCIAS, ejecutar las acciones necesarias

para el cobro de la cartera, la cual se inicia al siguiente día hábil posterior a la fecha de vencimiento+ de la factura y podrá durar hasta los ciento ochenta días de la emisión de la factura.

Con la finalidad de recuperar las acreencias con el pago total o mpor medio de convenios de pago, esta etapa incluye las comunicaciones que estimulan al deudor a pagar su obligación, tales como: AVISOS DE PAG,LLAMADAS TEELEFONICAS,CORREOS ELECTRONICOS,AVISPS POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y NOTIFICACIONES DE PAGO ENTRE OTROS. Así mismo se aplicara la suspensión o el corte del servicio, si no cancela se procederá con el retiro de los materiales si en 30 días no cancela una vez que honre con su pago , este contador de energía no se le volverá a instalar tiene que instalarse un nuevo servicio, una vez que cancelen se liquidara esa cuenta.

En esta etapa se realizaran las siguientes acciones:

Determinar los datos completos del deudor mediante inspecciones en el sitio y cruce con bases de datos alternos, que permitan: actualizar, certificar, confirmar y validar, los nombres de la personas naturales o jurídicas, el número de la cedula de identidad, pasaporte o RUC, código de cuenta del suministro eléctrico, datos del medidor de energía, entre otros datos.

Revisar y determinar con precisión los valores efectivos de la obligación, los pagos o abonos realizados, los intereses reales generados, los depósitos a favor del cliente, entre otros conceptos, de forma que se establezcan los valores exactos de la deuda.

Resolver los reclamos interpuestos por el cliente y notificar sobre su resolución por los medios permitidos por la ley.

Art.8.-MEDIDAS COERCITIVAS APLICABLES DENTRO DEL COBRO PERSUASIVO.-Dentro de la etapa de cobro persuasivo, por falta de pago del servicio, se ejecutaran todas las acciones que permitan el cobro de valores pendientes de pago en función de las características de los diferentes grupos de clientes, sectores geográficos, de manera que se pueda optimizar el uso de los recursos ;serán aplicadas al usuario las medidas indicadas en el contrato de suministro de energía eléctrica, siendo entre otras las siguientes:

SUSPENSION DE SERVICIO.-a Todo cliente que haya acumulado una factura vencida o mas se le podrá suspender el servicio de energía si ninguna notificación, para ello la EMPRESA ELECTRICA a través de los diferentes medios de comunicación de mayor sintonía en la provincia deberá dar a conocer a los clientes que las planillas se encuentran listas para el pago, se restablecerá el servicio únicamente cuando el cliente haya cancelado en sus totalidad los valores adeudados o se haya

realizado un convenio de pago, para ello es necesario que se cancele el 50 % de la deuda ,este ultimo de acuerdo lo establecido en este reglamento para la aplicación de los convenios de pago.

SUSPENSION DEFINITIVA DEL SERVICIO.-Si el cliente no hubiera pagado lo adeudado por más de 10 meses consecutivos, **ELEPCOSA** podrá realizar la suspensión del servicio y el retiro del sistema de medición .Esta acción será de carácter obligatorio para los casos de deudas mayores a 12 meses se procederá a entregar la información respectiva para que se inicie con el proceso de coactivas.

PAGO POR REPOSICION DEL SERVICIO.- ELEPCOSA tiene la facultad de aplicar la sanción por el no pago de los valores hasta la fecha de vencimiento, el cual será incluido en la factura del siguiente mes de producido dicho incumplimiento, siempre que se haya realizado efectivamente la acción física, entre las que pueden ser: notificación, suspensión del servicio, reposición del servicio, entre otras, para cumplir con este proceso es necesario que se facture en forma cíclica, ya que actualmente se lo hace en forma global.

INTERESES POR MORA.-El cobro de intereses por mora se aplicara a partir de vencimiento de la obligación, con el interés del 1.1 veces la tasa activa referencial del BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, conforme lo establecido en el Capítulo VI "TASA DE INTERES DE MORA Y SANCION POR DESVIO" de la Codificación de las Regulaciones del Banco Central del Ecuador, la misma que será revisada trimestralmente.

ART.-9.-DEPURACION Y SANEAMIENTO.-La depuración y saneamiento de la cartera vencida es de responsabilidad del DIRECTOR COMERCIAL Y DEL JEFE DE CARTERA Y AGENCIAS áreas que se encargaran de depurar la cartera a fin de que las obligaciones pendientes sean enviadas al Juzgado de Coactivas y las deudas deberán tener la categoría de: liquidadas, puras ,determinadas y de plazo vencido; así también se realizaran las revisiones y las re-facturaciones que correspondan, todos estos actos contendrá la firma de responsabilidad del Director Comercial y del área responsable.

ART.10.-GESTION DE COBRANZA PRE-COACTIVA.-En esta etapa estarán todos clientes que no cumplieron con el pago en la etapa de la gestión administrativa. El proceso de cobranza pre-coactiva, se realiza inmediatamente después de la suspensión y retiro definitivo del servicio, siendo coherente con lo indicado en el literal b ART.8 de este reglamento. El Director Comercial y el Jefe de Cartera y Agencias, con el apoyo y en coordinación de Asesoría Jurídica de ELEPCOSA ,realizara la notificación al cliente, concediéndole un término de 48 horas a fin de que el deudor se acerque a cancelar su obligación o realice un convenio de pagos.

ART.-11.-DETERMINACION DE DEUDA.-En los casos en los cuales no se pueda determinar que la deuda es liquidada se notificara por escrito al deudor, para que en el plazo máximo de 48 horas laborables, revise la liquidación, junto con el Director Comercial o su Delegado.

La notificación al deudor se deberá entregar en la dirección que conste en los registros del sistema comercial de ELEPCOSA o en el lugar que mantenga su domicilio. En el caso de que no sea posible determinar la dirección para la entrega de la notificación, se registrara dicha imposibilidad.

En caso de desacuerdo entre el deudor y funcionario de la Dirección Comercial delegara a otra persona del área para que presente un pronunciamiento definitivo, con el cual la deuda se convierta en liquidada.

Si el deudor no cancela su deuda, ni celebra un convenio de pago, el Director Comercial remitirá la documentación correspondiente a Coactivas para que inicie con el proceso respectivo para su recuperación.

En esta documentación se incluirá la certificación por parte del área comercial y jurídica de que no hay una sentencia en firme y ejecutoriada, auto o resolución de alguna autoridad judicial o administrativa a favor del deudor; de ser el caso se debe proceder a la re-facturación ajustada a la resolución judicial.

ART.12.-GESTION DE COBRO POR LA VIA COACTIVA.-Faculta que posee la ELEPCOSA por mandato de la Ley, para el cobro de las acreencias relacionadas con la prestación del servicio de energía eléctrica y otras obligaciones. El trámite de la coactiva se regirá por el “Reglamento para el Ejercicio de la Acción Coactiva”, puesto en vigencia por la Presidencia Ejecutiva de ELEPCOSA.

CAPITULO IV

LIQUIDACION DE LA DEUDA

ART.13.-REQUISITOS.-Para que se ejerza la coactiva, es necesario que la deuda tenga la calidad **de:** liquidada,pura,determinada y de plazo vencido.

ART.14.-DE LA LIQUIDACION.- La liquidación de la deuda deberá der elaborada en la Direccion Comercial de ELEPCOSA y contendrá los siguientes datos:

- 1.-Nombre del deudor/Razón social.
- 2.-Numero de cedula/pasaporte/RUC.
- 3.-Numero de suministro.
- 4.-Numero de facturas vencidas.
- 5.-Valor por consumo.
- 6.-Valor de terceros.
- 7.-Valor por intereses de mora.
- 8.-Total de la deuda.
- 9.-Fecha de corte de la liqui8dacion de los valores adeudados.

CAPITULO V

DE LAS DEUDAS INCOBRABLES

ART.15.- CASTIGO O DAR DE BAJA LA CARTERA.-El castigo o dar de baja la cartera es una operación contable encaminada al saneamiento de la misma, tanto en la base de datos comercial como en los estados financieros y solos se puede tramitar, en los siguientes casos.

Haber agotado todas las acciones administrativas pre-coactiva y el ejercicio de la jurisdicción coactiva para recuperar los valores adeudados y no haber obtenido resultados.

Quando el costo/beneficio no justifique la acción de cobro.

Las facturas que contengan las obligaciones con antigüedad superior a diez años.

ART.16.- Para proceder a la baja de la cartera, se deberá emitir un informe motivado y con todos los respaldos de información y documentación por parte de Presidencia Ejecutiva de ELEPCOSA, con base en la evaluación e informes de las Áreas Comercial y Jurídico, el mismo que será remitido a la Presidencia Ejecutiva .

ART.17.- El Presidente Ejecutivo podrá requerir a Auditoria Interna la opinión de razonabilidad de los informes presentados, posteriormente solicitara al Directorio de la EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI la baja de los valores incobrables, de acuerdo a la normativa vigente.

CAPITULO VI

CONVENIOS DE PAGO

ART.18.-CONVENIO DE PAGO.- Los convenios de pago constituyen un instrumento legal para procurar el pago de las obligaciones a través del compromiso que se suscribe por parte del deudor o un tercero a su nombre a favor de ELEPCOSA.

ART.19.- DE LOS PRINCIPIOS.- Para la ejecución de un convenio de pago se deberá contemplar y tener presente los siguientes principios básicos.

El convenio de pago es un instrumento que debe ser considerado como una opción excepcional para la recuperación de la cartera.

Se procederá a realizar un convenio de pago únicamente cuando haya sido aprobada por el Jefe de Cartera autorizado, de acuerdo a la escala detallada en el capítulo VII.

Los convenios de pago se deberán realizar en el sistema comercial, el mismo que se encuentra instalado en el sistema INFOCEL, GENERANDOSE UNA NOTA DE DEBITO EL MISMO QUE SE LE INCLUYE EN LOS MESES FACTURADOS MAS EL CONSUMO, para ello es necesario que el cliente debe cancelar el 50%, el plazo máximo es de un año de acuerdo al monto de la deuda, cliente que cae en mora con una planilla de consumo se procede con la suspensión del servicio.

El control y seguimiento para el cumplimiento de estos convenios es de responsabilidad de Cartera y Agencias de ELEPCOSA.

ART.20.- REQUISITOS PARA PERSONAS NATURALES.- Los requisitos para suscribir un convenio de pago son los siguientes.

Datos personales, del deudor como son: nombres apellidos, número de la cedula o pasaporte, dirección domiciliaria, números telefónicos, convencional y celular.

Copia del nombramiento del Representante legal de la persona jurídica.

ART.21.-REQUISITOS PARA PERSONAS JURIDICAS.- Se deberá presentar los siguientes documentos.

Copia de la cedula de identidad o pasaporte del Representante Legal.

Copia del RUC.

Copia del Nombramiento del Representante Legal de la persona jurídica.

ART.22.- CONTENIDO DEL CONVENIO DE PAGO.- Deberá contener la siguiente información.

Los requisitos de las personas naturales o jurídicas.

Información de la cantidad y monto de las facturas vencidas.

Plazo acordado.

El valor de la cuota inicial.

El valor de cada cuota (en los periodos acordados, mensual, trimestral, otros).

La firma del Jefe de Cartera y Agencias de ELEPCOSA.

La firma de la persona que asume la obligación.

El formato para los convenios de pago es un instrumento que fue elaborado de acuerdo a los requerimientos de la unidad requirente en este caso Cartera y Agencias el mismo que se halla en el sistema INFOCEL.

ART.23.-GESTION DE COBRO.- El Jefe de Cartera encargado de la gestión de recuperación de la cartera, al vencimiento de la fecha máxima de pago de la factura en la cual se incluye la cuota del convenio, o la fecha de vencimiento de las cuotas manuales, deberá ejecutar las acciones de que se indican en el ART.8 de este reglamento.

ART.24.- VENCIMIENTO ANTICIPADO DE LA OBLIGACION.-Si el deudor dejare de pagar dos cuotas o más fijadas en el convenio de pago, la ELEPCOSA procederá a dar por vencida la totalidad de la obligación pactada y en consecuencia ejercerá las acciones por vía administrativa o coactiva, la que corresponda.

ART.25.- La autorización para la ejecución de un convenio se realizara de acuerdo al análisis del monto adeudado por, el Jefe de Cartera, de montos superiores que van de 10.000 en adelante son autorizados por el Presidente Ejecutivo. para ello el cliente debe presentar por escrito el pedido.

ART.27.- Del plazo.- El plazo máximo de duración del convenio de pago es de 12 meses de acuerdo al monto.

ART.28.- CASOS DE EXCEPCION.-Los casos en los cuales se puedan aplicar plazos y acuerdos distintos a los que se contempla el presente Reglamento serán los siguientes:

Falta de capacidad de pago.-Previo a la verificación y autorización por parte del Director Comercial de ELEPCOSA, de que son deudores de tarifa residencial o comercial de escasa economía, el convenio de pago se autorizara con una cuota inicial de hasta del 20 % de lo adeudado y hasta 48 meses plazo.

Para el caso de clientes Industriales y Comerciales de mayor consumo y las condiciones de acuerdo sean distintos a los que indica el presente instrumento, sobre los montos, cuotas y plazos, los mismo serán puestos a conocimiento del Presidente ejecutivo de ELEPCOSA para su análisis y respectiva disposición.

Cuando sean acuerdos distintos a los que indica el presente instrumento sobre: montos, intereses, tasas, plazos u otros, los mismos serán puestos a conocimiento de Presidencia Ejecutiva para su análisis y respectiva disposición.

CAPITULO VIII

DE LA INSTRUMENTACION, COBRANZA Y CUSTODIA DE LOS CONVENIOS.

Art.-29.- Los servidores de las áreas de Cartera y Agencias, deberá cumplir con cada una de las siguientes responsabilidades.

Realizar los convenios de pago en el formato establecido.

Verificar en el sistema INFOCEL los datos del deudor y proceder a la correspondiente actualización.

ART.-30.- El Jefe de cartera o quien haga sus veces deberá cumplir con las siguientes funciones.

Llevar el control, custodia y gestión del cumplimiento de los convenios generados.

Emitir en forma obligatoria un informe mensual al Director Comercial sobre la gestión de los convenios de pago.

ART.=31.- El Jefe de y Cartera y Agencias de ELEPCOSA, debe reportar, dentro los cinco primeros días de cada mes, al Director Comercial de ELEPCOSA, la cantidad de convenios de pago elaborados y suscritos, el monto que estos representan, el valor total de la cuotas iniciales, el valor total de los pagos de las cuotas mensuales y saldo pendiente por recaudar.

6.7. Apéndice E.

República del Ecuador
Superintendencia de Compañías
Extracto de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía
Anónima Denominada:
“Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.”

Historiografía de las Plantas Eléctricas de Latacunga. (Resumen)

Celebración de la Escritura Pública.- La escritura pública de Constitución de la Compañía Anónima denominada “EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A. ELEPCOSA”, se otorgó ante el Notario Segundo del Cantón Latacunga el 25 de noviembre de 1983, y fue aprobada mediante Resolución No. 12839 del 18 de Enero de 1984, expedida por el Señor Economista Guillermo Novoa Montalvo, Director General Administrativo y Financiero, encargado del despacho en Quito, de la Superintendencia de Compañías.

La inscripción en el Registro Mercantil del Cantón Latacunga bajo el No. 3, del 21 de Enero de 1984.

Comparecientes.- Comparecen los señores: Economista Patricio Rubianes Ubidia, en su calidad de Gerente General, encargado del Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL; Dr. Gonzalo Zúñiga Alcázar y Doctor Fausto Pacheco Torres, en sus calidades de Alcalde y Procurador Síndico del Ilustre Municipio de Latacunga, respectivamente; Sr. Mario Vargas y Dr. Gerardo Arguello Campaña, en sus calidades de Presidente y Procurador Síndico del Ilustre Municipio de Salcedo; en su orden, Lic. Marcelo Bassantes y Dr. José Granda Valarezo, en sus calidades de

Presidente y Procurador Síndico del Ilustre Municipio de Pujilí; Sr. Trajano Alvarez y Dr. Alberto Rodríguez, en sus calidades de Presidente y Procurador Síndico del Ilustre Municipio de Saquisilí; todos de estado civil casados, y los comparecientes, incluyendo las Instituciones de Derecho Público que representan, son de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en las ciudades de Quito, Latacunga, Salcedo, Pujilí y Saquisilí.

Denominación.- La compañía se denominará “EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A. ELEPCOSA”

Plazo de duración.- El plazo de duración de la Compañía es de cincuenta años.

Domicilio.- El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Latacunga, cantón del mismo nombre, provincia de Cotopaxi.

Ámbito de Acción.- La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCOSA, cubre con su servicio de energía eléctrica a toda la provincia de Cotopaxi, comprendido entre los siguientes cantones:

- Latacunga
- Salcedo
- Pujilí
- Saquisilí
- Pangua
- La Maná
- Sigchos

Objetivo Social.- El objetivo social de la Compañía es la prestación del servicio público de electricidad en su área de servicio, de conformidad con la Ley de Electrificación y demás leyes de la República.

Capital Social.- El capital social de la empresa con fecha de constitución al 25 de Noviembre de 1983, es de cuatrocientos veintinueve millones seiscientos mil sucres (S/. 429'600.000 equivalente a USD. 17.184), dividido en cuarenta y dos mil novecientos ordinarias sesenta acciones (42.960) de diez mil sucres cada una. Las acciones serán nominativas.

CAPITAL SOCIAL DE ELEPCOSA

Al 25 de Noviembre de 1983

(Valor en Suces)

Tabla 5: **Capital Social ELEPCOSA**

Accionista	No. Acciones	Numeración	Importe	% Participación
Inecel	26.800	00001 – 26800	268.000.000,00	62.40
Municipio Latacunga	10.000	26801 – 36800	100.000.000,00	23.30
Municipio Salcedo	2.050	36801 – 38250	20.000.000,00	4.70
Municipio Pujilí	1.750	38251 – 40600	17.500.000,00	4.10
Municipio Saquisilí	2.360	40601 - 42960	23.600.000,00	5.50
TOTAL	42.960		429.100.000,00	100%

Fuente: Departamento de Asesoría Jurídica, Autor: Gabriela Vaca

Nómina de Accionistas.- Inecel, Ilustre Municipio de Latacunga, Ilustre Municipio de Salcedo, Ilustre Municipio de Pujilí, Ilustre Municipio de Saquisilí.

Administración.- La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio y Gerente; la representación legal lo ejercerá el Gerente de la misma.

Referencias

Barboza, F. (30 de 05 de 2013). *inconcertcc*. Obtenido de <http://blog.inconcertcc.com/blog/bid/292608/4-estrategias-para-la-gesti-n-de-cobranzas-en-moras-tempranas>

CENACE. (s.f.). *cenace*. Obtenido de http://www.cenace.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=55

Cevallos, F. (01 de Octubre de 2013). *ekosnegocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2505>

Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (págs. 478-479). México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Cobranza de Cartera Vencida, C. (s.f.). *carteravencida*. Obtenido de http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html

Díaz de Santos S.A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: I.S.B.N.

elepcosa. (12 de Noviembre de 2014). *elepcosa*. Obtenido de <http://www.elepcosa.com/eec/index.php/la-empresa/2014-11-08-14-13-09>

Freire Sosa, M. E., & Menéndez Granizo, P. A. (2013). *Análisis de la vulnerabilidad de la banca privada ecuatoriana mediante pruebas de estrés macrofinancieras empleando un modelo de vectores autorregresivos con la cartera vencida como indicadores de estabilidad durante el período 2003-2011*. Quito.

- Hitpass, B. (2014). *BPM Business Process Management. Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH.
- InSight, A. (Noviembre de 2008). *www. accion.org/insight*. Obtenido de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>
- James C. , V. H., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Jordi, P. i.-N.-Y. (2001). *Manual de Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Loring, J. (2004). *La Gestión Financiera*. En J. Loring. España: Ediciones Deusto.
- Merli , G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (Enero de 2014). *energía*. Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-2.pdf>
- Molina Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. México: ISEF.
- Morales Roldan, L., & Sierra Velasquez , G. S. (2007). *Diseño de la Estructura de Recuperación de Cartera para Empresas de venta directa*. Medellín.
- Ocaña , J. A. (s.f.). *Gestión de Proyectos con Mapas Mentales*. Club Universitario.
- Oto Topón, B. S. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A*. Riobamba.
- Pérez Fernaández de Velasco , J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1999). *Gestión de la Calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

UTEXAS. (s.f.). *utexas*. Obtenido de
<http://lanic.utexas.edu/project/sela/privatizacion/estudios/leyelec4.htm>

Veintimilla Aguilar, J. P., & Zamora Mero, M. C. (2007). *Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de transmisión de energía en Transelectric S.A.* Quito.

Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de Crédito y Cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el período 2011*. Guayaquil.

Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad General*. Colombia: Mc Graw Hill.